



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

LOS NUEVOS MODELOS
ADMINISTRATIVOS Y COMERCIALES
HACIA EL SIGLO XXI

SEMINARIO DE INVESTIGACION
ADMINISTRATIVA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

PRESENTA:

SARA MARIA VIVEROS FONG-CHOY

ASESOR DEL SEMINARIO:

L.A. Y M.C. LAURA FISCHER DE LA VEGA

MEXICO, D. F.

1999



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

279174



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

"Sé generoso con tus actos. No pienses que eres el único que puede hacer un buen trabajo que amerita exhibirse. Esto te hará juzgar con dureza a otros que podrían no tener las mismas capacidades. Haz tu mejor esfuerzo y confía en que otros también lo harán. Además se leal en las cosas insignificantes, porque en ellas reside la fuerza."

Madre Teresa

DEDICATORIA

A mi mamá **Sara María**, por ser aquella persona que pocas veces he sabido apreciar, a la cuál siempre voy a considerar como la mamá más noble, cariñosa, entusiasta e incondicional en el mundo.

A mi papá **Juan**, porque he logrado comprender que sus desvelos, sus preocupaciones y sus regaños son debidos al gran amor que me tiene y porque cada frase suya es una nueva enseñanza de vida.

A mi hermano **Luis**, por ser mi guía y mi camino para salir adelante cuando he tropezado y porque con sus sabios y atinados consejos he aprendido a valorar mejor cada momento.

AGRADECIMIENTOS

Gracias...

... Dios por todas sus Bendiciones y por permitirme ver realizado uno de mis más grandes sueños en la vida.

Gracias...

... **Mamá** antes que nada por darme la vida, por enseñarme a caminar para evitar que me cayera y por levantarme cuando caí.

Gracias...

... **Papá** por darme la Bendición de ser tu hija, por el apoyo y por tener mano dura cuando ha sido necesario para ser mejor ser humano.

El profundo amor y respeto que siento por ustedes: **Mamá y Papá**, no serán suficientes para demostrarles mi gratitud eterna.

Gracias...

... **Luis** por ser el mejor de los hermanos, por permanecer siempre junto a mí a pesar de los malos ratos y por el gran cariño que me tienes.

Gracias...

... **Juan** por ser mi hermano mayor que me cuida y protege al cuál admiro mucho por el valor que tiene para afrontar la realidad y los duros golpes de la vida.

Gracias...

... **Roberto** por ser mi hermano, por ayudarme en momentos de dificultad, por crecer juntos y por vivir grandes experiencias inolvidables.

Gracias...

... **Erika** por ser mi mejor amiga y por estar conmigo sin importar el tiempo ni la distancia. Y a su familia por todo el cariño que me han brindado.

Gracias...

... **A mis amigos** por ser parte importante de mi vida y por compartir una de las mejores etapas en la vida de una persona... la escuela.

Gracias...

... **L.A. y M.C. Laura Fischer de la Vega** por sus consejos, su apoyo y su confianza para la realización de esta meta.

Gracias...

... **L.A. Rafael Rodríguez Méndez** por ser mi profesor, por el tiempo que me dedicó y por sus consejos para ver realizado este sueño.

INDICE

Introducción	1
CAPITULO I	
1. Antecedentes de la Cultura Empresarial en México (Siglo XX)	1
CAPITULO II	
2. Reingeniería y Benchmarking	
2. 1. Reingeniería	10
2.1.A. Definición	13
2.1.B. ¿Quién va a llevar a cabo la Reingeniería?	19
2.1.C. ¿Qué se va a rediseñar?	21
2.1.D. Dinámicas imprevisibles en la Reingeniería	23
2.1.E. Algunas recomendaciones en torno a cambio y Reingeniería	29
2.2. Benchmarking	32
2.2.A. Definición	36
2.2.B. Aplicación	41
2.2.C. Metodología y estudios de referencia (Proceso)	44
2.2.D. Beneficios del uso de Benchmarking	48
2.2.E. Tipos de Benchmarking	52
2.2.F. Otras maneras de categorizar el Benchmarking	56
2.2.G. Aspectos formales para iniciar un procedimiento de Benchmarking	58
2.2.H. Procedimientos	60
CAPITULO III	
3. Empowerment y Outsourcing	
3.1. Empowerment	61
3.1.A. Definición	63
3.1.B. Características	66
3.1.C. Elementos del Empowerment	69
3.1.D. Pasos para llegar al Empowerment	72
3.1.E. Pasos para implementar el Empowerment	73
3.1.F. Más allá del Empowerment	75

3.2. Outsourcing	78
3.2.A. Definición	80
3.2.B. Metodología para establecer proyecto de Outsourcing	83
3.2.C. El proceso	88
3.2.D. Beneficios	91
3.2.E. Riesgos latentes al subcontratar	94
3.2.F. Consideraciones antes de subcontratar	95
3.2.G. Outsourcing como herramienta de negocios	97

CAPITULO IV

4. Downsizing	109
4.A. Definición	112
4.B. Importancia del Downsizing en el mercado	115
4.C. Aplicación del Downsizing en la empresa	117
4.D. Bases Teóricas	118
4.E. Recortando la fuerza de trabajo	120
4.F. Downsizing como una estrategia corporativa	123
4.G. Otros modelos administrativos	124

CAPITULO V

5. Casos Prácticos	127
5.1. AT&T	128
5.2. TAMSA	129
5.3. Citibank	131
5.4. DHL	132
5.5. Industria Colombiana de Incubación	133
5.6. Pavco S.A.	134

Lista de Empresas que han aplicado los Modelos Administrativos y Comerciales	136
---	-----

Conclusiones	137
---------------------	-----

Bibliografía	140
---------------------	-----

INTRODUCCION

Resulta paradójico que toda esa "bienvenida al futuro" que nos aportan los cambios tecnológicos, va acompañada, muchas veces, de despidos masivos de operarios. Esto es principalmente debido al incremento de las comunicaciones, a las tecnologías de la información, a una relativa paz mundial y a unos equipos directivos más preparados para tomar decisiones en forma más incisiva y directa.

El problema característico es que el cambio tecnológico se está produciendo a un ritmo más rápido que el propio progreso de la capacidad directiva. Probablemente puede afirmarse que la tecnología disponible en estos momentos corresponde a lo que puede utilizarse con eficacia dentro de cinco años y, en cambio, la mentalidad directiva y de organización que se está encargando de aceptar estas nuevas tecnologías se encuentra a un nivel, como mínimo de cinco años atrás.

Para que realmente sea posible adaptar las nuevas tecnologías y sistemas a las empresas, se precisa dar un salto muy claro en la forma de dirigir, de tratar los procesos y, en definitiva, de utilizar la organización. Y esto no puede hacerse de una forma gradual porque el hecho de querer adaptar el entorno en que se está a uno más cercano a lo que imponen las nuevas tecnologías es demasiado lento.

Por lo cual con esta tesis se pretenderá hacer una breve recopilación de los nuevos modelos administrativos y comerciales, con el fin de que sean más fáciles de localizar, puesto que no existe algún texto que recopile esta información en conjunto, así como también se demostrará que gracias al manejo de estos modelos ha habido mejoras en varias empresas que los han aplicado.

La solución consiste en ir implantando "saltos" de crecimiento en base a "romper" estructuras o forma de trabajar anteriores, para adoptar aquellas que son propias no del momento sino de un cierto período más avanzado. Así pues, no se trata tanto de optimizar lo que se tiene sino de pasar directamente a crear aquello que se necesita. Las últimas filosofías de empresa que aún estamos intentando implantar como son las de "mejora continua" o "gestión de la calidad total", se basan en avanzar a partir de lo que se tiene.

Por lo que en el Capítulo I de esta tesis se verán los algunos antecedentes de la cultura empresarial en México desde la época de Porfirio Díaz hasta el actual Gobierno de Ernesto Zedillo, con el fin de que se tenga una visión más amplia de cómo han sido administradas las empresas de acuerdo a los problemas que cada gobierno presentaba o simplemente se tocarán algunos aspectos importantes en cada época que han influido en el desarrollo empresarial en México.

Uno de los precursores dentro de los cambios organizacionales y comerciales es la Reingeniería, misma que se comentarán algunos aspectos o características como: los campos en los que actúa (estructura, procesos, tecnología, clima y cultura organizacional y recursos humanos), quiénes son los que van llevar a cabo la Reingeniería, qué es lo que se va a rediseñar, algunas dinámicas imprevisibles, así como algunas recomendaciones; todo esto se encuentra en el Capítulo II junto con otro de los modelos administrativos y comerciales importantes dentro del ámbito empresarial; el Benchmarking que ha ayudado a conocer las fallas de las organizaciones por medio de la competencia; dentro de este capítulo se hablará de los tipos de Benchmarking, sus objetivos, aplicación, proceso, beneficios, entre otros puntos.

Dentro del Capítulo III se tomarán en consideración al Empowerment y el Outsourcing, los cuales han servido mucho a las empresas para que dentro de las mismas exista un ambiente mucho más cordial y ameno al momento de realizar el trabajo y para la toma de decisiones debido a que se toma más en cuenta la opinión de ellos y pueden con esto realizar mejor su trabajo. Con respecto al Empowerment se podrán encontrar en este capítulo las características, elementos, pasos para llegar e implementar Empowerment.

En tanto que al Outsourcing se tocarán temas como: metodología, procesos, beneficios, riesgos, consideraciones previas a la subcontratación; los cuales nos darán una visión de lo que ayuda su aplicación para la mejora de las relaciones entre cliente y proveedor, principalmente, debido a que también se pueden identificar los objetivos de la empresa.

En el Capítulo IV se hablará del Downsizing que a pesar de ser un modelo muy bueno para la mejora organizacional y comercial ha puesto en problemas a algunas empresas debido a que muchas personas lo toman como recorte de personal pero en este Capítulo se encontrará su importancia, aplicación bases teóricas, entre otros puntos; para contrastar que a pesar de que puede llegar a ser un conflicto también es un método muy eficiente y si se aplica adecuadamente puede traer muchos beneficios.

En conjunto con este Capítulo se encontrará un listado de otros modelos administrativos y comerciales los cuales también son muy benéficos para un futuro próspero en todos los niveles.

Como Capítulo V se encontrarán algunos casos de empresas que han implementado estos modelos administrativos y comerciales en algún momento de crisis y gracias a ellos y su oportuna aplicación han salido adelante del problema y han mejorado dentro y fuera de la empresa.

Por último, se darán algunas conclusiones de los modelos administrativos y comerciales así como también se darán a conocer algunos ejemplos de empresas internacionales que los han aplicado y han mejorado su situación empresarial gracias a ellos y a su adecuada aplicación.

CAPITULO I

ANTECEDENTES DE LA CULTURA
EMPRESARIAL EN MEXICO
(SIGLO XX)

1. ANTECEDENTES DE LA CULTURA EMPRESARIAL EN MEXICO (SIGLO XX)

La Administración no nace con la empresa moderna, ni con el Capitalismo del Siglo XX, sino que ha existido desde que el hombre inventó las sociedades más rudimentarias. Esto es debido a que una sociedad requiere administrar sus recursos, coordinar sus esfuerzos para lograr los fines, que en las sociedades más antiguas podrían ser de supervivencia o de competencia.

Para poder hacer un análisis de la Cultura Empresarial en México se deberá estudiar a las organizaciones mexicanas, es decir, procurar entender nuestras diferencias con nuestras culturas, en la manera de administrarnos en entidades tanto públicas como privadas.

De tal manera que al paso que se conozca mejor nuestra forma de ser, se podrá mejorar y acrecentar los resultados, esto se puede lograr si se descubre el potencial de las posibilidades y de las carencias y limitaciones del propio país porque para que un país pueda tener un mejor desarrollo no basta con imitar los modelos de otros que han tenido grandes escaladas dentro de lo económico, político, cultural y social.

Para poder obtener todos estos aspectos será necesario comprender que el desarrollo empresarial de México implica juzgar cómo se ha organizado la vida social y económica que existe hasta la fecha y para ello nos remontaremos a partir del Porfiriato, porque a partir de ahí se inicia la época de la Revolución Industrial en México.

A pesar de que Porfirio Díaz no supo administrar su propio poder y terminó en el exilio para dar paso a la transformación sociopolítica más importante en México en el Siglo XX, se desarrolló una infraestructura en electrificación, ferrocarriles, surgen las primeras industrias para abastecer las grandes carencias del país y apertura a la inversión extranjera.

Porfirio Díaz creó en el México contemporáneo la infraestructura para la industrialización: obras públicas en caminos, ferrocarriles y electricidad. Durante su periodo se enfrentó al dilema de convertir a un país agrícola en un país industrial. Cuando Porfirio Díaz tomó el control de México en 1876, la economía con que tuvo que enfrentarse era de carácter agrícola.

La era Porfiriana produjo el primer Gobierno mexicano con una estrategia dirigida a lograr el desarrollo económico. Principalmente la estrategia consistía en tomar cualquier medida que fuera necesaria para alentar grandes cantidades de inversiones extranjeras a venir a México, con la teoría de que el capital, las habilidades y mercados de que disponían los extranjeros eran críticos para el crecimiento de la nación.

La administración de la economía, en el Porfiriato de 1893 a 1911 se debió a la capacidad de José Ives Limantour como Secretario de Hacienda, quien logró:

- ◆ Reducir la burocracia del Gobierno Porfirista.
- ◆ Reorganizó las Instituciones de Crédito formalizando tres tipos de Bancos: hipotecario, de emisión y refaccionarios.
- ◆ Resolvió el problema del endeudamiento del Gobierno.
- ◆ Logró la estabilización del peso con su reforma monetaria.
- ◆ Consiguió una Balanza Comercial favorable.

En la Revolución Mexicana podemos observar que de 1910 a 1920, la tarea principal era acabar con el régimen Porfiriano e idear siquiera el marco teórico de la Constitución de 1917, dentro de la cual debería levantarse la nueva sociedad que la Revolución se había propuesto construir; este periodo es conocido como el "destructor".

De 1921 a 1940, se conocía como la etapa "reformista" porque en ella empieza a aplicarse la Reforma Agraria, se fortalecen las organizaciones obreras, renacen la educación y la cultura, se fundan instituciones como el Banco de México, el Banco Nacional de Crédito Agrícola, las Escuelas Agrícolas Regionales, etc. de las que iba a salir un México nuevo.

La siguiente etapa comienza en 1941 y concluye en 1970 y ha sido llamada de "consolidación" o de "modernización". En este marco se desarrolla la empresa contemporánea; su estilo social, político y cultural conformará su estilo y estructura. La típica empresa mexicana se transformará del taller artesanal a tratar de abastecer la creciente demanda de satisfactores en la sociedad mexicana.

A partir de 1940 se puede decir que la Revolución dio por terminados sus proyectos de reforma social y política y sus dirigentes lanzaron de lleno al país a una nueva empresa: propiciar por todos los medios el crecimiento económico y cambiar materialmente en unas cuantas décadas al país de una economía basada sobre todo en la agricultura y en la exportación de materiales, en que la industria manufacturera para surtir el mercado interno constituyese el sector más dinámico. La industrialización es la nota dominante de la sociedad mexicana contemporánea.

Algunos de los acontecimientos económicos, sociales y políticos que han influido en la creación de la empresa mexicana, de 1910 a 1980 podrían resumirse de la siguiente manera:

<p>Revolución 1910-1920</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Constitución de 1917 ➤ Artículo 27, Reforma Agraria ➤ Artículo 123, Reforma Laboral ➤ Decreto de exención fiscal para industrias nuevas (1916) ➤ Régimen preferencial para la importación de maquinaria y equipo industrial (1916) ➤ Fundación de la Confederación Regional Obrera Mexicana (CROM) (1918) ➤ Fundación de la Confederación Nacional de Cámaras de Industria (CONCAMIN) (1918)
<p>Alvaro Obregón 1920-1924</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ley de Impuesto Sobre la Renta (ISR) ➤ Se devuelven las Instituciones Bancarias a sus propietarios, pero sin el carácter de emisor ➤ Compañía Naviera Mexicana (1923) ➤ Ley de ejidos (1920) ➤ Reglamento Agrario (1922)
<p>Plutarco Elías Calles 1924-1928</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Distribución de tierras (3 millones de hectáreas) ➤ Fundación del Banco de México (1925) ➤ Banco Nacional de Crédito Agrícola ➤ Creación del Partido Nacional Revolucionario ➤ Creación de la Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX)
<p>Emilio Portes Gil 1928-1930</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ley Arancelaria (1930)
<p>Pascual Ortiz Rubio 1930-1932</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ley Laboral (1931) ➤ Ley General sobre Instituciones de Crédito
<p>Abelardo L. Rodríguez 1932-1934</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ley del Servicio Civil ➤ Fundación de Nacional Financiera
<p>Lázaro Cárdenas 1934-1940</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Repartición de tierras (20 millones de hectáreas) ➤ Nacionalización de los ferrocarriles (1937) ➤ Nacionalización del petróleo (1938)

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Creación de la Confederación de Trabajadores de México (CTM) ➤ Ley de Cámaras de Comercio e Industrias (1936) ➤ Ley contra Monopolios (1934) ➤ Creación de Nacional Financiera
<p>Manuel Avila Camacho 1940-1946</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La Segunda Guerra Mundial provocó las condiciones para la industrialización de México ➤ Decreto para control de las inversiones extranjeras para garantizar el control de las ramas estratégicas (1944) ➤ Decreto de exención fiscal por cinco años a las empresas que desarrollaron actividades totalmente nuevas ➤ Política de "mexicanización" de la economía ➤ Política de sustitución de importaciones ➤ Comisión Nacional para la Planificación Económica ➤ Ley de Industrias de Transformación (1941) ➤ Creación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (1940) ➤ Fundación de la Confederación Nacional de Cámaras de la Industria y la Transformación (CANACINTRA) (1941) ➤ Ley del Seguro Social (1943)¹

La situación mundial de guerras, el reparto de tierras, la posesión nacional de los recursos petroleros, la creación de mecanismos financieros y el uso del gasto público para la formación de capital; esto fue determinante para el desarrollo del país, no sólo porque modificó la forma de dependencia, toma de decisiones, orientaciones del mercado, participación extranjera en la riqueza, exportaciones; sino porque efectivamente logró un crecimiento económico y una elevación de los salarios y del gasto público que estimularon la demanda y que incluso aumentaron la inversión industrial.

Por eso puede decirse que los periodos de Manuel Avila Camacho y Miguel Alemán Constituyen el inicio del México Actual, la transición entre la Revolución y la Institucionalización.

¹ Cepal, Principales Rasgos del Proceso de Industrialización y de la Política Industrial en México en la Década de los Setenta, 1979.

<p>Miguel Alemán Valdés 1946-1952</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La Guerra de Corea favorece a México por la demanda de sus productos al exterior y por la eliminación de competidores extranjeros (1950-1953) ➤ Obras de irrigación ➤ Aumento de la producción agrícola ➤ Se instituye el sistema de "Permisos de Importación" ➤ Incremento en tasas impositivas ➤ Ley sobre desarrollo de manufactureras ➤ Política de subsidios ➤ Reglamento sobre la Higiene del Trabajo (1946)
<p>Adolfo Ruiz Cortines 1952-1958</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ley sobre industrias nuevas y necesarias (1954) ➤ Devaluación del peso de 8.65 a 12.50 (1954)
<p>Adolfo López Mateos 1958-1964</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reparto de tierras (16 mil hectáreas) ➤ Se crea la Comisión Federal de Electricidad ➤ Nacionalización de la Industria Eléctrica (1960) ➤ Ley de Minería; sólo se dieron nuevas concesiones a empresas con mayoría de capital mexicano (1961) ➤ Ley del Reparto de Utilidades
<p>Gustavo Díaz Ordaz 1964-1970</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Comisión Nacional de Salarios Mínimos (1962) ➤ Comisión Nacional para la Participación de los Trabajadores en las Utilidades de las Empresas (1962) ➤ Creación de la Comisión Nacional de Subsistencias Populares (CONASUPO) (1965) ➤ Lista de nuevos productos para manufacturar bajo condiciones preferenciales ➤ Creación del régimen de las maquiladoras como Plan de Industrialización de la Frontera Norte, según el cual se permite la importación temporal, libre de gravámenes, de artículos que se transforman o se ensamblan para ser destinados exclusivamente a la exportación ➤ Fin de la política económica de "Desarrollo Estabilizador"

<p>Luis Echeverría Alvarez 1970-1976</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Creación del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (INFONAVIT) (1972) ➤ Ley para promover la inversión mexicana y regular la inversión extranjera (1973) ➤ Nueva Ley del Seguro Social (1973) ➤ Comisiones Mixtas de Seguridad e Higiene en las Empresas (1970) ➤ Creación del Fondo de Fomento y Garantía para el Consumo de los Trabajadores (FONACOT) (1974) ➤ Ley Federal de Protección al Consumidor (1975) ➤ Ley que crea el Registro Nacional de Transferencia de Tecnología y del Uso y Explotación de Patentes y Marcas ➤ Inicio de la Política Económica de "Desarrollo Compartido" ➤ Crecimiento significativo de la participación estatal en la economía
<p>José López Portillo 1976-1982</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Plan Global de Desarrollo ➤ Sector Social de la Economía, Reforma al artículo 25 Constitucional ➤ Ley Federal de Capacitación (1978) ➤ El endeudamiento al fin del sexenio: 82 mil millones de dólares ➤ Nacionalización de la Banca²

La administración pública no logró controlar la economía del país. Las decisiones fueron erráticas en un intento de encontrar solución a los graves problemas de inflación, fuga de capitales, pérdida del poder adquisitivo, desempleo, baja en los niveles de inversión, exceso de gasto público.

Durante el sexenio, la crisis fue incontrolable para el aparato oficial. Los desaciertos de estrategia llevaron al país a un clima de incertidumbre y empobrecimiento por los niveles de inflación alcanzados. El endeudamiento basado en los precios del petróleo fue una falta de visión y de sentido común.

² Cepal, Op. Cit.

Miguel de la Madrid Hurtado 1982-1988	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Plan Nacional de Desarrollo (1983-1988) ➤ Ingreso de México al GATT (1987) ➤ Definición de la Rectoría Económica del Estado ➤ Política Económica de "Cambio Estructural y Reordenación Económica" ➤ Racionalización del Estado y del Sector Público ➤ Modernización del aparato productivo privado ➤ Liberación de precios internos ➤ Énfasis en exportaciones no petroleras ➤ Desincorporación de empresas paraestatales ➤ Firma del Pacto de Solidaridad (1987)³
---	--

Decidió hacer un cambio de rumbo de decisiones de largo plazo, muchos de los resultados de corto plazo como lograr un crecimiento del producto interno bruto no fueron posibles por la transferencia de recursos al exterior. El mérito de Miguel de la Madrid fue haber modificado el rumbo de la política económica populista, cuyos beneficios son aparentemente inmediatos por una economía más competitiva y menos proteccionista. Al final de su sexenio, por medio de la concentración y la firma del Pacto de Solidaridad entre obreros, campesinos y empresarios, logró abatir los crecientes índices de inflación. En su sexenio se inicia la reducción de la participación del Estado en la economía y la liberación del sistema económico.

Carlos Salinas de Gortari 1988-1994	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Continuación del Pacto de Estabilidad y Crecimiento Económico (PECE) ➤ Plan Nacional de Desarrollo (1988-1994) ➤ Infraestructura social (educación, salud, vivienda, agua potable, abasto y alimentos y seguridad e impartición de justicia) ➤ Atención a las necesidades extremas de la población de más bajos ingresos ➤ Infraestructura económica (transporte, abasto de combustible y energía eléctrica) ➤ Se buscarán coinversiones del sector público con el privado y social ➤ Continuación de la modernización del sistema financiero del país ➤ Procuración de la estabilidad del tipo de cambio, evitando movimientos bruscos ➤ Modernización de la infraestructura con una
---	---

³ Cepal, Estudio Económico de América Latina, 1980

	<p>mayor participación del sector privado</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Dar prioridad a la modernización de las telecomunicaciones ➤ Competencia de empresas privadas en telefonía celular, teinformática y transmisión de datos ➤ En cuanto al transporte por carretera, modificar las leyes para permitir mayor competencia y flexibilidad⁴
--	--

Carlos Salinas de Gortari inicia su sexenio con la decisión de adoptar una postura firme, frente a los acreedores, en la negociación de la deuda externa. Desde los primeros meses de mandamiento buscó ganar la confianza con medidas que recuperen la credibilidad perdida.

Este sexenio se caracterizó por cambios estructurales en la economía. Los cambios macroeconómicos, como la apertura comercial, la firma del Tratado de Libre Comercio, la privatización de numerosas empresas del gobierno son de relevancia para el futuro del país. Los graves problemas políticos de los últimos meses del sexenio pusieron en evidencia la fragilidad del sistema económico mexicano.

La incertidumbre y la crisis política provocaron la fuga masiva de capitales, que se aceleró en los primeros días del sexenio de Ernesto Zedillo. Las medidas adoptadas en las primeras semanas del nuevo sexenio no pudieron evitar la crisis financiera, fue necesario ante el desequilibrio de las importaciones y exportaciones y la baja en las reservas del Banco de México proceder a una drástica devaluación del peso frente al dólar.

El presente gobierno ha pretendido resolver los problemas de la transición sexenal. Las preocupaciones inmediatas han sido tratar de estabilizar la paridad del peso frente al dólar, controlar los indicios de una creciente inflación y captar un monto de recursos a través de medidas impositivas. En los primeros meses de 1995 se inició un mecanismo de consulta nacional; los temas a tratar tienen que ver con la política, la cultura, la educación y la economía.

El Proceso Político Mexicano de 1940 a 1989 es complejo porque cada sexenio imprime un sello particular a la política y a la economía del país. Sin embargo, con los matices y diferencias que el presente Presidente ha establecido a su gestión pueden destacarse ciertos objetivos que han sido comunes en las últimas tres décadas: la falta de un programa político

⁴ Cepal, Op. Cit.

formal, estabilidad política, desarrollo económico, nacionalismo, justicia social, entre otros.

Desde 1910 la dificultad para institucionalizar la transferencia de poder había constituido el mayor factor de inestabilidad. Cárdenas logró establecer ciertas normas: el respeto al principio de no reelección y la aceptación de la autonomía sexenal.

Por otro lado, las empresas latinoamericanas tienen que responder a finales del Siglo XX a una nueva realidad; las organizaciones tratan de ganar una guerra económica en el mercado mundial, las estrategias pueden ser muy diversas: mejorar la tecnología de fabricación, reducir los costos, crear innovaciones o mejorar la comercialización de productos y servicios. Las organizaciones están modificando sus valores y como consecuencia los estilos de administrar.

La administración mexicana en su mayoría está consciente de que la eficiencia y la productividad tiene que aumentar si sus empresas han de sobrevivir, y para lograrlo, la administración tradicional debe cambiar. Antes de que se haga cualquier cambio, el primer paso consiste en saber dónde se encuentra la empresa con respecto a su estilo administrativo.

Esto requiere de un análisis de toda el área administrativa, incluyendo no sólo los procedimientos y las prácticas comunes, sino también las costumbres, actitudes y valores integrados en la forma de administrar, es decir, una vez establecido con claridad este punto de partida se puede seguir a investigar cuál es el nuevo estilo administrativo objetivo o meta de la empresa.

La administración moderna ha evolucionado en México debido a los esfuerzos de un pequeño número de administradores pero estos han sabido manejar de manera eficiente y rápida los modelos administrativos y comerciales de acuerdo a las necesidades de las organizaciones por lo que a continuación se hará un breve estudio de los mismos para entender más a fondo lo que significa cada uno de ellos.

CAPITULO II

REINGENIERIA
BENCHMARKING

2. REINGENIERIA

Hace un poco más de 10 años, se ha notado que algunas compañías han modificado dramáticamente sus funciones en una o más áreas en sus negocios para cambiar radicalmente los caminos en los que trabajaban. Estas compañías no han cambiado sus negocios, más bien han alterado significativamente los viejos procesos que seguían o quizá los reemplazaron completamente.

La reducción de los costos mediante la disminución de los presupuestos y de la fuerza laboral así como la introducción de programas de calidad para dar vida a los procesos de negocios ya se han planteado. Uno de los enfoques es la Reingeniería, la cual analiza y modifica los procesos básicos de trabajo en el negocio de la comercialización.

Los cambios que ha vivido el mundo de los negocios en los últimos tiempos, hacen cada vez más necesario el planteo de conceptos de organización adaptados a las condiciones de competencia y decisión actuales. La Orientación a objetos es la metodología de desarrollo de soluciones informáticas más adecuada para la optimización de los procesos críticos de una empresa. Su aplicación, a través de la tecnología informática apropiada, maximiza el desarrollo de los elementos para competir en este escenario: el "know-how" (saber cómo) diferenciador y la eficiencia en la implementación de los procesos de negocios. En esta actividad se desarrollan los principios que guían esta filosofía de soluciones informáticas pensando en la maximización de los objetivos en los procesos de negocios.

En un mundo altamente competitivo y cambiante los roles de muchas funciones, como la trascendencia de muchas áreas dentro de las empresas, cambia totalmente, una de esas áreas específicamente el área de mantenimiento. Ese concepto fue cambiando a medida que la industrialización avanzaba, porque ya en la era de la mecanización se comenzó a notar que en el área de mantenimiento existían requerimientos cada vez más altos desde el punto de vista técnico, científico y en especial de gerencia. Además a medida que la inversión en activo fijo por operario aumentaba, juntamente con la productividad esperada de cada uno de los hombres dedicados a la producción y la dependencia de los equipos para poder llevar a cabo cualquier tarea aumentaba, los costos de una parada prolongada de los equipos se hacían cada vez más altos y sus consecuencias cada vez más graves. Fue en ese momento cuando las empresas de vanguardia a nivel mundial comenzaron a reconocer cosas

tan elementales como el valor del mantenimiento preventivo, entendiendo elementales porque eran ideas que no requerían demasiado análisis para ser implementadas, ya que era lo mismo que discutir la validez de la vacuna sobre el tratamiento médico de la enfermedad. Por todo esto surgió la necesidad de una Reingeniería del área de mantenimiento de las empresas.

Las perspectivas de la Reingeniería pueden ser muy atractivas para la gente de comercialización pues le permitirá aplicar a plenitud todos sus conocimientos en el ramo. En Reingeniería todo lo que se sabe que funciona se puede aplicar, y todo lo que se sabe que no funciona se puede evitar.

Las actividades relacionadas con la Reingeniería se hacen cada vez más importantes y su aplicación se está dando con rapidez a todos los niveles, por lo que afecta a casi todas las compañías, desde las medianas hasta las grandes sin importar cual sea su giro; sin embargo, los proyectos de Reingeniería serán de especial interés para las áreas de apoyo de la organización, como el departamento de recursos humanos, el de sistemas de información y los grupos de servicios financieros.

Aunque la Reingeniería se necesita más en las grandes organizaciones que han funcionado por más tiempo, su aplicación puede beneficiar a compañías de cualquier tamaño y los métodos son los mismos. Hoy en día es uno de los temas más comunes en las empresas. Como toda actividad novedosa ha recibido infinidad de nombres: modernización, transformación y reestructuración; sin embargo, e independientemente del nombre, la meta es siempre la misma: Aumentar la capacidad para competir en el mercado mediante la reducción de costos.

El seguimiento de los esfuerzos de Reingeniería no se basa en la invención de nuevas técnicas administrativas. Durante décadas la ingeniería industrial, los estudios de tiempo y movimiento, la economía administrativa, la investigación de operaciones, los análisis de sistemas y la comercialización han estado relacionados con sus procesos.

El debut en sociedad de la Reingeniería ocurrió en un artículo pionero publicado en la prestigiada publicación "Harvard Business Review" por Michael Hammer, quien acuñó la palabra y la puso en boca de muchos. El Doctor Hammer ha indicado en sus publicaciones algunas causas por las que falla el programa de Reingeniería a las que se llama "Errores fatales en un programa de implementación de Reingeniería en una empresa"

Y estos errores son:

- Errores de interpretación en el concepto de Reingeniería.
- Falta de apoyo a nivel ejecutivo.
- Personal y financiamiento inadecuado.
- Falta de una metodología adecuada.
- Enfoque de los procesos sin valor agregado.
- Seguir pensando en un enfoque funcional.
- Considerar solamente a la tecnología como impulsor de la Reingeniería
- Tener expectativas que no son realistas.
- Ceder a la resistencia al cambio.

2.1.A. DEFINICION

La Reingeniería es un enfoque para planear y controlar el cambio. La Reingeniería en la comercialización significa rediseñar los procesos y luego implementarlos. En su actual etapa de desarrollo, para ser eficaz implica un alcance amplio y su implementación exige mucha destreza, lo cual constituye su aspecto más problemático. Las organizaciones cruzan líneas organizacionales y el cambiar un proceso puede afectar a otros. La Reingeniería requiere expertos en trabajo de personal, ingeniería industrial y economía, marketing y tecnologías de diferentes clases.

La Reingeniería es otra idea importada de Japón. No es otro arreglo rápido que los jefes pueden aplicar a sus organizaciones. Tampoco es un nuevo truco que promete elevar la calidad de los productos de las compañías o servicios o salvar un porcentaje de los costos. El programa de Reingeniería en los negocios no aumenta la moral de los trabajadores o motiva la fuerza de trabajo. Tampoco pretende impulsar los viejos sistemas de cómputo a trabajar rápido. La Reingeniería no trata de arreglar o componer algo si no que significa empezar todo de nuevo, empezar desde el principio.

La Reingeniería significa poner además muchos de los conocimientos adquiridos hace más de 200 años del manejo de las empresas. Esto significa olvidar cómo ha sido el trabajo y decidir cómo puede hacer mejor ahora. En la Reingeniería los puestos y los arreglos organizacionales viejos –departamentos, divisiones, grupos y así sucesivamente- dejan de importar. Lo que importa en este momento es cómo se quiere organizar el trabajo de hoy, dando las demandas a los mercados y el poder de la tecnología de hoy.

La Reingeniería se aprovecha de las mismas características que han hecho tradicionalmente las grandes corporaciones innovadoras: individualismo, confianza en sí mismo, buena voluntad para aceptar riesgos y estar dispuestos al cambio. A la Reingeniería no le gusta los manejos de filosofías que utilizan un "nosotros" se prefiere un "ellos", no trata de cambiar la conducta de los trabajadores ni jefes. Prefiere tomar ventaja de los talentos y deja suelta la ingenuidad.

Se puede definir como "El diseño de procesos de trabajo de negocios e implantación de los nuevos diseños. Es un enfoque para planear y controlar

el cambio. Rediseña los procesos de negocios y después los implementa en la organización de acuerdo a las necesidades.⁵

La necesidad de cambiar rápidamente el ciclo de desarrollo de nuevos productos, mejorar repuestas de mercado, redefinir las operaciones, mejorar la calidad de productos y fortalecer las relaciones con los clientes, está influenciando a las organizaciones para que implementen procesos de mejoramiento continuo basados en la calidad total y Reingeniería o rediseño de procesos tuvo sus inicios a principios de los 90's como una importante contribución al pensamiento empresarial. El concepto propone la reorganización de las compañías en torno a los procesos en vez de tareas y funciones.

Asimismo, propone que a través del aprovechamiento de la tecnología informática las compañías podrán mejorar su desempeño sustancialmente. Los cambios que está generando la implementación del concepto de Reingeniería, aunado a los ya conocidos procesos de calidad total, se están convirtiendo en pilares fundamentales para soportar la estrategia competitiva que permitirá a las empresas sobrevivir y crecer en un medio ambiente global y dinámico.

Algunos de los cambios que se pueden observar al implementar estos procesos son:

- Cambios en unidades de trabajo: departamentos funcionales hacia equipos de proceso.
- Cambios de trabajo: de tareas multifuncionales.
- Cambios de comportamiento: de control de tareas a responsabilidades compartidas.
- Cambios de entrenamiento de personal hacia educación personal.
- Cambios de valores: de protector a productivo.
- Cambios en evaluación: de actividad hacia evaluación de resultados.
- Cambio en mentalidad gerencial: de jefe a entrenador.
- Cambio en estructura organizacional: de vertical a horizontal.
- Cambio en los gerentes: de medidores de resultados a líderes.⁶

La ruta de interés de Reingeniería presenta nuevas formas de repensar la empresa para enfrentar estas épocas de crisis y competencia feroz. Es decir, se trata de la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y

⁵ Brandon, Joel; Morris, Daniel. Reingeniería: Cómo Aplicarla con Éxito en los Negocios; McGraw-Hill, 1995

⁶ Brandon, Joel; Morris, Daniel. Op. Cit.

rapidez.

Se presentan experiencias reales de Reingeniería (éxitos, fracasos y sus razones) y nuevas formas de aplicar la Reingeniería, como la utilización del paradigma de la Orientación a Objetos y Sistemas Expertos. Se destacan tanto el atractivo como las limitaciones de la "página en blanco" en los emprendimientos de Reingeniería y se mencionan propuestas alternativas respecto del enfoque de Hammer y Champy. Se mencionan los aspectos más destacados del paradigma de la orientación a objetos y se expone su aplicación, según el enfoque de Ivar Jacobson, a la Reingeniería del nuevo negocio e implementación del nuevo negocio. Se expondrá el uso del concepto "caso de uso" para definir la interacción de clientes con procesos de negocios y, finalmente, la relación entre la implementación del nuevo negocio con su sistema de información integral.

Es una de las técnicas más utilizadas por las empresas para tratar de resolver sus restricciones operativas y por consecuencia obtener ventajas competitivas. Los resultados obtenidos por la Reingeniería llevan un contenido de productividad, relaciones y calidad. Los individuos llegan a la garantía personal a través de respeto, lealtad e iniciativa.

También la Reingeniería es un proceso total de readecuación de las Organizaciones a las nuevas y exigentes condiciones en un entorno cada vez más difícil de controlar, es decir, es una de las formas con que se puede operacionalizar el cambio.

Esta operacionalización se fundamenta en las tres "C":

Cliente: el cliente es la razón de ser del servicio, es a quien buscamos satisfacer y por lo tanto hay que pensar cómo él desea ser atendido.

Competencia: Las organizaciones deben ser cada vez más competitivas, para así poder sobrevivir en un entorno cambiante y exigente en aras de tener y preservar su segmento de mercado.

Cambio: Busca que las Empresas sean más efectivas.

Eficiencia + eficacia = efectividad.

Por su parte la Reingeniería actúa en cinco campos sustanciales:

ESTRUCTURA

Se deben eliminar en las organizaciones las estructuras piramidales, ya que éstas producen lentitud, centralización, inflexibilidad y protección a los trabajadores ineficientes e ineficaces; claro está, debemos estructurar en forma más vertical; descentralizando así las decisiones y facilitando la comunicación.

Las organizaciones se deben organizar de afuera hacia adentro, pensando siempre en el cliente. Se debe eliminar el concepto de jefe, y cambiarlo por el de líder; además, tomar en cuenta que los recursos humanos ya no se administran, sino más bien se lideran. Recordemos también que ahora el trabajador se evalúa no sólo por su líder inmediato sino también por sus compañeros, clientes y colaboradores.

PROCESOS

El trabajo se debe organizar por sistemas básicos y, de ahí, segregar los procesos y subprocesos; tenemos por ejemplo los sistemas básicos:

- Técnico
- Táctico
- Estratégico
- Administrativo

Debe haber un enfoque sistemático: todo hacia el cliente. Las jefaturas se deben estructurar por procesos, para evitar los obstáculos en cada uno de ellos. La responsabilidad debe ser por resultados, sin excusas.

TECNOLOGIA

La tecnología debe estar al servicio del cliente; a través de ella se hace un mejoramiento de la capacidad decisoria del personal. La tecnología facilita el diseño de los sistemas de información para la calidad del servicio, siempre pensando en el cliente. Así se debe manejar más información y menos papeles.

CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL

Los valores de los trabajadores y la organización, deben ser compartidos, creando un clima propicio para la iniciativa, el aporte y el reconocimiento. Los estilos gerenciales deben ser comunicativos y participativos, creadores de compromiso, entrega, entusiasmo y compromiso grupal intenso. Todos los trabajadores deben ir tras lo mismo: Misión / Visión.

RECURSOS HUMANOS

Este quinto campo es bastante nuevo para la Reingeniería de impacto; así lo expresó Michael Hammer, pues en su teoría de la Reingeniería, dejó por fuera todo lo que tiene que ver con los Recursos Humanos.

El primer punto que toca la Reingeniería de Recursos Humanos, es la *polifuncionalidad del personal y la rotación de puestos*. Todos los trabajadores saben hacer todas las tareas de todos los puestos de la organización. Las funciones del personal deben ser enriquecidas con tareas que saquen el puesto de la rutina y, por supuesto, que lleven al trabajo en equipo. Además, ya se elimina el concepto de "Manual de Puestos" cambiándolo por "Manual de Clases", es decir, las clases ya no deben ser estrechas sino más anchas.⁷

Ejemplo:

Concepción tradicional

Abogado 1 (nótese que es exclusivo para abogados).

Abogado 2

Abogado 3

Concepción de Reingeniería

Profesional 1 (nótese que entraría todo tipo de profesionales)

Profesional 2

Profesional 3

En los recursos humanos de la organización se debe inculcar el sentido de pertenencia, orgullo y solidaridad laboral. Se debe eliminar la concepción de los trabajadores de que el trabajo es un castigo divino, cuando más bien es fuente de retos y satisfacciones.

⁷ Hansen, Gregory A. Automating Business Process Reengineering, Prentice Hall, Marzo, 1994

Los recursos humanos podrán enfrentarse al futuro competitivo sólo a partir de una adecuada capacitación, dirigida siempre a enfrentar necesidades reales y de acuerdo con los planes estratégicos de la empresa. Además, se debe tener una visión de largo plazo en la contratación; de nada podrá servir a los empresarios la rotación de personal en caso contrario, pues no podrán capitalizar el recurso humano.

De lo anterior, se desprende que las organizaciones como entes dinámicos que son, necesitan brindar una efectiva respuesta a las demandas de un entorno cambiante y cada vez más exigente; además, tenemos que poner especial atención a los planos organizativo dinámico, estructural, funcional y comportamental, lo que permitirá un análisis integral de la organización para poder operacionalizar este cambio vía de la Reingeniería.

Antes de iniciar el cambio como tal, debemos hacer un diagnóstico organizativo de la situación, pues operar el cambio ya sea por vía de la Reingeniería, Calidad Total, Círculos de Calidad, Benchmarking, o cualquier otro tipo de operacionalización del cambio, requiere un análisis de la endoestructura (organización) y exoestructura (entorno).

2.1.B. ¿QUIEN VA A LLEVAR A CABO LA REINGENIERIA?

Los procesos no están ahí por la empresa misma, han sido el resultado de modificaciones lentas de como hacer las cosas. Para llevar a cabo la Reingeniería de procesos se han identificado los siguientes roles:

- ◆ Líder.
- ◆ Dueño o responsable del proceso.
- ◆ Equipo de Reingeniería.
- ◆ Comité directivo.

El Líder

Es un alto ejecutivo que respalda, autoriza y motiva el esfuerzo total de Reingeniería. Debe tener la autoridad suficiente para que persuada a la gente de aceptar los cambios radicales que implica la Reingeniería. Sin este líder el proceso de Reingeniería queda en buenos propósitos sin llegar a culminarse como se espera.

Debe mantener el objetivo final del proceso, necesita la visión para reinventar la empresa bajo nuevos esquemas competitivos, mantiene comunicados a empleados y directivos de los propósitos a lograr, así como los avances logrados. Designa a quienes serán los dueños de los procesos y asigna la responsabilidad de los avances en el rendimiento.

Responsable del proceso

Gerente de área responsable de un proceso específico y del esfuerzo de ingeniería correspondiente. En las empresas tradicionales no se piensa en función de procesos, se departamentalizan las funciones, con lo que se ponen fronteras organizacionales a los procesos. Los procesos deben de identificarse lo más pronto posible, asignar un líder y este a los dueños de los procesos.

Es importante que los dueños de procesos tengan aceptación de los compañeros con los que van a trabajar, aceptar los procesos de cambio que trae la Reingeniería, y su función principal es vigilar y motivar la realización de la misma. El oficio de los dueños no termina cuando se completa el proyecto de Reingeniería, si no cuando se tiene el compromiso de estar orientado a procesos, cada proceso sigue ocupando de un dueño que se responsabilice de su ejecución.

Equipo de Reingeniería.

Formado por un grupo de individuos dedicados a rediseñar un proceso específico, con capacidad de diagnosticar el proceso actual, supervisar su Reingeniería y su ejecución. Es el encargado de realizar el trabajo pesado de producir ideas, planes y convertirlos en realidades. Cabe mencionar que un equipo solo puede trabajar con un proceso a la vez, de tal manera que se debe formar un equipo por cada proceso que se está trabajando.

El equipo debe tener entre 5 y 10 integrantes, máximo, de los cuales una parte debe de conocer el proceso a fondo, pero por poco tiempo para que no lo acepten como algo normal, y otra parte debe ser formada con personal ajeno al proceso, pudiendo ser gente de fuera de la empresa, que lo pueda cuestionar y proponer alternativas.

Comité Directivo.

Cuerpo formulador de políticas, compuesto de altos administradores que desarrollan la estrategia global de la organización y supervisan su progreso, normalmente incluye a los dueños de proceso. Puede estar o no presente en el proceso, da orden de prioridad, opinan sobre cuestiones que van mas allá de los procesos y proyectos en particular.

Es el responsable de desarrollar técnicas e instrumentos de Reingeniería y de lograr sinergia entre los distintos proyectos en la empresa. Se encarga de la administración directa coordinando todas las actividades de Reingeniería que se encuentren en marcha; apoya y capacita a los dueños de proceso y equipos de Reingeniería.⁸

⁸ Hammer, Michael; Champy, James. Reengineering The Corporation, Harper Business. Nueva York, 1993

2.1.C. ¿QUE SE VA A REDISEÑAR?

Recordemos que son los procesos y no las organizaciones los sujetos a Reingeniería. Es una parte difícil dado que normalmente podemos identificar todos los elementos dentro de una organización pero no los procesos, podemos hablar del departamento de compras y sus procedimientos, pero pocas veces hablamos de un proceso de compras que involucra a varios departamentos y que por definición debería tener un solo encargado.

Para identificar y entender mejor los procesos, se les puede poner nombres que indiquen su estado inicial y final:

Manufactura: proceso de aprovisionamiento a despacho.

Desarrollo de producto: de concepto a prototipo.

Ventas: de comprador potencial a pedido.

Despacho de pedidos: de pedido a pago.

Servicio: de indagación a resolución.

Para seleccionar un proceso a rediseñar podemos considerar los siguientes aspectos:

Procesos quebrantados.

Tienen dificultades en tener un producto final. Formas de identificarlos son:

- **Extenso intercambio de información, redundancia de datos, tecleo repetido.** Es causado por la fragmentación arbitraria de un proceso natural. El flujo de información debe reducirse a productos terminados, y no reprocesarse la información en cada unidad a partir de la información recibida.
- **Inventarios, reservas y otros activos.** Existen debido a incertidumbres en los procesos internos y externos. Estas reservas no solo suelen ser de materiales, también son de *personal o recursos financieros*. Es necesario planear junto con proveedores y clientes las necesidades para no contar con recursos ociosos.
- **Alta relación de comprobación y control con valor agregado.** Fragmentación. Existen procesos internos que no dan valor agregado al producto pero si afectan su costo y calidad final.
- **Repetición de trabajo.** Retroinformación inadecuada a lo largo de las cadenas. A menudo el problema se corrige al final del proceso

regresando el producto al inicio sin indicar incluso cual fue el problema encontrado y cuando se detectó.

- **Complejidad, excepciones y casos especiales.** Acumulación a una base sencilla. A un proceso sencillo inicial le creamos excepciones y casos especiales a medida que surgen otros problemas, en Reingeniería es necesario rescatar el proceso inicial y crear otro proceso para cada caso especial que surja.

Procesos importantes.

Son los que causan un impacto directo a los clientes, y es el segundo en *importancia al seleccionar procesos de Reingeniería*. En este caso es necesario estar en contacto con los clientes de cada proceso para identificar sus necesidades, aunque este no conoce el proceso si le da importancia a algunas características resultantes de él como son precio, entregas oportunas, características del producto, etc. Mismas que nos pueden dar una idea de que parte del proceso se está hablando.

Procesos factibles.

Otro concepto es el de factibilidad y se basa en el radio de influencia en cuanto a la cantidad de unidades organizacionales que intervienen en él, mientras más sean, mayor será el radio de influencia. Antes de seguir adelante con la Reingeniería, es necesario entender al proceso y no irse a los detalles, entendiendo el proceso es posible crear nuevos detalles.

El análisis tradicional toma los insumos y productos de un proceso como *supuestos* y mira dentro del proceso para medir y examinar lo que ocurre. En cambio entender el proceso no da nada por sentado, al entender un proceso no se acepta el producto como un supuesto, pero en parte si es entender que hace el cliente con ese producto. Esto implica entender al cliente mejor que lo que el se entiende.

2.1.D. DINAMICAS IMPREVISIBLES EN LA REINGENIERIA

La necesidad de competir en una sociedad totalmente nueva está dejando atrás, como si de una vieja reliquia de la Revolución Industrial se tratara, los geniales principios del economista Adam Smith sobre la especialización del trabajo. Donde fallan las viejas lógicas de planificación, y los métodos organizativos se muestran obsoletos, la única vía para la empresa pasa a menudo por un cambio radical. Ser o no ser... el mejor; no hay otra alternativa. Renovarse o morir es hoy la clara disyuntiva para hacer frente a un entorno económico donde ya nada es lo que era (ni tampoco, a veces, lo que parece ser) y donde no sirven los remiendos. La Reingeniería, con los drásticos métodos de un verdadero tratamiento de choque, propone a los responsables de las compañías cortar por lo sano, reaprender todo lo aprendido sobre organización para poder reinventar la propia empresa y sobrevivir en la era postindustrial.

La situación es crítica. No hace falta llegar a la visión desoladora de compañías ancladas a estructuras anacrónicas, que no sólo pierden posiciones en el mercado sino también dinero. En efecto no hace falta llegar a estos extremos ni estar al borde de la quiebra para convenir en que la empresa moderna, en general, incluso la que hoy disfruta de una cierta prosperidad, ha de ingeniárselas para luchar y sobrevivir en un entorno hostil que no perdona a los incompetentes. Y menos todavía a los desinformados.

La desaparición de las barreras comerciales pinta, a escala planetaria, un nuevo decorado de competencia casi inabarcable. Por si esto fuera poco, esa competencia se ramifica día a día en nuevas variantes que multiplican tantos otros desafíos, hasta alcanzar una proporción geométrica. Cada empresa sabe exactamente - o debería saber - el área donde su artículo o servicio es capaz de situarse en cabeza, y competir ahí con unas mínimas garantías de éxito, que, a su vez, pueden atender a razones de precio, selección, variedad, calidad, rapidez o servicio de postventa. O a todo ello a la vez, ¡tanto mejor! Estos son los actuales parámetros que miden con el mismo rasero el producto de las pequeñas o medianas empresas con el de las grandes firmas.

Estas dinámicas imprevisibles, por excepcionalmente cambiantes, están incitando al sector empresarial más despierto e inquieto a plantearse serias preguntas acerca de lo que está pasando. *¿Existen remedios efectivos?*

¿quién decide hoy las reglas del juego?, ¿quién o quiénes llevan las riendas de esta compleja situación?, ¿qué se puede hacer?, ¿qué camino seguir?

La Reingeniería de empresa, considerada por algunos mitad ciencia mitad arte, aporta respuestas inteligentes a los grandes interrogantes de la empresa. Sin embargo, no hay que pecar de ingenuos; no propone precisamente trucos fáciles de poner en práctica, ni tampoco se dirige a aquellas mentalidades prudentes y temerosas que desprecian el riesgo y se oponen a los cambios.

Para Michael Hammer y James Champy, inventores de este revolucionario concepto, y máximos artífices de la exitosa aplicación del mismo en un buen número de empresas de liderazgo mundial, adentrarse en las sendas de la Reingeniería es como emprender un viaje a lo desconocido. Algo que, sin duda, exige un gusto por la aventura, además de grandes dosis de entusiasmo e imaginación. Y, sobre todo, mucha valentía para luchar contra los numerosos obstáculos que se oponen (muchos de ellos en el seno de la propia compañía). En pocas palabras... que hay que arriesgar el todo por el todo. Porque la Reingeniería no se conforma con apaños, con reducir un poquito los costos, mejorar otro poquito el servicio, dedicar pequeños esfuerzos suplementarios a una tarea, o destinar una pequeña *partida a una determinada área del negocio*.

En su explosivo libro, vendido en el mercado estadounidense como churros, traducido a 14 idiomas y publicado en España por Parramón con el título de Reingeniería de la empresa, Hammer y Champy hacen esta seria advertencia: "Toda compañía que no pueda codearse con los mejores del mundo en una categoría competitiva determinada, no tendrá pronto un lugar en el que sustentarse."⁹

Pues sepan además los ejecutivos, gerentes y directivos que la Reingeniería puede ir a contrapelo de la mayoría de las reglas modernas que han aprendido sobre cómo dirigir modélicamente una empresa. Quienes crean que su empresa necesita algo más que pequeñas mejoras, quienes admitan que lo mejor sería rediseñarla de punta a punta con ayuda de la Reingeniería, mejor que dejen a un lado todas las reglas aprendidas y empiecen con un papel en blanco, en actitud filosófica, dejando volar la imaginación, que tiempo habrá para todo... La Reingeniería es también, por descontado, una manera no sólo productiva sino también filosófica de vivir el mundo empresarial.

⁹ Hammer, Michael; Champy, James. Reingeniería de la Empresa. Harper Business. Nueva York, 1996

Rediseñar una empresa es, ante todo, pensarla de nuevo, y luego poner los medios para reconstruirla de una manera comprensible. Haciendo un símil con la ingeniería, que maneja conjuntos de sistemas para la construcción de edificios, la Reingeniería es el rediseño de los procesos sobre los que se apoya una actividad comercial, con el objetivo de darles una total efectividad.

Uno de los problemas esenciales del "mal comportamiento" de la empresa actual - y que puede incidir negativamente en los diferentes niveles de respuesta que ésta tiene - radica en la fragmentación de sus procesos, en el *entramado de jerarquías y especializaciones* que limitan las responsabilidades y el campo de miras, y que proporcionan enfoques parciales e impiden con ello tener una visión global de los procesos básicos sobre los que se cimienta una actividad comercial. Cuando una empresa se propone optimizar ciertos segmentos o áreas, lo "lógico" y "normal" viene siendo que la atención y las medidas correctivas se centren en determinadas áreas (industriales, productivas, corporativas, administrativas, etc.). Pues bien, para la Reingeniería esto puede no ser tan lógico y normal como aparenta.

Los métodos de la Reingeniería se forman en base a la noción de procesos, no de tareas. Por ello su primer objetivo está en la fundación, reconstrucción o reunificación coherente de unos procesos que anteriormente han sido fragmentados en distintas tareas y niveles de especialización. Este "concepto discontinuo" del funcionamiento de una compañía - es decir, lo que constituye el legado del filósofo y economista inglés Adam Smith, que se vienen aplicando en la empresa desde el siglo XVIII hasta nuestros días - es el primer "mal" que hay que curar.

Según los estudios de la Reingeniería, todo esto ha sido de enorme utilidad... justamente hasta ayer. Pero nada de ello es ya operativo para las empresas que quieran hacer frente con eficacia a los verdaderos problemas que se plantean en esos momentos, y no darles puramente un *tratamiento cosmético*. El *imparable tren del mercado* no se detiene para recoger a los rezagados, es decir, el cliente no espera, tiene mucho donde elegir, y, además, es quien hoy impone las bases y condiciones. Un simple "no" impulsado por correo electrónico puede ahogar en un sólo instante las felices expectativas de un producto, de paso echando por la borda elaboradas y costosas estrategias de planificación, producción o marketing.

La puesta en marcha de la Reingeniería implica un vaivén (siempre difícil, transgresor e incómodo) de destrucción/construcción. Lo que primero se destruye son los supuestos previos que tienen los responsables acerca de su

propio concepto de la empresa, en base a los cuales justifican o invalidan determinadas dinámicas dentro de la empresa. A veces, la explicación de un pésimo balance de ventas hay que buscarla en el mal funcionamiento de otros departamentos. Este es tan sólo un sencillo ejemplo de lo útiles que pueden ser las visiones globales y no fragmentadas. La Reingeniería no se vale de supuestos y teorías. ¿De qué sirve todo eso, de qué sirve la actividad febril si no se logran los resultados?

La Reingeniería conlleva la minuciosa medición de los resultados (de los resultados de los procesos, se entiende). Pero la óptica que elige no es introspectiva sino la que mira fuera de la empresa. La que enfoca con nitidez las necesidades del cliente como prioridad, no las de la propia empresa. La pregunta crucial de toda empresa que aspire a rediseñarse a sí misma será: ¿por qué estamos haciendo esto, y esto otro, y lo de más allá? Sólo una actitud en extremo inquisitiva revelará si todas y cada una de las dinámicas empresariales operan en relación a lo que es el verdadero plan maestro de la Reingeniería: la satisfacción real de las necesidades del cliente; no de las propias, que es muy distinto.

A la luz de esta óptica de "mimo" al cliente, de velar por sus intereses como si fueran los propios, el proceso de rediseñar una empresa se nutre con dimensiones más abiertas de la creatividad. Las empresas más imaginativas siempre van en cabeza y se distinguen por no frustrar la gestación de las buenas ideas (imprevisibles y siempre inesperadas para los acotados sistemas de previsión de las compañías). Pero es justamente este "reverso" de las lógicas, este pensamiento inductivo - inherente a los métodos de la Reingeniería - lo que fragua en nuevas ideas, en sorprendentes generaciones de productos y servicios de nuevo cuño.

Cada una de las fases contenidas en los procesos básicos de un negocio (creación, producción, comunicación, venta, servicio y atención al cliente) encuentra en las actuales tecnologías vías ilimitadas de aplicaciones. El acceso a bases de datos compartidas, sistemas expertos, software de modelos, groupware, Internet, videodisco interactivo, identificación automática y tecnologías de seguimiento, computadoras de alto rendimiento, ordenadores portátiles, etc., permiten instantáneamente a las empresas resolver complejas operaciones de cualquier índole, simplificar o suprimir pasos innecesarios, detectar irregularidades e inventar nuevas maneras de coordinar procesos, de un modo más ágil y efectivo.

Con objeto de acometer la reunificación de procesos propia de los métodos de la Reingeniería, resulta esencial el papel capacitador de la informática y la disponibilidad de las redes de telecomunicaciones. Todo ello presta hoy una incalculable ayuda para mantener la cohesión entre

los diferentes equipos de trabajo (originados en el ámbito interno y en el externo de la empresa), y la constante y fructífera relación entre ambos.

Con todo, la tecnología no es el único elemento esencial de la Reingeniería, y a menudo se comete el error de entenderla únicamente bajo el prisma de lo que la empresa ha venido habitualmente haciendo, sin aprovechar su enorme potencialidad, y sin explorar nuevas soluciones más adecuadas a la problemática particular de cada empresa. Esto es, desde el punto de vista de la Reingeniería, una miopía, un fallo de actitud que obstaculiza la visión global que toda compañía debe tener para hacer que sus gestiones prosperen.

La Reingeniería no presume, como hacen las matemáticas, de axiomas. El único axioma, la única verdad rigurosa de la que parte es que para ponerla en marcha (y llevarla a cabo hasta el final) hace falta una plena *convicción*. No basta con entender los conceptos, o estar de acuerdo con ellos en mayor o menor medida, sino atreverse a aplicarlos.... caiga quien caiga, si es preciso.

Indudablemente la clave del éxito de un esfuerzo tan titánico como es el de rediseñar una empresa radica en elegir a las personas más aptas y saber organizar un equipo. Se dice que el líder nace, no se hace. En este caso, la absoluta motivación depende *inicialmente del líder*, que suele ser un alto ejecutivo con la autoridad suficiente (y la pasión necesaria), que hace posible este proceso.

Es, como se ve, una cuestión no sólo de posición en la empresa sino también de carácter. Ambición, inquietud y curiosidad intelectual serán sus rasgos distintivos. Pero, ¡cuidado!, el líder no obliga a los demás a hacer lo que él quiere, sino que se las ingenia para que los demás quieran hacerlo. Es decir, la autoridad persuasiva, positiva e inductiva.

Una vez resuelto esto, hay que buscar a la persona, quizás un gerente de alto nivel, que se convertirá en "dueño del proceso" y se responsabilizará del proceso específico que la empresa quiera rediseñar. ¿Condiciones? que le guste la Reingeniería y goce del respeto de todos, que sea conciliador y capaz de organizar un equipo, que de este modo pasará a constituir el "equipo de Reingeniería".

La reinención de la empresa depende de las aportaciones críticas del "equipo de Reingeniería", integrado por miembros (los más brillantes) que ya trabajan en el proceso que se quiere rediseñar y por tanto conocen a fondo las funciones. ¿Requisitos? : expertos en su oficio (ingenieros, márketing, sistemas de información, etc.), pero que no se aferren a lo que

saben sino a todo lo nuevo que van a aprender; innovadores, buenos comunicadores y con una gran vocación de consenso: en la Reingeniería quien triunfa es el equipo, no el individuo. Cabe señalar que en este equipo debieran haber también consultores externos con experiencia en Reingeniería.

Por último, el Comité directivo formado por los altos cargos y los "dueños de procesos" (presididos todos ellos por el líder), es responsable de la formulación de la estrategia global de Reingeniería de la organización, y por tanto quien establece de qué manera se reparten los recursos de que dispone la empresa. Es el responsable de desarrollar las técnicas de Reingeniería, capacitando y asesorando a todos los dueños de procesos y a los equipos de Reingeniería; es además quien prevé las necesidades de infraestructura, el tipo de sistemas de información y plataformas de software que se necesitan para acometer estos cambios. ¿Cualidades? Lo debe saber absolutamente todo sobre Reingeniería.

Este es sólo un flash de acercamiento a un extenso tema que implica tratamientos sucesivos, dado el significativo papel que puede desempeñar en los futuros modos de organización de empresas. El lector interesado en estas temáticas de sustanciales mejoras en el mundo empresarial, con toda probabilidad habrá explorado hace tiempo por sí solo las vías más directas y apropiadas para ponerse en camino del cambio y ... del éxito.

La Reingeniería, por su anticonvencionalismo, incluso rebeldía para con la normativa ortodoxa, requiere una motivación mantenida a cal y canto, una fe inquebrantable en los resultados. Grandes compañías la han llevado a la práctica con éxito. Y una vez culminado el proceso, siempre ha habido voces que han preguntado: ¿cuándo volverá la empresa a la normalidad? La respuesta por parte de la Reingeniería ha sido: ¡Lo normal es esto!

2.1.E. ALGUNAS RECOMENDACIONES EN TORNO A CAMBIO Y REINGENIERIA

El implementar un cambio complejo requiere, al menos, cuatro etapas según Paul Hersey y Kenneth Blanchard, a saber:

- Conocimiento de lo que se quiere cambiar.
- Internacionalización de lo aprendido.
- Cambio en el comportamiento organizacional.
- Cambio grupal.¹⁰

Es necesario el diseño de una metodología para la implementación del sistema de operacionalización que elimine o, al menos, minimice, la resistencia al cambio, a través de:

- Diagnóstico o encuesta de actitud dirigida al personal.
- Definición de una estrategia para la sensibilización, concientización y dotación de conocimientos sobre Reingeniería, poniendo énfasis en información sobre mecanismos y sus beneficios.
- Determinar los sistemas básicos de la organización: estratégico, táctico, técnico y administrativo, claro está, en una forma participativa.
- Formulación de una nueva Misión / Visión.
- Identificación de Macroprocesos y subprocesos dentro de la estructura.
- Ejecución de actividades dirigidas a todo el personal, a modo de presentación y justificación de los cambios, a título preliminar, siempre a título de recomendación y que permita, por supuesto, sugerencias de los trabajadores.
- Acercamiento práctico a la realidad; aquí podemos hacer una simulación con una prueba para analizar la respuesta.
- Una implantación definitiva exclusivamente cuando se esté seguro de la funcionalidad de la operacionalización.
- Culturalización de la operacionalización que se adopte; en este caso Reingeniería, como causante del servicio, calidad, confiabilidad y, además, no descuidar las variables de ésta, como sistema integral que es.
- Seguimiento y evaluación, para que exista la retroalimentación.

¹⁰ Hersey, Paul; Blanchard Kenneth. Best Practices in Reengineering. McGraw-Hill. Abril, 1995.

PLANOS			
ORGANIZATIVO DINÁMICO	ESTRUCTURAL	FUNCIONAL	COMPORMENTAL
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Planeamiento ✓ Organización ✓ Staff (personal) ✓ Dirección ✓ Coordinación ✓ Reportar ✓ Presupuestación 	Organigrama	Diagramas	Relaciones Formales Vs Informales

Se puede decir también que la Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez. Esto implica rehacer la empresa desde cero, olvidándonos de lo que se hacía y proponer un nuevo sistema de operación. El pensar en una nueva estructura organizacional nos hace ver una nueva serie de perspectivas para la empresa y sus empleados.

La preparación para el trabajo cambiará de entrenamientos para el mayor desempeño del puesto a procesos reeducativos de fondo, se prevé que los enfoques de medidas de desempeño y compensaciones se desplazarán de reforzar las actividades a la compensación de los resultados en donde también cambiarán los criterios de ascenso organizacional, dependiendo cada vez más de que las personas a ascender en la organización cuenten con habilidades para el puesto.

Existe una importante tendencia al cambio de los valores organizacionales y de actitudes de tipo proteccionista a orientaciones productivas en donde el papel de los directivos cambien de supervisores a entrenadores de su gente, en donde las estructuras organizacionales serán planas desapareciendo las estructuras jerárquicas y la ambición y las habilidades de los ejecutivos cambien de "anotadores de tantos" a verdaderos directivos de transformaciones.

Los directivos de las empresas del futuro deberán apoyar a que el personal de los diferentes niveles tomen decisiones y por lo tanto estén debidamente facultados para ello. La Reingeniería no solo es automatizar procesos existentes, sino presentar nuevos procesos que rompan con los actuales, logrando mejorar la forma de hacer las cosas.

En la Reingeniería se han tomado como referencia los siguientes aspectos:

- ✓ Varios oficios se combinan en uno.
- ✓ Los trabajadores toman decisiones.
- ✓ Los pasos del proceso se ejecutan en orden natural.
- ✓ Los procesos tienen múltiples versiones.
- ✓ El trabajo se realiza en el sitio razonable.
- ✓ Se reducen las verificaciones y los controles.

2.2 BENCHMARKING

En México, el programa de ajustes ha tenido sus momentos de retroceso, pero se han reafirmado las políticas de apertura y de liberación económica. Una situación similar presenta Venezuela, donde más recientemente, se ha retomado el rumbo al crecimiento por vía de la desregulación de la economía y la consecuente apertura del mercado.

La tendencia mundial, para orientar a los gobiernos en la fijación de políticas así como a las empresas a mejorar su gestión en un régimen de libertades económicas, es hacia la medición del desempeño comparativo, desde el nivel más macro de comparación entre países, pasando por los estudios de competitividad a nivel de país que se han hecho en América Latina, hasta los estudios a niveles regionales en Perú, Colombia y Venezuela, y sectoriales para llegar a mediciones más micro de desempeño económico y empresarial. A nivel de las empresas, los estudios de desempeño comparativo (Benchmarking) han tenido un impacto determinante en el aumento de la productividad, a tal punto que existen asociaciones o clubes que comparten información de desempeño empresarial.

Los métodos tradicionales de fijación de metas no le han dado resultado a los gerentes y los ha dejado en una posición vulnerable ante la competencia. Sólo el enfoque de establecer objetivos de operación y programas de productividad basados en las mejores prácticas de los negocios conduce al desempeño excelente. Este proceso, que se utiliza cada vez más en las empresas mexicanas, se conoce como Benchmarking.

El proceso continuo de medir y comparar una organización con las organizaciones líderes en cualquier lugar del mundo para obtener información que la ayude a ejecutar acciones para mejorar su desempeño se denomina Benchmarking o estudios de desempeño comparativo o de marco de referencia. Este tiene como objetivo comparar y medir los procesos de organización en relación a las "mejores prácticas" a fin de motivar la mejora en el desempeño organizacional.

El anticipar un nuevo ambiente competitivo puede traer como consecuencia la creación de una nueva visión para la compañía. Al buscar "aprender del mejor", una compañía puede entender el dónde, cómo y porqué otras empresas tienen éxito. Benchmarking ayuda a las

empresas a entender cómo las otras organizaciones alcanzan la excelencia. Además con esta práctica descubren cuáles métricos serán los mejores indicadores de la calidad del desempeño operacional, financiero y del servicio.

En la competencia para la mejora incesante, más organizaciones están usando Benchmarking para mantener una medida objetiva y norma la actuación. Mientras el Benchmarking no ha sido tradicionalmente asociado con Outsourcing, nosotros también estamos viendo que usó con frecuencia en esa área.

Dos hechos primarios están manejando el uso de Benchmarking en contratos del Outsourcing. El primero es si Benchmarking mantiene un método objetivo, el Outsourcer y el proveedor para poder precisar de *manera realista* y reparar el nivel de una relación a largo plazo. En segundo lugar, el Benchmarking frecuentemente está usándose más como una herramienta para las negociaciones del contrato. Claramente nosotros vemos esto como una espada de doble filo. Lo importante para recordar en este contexto es que ambas partes deben usar la información honestamente y cooperativamente. La implicación es que el proveedor y Outsourcer deben acercar su relación con la meta de ganar-ganar.

Los datos del Benchmarking son usados generalmente para extraer concesiones del proveedor que sólo sirven para alienar las partes. El cuidado es esencial seleccionando lo que es moderado y con quien se hacen comparaciones. Cada parte tiene sus propios intereses como la prioridad de la cima.

Inicialmente, Benchmarking fue utilizado por Xerox para contrarrestar a sus competidores japoneses durante la década de los ochenta y, con el transcurrir del tiempo, se ha convertido en una herramienta estándar ampliamente usada por empresas mundiales líderes en el movimiento de la calidad y la productividad. Un ejemplo de una compañía que aplica el Benchmarking lo tenemos en XEROX Corporation quien desde 1979, ha venido usando esta técnica para comparar varios aspectos de los productos, servicios, y procesos contra otras firmas.

Para Xerox, el Benchmarking comenzó a partir de una crisis competitiva. En 1979, compañías japonesas como Minolta, Ricoh y Canon comenzaron a vender fotocopiadoras en Estados Unidos a precios más bajos que los costos de producción de Xerox. Para la misma época, el presidente de Canon afirmaba en un artículo de la revista Fortune que su compañía estaba emprendiendo una guerra contra Xerox para sacarla del mercado. Para Charles Christ, presidente de Xerox en esos años, toda esa situación lo

hizo comprender que tenía el problema más grave de toda la historia de la corporación: "Xerox había sido exitosa desde finales de los sesenta y tenía, para mediados de los setenta, más del 80% de participación en el mercado mundial. Habíamos perdido todo eso y estábamos peleando por el mercado que nosotros establecimos". (McNair, 1992).

Como respuesta Christ envió un equipo de personas de manufactura a Japón a estudiar en gran detalle, los procesos, el producto y los materiales de su afiliado extranjero Fuji-Xerox y otras empresas. Sus palabras de despedida fueron: "Necesito una referencia (un Benchmark), algo con lo que podamos medirnos para entender hacia dónde tenemos que dirgirnos desde donde estamos". (McNair, 1992)

La visita confirmó que Xerox estaba muy lejos del Benchmark: tenía nueve veces más suplidores y dos veces más empleados; el tiempo de entrega de los productos era dos veces más largo; las líneas de producción tenían diez veces más partes defectuosas y sus productos tenían siete veces más defectos de manufactura (Rickard Jr., 1991). Sin embargo, la misma significó para Xerox una ventana a la competencia e indicó objetivos de desempeño específicos más que algún supuesto de lo que debería ser hecho. Cuando se analizó por completo el costo de fabricación, éste mostró que los competidores estaban vendiendo máquinas por lo mismo que le costaba a Xerox hacerlas.

De esta manera, Xerox decidió realizar Benchmarking y obtuvo muy buenos resultados: la calidad de los productos pasó de 91 defectos en 100 máquinas a 14 defectos; el número de partes malas en la línea pasó de 30.000 por millón de partes a 1.300 por millón; los costos de manufactura disminuyeron en 50 por ciento y el tiempo de desarrollo de productos disminuyó en 66 por ciento (McNair, 1992). Así, a partir de los éxitos consecutivos, la alta gerencia exigió en toda la organización aplicar estudios de Benchmarking.

Debido al éxito de la producción, en identificar los nuevos procesos de los competidores, los nuevos componentes de fabricación y los costos de producción; la alta dirección ordenó que en todas las unidades de negocios y centros de costos se utilizara Benchmarking. Al principio solo unas pocas unidades de operación lo utilizaron, pero para 1981 se adoptó como un esfuerzo a través de toda la empresa.

La mayor parte de las operaciones industriales antes de 1981, hacían comparaciones *principalmente con otras operaciones internas*. Por ejemplo, los gerentes comparaban la productividad de diferentes centros de distribución regionales o los costos de transportación por libra entre

regiones. Cuando se dieron instrucciones de utilizar Benchmarking a las funciones de respaldo después de ventas, mantenimiento, servicios de reparación, distribución, facturación y cobranzas les resultó difícil identificar lo análogo a los análisis exitosos de los productos realizados en las actividades de Benchmarking de la producción.

Esto quiere decir, que no existía una máquina o producto físico para desarmar, por consiguiente estas funciones así como otras llegaron a reconocer que su producto estaba incorporado y que se entregaba a través de un proceso. Se contempló el proceso con algo que era necesario detallar y después contemplar con el ambiente externo. Esta última comparación revelaría diferencias de los métodos y prácticas que después se pudieran utilizar para determinar el Benchmarking.

Aunque estos primeros esfuerzos de Benchmarking no relacionados con la producción contra los productos directos de los competidores tuvieron un éxito parcial, se comprendió que el centrar la atención en las prácticas de los competidores sólo podría desviar la atención del propósito final, es decir, la superioridad en cada función del negocio y por consiguiente en el mercado. Además el Benchmarking competitivo quizá solo conduzca a igualar la posición del competidor, pero no llevará a crear prácticas superiores a las de la competencia.

Cuando estos inconvenientes se unen al hecho obvio de que resulta difícil obtener información sobre los competidores es necesario buscar otros medios de Benchmarking. El darse cuenta de esto ha conducido a la comprensión de que hay varias formas de llevar a cabo Benchmarking y que cada una de ellas tiene su utilidad.

Entre 1989 y 1992, la división de manufactura realizó aproximadamente doscientos estudios de Benchmarking y, hasta finales de 1991, Xerox había realizado Benchmarking en más de 250 áreas.

En la práctica, Benchmarking busca que la organización mire hacia afuera para aprender de otros y para mejorar su desempeño. Existen muchas formas y enfoques de hacer Benchmarking, pero entre cada una de ellas no hay diferencias radicales. Así, especialistas del tema, empresas líderes en el mundo y compañías de consultoría especializadas, entre otros, han establecido metodologías de distintas fases (Boxwell, 1994).¹¹

¹¹ <http://www.afpc.af.mil/quality/covey.htm>

2.2.A. DEFINICION

Existe una distinción entre la palabra Benchmark y el proceso de Benchmarking. La palabra Benchmark proviene de los estudios de relevamiento geográfico, en los cuales significa medir con respecto a un punto de referencia. En el léxico del mejoramiento de la calidad, un Benchmark es el que ha logrado ser "el mejor en su clase". Este logro, entonces, se convierte en el punto de referencia o patrón reconocido de excelencia con respecto al cual se miden procesos similares.

"El Benchmarking es un proceso sistemático y continuo de evaluación de los productos, servicios y procedimientos de trabajo de las empresas que se reconocen como representantes de las mejores prácticas y el propósito es el mejoramiento organizacional" ¹²

Las palabras clave de esta definición son: Evaluación, continuo, mejores prácticas, sistemático y mejoramiento.

Evaluación

El primer objetivo del Benchmarking es evaluar un proceso. Por esta razón, las mediciones son necesarias; los resultados tienen que ser medidos. Medir constituye la esencia del Benchmarking. En realidad, la palabra Benchmarking se deriva de cómo se mide un terreno, en donde una marca en una roca, muro o árbol sirve como punto de referencia para establecer una posición o altitud en el levantamiento topográfico. En los años 50, los clientes de las computadoras centrales (mainframes) empezaron a utilizar el término para establecer estándares básicos de desempeño contra lo que un proveedor potencial podría introducir en una oferta. En los 70, la palabra emigró hacia el vocabulario más amplio de los negocios, donde empezó a significar un proceso de medición mediante el cual se llevan a cabo comparaciones entre las empresas.

Al evaluar un punto de referencia, la orientación es hacia una práctica comercial o un proceso de trabajo, debido a que sólo se lograrán mejoras en una organización realizando ajustes en los procesos actuales. Esto significa que para que el Benchmarking resulte una herramienta de evaluación eficaz, debe empezar con la práctica antes de determinar qué sistema la medirá mejor. Bob Camp (1989, inventor del Benchmarking,

¹² Mertins, K.; Siebert, G.E.; Kempt, S. Benchmarking. Springer Verlag. Agosto, 1995.

insiste en que la métrica del Benchmarking siempre es el resultado de la comprensión de las mejores prácticas y no a la inversa.

Continuo

El Benchmarking requiere mediciones continuas debido a que, desafortunadamente, sus competidores no van a esperar a que usted los alcance. Aunque la búsqueda continua de mediciones tal vez parezca una carga, solo unos cuantos profesionales se oponen a buscar constantemente las mejores prácticas, debido a que la gran mayoría sabe que el intercambio continuo de ideas es necesario para que una industria mejore. Los profesionales de hoy comprenden que el mundo está cambiando rápidamente y que aquellos que titubeen perderán. "En el mundo actual, se trata de la supervivencia de los más rápidos", más que de la de los más aptos.

Mejores prácticas

El proceso de Benchmarking se concentra en las actividades más exitosas. Es por ello que el Benchmarking es más que un análisis de la competencia. El objetivo es aprender no simplemente qué se produce, sino también cómo se produce. ¡La cuestión no es sólo el producto o servicio, sino también el proceso! Los japoneses lo denominan dantotsu - lo mejor de las mejores prácticas, la mejor de las clases, lo mejor de la raza- sin importar en dónde se encuentran: en la propia compañía o industria o fuera de ella. Puesto que el objetivo es identificar las mejores prácticas, los socios más convenientes para el Benchmarking no son necesariamente los competidores directos de la empresa, sino los que marchan a la vanguardia, sin importar en qué área destacan.

Sistemático

Benchmarking no es un método arbitrario de reunir información. Más bien se trata de un proceso sistemático, estructurado paso por paso, para evaluar los métodos de trabajo en el mercado. La clase de datos que el Benchmarking proporciona permite a las empresas comparar sus productos, servicios y procesos de trabajo con los mejores.

Mejoramiento

Benchmarking constituye un compromiso con el mejoramiento debido a que es posible emplear la información recopilada en una variedad de formas y producir un efecto significativo en las operaciones de la organización. Los resultados de un estudio de Benchmarking se convertirán

en la base de objetivos de corto o largo plazo consistentes con la realidad del mercado. Por esta razón se utilizan para anticipar tendencias en los negocios y descubrir oportunidades de innovación.

Benchmarking se encarga de buscar al mejor en cualquier parte del mundo, y compararse con él para mejorar ó en una traducción casi literal llevar a cabo "estudios de referencia" es una técnica de recolección de información acerca de prácticas competitivas. El objetivo primario de su aplicación es proveer a la administración de prácticas que deliberadamente den al cliente mayores valores.

El Benchmarking es una herramienta de aprendizaje que se ha venido utilizando desde hace tiempo en la implantación de sistemas de mejora continua. Otro de los objetivos de Benchmarking es la identificación de las prácticas más efectivas de otras compañías que hayan realizado con éxito la implantación de procesos o sistemas similares al que nuestra empresa desea implantar. De esta forma, la Fundación Entorno, con la colaboración de diferentes compañías punteras en el desarrollo de sistemas de gestión medioambiental certificados, ofrecen un programa de sesiones que permiten a las empresas conocer las técnicas utilizadas para alcanzar la excelencia también en el campo del medio ambiente.

La definición formal se derivó de a la experiencia y los éxitos de los primeros días de aplicar las técnicas del Benchmarking al área de fabricación:

"Benchmarking es el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconciliadas como líderes de la industria." David T. Kearns, Director General de Xerox Corporation.

En esta definición hay varios aspectos que requieren de una descripción adicional:

- ❖ **Proceso Continuo.** Benchmarking es un proceso de autosuperación y administración que tiene que ser continuo para ser efectivo. No se puede llevar a cabo en una ocasión y después olvidarse de él bajo la creencia de que ya se ha hecho la tarea. Tiene que ser un proceso porque las prácticas de la industria cambian en forma constante. Los líderes de la industria constantemente se hacen cada vez más fuertes; es necesario supervisar las prácticas para asegurarse de que se descubran las mejores de ellas. Sólo aquellas que siguen el Benchmarking como disciplina llegarán con éxito a un desarrollo excelente.

- ❖ **Medición.** El término Benchmarking implica medición y se puede lograr en dos formas. Se pueden comparar las prácticas internas y externas y documentar una declaración de diferencias importantes. Esta es una declaración verbal de las mejores prácticas de la industria que tienen que poner en práctica para alcanzar la excelencia, aunque en su naturaleza es cualitativa. Describe la oportunidad para cambiar a las prácticas mejores. Las prácticas se pueden cuantificar para mostrar una medición analítica de la brecha entre las prácticas, cuantifica el tamaño de la oportunidad. Benchmarking no es tan solo el estudio de la competencia, sino un proceso para determinar la efectividad de los líderes de la industria midiendo sus resultados.
- ❖ **Productos, Servicios y Prácticas.** Benchmarking se puede aplicar a todas las facetas de un negocio; se puede aplicar a todos los procesos que se utilizan en la fabricación de productos. Se puede aplicar a todas las prácticas y métodos de procesos que respaldan el llevar con efectividad esos productos y servicios a los clientes y satisfacer sus necesidades. El Benchmarking va más allá del análisis competitivo tradicional para no sólo revelar cuáles son las mejores prácticas de la industria sino también obtener una clara comprensión de cómo se usan esas mejores prácticas. El objetivo principal del enfoque de Benchmarking será los procesos de los negocios, sus métodos y prácticas.

En un sentido formal Benchmarking es una investigación continua y una experiencia de aprendizaje que asegura que se descubran las mejores prácticas de la industria, se analicen, adopten y se pongan en práctica. Centra su atención en cuáles son las mejores prácticas disponibles, asegura la comprensión de cómo se desempeñan y por último determina el valor de las prácticas o que tan bien se están desarrollando.

El Benchmarking implica la aplicación de técnicas y métodos de Benchmarking de proceso para el desarrollo de una mayor comprensión de los asuntos concernientes a la estrategia, con la cooperación de compañías que participan en alianzas empresariales de largo plazo.

Los objetivos del Benchmarking

- ◆ Contribuir al desarrollo del plan estratégico anual de la empresa mediante el desarrollo de metas realistas destinadas al logro de los factores decisivos para el éxito de la organización.
- ◆ Contribuir al mejoramiento sostenido de los procesos empresariales clave mediante la identificación de las "mejores prácticas" que facilitan las oportunidades de desarrollo organizativo.

Lo que NO es el Benchmarking

Para comprender a plenitud lo que es el Benchmarking, tenemos que entender lo que no es. Benchmarking no es un acontecimiento aislado, requiere un compromiso a largo plazo. No se trata de un proceso sencillo que aporte respuestas simples. Superficialmente, el Benchmarking tal vez parezca simple debido a que es fácil de comprender, pero en realidad requiere disciplina y paciencia. También exige el compromiso de utilizar lo que se aprende para mejorar la compañía. La equivocación más común acerca del Benchmarking es considerarlo un juego de números. Es evidente que el Benchmarking no es ni rápido ni fácil.

El Benchmarking tampoco es algo que se pueda realizar a medias, esto es, no si verdaderamente se desea obtener *resultados*. De modo que Benchmarking no significa hacer una llamada telefónica ocasional ni pasearse por una fábrica.

2.2.B. APLICACION

El proceso de Benchmarking parte de una investigación inicial para descubrir los nombres de las empresas que son conocidas como excelentes en el área examinada. En esta investigación habitualmente se hacen contactos con expertos en la materia que es objeto del Benchmarking: expertos de la industria o analistas, asociaciones de profesionales o de comercio y asesores. La investigación también incluye material impreso, como publicaciones profesionales, prensa comercial y prensa corriente. Las organizaciones seleccionadas para investigación deben ser las más avanzadas posible en lo que respecta a la materia que se va a someter al proceso de Benchmarking. El propósito del Benchmarking suele incluir alguna referencia a comparaciones y cambios.

La práctica de estudios de referencia tiene una alta relación con: la creación de mayor valor para el cliente y el mejoramiento continuo de los sistemas que crean deliberadamente valor para el cliente. Con énfasis en la satisfacción de los requerimientos del cliente, los estudios de referencia se dirigen hacia la reducción de los sacrificios o inconvenientes a que tiene que sujetarse un cliente para recibir un producto o servicio.

El natural enfoque de los estudios de referencia asegura que los procesos mediante los cuales se da deliberadamente un valor al cliente sean mejorados. Los estudios de referencia son diferentes de los estudios de mercado, exámenes de satisfacción-insatisfacción, y análisis competitivo. La figura 1 presenta como un estudio de referencia difiere de otras técnicas de investigación.

El mayor punto de diferencia está dado por su enfoque en la práctica, que es satisfacer las necesidades del cliente. Mientras que la investigación de mercados se dirige hacia su identificación, y el análisis competitivo usualmente se emplea en el nivel estratégico, la contribución de los estudios de referencia tiene que ver con el examen del "Cómo" estamos satisfaciendo necesidades. Un segundo punto anotado en la figura 1 es qué fuentes de información incluyen las compañías líderes, los clientes de la propia compañía y los competidores. De esta manera, los estudios de referencia permiten conocer lo que la empresa está haciendo, y lo que está realizando bien. Igualmente, esta técnica permite conocer qué y cómo lo hace la competencia y dónde es mejor.

FIGURA 1 Cuadro Comparativo

Tipo de Análisis	Investigación de mercados/Estudios de satisfacción-insatisfacción	Análisis Competitivo	Estudios de Referencia (Benchmarking)
Propósito General	Analizar mercados de compañías o aceptación de productos	Analizar estrategias competitivas	Analizar el qué, por qué y cómo logran el liderazgo competitivo las compañías
Enfoque	Necesidades de los clientes	Estrategias Competitivas	Las prácticas de negocio que satisfacen necesidades de los clientes
Aplicación	Productos y Servicios	Mercados y productos. Las prácticas de negocio que satisfacen las necesidades de los clientes	Las mejores prácticas de negocio como un producto
Limitantes	Cómo se encontraban las necesidades del cliente	Actividades del mercado	No tiene límites: competitividad, funcionalidad, estudios de referencia internos
Fuentes de Información	Clientes	Análisis de la industria/Consultantes	Líderes de la industria similares en ventajas competitivas, competidores y clientes

Por el método que se utiliza en los estudios de referencia, basta un simple estudio de resultados financieros u otro de resultados medibles. Asimismo, la administración aprende más acerca de como lograr una mayor competitividad en la satisfacción de los requerimientos del cliente.¹³

Los resultados de los estudios de referencia pueden traducirse directamente en acciones para el mejoramiento de los sistemas y constituir guías sobre cómo llevar a cabo las mejoras, qué cambiar, y qué nuevos sistemas o alternativas pueden tomarse. De la diversidad de áreas en las

¹³ Zairi, Mohamed. Benchmarking for Best Practice. Butterworth Heinemann. Marzo, 1998.

que se aplique dependerá de sus contribuciones para la mejora de aspectos multifuncionales, tales como objetivos de los sistemas, mercadotecnia, administración, logística, ingeniería de producto, control, etc. Al respecto, cabe señalarse que el valor para el cliente se obtiene mediante dichas funciones, de ahí la importancia de su constante mejoramiento.

¿Por qué los estudios de referencia? Porque ofrecen un camino racional para determinar metas de desarrollo - metas que ayudan a las empresas a ganar el liderazgo en el mercado. Los estudios de referencia, suministran lógicas y equilibradas marcas de acercamiento que permiten a una organización medirse en perspectiva e identificar los requerimientos para acceder en el futuro al liderazgo en el mercado.

A partir de los estudios de referencia puede decidirse acerca del más conveniente sistema de mejoramiento para aumentar el valor de lo que se ofrece al cliente. En la figura 2 se presentan ejemplos de sistemas de mejoramiento de compañías de excelencia aplicados en varios aspectos particulares de sus operaciones.

FIGURA 2

Giro	Empresa	Area de Mejoramiento
Seguros	USSA	Satisfacción del cliente, retención de clientes
Correduría	A.G. Edwards & Sons	Estabilidad financiera y crecimiento
Calidad	Florida Power and Light	Control Estadístico de Procesos
Ventas por correo	L.L. Bean	Políticas de Garantía, telefonemas
Cuidado del cliente	Walt Disney Productions	Capacitación, motivación
Estados de Cuenta	American Express	Precisión en cuentas y resoluciones
Transportación	Japanese Railways	Puntualidad, eficiencia
Análisis de los clientes	Marriot Corporation	Rápida respuesta y resolución inmediata

2.2.C. METODOLOGIA Y ESTUDIOS DE REFERENCIA (PROCESO).

La metodología se desarrolla a través de exposición teórica con el apoyo de casos específicos sobre el tema. También incluye la práctica de selección de un proceso, sujeto a Benchmarking.

Un estudio de referencia puede ser visto tanto como una herramienta o como un proceso proactivo para el mejoramiento de los sistemas. El uso proactivo de los estudios de referencia debe ser estrechamente relacionado a las estrategias corporativas de creación de valores superiores para el cliente. En este aspecto, la ventaja de los estudios de referencia estriba en que permite a la administración mirar externamente que es lo que los clientes valoran y como encontrar otras formas de satisfacción de sus necesidades. A partir de esto, posteriormente, el examen interno de los procesos comienza a tener un mayor valor que sólo comparar datos existentes.

A continuación se presenta una panorámica del proceso en las etapas de planeación, análisis, integración, ejecución y madurez. Las primeras cuatro fases incluyen pasos requeridos para completar la formulación de un estudio de referencia. Durante la etapa de maduración, el proceso está totalmente integrado a las prácticas cotidianas de la empresa. Cada etapa está diseñada para proporcionar la información requerida para completar el proceso que requiere un estudio de referencia.

ETAPA 1.

¿Qué se estudiará?

En esto hay que tomar en cuenta lo siguiente:

- Mejoramiento de sistemas.
- Producto Vs. Proceso.
- Importancia para las metas de la organización.
- Validación de los requerimientos del consumidor.
- Areas causantes de los mayores problemas.
- Presiones competitivas.
- ¿Son los procesos de trabajo suficientemente entendidos?
- ¿Están definidas las formas de medición?

ETAPA 2.**Identificando organizaciones para comparación.**

Hay que considerar:

- Negocios similares en su desarrollo.
- Productos comparables y características comunes.
- Determinar el competidor y amplitud de la industria
- Enfoque en la innovación de productos y prácticas.

ETAPA 3.**Determinación de los métodos de recolección de datos.**

Tener en cuenta:

- Peso específico de costos, tiempo y disponibilidad de datos.
- Precisar si la recolección de datos se hará interna y/o externamente.
- Buscar interna o externamente expertos sobre el tema.
- Participación en redes de información especializada.
- Considerar la necesidad de investigaciones originales mediante exámenes, cuestionarios.

ETAPA 4.**Identificar/actualizar el ámbito competitivo.**

Debe considerarse:

- Asegurar que se hayan recolectado los datos pertinentes.
- Llevar a cabo juicios cualitativos o subjetivos.
- ¿Es el ámbito positivo, negativo, o sólo una parte?
- Puede "el mejor" identificarse a partir del análisis.
- ¿Puede la organización compararse con el mejor?

ETAPA 5.**Proyección de niveles de desarrollo futuros.**

Basado en las 4 etapas anteriores de análisis, comparar a la empresa con "el mejor".

- Analizar la tendencia histórica de la organización con respecto a "el mejor".
- Actualizar ámbitos de desarrollo para la empresa.
- Proyectar tendencias futuras de productividad.
- Identificación de metas que deben de incluirse como parte de los ámbitos de desarrollo.

ETAPA 6.**Establecimiento de metas.**

Considerar:

- Metas basadas en los hallazgos derivados de los estudios de referencia (datos actuales de las mejores industrias).
- Metas que deberán incluirse como parte del desarrollo a alcanzar.

ETAPA 7.**Desarrollo de planes de acción.**

- Aplicación de experiencias a los nuevos planes de estudios de referencia.
- Evitar los procesos aplicados como excepción.
- Determinar la eficiencia de la práctica de los estudios de referencia.

Los planes deberán dirigirse a:

1. Instrumentación de responsabilidades.
2. Aproximaciones sucesivas.
3. Resultados esperados.
4. Requerimiento de recursos.
5. Definición de tareas con su programación.
6. Identificación formas de medición.

ETAPA 8.**Instrumentación de cursos específicos de acción.**

Considerar:

- Planes de acción para la conducción y acercamiento funcional.
- Niveles de responsabilidad en la administración de la instrumentación.
- Fortalecimiento mediante las propias redes de estudios de referencia internos.

ETAPA 9.**Seguimiento de resultados/reportes de avance.**

Considerar:

- Comparar los resultados actuales en relación con los esperados.
- Incluir en los estudios de referencia el desarrollo de procesos de medición.
- Informar del progreso de los planes con base en los indicadores establecidos.

ETAPA 10.**Mejoramiento (recalibración) de los estudios de referencia.**

Considerar:

- Asegurar que los estudios de referencia estén debidamente documentados.
- Identificación de planes para verificar los resultados de los estudios de referencia.
- Determinar si la posición de liderazgo ha sido lograda. ¹⁴

¹⁴ Boxwell, Robert. J. Benchmarking para competir con Ventaja. McGraw-Hill. México, 1995

Consideraciones finales.

El éxito de los estudios de referencia depende de la continuidad de los esfuerzos y de la participación conjunta y comprometida de la organización en todas las actividades. De ahí que el proceso debe institucionalizarse como parte de la cultura de la organización - una cultura que promueva cambios en los productos, servicios y procesos basándose en los hallazgos de los estudios de referencia.

Establecer un líder para la planeación y organización de los estudios de referencia. Obtener consenso en:

- Beneficios que serán obtenidos.
- Compañías modelo.
- Acceso a investigaciones.
- Roles de los miembros de los equipos de Benchmarking.
- Credibilidad acerca de que los estudios de referencia son un camino para llevar a cabo el trabajo en forma más inteligente; y que el Benchmarking no es un trabajo extra.
- Asegurar que los niveles de desarrollo necesarios y las estrategias a seguir estén basadas en los estudios de referencia.
- Asegurar que el desarrollo de la empresa esté proyectado y periódicamente revisado con base en los resultados de los estudios de referencia.
- Reconocer a través de la interrelación de los sistemas las implicaciones que derivan del estudio de aquello que valoran los consumidores.
- Asegurar que los procesos de comunicación informen a la organización de los progresos de los estudios de referencia.
- Integrar los resultados de los estudios de referencia a los objetivos, metas, y al proceso de planeación del negocio.
- Promover la difusión externa de los éxitos en la aplicación de los estudios de referencia.
- Tener paciencia... los efectivos estudios de referencia toman tiempo.

Los estudios de referencia ofrecen una gran oportunidad para integrar las diversas funciones de la organización, por ejemplo: la colaboración de mercadotecnia, ingeniería de producto, diseño de procesos, y producción en la creación de la plataforma de arranque de un nuevo producto o línea de negocio. Los estudios de referencia por su naturaleza propician los procesos de integración y la colaboración que se logre puede hacer la diferencia entre un simple estudio de referencia y la contribución formal y deliberada para el desarrollo y mejoramiento de los sistemas. El continuo mejoramiento ofrece a las empresas la oportunidad de controlar su capacidad competitiva.

2.2.D. BENEFICIOS DEL USO DE BENCHMARKING

Beneficios para la Empresa

En primer término, Benchmarking es un proceso de establecimiento de metas debido a que su propósito es el descubrimiento y comprensión de las prácticas comerciales que ayudarán a que una empresa alcance sus nuevas metas. Pero haciendo de lado el establecimiento de objetivos, quizá el beneficio más importante del Benchmarking es su valor de motivación. Cuando los resultados de un estudio de Benchmarking se integran plenamente a las responsabilidades, procesos de trabajo y sistemas de recompensas de una empresa, ésta adquiere la facultad de validar sus objetivos y hacer los cambios apropiados a las prácticas de trabajo con base en hechos externos.

El efecto neto de esto es concentrar los recursos en las prácticas de negocios fundamentales y darle energía a la empresa con el propósito de solucionar los problemas básicos. El Benchmarking resulta particularmente poderoso cuando todos los integrantes de la compañía se comprometen en el proceso debido a que concentra la atención en los objetivos de negocios correctos. Existen muchas maneras de describir los beneficios del Benchmarking para las organizaciones. Sin embargo, son esperados cinco beneficios fundamentales: aumentar la probabilidad de satisfacer las necesidades de los clientes, de manera correcta y desde el principio; garantizar que las mejores prácticas se incorporen a los procesos de trabajo; calibrar la verdadera productividad, establecer metas con base en hechos, y volverse más competitivos.

- ✓ ***Aumentar la probabilidad de satisfacer las necesidades de los clientes, de manera correcta y desde el principio.*** El esfuerzo funcional de satisfacer las necesidades de los clientes abarca muchos procesos internos distintos que implican vínculos entre proveedores y clientes. Cuando estos procesos se orientan sólo de manera interna, es muy probable que las necesidades del usuario final sufran. Solamente contando con una orientación hacia el exterior es posible determinar, documentar y satisfacer adecuadamente las necesidades de los clientes. El Benchmarking ayuda a revelar lo que se necesita para alcanzar las metas organizacionales buscando afuera las mejores prácticas para satisfacer de manera eficiente a los clientes. Al emular las prácticas de trabajo de aquellos que obtienen los mejores

rendimientos, por lo general, una compañía será capaz de mejorar su capacidad de ajustarse a lo que pide su clientela.

- ✓ **Garantizar que las mejores prácticas se incorporen a los procesos de trabajo obliga a una evaluación continua del entorno externo.** Es por ello que algunas veces se denomina al Benchmarking imitación creativa. El propósito del Benchmarking es emplear lo que se ha aprendido acerca de su empresa y sus competidores como el medio para identificar lo que es mejor de entre los dos y, después, explotar esta percepción de manera tan creativa como sea posible. Además, no habrá cimienta más creíble para establecer metas que basarlas en los mejores procesos. Cuando los objetivos de una compañía se basan en las mejores prácticas disponibles, no habrá debates internos acerca de su veracidad.
- ✓ **Calibrar la verdadera productividad.** La verdadera productividad es el resultado de que todos los empleados en la empresa solucionen problemas reales. En otras palabras, cuando ellos se concentran en comprender su rendimiento y cómo éste satisface a la siguiente persona en la fila en el proceso de trabajo (o al usuario final), son capaces de orientar sus actividades a satisfacer las necesidades de dicha persona. Esto sólo sucede cuando existe un conocimiento claro de lo que la empresa hace bien y una percepción real de la forma en que otras organizaciones llevan a cabo funciones comparables. El Benchmarking ha demostrado ser un proceso confiable para obtener dicha información básica y convertirla en acciones que darán como resultado una verdadera productividad.
- ✓ **Establecer metas con base en hechos.** Para ser competitiva, una empresa debe comprender, desde luego, a la competencia, pero también debe cuestionar su forma actual de hacer las cosas. Esto se lleva a cabo de mejor manera adoptando nuevas ideas y prácticas del exterior. De este modo, una búsqueda constante y externa de ideas, métodos y prácticas exitosos y su función con los planes y programas de una empresa ha demostrado ser un enfoque poderoso para garantizar la competitividad a largo plazo. Cuando las nuevas prácticas adoptadas por la compañía se basan en hechos sólidos, formarán los cimientos para la construcción de los planes de negocios y estrategias funcionales que se convertirán en recursos y planes valiosos de operación.
- ✓ **Volverse más competitivo.** Se observa que, a menudo, las compañías no realizan los cambios hasta que el dolor de la competencia se vuelve grave. Con demasiada frecuencia, cuando la organización siente el

dolor, ya es necesaria una operación quirúrgica que amenaza su existencia o el tiempo de iniciación no es suficiente para permitirle ponerse al día. Mediante el Benchmarking, es factible ver que el dolor se aproxima. El proceso real - de buscar la información estratégica de manera externa - y el compromiso - para usar lo que se ha aprendido - son lo que, en última instancia, llevarán a que la empresa se vuelva competitiva.

Beneficios para los Administradores

¿Cuáles son los beneficios que ofrece el Benchmarking para los administradores?

En primer lugar, el Benchmarking es capaz de aumentar el desempeño de los administradores porque les permite capturar las mejores prácticas de otras industrias e incorporarlas a sus propias operaciones. En segundo término, proporciona a la gente que participa en el proceso (los empleados del administrador) tanto el estímulo como la motivación para mejorar su rendimiento, a medida que aumenta su conciencia e interés en el mejoramiento del proceso. A su vez, esto ayuda a reducir su renuencia al cambio. Estos efectos, por sí solos harían a cualquier administrador disfrutar de un grupo de trabajo más concentrado y activo que se dedique a las cosas correctas, pero el mayor valor que ofrece el Benchmarking a un administrador es descubrir nuevas percepciones mediante el aprendizaje de prácticas que otros emplean y que son mejores que aquellas actualmente en uso. Es un proceso que consiste más en encontrar formas mejores que en reinventar la rueda.

El Benchmarking también aumenta la posibilidad de que un administrador logre llevar a cabo un avance importante derivado de una nueva percepción de un proceso o tecnología. A todos nos viene bien un poco de éxito personal. Incluso si no se alcanza el progreso significativo requerido, el Benchmarking establecerá, sin duda alguna, una red personal que le ofrecerá oportunidades de mejoramiento potencial.

Para encontrar las mejores prácticas, tiene que observar a otra organización para entender lo que hace, cómo lo hace y por qué lo hace. Esto es la esencia del Benchmarking.

En conclusión se puede decir que los beneficios de la aplicación del Benchmarking dentro de las organizaciones tienen gran trascendencia en las mismas y se pueden resumir en:

1. Se aprenderá de otros cuyos procesos son mejores.
2. Se adaptará lo aprendido para mejorar.

3. Se llegará a un mejoramiento organizacional mediante un proceso continuo y sistemático de evaluación de productos, servicios y procesos de trabajo de organizaciones reconocidas como representantes de las mejores prácticas.
4. Se desarrollarán planes a corto y largo plazo.
5. Se establecerán metas de desempeño en relación a prácticas de vanguardia.

2.2.E. TIPOS DE BENCHMARKING

El desarrollo de competencias clave que contribuirán a mantener una ventaja competitiva; el objetivo de un cambio específico en la estrategia, como ingresar en nuevos mercados o desarrollar nuevos productos; el desarrollo de una nueva línea de negocios o la realización de una adquisición; y la creación de una organización que esté en mejores condiciones de aprender cómo responder a un futuro incierto, son algunos de los aspectos importantes para la creación de los diferentes tipos de Benchmarking, porque lo que ha incrementado su aceptación al cambio.

Se trata de responder a necesidades como la de:

- ◆ Conoce sus procesos mejor de lo que sus competidores conocen los suyos;
- ◆ Conoce a los competidores de la industria mejor de lo que estos le conocen;
- ◆ Conoce a sus consumidores mejor de lo que sus competidores conocen a los suyos;
- ◆ Responde más rápidamente a las conductas del consumidor que sus competidores;
- ◆ Utiliza los recursos humanos con más eficacia que sus competidores;
- ◆ Compite por la participación en el mercado sobre una base de "cliente a cliente".

De otra parte el mejoramiento de la calidad, es decir, el mejoramiento continuo y la satisfacción del cliente, así como el interés y participación del empleado, se aceptan, por lo general, como los dos elementos básicos de la administración de la calidad total. ¿Por qué? Para ejecutar de manera efectiva la calidad total, una empresa tiene que lograr unir a sus empleados bajo el lema de mejoramiento continuo como el medio para alcanzar niveles más altos de satisfacción del cliente y productividad. La pregunta se transforma a: ¿En qué tipo de esfuerzos deben concentrarse los empleados para mejorar de manera continua? De este modo, el Benchmarking se convierte en una herramienta para la calidad total debido a que proporciona el medio para que una organización identifique aquellos procesos que le darán una ventaja sobre sus competidores. Por esta razón, el Benchmarking es un elemento clave de cualquier estrategia de calidad total.

Las compañías que aspiran a ser consideradas como de clase mundial dentro de la nueva economía tendrán que dominar el Benchmarking

porque es la mejor forma de llevar a cabo cualquier proceso de mejoramiento continuo. Ayuda a una organización a determinar los aspectos más importantes a mejorar, así como los caminos más convenientes para lograrlo.

Modalidades

El Benchmarking es una valiosa herramienta de administración debido a que proporciona un enfoque disciplinario y lógico para comprender y evaluar de manera objetiva las fortalezas y debilidades de una compañía, en comparación con lo mejor de lo mejor. Los administradores expertos de las asociaciones de Benchmarking saben que es precisamente esta conciencia dentro de la organización lo que constituye el ímpetu para el desarrollo, aplicación y actualización de los planes de acción específicos que mejorarán su desempeño.

Para formar parte integral del proceso de administración, el Benchmarking depende, en última instancia, de dos actividades; el respaldo de la alta dirección y el compromiso para emplearlo de manera efectiva. El punto de arranque, como administrador de Benchmarking, será asegurarse de seleccionar las actividades y mediciones más adecuadas contra las cuales compararse, llevando a cabo una revisión de la mejor inteligencia competitiva que sea posible conseguir.

Una vez que se obtenga un sentido claro de lo que debe y puede establecerse como parámetro, el siguiente paso es determinar el tipo más adecuado de estudio de Benchmarking que se realizará. El proceso de Benchmarking se clasifica, más comúnmente, en tres tipos: interno, competitivo y funcional (descrito en ocasiones como "Benchmarking genérico"). Cada uno tiene sus ventajas y desventajas.

Benchmarking Interno

En muchas empresas, operaciones de negocios semejantes se realizan en múltiples instalaciones, departamentos o divisiones. Esto es especialmente cierto en las multinacionales, que funcionan a nivel internacional. Por esta razón, muchas compañías inician sus actividades de Benchmarking comparando internamente sus prácticas comerciales. Aunque no es probable que se descubran las mejores prácticas de manera interna, identificar las mejores prácticas comerciales internas es, no obstante, un punto de partida excelente. Por ejemplo, Xerox empezó su proceso de Benchmarking con su filial japonesa, Fuji-Xerox y hoy día lleva a cabo comparaciones de estándares con esa empresa junto con sus filiales en

Europa, tales como Rank Xerox y su industria manufacturera en Europa, Canadá, Brasil y Aguascalientes, México.

El argumento más poderoso para efectuar un Benchmarking interno es que, a pesar de que forman parte de la misma organización, las diferencias geográficas, de enfoque organizacional y cultura casi siempre dan como resultado diferencias en los procesos laborales. Como consecuencia del descubrimiento de "innovaciones locales", muchas empresas han sido capaces de obtener una ventaja rápida al transferir dicha información a otras operaciones dentro de la propia compañía.

La mayoría de los expertos defienden el Benchmarking interno como el mejor punto de partida para una compañía que se inicia en el Benchmarking, pues permite a una empresa hacer un ensayo previo del alcance de un estudio externo y establecer sus objetivos de Benchmarking en términos comerciales realistas, aunque sencillos y concentrados. Si no se hace esto antes de visitar a otra compañía, simplemente regresaremos con un lío de información y tendremos dificultades para adecuarla a lo que se hace internamente.

Benchmarking Competitivo

El Benchmarking competitivo es el método más ampliamente comprendido y aplicado. Es el más sencillo de entender para la gente debido a que se orienta hacia los productos, servicios y procesos de trabajo de los competidores directos. Los empleados saben que esta clase de información es valiosa porque están conscientes de que las prácticas de un competidor afectan a los clientes, potenciales o actuales, proveedores y observadores de la industria. La ventaja clave cuando se lleva a cabo un proceso de Benchmarking entre sus competidores es que ellos emplean tecnologías y procesos iguales o muy similares a los propios, y las lecciones que se aprenden se transfieren, por lo general, con mucha facilidad. Los estudios de compensación de la industria son, tal vez, el ejemplo más común de cómo compartir datos cooperando con los competidores.

Benchmarking Funcional (Genérico)

Al igual que el Benchmarking competitivo, el Benchmarking funcional se orienta hacia los productos, servicios y procesos de trabajo. Sin embargo, las organizaciones comparadas pueden o no ser competidores directos. El objeto del Benchmarking funcional es relevar la mejor práctica de una compañía reconocida como líder en un área específica. El Benchmarking funcional se aplica en general. Con frecuencia se le denomina genérico

porque se dirige a funciones y procesos comunes para muchas empresas, sin importar la industria a la que pertenezcan, incluyendo la manufactura, ingeniería, recursos humanos, mercadotecnia, distribución, facturación y nómina, por mencionar sólo a unos cuantos.

Se usa la palabra funcional porque en este campo el Benchmarking principalmente comprende actividades comerciales específicas en un área funcional determinada. El objeto del Benchmarking funcional es revelar la mejor práctica de una compañía reconocida como líder un área específica. En el caso de la logística este representaría identificar aquellas empresas que notoriamente tiene funciones de logística superiores donde quiera que existan.

Las operaciones tienen que ser comparables desde un punto de vista logístico, es decir, si se está investigando el mejor de los productos, las operaciones deben tener productos con características de manejo similares. Las características de los productos que controlan las operaciones de manejo son por lo general el tamaño, la forma, el peso y fragilidad.

Existen otras razones por las que el Benchmarking funcional es productivo. Lo más frecuente es que sea más fácil obtener interés por la investigación y los datos comparativos; no solo existen menos problemas con la confidencialidad de la información sino también existe un interés natural de comprender las prácticas en cualquier otro lugar.

2.2.F. OTRAS MANERAS DE CATEGORIZAR EL BENCHMARKING

Además de clasificar las investigaciones de Benchmarking por su sujeto, es decir, interno, competitivo o funcional, es posible clasificarlo en términos de sus metas. Así, existe el Benchmarking de desempeño, el estratégico y el de procesos. Clasificar el proceso de Benchmarking de esta manera es útil porque permite que cualquier organización construya sus capacidades de Benchmarking de manera gradual. Al iniciar con el Benchmarking de desempeño, que requiere muy pocos recursos, se familiarizará con el proceso mediante una inversión mínima.

Benchmarking de desempeño

Si el propósito de una investigación de Benchmarking es identificar quién se desempeña mejor, con base en mediciones de productividad, el Benchmarking de desempeño es la forma más sencilla de estudio. La categoría de desempeño en el análisis de Benchmarking incluye todos los estudios basados en investigaciones, y los datos provendrán tanto de competidores como de líderes funcionales. El Benchmarking de desempeño requiere un apoyo menor de recursos debido a que depende del análisis de información proveniente de búsquedas en bases de datos y encuestas que un bibliotecario experto o profesional en la investigación de mercados puede conducir.

Muchas empresas también consideran que la investigación del desempeño es una buena forma de iniciar el Benchmarking porque no requiere contacto con las organizaciones estudiadas. Eso, a su vez, significa que no habrá visitas costosas a las plantas. Además, con base en dicha investigación, fácilmente es factible llevar a cabo un estudio ampliado con visitas a los lugares e investigación más profunda.

Benchmarking estratégico

El Benchmarking estratégico va más allá del análisis del liderazgo en el desempeño para examinar a los líderes no industriales en un intento por identificar las tendencias significativas capaces de proporcionar una mayor percepción de las oportunidades de mejoramiento potencial. El Benchmarking estratégico, por lo general, se realiza estableciendo alianzas de Benchmarking con un número limitado de empresas no competidoras. El Benchmarking estratégico se ha vuelto cada vez más popular debido a que requiere sólo una inversión limitada, generalmente un equipo pequeño de profesionales que cuenta con suficientes recursos financieros

y tiempo para establecer una continuidad de largo plazo. Como ya se observó, durante muchos años, las empresas que estudiaban las prácticas de compensación de la industria han utilizado este enfoque.

Benchmarking de procesos

El Benchmarking de procesos requiere un compromiso más profundo y experiencia. Significa buscar las mejores prácticas a través de estudios personales y observaciones de procesos administrativos estratégicos, sin importar quiénes sean los candidatos para las mejores prácticas. El Benchmarking de procesos requiere la participación de expertos en la materia, el propietario de un proceso y el equipo de trabajo de dicho proceso (las personas que realizan efectivamente las tareas) tienen que participar en la investigación.

Además de un apoyo dedicado, el Benchmarking de procesos requiere una amplia capacitación, visitas a las plantas y viáticos; es probable que también conduzca a cambios considerables en los procesos. Aunque las inversiones son grandes, también lo son las recompensas.¹⁵

¹⁵ Balm, Gerald J. Benchmarking: A Practitioner's Guide for Becoming and Staying Best of the Best. Quality and Productivity Management. Abril, 1992.

2.2.G. ASPECTOS FORMALES PARA INICIAR UN PROCEDIMIENTO DE BENCHMARKING

Alcances

Este procedimiento es aplicable a todos los individuos y equipos de la organización, quienes pueden necesitar evaluar el producto, el servicio, o la función del proceso frente a las organizaciones externas.

Responsabilidad

La responsabilidad por el control gerencial de las actividades de Benchmarking se asigna a un Promotor del Benchmarking y a una Comisión de Iniciativas. Sus responsabilidades se describen a continuación.

El Promotor de Benchmarking

El gerente de calidad puede actuar como el Promotor de Benchmarking y ser el responsable del desarrollo y la coordinación de un eficiente y eficaz proceso de Benchmarking a nivel empresarial. Este proceso tiene que responder a los requerimientos de la gerencia principal con respecto a las medidas de comparación de los procesos empresariales clave y respaldar el proceso de planeamiento estratégico.

El gerente de calidad deberá cumplir las siguientes funciones específicas:

1. Promover el uso del Benchmarking entre las divisiones operativas.
2. Coordinar y facilitar las actividades de Benchmarking de las divisiones operativas.
3. Desarrollar y mantener un proceso para conducir estudios de Benchmarking a nivel empresarial.
4. Garantizar que la empresa utilice sus mejores métodos de Benchmarking.
5. Analizar los planes para la recopilación de información y brindar apoyo a la investigación secundaria.
6. Proporcionar una metodología para la utilización de los consultores externos.
7. Actuar como un centro de distribución de la información para responder a las solicitudes externas referidas a los estudios de Benchmarking.
8. Desarrollar y suministrar entrenamiento en el Benchmarking e informes de los estudios.

-
9. Conservar los informes de Benchmarking durante cinco años y luego deshacerse de ellos cuando se requiera.
 10. Comunicar las actividades de Benchmarking y las conclusiones de los estudios a las partes interesadas.
 11. Conducir estudios de Benchmarking estratégico cuando sea necesario para respaldar las iniciativas de la dirección.

La comisión de iniciativas

Esta comisión será designada por el consejo de administración de la compañía y ejercerá un control gerencia sobre todas las actividades de Benchmarking. Pondrá el necesario celo a fin de proteger la propiedad intelectual de la empresa, si bien se ajustará a las normas del Código de conducta del Benchmarking para sus tratos con las organizaciones externas.

Las responsabilidades específicas de la comisión incluirán:

1. Desarrollar una estrategia de Benchmarking a tres años a fin de respaldar los planes estratégicos de la compañía.
2. Solicitar a las empresas consideradas que actúen como socios estratégicos en los estudios de largo alcance.
3. Asegurar la debida revisión legal, especialmente para los estudios competitivos.
4. Examinar y aprobar todas las solicitudes de participación en estudios de Benchmarking externos.
5. Conducir evaluaciones en busca de evidencias de mejoramiento sostenido en el proceso de Benchmarking.
6. Participar anualmente en al menos un estudio requerido por la dirección ejecutiva.
7. Desarrollar, implementar y supervisar una política de protección de la propiedad intelectual y la información reservada a nivel de la compañía.
8. Desarrollar, implantar y gestionar un programa de una política del Benchmarking a nivel de la compañía.
9. Asegurarse de que sean asignados los recursos adecuados para desarrollar el Benchmarking dentro de las divisiones operativas.¹⁶

¹⁶ Boxwell, Robert J. Benchmarking para Competir con Ventaja. McGraw-Hill. México, 1995.

2.2.H. PROCEDIMIENTOS

Los procedimientos que se exponen a continuación se siguen para todos los estudios de Benchmarking:

- ❖ Todos los proyectos externos de Benchmarking deben ser aprobados por un miembro de la dirección o un integrante principal de una división operativa local.
- ❖ Todos los estudios de Benchmarking propuestos tienen que ser evaluados por el consejo de la propiedad intelectual a fin de determinar los riesgos jurídicos asociados con el esfuerzo propuesto.
- ❖ Todos los equipos de Benchmarking serán instruidos sobre el Código de conductas en la materia por el Promotor del Benchmarking después que hayan registrado su plan de estudio en el sistema computarizado de las órdenes del día.
- ❖ Cada equipo que conduzca un estudio de Benchmarking seguirá el curso de "Introducción al Benchmarking" o el curso de entrenamiento de repaso después que su plan de estudio haya sido aprobado por la comisión de iniciativas.
- ❖ Cada equipo conducirá su estudio de Benchmarking utilizando el proceso aprendido en el curso de entrenamiento de la compañía.
- ❖ Los equipos utilizarán métodos de calidad y de indagación para documentar sus procesos.
- ❖ A los efectos de completar el plan de recopilación de datos, los equipos de Benchmarking tendrán cuentas asignadas en la biblioteca empresarial para hacer frente a los gastos por la investigación secundaria.
- ❖ A los efectos de completar el estudio, el equipo de Benchmarking registrará el resumen del informe de Benchmarking en las notas del día y proyectará un informe de la comisión de iniciativas.
- ❖ Todas las solicitudes para llevar adelante estudios de Benchmarking deben ser remitidas a la comisión de iniciativas para su resolución.
- ❖ Todos los proyectos de Benchmarking deben llenar tres informes para describir sus actividades:
 - ❖ Plan del estudio de Benchmarking.
 - ❖ Plan de la recopilación de datos.
 - ❖ Informe resumido del Benchmarking.

CAPITULO III

EMPOWERMENT

OUTSOURCING

3.1. EMPOWERMENT

La creciente competencia en combinación con la gran demanda y exigencias del consumidor en cuanto a calidad, flexibilidad, rapidez, funcionalidad y bajos costos, han puesto no sólo a las organizaciones en revolución sino a las personas implicadas en éstas. Tendencias, técnicas y nuevas filosofías apuntan a un futuro en el que las habilidades de las compañías deben responder de manera rápida y decisiva a los cambios, ya que de eso dependerá la permanencia de las mismas en el contexto actual.

Para contribuir a esto, se han desarrollado un sin número de técnicas, herramientas, estrategias y filosofías para mejorar el desempeño organizacional, como son JIT (Just in Time), TQC (Total Quality Control), MRP (Management Requirement Production), y Círculos de Calidad, Grupos Auto dirigidos, TPM (Total Production Management), los cuales algunas veces son implementados y forman parte de la organización mientras que otras sólo la utilizan mientras estos están de moda.

Otro punto importante a destacar es que las organizaciones están creciendo de gran manera en tamaño y servicios para satisfacer al cliente y a su vez se debe conservar como si fuera pequeña, flexible, alerta a las necesidades e interactiva en todo sentido. Lo anterior sugiere otro tipo de administración: Empowerment.

Muchos administradores secretamente creen que el Empowerment significa dos cosas: el caos organizacional y la personal abdicación de poder. En verdad el empleado con Empowerment toma más decisiones. Pero también es ampliamente reconocido el éxito de las compañías que toman las decisiones de esta manera.

Aquellos empleados que manejan el Empowerment obtienen mucho más. Ellos aprenden la flexibilidad para un grupo y para las relaciones intergrupales cuando se reúnen a resolver problemas y examinar oportunidades, proveer reconocimientos.

En las tendencias de la administración del umbral del Siglo XXI se habla del "Empowerment" como una herramienta para el desarrollo del personal de la empresa.

Este año y el 2000 significan momentos donde todos como individuos y sociedad debemos ejercer esta autoridad ganada a lo largo de nuestra propia existencia, en las crisis con las que hemos nacido y crecido, en la violencia, inmundicia y en la desaparición de valores éticos y morales.

El cambio solamente esta en nosotros, en la vocación por querer cambiar a través del ejercicio de la voluntad, cambiar actuando, cambiar votando y sobre todo buscando el resultado que anhelamos.

La tan sonada frase del "Sí se puede" como combustible que lleva al resultado, es el inicio de este Empowerment que sin quererlo los jefes, autoridades y los dueños de la comunicación nos están embutiendo; porque al final de cuentas este empoderar se resume en querer y poder.

En este sentido su desarrollo puede verse facilitado mediante el aprendizaje organizacional. En este trabajo se plantea un modelo en el que éste actúa como una variable mediadora entre el Empowerment y el desempeño de la organización. Este trabajo supone un primer paso para aclarar cuáles son las variables a considerar en el desempeño organizacional a la luz de los fundamentos del Empowerment.

La creciente competencia en combinación con la gran demanda y exigencias del consumidor en cuanto a calidad, flexibilidad, rapidez, funcionalidad y bajos costos, han puesto no sólo a las organizaciones en revolución sino a las personas implicadas en estas. Lo anterior sugiere otro tipo de administración: Empowerment.

3.1.A. DEFINICION

Una definición manejable de Empowerment es: "Empower significa crear un ambiente en el cual los empleados y todos los niveles sientan que ellos tienen una real influencia sobre los estándares de calidad, servicio, y eficiencia del negocio dentro de sus áreas de responsabilidad".¹⁷ El Empowerment es el acto de dar la autoridad a otros para hacer decisiones o toma de decisiones. Viene del verbo Empower que significa autorizar y el sufijo ment que quiere decir el proceso o el resultado de una acción o proceso.

Se pueden abrigar dos concepciones erróneas del Empowerment. Primero, Empowerment no significa dejar el poder y disminuir su margen de responsabilidad. Los administradores no son menos responsables por conducir a la organización al éxito. El Empowerment, no divide la pieza del pastel en pequeñas piezas. Este promueve cocinar un pastel más grande que alimente a cada uno en su mesa más ricamente. Sobre todo, un buen manejo del Empowerment incrementa el poder de la organización. Empowerment solamente canaliza la energía hacia las metas de la empresa.

El Empowerment es conferir a una persona la confianza para ejercer la autoridad ganada a través de la experiencia y conocimiento adquirido en un puesto o en la vida misma.

Empowerment significa que los empleados tengan dominio de sus tareas, poder de decisión y autonomía. Los empleados de todo nivel dentro de la organización deben ser responsables de sus propias acciones, para lo cual deben contar con las facultades necesarias para tomar decisiones sobre su trabajo. El empleado debe tomar toda decisión que considere que le corresponde en el momento correcto pues debe actuar de la misma forma que actuaría si fuera dueño de la empresa.

El Empowerment, como delegación de poder, participación y autonomía a los empleados, tiene su impacto en el desempeño organizacional. Cuando el personal asume el Empowerment, se está consiguiendo que los trabajadores estén comprometidos con los objetivos de la organización, siendo el nuevo papel del directivo el de unión entre éstos y el resto de la empresa. Su implantación en una organización se considera el aspecto

¹⁷ Fracasso, Frank. Absolute Empowerment. Fms. Julio, 1997.

más complicado pues muchas veces se confunde con una simple delegación de poder.

Empowerment es todo un concepto, una filosofía, una nueva forma de administrar la empresa que integra todos los recursos, capital, manufactura, producción, ventas, mercadotecnia, tecnología, equipo, y a su gente etc., haciendo uso de comunicación efectiva y eficiente para lograr así los objetivos de la organización.

Empowerment es donde los beneficios óptimos de la tecnología de la información son alcanzados. Los miembros, equipos de trabajo y la organización, tendrán completo acceso y uso de información crítica, poseerán la tecnología, habilidades, responsabilidad, y autoridad para utilizar la información y llevar a cabo el negocio de la organización.

Esta herramienta reemplaza la vieja jerarquía por equipos auto dirigidos, en donde la información se comparte con todos. Los empleados tienen la oportunidad y la responsabilidad de dar lo mejor de sí. Cualquier persona externa a la compañía puede detectar fácilmente los puntos en donde está siendo ineficiente. El problema es que, la gente que trabaja dentro de ella, ni siquiera se percata de las cosas que están yendo mal, o si lo notan, hacen como si no hubiera pasado nada.

A continuación se presenta una definición de Empowerment que nos ayudará a ampliar nuestro panorama sobre este concepto:

Empowerment es donde los beneficios óptimos de la tecnología de la información son alcanzados. Los miembros, equipos de trabajo y la organización, tendrán completo acceso y uso de información crítica, poseerán la tecnología, habilidades, responsabilidad, y autoridad para utilizar la información y llevar a cabo el negocio de la organización.

No sólo es el delegar poder y autoridad a los "subordinados" y conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo; es además una herramienta utilizada tanto en la calidad total, como en Reingeniería, que provee de elementos para fortalecer los procesos que llevan a las empresas a su adecuado desarrollo. Se considera como el movimiento que busca dar poder a la gente vía entrenamiento; lleva la decisión a la gente que está en el frente.

Se convierte en la herramienta estratégica que fortalece el que hacer del liderazgo, que da sentido al trabajo en equipo y que permite que la calidad total deje de ser una filosofía motivacional y se convierta en un sistema radicalmente funcional. Gracias a esta herramienta se reemplaza la vieja jerarquía por equipos auto dirigidos, en donde la información se

comparte con todos. Los empleados tienen la oportunidad y la responsabilidad de dar lo mejor de sí.

Lo anterior nos pide un entendimiento en todos los niveles sobre el significado de Empowerment y cómo obtenerlo. Es un sistema de valores y creencias, no es un programa con principio y fin. Todos los niveles de la empresa entienden la forma en que este "facultamiento" puede satisfacer todas las necesidades propias y personales, y las acciones necesarias para obtenerlas. Esto exige la disposición y compromiso de la Alta Dirección hacia esta cultura de desarrollo humano.

De la misma forma, se requiere tener una Visión que nos indique la dirección de la empresa y como la toma de decisiones nos ayuda a alcanzarla; Valores los cuales actúan como guías para llevar a cabo la toma de decisiones. Además, es necesario que haya un entendimiento claro de las responsabilidades del puesto y de los métodos con lo que se medirá el éxito, como puede ser el contar con una retroalimentación continua sobre su rendimiento, sugerencias para mejorar, entre otras.

3.1.B. CARACTERISTICAS

En 1er. lugar se manifiesta que la gestión con Empowerment atesora estas características:

Claridad de propósito

1. La gente sabe donde está.
2. "Yo sé que es lo que se espera de mí".
3. Las tareas y responsabilidades están organizadas claramente.
4. Los sistemas y procedimientos son los adecuados.
5. Conozco los valores de la empresa.

Moral

1. Se confía en la gente.
2. Las políticas son lo suficientemente flexibles para contemplar las necesidades personales.
3. Se respeta a la persona.
4. Se respetan las diferencias en valores y estilos de vida.
5. La empresa suele ser solidaria cuando se tiene un problema personal.

Reconocimiento

1. Se recompensan adecuadamente los esfuerzos individuales.
2. Se reconoce cuando la gente hace algo bien.
3. La empresa se fija más qué es lo que hace, que de quién depende.
4. La empresa espera, desarrolla y valora lo mejor de su gente.

Equipo de trabajo

1. La gente se ayuda entre sí.
2. La gente trabaja en conjunto para resolver problemas difíciles.
3. A la gente le importan los demás.
4. La gente lucha por la empresa, no sólo por sí misma.

Participación

1. La gente tiene injerencia en la toma de decisiones.
2. Se comparten los problemas.
3. La gente cuenta con los recursos necesarios para hacer el trabajo.

Comunicación

1. Se siente informado de lo que está pasando en la empresa.
2. La comunicación entre equipos es clara y oportuna.
3. Entiende por qué le piden las cosas.

Ambiente sano

1. La gente es capaz de manejar la presión normal de trabajo.
2. No se espera que haga muchas cosas a la vez.
3. El cambio se maneja en forma adecuada.
4. Los procedimientos no interfieren para hacer bien las cosas.
5. Tiene posibilidades de desarrollarse.

En 2do.lugar los logros obtenidos se producen como una consecuencia de su efecto palanca; es algo así como "hacer los cambios" en lugar de usar sólo freno y acelerador.

He aquí algunos de los tantos ejemplos que los autores sugieren de este efecto palanca. (Ver cuadro)

SIN EMPOWERMENT	CON EMPOWERMENT
Esperar órdenes	Tomar iniciativas
Hacer las cosas correctamente	Hacer lo que corresponde
Castigar el error	Aprender del error
Pensamiento reactivo	Pensamiento creativo
Contenido solamente	Proceso más contenido
Cantidad	Cantidad más calidad
Jefe responsable	Todos responsables
Buscar Culpable	Resolver problemas

En 3er. lugar provoca 3 cambios mentales fundamentales como son:

1. Poner atención al proceso.
2. Tomar mayores compromisos.
3. Buscar permanentemente el aprendizaje en la organización.

El Empowerment es un cambio que se da de "adentro" hacia "afuera" y sus principales características son las siguientes:

- ♦ La gente se siente responsable no sólo por su tarea sino por hacer que la organización funcione mejor.
- ♦ El individuo, se transforma en un "activo solucionador de sus problemas", toman decisiones en lugar de ser simples duplicadores de órdenes.

-
- ◆ Los equipos de trabajo mejoran su función, alcanzando mejores niveles de productividad, y tomando iniciativas sobre hechos concretos.
 - ◆ Las organizaciones se estructuran de modo tal que faciliten la tarea de sus integrantes, de modo que puedan alcanzar los propósitos planteados y que puedan hacer no sólo lo que se les pide sino también lo que "se necesita hacer"; se trata de una organización que "aprende" constantemente.
 - ◆ Una organización que busca desarrollar Empowerment goza de estas ventajas competitivas:
 1. Permanente atención de su trabajo.
 2. Despliegue y potenciación de las habilidades y atributos que los mismos requieren.
 3. Permanente fomento a cada hecho de innovación.
 4. Autonomía sobre las decisiones acerca de su trabajo.
 5. Diseño del proceso ejecutorio con criterio de modo que las tareas se desarrollen y organicen transversalmente.
 6. Contribución al "Customers Satisfaction Systems" (mi jefe natural es el cliente).
 7. Direccionamiento preciso de todas sus acciones hacia el mercado que se quiere satisfacer.
 8. Aporte sinérgico de una nueva y mejor relación con los empleados, entre ellos y entre todos los sectores de la organización.¹⁸

¹⁸ http://www.asdg_99.umd.edu/cpl/klspdocs/jburn_p1.htm

3.1.C. ELEMENTOS DEL EMPOWERMENT

Planes de carrera y desarrollo.

Sistemas de información, políticas de reembolsos por viajes, procedimientos para planificación de sucesión, disciplina, normas de personal, normas de reembolso por matrícula, círculos de calidad, buzón de sugerencias, etc. Todos estos sistemas pueden infundir en las personas un sentido de poder, o hacerlas sentir como si no tuviesen ningún poder. Estos sistemas deben revisarse y ajustarse continuamente.

Un desarrollo de habilidades de liderazgo.

Los Líderes tienen un gran impacto sobre el grado de Empowerment que siente su gente. Esto es consecuencia de las tareas que delegan, el control que ejercen, la iniciativa que fomentan, y la retroalimentación y refuerzo que proporcionan. Los líderes que tienen Empowerment no sólo facultan a su gente, sino que también desarrollan la confianza de la misma. Al entrenar para el éxito y ayudar a sus colaboradores a sentirse dueños de sus ideas, los líderes aseguran la dedicación y compromiso de aquéllos hacia su trabajo. El aumento de las habilidades de liderazgo es un proceso continuo, a medida que el personal y los equipos progresan hacia un mayor ambiente de Empowerment. El entrenamiento de los líderes es fundamental. No se debe esperar que las gentes en tales posiciones sepan hacerlo, es preciso ayudarles a desarrollar sus habilidades.

Un desarrollo de habilidades técnicas y de puesto.

Los colaboradores se encargan de tareas adicionales y tienen una rotación frecuente de tareas. Ellos deben entender la forma en que deben realizar cada tarea, no sólo de su propio trabajo, sino de todo lo que impacta a su equipo. El entrenamiento técnico y de trabajo prepara a la gente para estas nuevas responsabilidades. Nada energiza más al personal que proporcionarles las habilidades de entrenamiento para que realicen bien su trabajo.

Un desarrollo de técnicas para resolver problemas y entrenamiento en habilidades interpersonales.

La gente con Empowerment, ya sea individualmente o en equipo, interacciona más frecuentemente con sus compañeros de trabajo,

proveedores, clientes, gerencia. Se espera que la gente identifique los problemas, oportunidades y que tomen las medidas necesarias. El personal con Empowerment debe poder dirigir a otros y resolver sus propios conflictos sin tener que apelar a una autoridad más alta. Generalmente se necesita el entrenamiento en habilidades a medida que los colaboradores y equipos asumen mayores responsabilidades.

Un desarrollo de habilidades para el servicio al cliente.

Las empresas con Empowerment se concentran en las habilidades de servicio a clientes, debido a que su personal de primera línea representa a la empresa ante el cliente. Una empresa que tenga Empowerment proporciona el entrenamiento que el personal de servicio de primera línea necesita para satisfacer y superar las expectativas de sus clientes.

Áreas de soporte técnico.

Se llevan a cabo entrenamientos para grupos de apoyo al sistema de Empowerment. Al igual que los líderes, se debe de considerar el personal de los grupos de apoyo (ingeniería, contabilidad, capacitación, etc.). Esto puede ayudar a la gente de primera línea a desarrollar un sentido de responsabilidad y de posesión del puesto. Se requiere un continuo entrenamiento y apoyo de la gerencia para ayudarlos a asumir nuevos papeles. El personal de apoyo que realice eficazmente las actividades de entrenar, reforzar y ofrecer ayuda sin quitar responsabilidad, desarrolla la confianza y las habilidades de los colaboradores. La gente con Empowerment toma gradualmente una mayor parte de las responsabilidades de los grupos de apoyo. Finalmente, un grupo de apoyo eficaz progresa del nivel de individuos que hacen el trabajo, al nivel de entrenadores.

Equipos de trabajo.

Cada vez más, las empresas facultan al fomentarse la formación de trabajo en equipo (equipos interfuncionales de calidad, grupos de enfoque concentrados en los clientes y equipos integrados de desarrollo de productos). Un equipo especial de trabajo: el equipo autodirigido, organiza a las personas en forma tal, que sean responsables por un cierto rendimiento o área. El equipo toma muchas de las responsabilidades asumidas anteriormente por los supervisores, tales como asignación de trabajo con autodirección, que es una forma excelente de energizar a personas cuyos puestos actuales tienen un alcance limitado.

También son importantes que se consideren los siguientes puntos:

1. *Construir el proceso para el cambio.* No es suficiente el Empowerment, ya que este es solo un camino más para un manejo más humano. Se presenta a cada uno, especialmente a los mandos medios, cómo el Empowerment conducirá a altas utilidades. Se hace una lista de las oportunidades que da el Empowerment y se cuantifican sus impactos. Al mismo tiempo se sondea a los empleados a través de encuestas acerca de si están listos para el cambio.
2. *Cambiar la conducta de liderazgo a un Empowerment apoyador.* Cada cosa que se hace "cambiar los sistemas, estructuras o procesos" llegará a cero si los ejecutivos no cambian también.
3. *Acabar con los sistemas onerosos.* Sacar de la compañía los cruces funcionales, los "comandos de éxito", para terminar con las prácticas arcaicas. Esto eliminará los reportes de una sola lectura, eliminará también las múltiples aprobaciones que no son necesarias y mucho más.
4. *Demostrar que el Empowerment es posible.* Poner a los equipos a trabajar en lo real, ganando activos de negocios. Estos no deben de ser materias triviales, por el contrario, se debe pensar que son tan importantes como la calidad y la productividad.
5. *Institucionalizar el cambio.* Cortar a los administradores legos; que una pequeña oficina facilitadora encabece el cambio, y cambiar a procesos basados en estructuras que rompan los feudos organizacionales.¹⁹

¹⁹ Lowe, Phil. Empowerment, McGraw-Hill Book Company. Junio, 1995.

3.1.D. PASOS PARA LLEGAR AL EMPOWERMENT

Estos pasos se pueden aplicar en cualquier tipo de organización para el fortalecimiento de las personas y la misma organización:

1. Reconocer que se ha perdido parte de la fuerza a causa de actitudes que resultan de una vida poco funcional, y que es tiempo de comenzar nuestro poder y restaurar nuestro balance tanto de nuestras vidas como *de las actividades de la organización.*
2. Reconocer que la fuerza interna (motivación) puede traer cambios saludables y armonía tanto en nuestras vidas y la organización.
3. Optar que esa fuerza interna propia, sea la fuerza central de nuestra conducta y acciones.
4. Analizarnos nosotros mismos honesta y profundamente en todos los aspectos (física, mental, emocional y conductualmente).
5. Reconocer para la fuerza interna nuestros egos lo que es saludable e insalubre en nuestros cuerpos, pensamientos, emociones y alma.
6. Estar listos para esa fuerza interna contenida en la transformación del trabajo para restaurar el balance de nosotros y de nuestras vidas.
7. Hacer una sincera invitación al cambio para derribar barreras y cambiar y facilitar la transformación.
8. Hacer una lista de todas las actitudes negativas en que hemos incurrido y buscar la forma de enmendarlas.
9. Enmendarse de *tales acciones tan pronto como sea posible, excepto que cuando al hacerlo causaríamos un daño a terceros o empeoraríamos una situación difícil.*
10. Continuar nuestro proceso de auto-evaluación, aceptando nuestras fortalezas así como problemas, además de conocer nuestros errores y éxitos cuando estos lleguen.
11. Ver a través de nuestras actitudes realizadas parra fortalecer nuestras relaciones con nuestra fuerza interna y permitir que ésta mejore nuestras vidas.
12. Haber tenido un renacimiento mental como resultado de este proceso de transformación, continuar nuestro trabajo con estos principios y estar contentos de participar en las actividades de la organización.

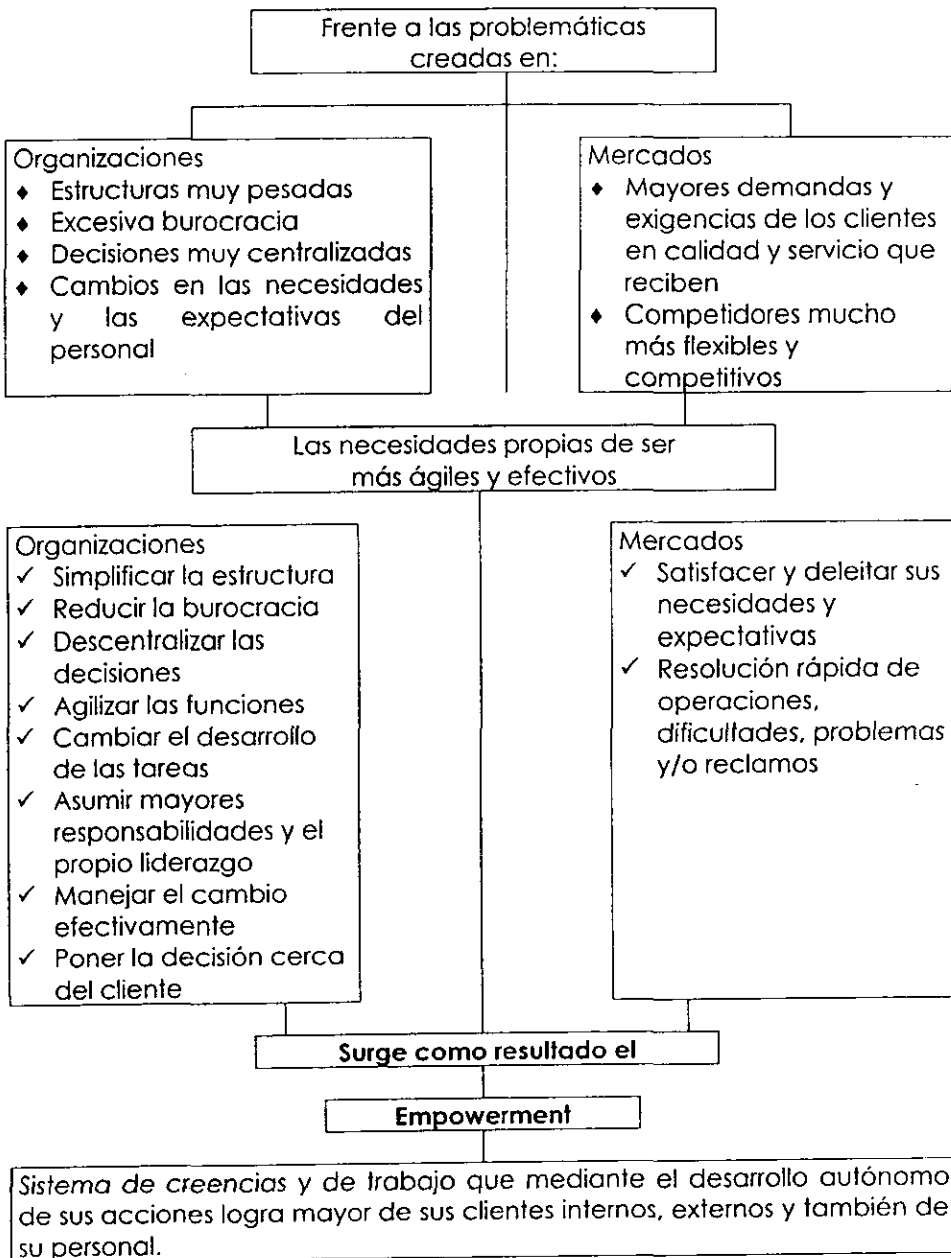
3.1.E. PASOS PARA IMPLEMENTAR EL EMPOWERMENT

Esta no es una "receta de cocina" para implementar el Empowerment en una organización, sea cual sea su tamaño, estructura, giro, etc. ; más bien es una de tantas maneras de aplicar el Empowerment a nuestras vidas:

1. Afirmar que tenemos el poder de hacernos cargo de nuestras vidas y dejar de depender de substancias o de otras personas para sentirnos bien y seguros.
2. Empezar a creer que "despertamos" diariamente en la sabiduría interna.
3. Tomar la decisión de convertirnos en nuestros "yo" auténticos y confiar en el poder curativo de la verdad.
4. Examinar nuestras creencias, adicciones y conductas en el contexto de vivir en una cultura patriarcal y jerárquica.
5. Compartir con otra persona todas esas cosas dentro de nosotros por las que nos sentimos avergonzados o culpables.
6. Afirmar y disfrutar de nuestras fuerzas, talentos y creatividad, esforzándonos a no ocultar dichas cualidades.
7. Debemos dejar a un lado la vergüenza, la culpa y las conductas que nos mantengan lejos de amarnos a nosotros mismos y a los demás.
8. Hacer una lista de la gente que hemos lastimado y la que nos ha herido y tomar medidas para eliminar esa mala energía que tenemos en su contra.
9. Expresar gratitud a los demás y apreciar las maravillas del mundo y las bendiciones que tenemos.
10. Confirmar en nuestra realidad y afirmar diariamente que somos felices.²⁰

A continuación se puede observar cómo se conforma el concepto de la implementación del Empowerment, el cual surge como solución de una de las problemáticas dentro de las organizaciones:

²⁰ Tracy, Diane. 10 Steps to Empowerment; a Common-Sense Guide to Managing People. Quill Books, Febrero, 1998.



3.1.F. MAS ALLA DEL EMPOWERMENT

Las organizaciones orientadas al resultado, pierden el sentido del esfuerzo. Sus jefes se preguntan, sin comprender, por qué la gente no hace. Ignoran que lo más difícil de lograr es que los hombres se esfuercen, y que si lo hacen y además tienen los conocimientos, los medios adecuados y el tiempo necesario para ello, los resultados vendrán. No saben que los resultados son el output de un proceso previo que se llama esfuerzo, llevado adelante por un ejecutor entrenado y con medios.

¿Por qué entonces es que a las organizaciones les cuesta tanto centrarse en los esfuerzos? Tal vez la primera respuesta pase por una cuestión cultural, una creencia arraigada en la administración, de que "centrarse en el esfuerzo" puede provocar una pérdida de focalización en los resultados y con ello deteriorar la rentabilidad. La segunda respuesta podremos hallarla en el hecho de que para "gerenciar por esfuerzos" se necesita estar más en contacto con los colaboradores.

Otro aspecto colateral de la teoría de los resultados pasa por el estilo de gestión. En algunas organizaciones los niveles de temor son muy elevados. En ese contexto se producen fenómenos tales como la "zombificación", es decir: colaboradores que ante el miedo al castigo trabajan sólo a pedido de los jefes (reacción estímulo-respuesta), la obsecuencia, o decir lo que la cultura interna quiere escuchar y no lo que realmente se piensa, el bajo nivel de compromiso y calidad de tarea y, adicionalmente, un generalizado ocultamiento de los errores. Esto último en particular consume muy buena parte de los intentos de mejora. Es decir, si en la organización se castigan severamente los errores, cuando los mismos emergen se tapan y no hay posibilidad de erradicarlos. El error visto así es culpa y no un yacimiento de progreso.

Por el contrario, deberíamos permitir que los errores emerjan y, tras marcar el comportamiento fuera de pauta, centrarnos en la solución de las causas que lo originaron, sobremanera cuando las mismas se hallan en las carencias formativas o de medios con que contaba el ejecutor del proceso y no en su voluntad.

Otro aspecto que me interesaría remarcar es la orientación al empleado que una organización debe tener. ¿Cómo podemos pretender orientar una empresa al mercado y sostener el crecimiento con una estrategia de cautivación y fidelización del cliente, si no nos dedicamos a escuchar y

entender el sentir de nuestra gente? En una empresa industrial el proceso y la calidad del producto dependen en buena medida del comportamiento de una máquina cuyo actuar, dentro de ciertas condiciones de ejecución humana, resulta más o menos previsible. En la banca no hay máquina que regularice el proceso, todo depende del hombre: sus conocimientos, habilidades y actitudes.

No menos importante me parece señalar que, en la costumbre de cuantificar todo lo que llega a nuestros escritorios, sólo nos preocupamos por aquellas cosas que impactan en las líneas del balance. Sin embargo, debemos reconocer que muchas veces valores importantes para una organización no pueden ser cuantificados, tal el caso del nivel educativo del personal, su pertenencia, sus voluntades. Nos sorprenderíamos si reflexionáramos sobre cuántas veces deterioramos los activos intangibles de una compañía frente a mejoras de corto plazo que aparecen en las cifras. ¿Qué pasa cuando suspendemos una actividad de capacitación porque debemos reducir costos? ¿Qué es lo que ocurre cuando deterioramos la calidad de atención en una sucursal por no reponer el personal necesario? ¿O qué ocurre en la empresa cuando perdemos un hombre entrenado?

Otro aspecto que me parece importante es la capacitación. Normalmente las organizaciones pasan esta cuestión como un trago amargo. Se cree que capacitar compite con la tarea, que se puede formar a un colaborador sólo con la labor de los capacitadores y sin el compromiso y participación de los jefes y que se logra cambiar conductas sin estimular a los que se esfuerzan en intentarlo. No salir de esta trampa de pensamiento clásico impide a una empresa capacitar, formar en forma efectiva, y si no lo hace jamás podrá seriamente mejorar la calidad de sus servicios, reducir el tiempo de las reuniones, hacer que sus hombres trabajen en equipo.

Los programas de trabajo para el mejoramiento de la calidad, para la reducción de errores, para lograr la *orientación al mercado* y otros tantos sanos objetivos que nos podríamos plantear pasan en su línea principal por mejorar el comportamiento humano. Hombres capacitados, con los medios adecuados y con voluntades, compromiso y pertenencia.

El Empowerment, entendido como tal, el dar poder, habilitar a los hombres para que sean la parte central del proceso de cambio, puede ayudarnos a lograr tales objetivos. Pero si deseamos que nuestro proceso de cambio sea real, duradero y no un mero decorado, deberemos:

- ◆ Reconocer a los que se esfuerzan.
- ◆ Comprender que un correcto proceso amerita tener un ejecutor entrenado, con los medios adecuados.
- ◆ Reducir los niveles de temor, sin que los valores se pierdan.

-
- ◆ Permitir que los errores emerjan, para encarar su erradicación definitiva y prevenir la repetición de ocurrencia.
 - ◆ Buscar el diseño productivo.
 - ◆ Saber escuchar el "sentir" de la gente. Entender que son ellos la parte esencial del proceso y no los edificios, el dinero o la tecnología.
 - ◆ Tener en claro que la capacitación no es un trago amargo que compite con la tarea, sino una pieza clave que jamás puede ser lograda sin la involucración de los jefes.
 - ◆ Salir de la trampa de la falta de prioridad que sólo conduce a las crisis de agotamiento.

3.2. OUTSOURCING

El objetivo del presente trabajo es dar a conocer un poco más sobre que trata el Outsourcing o la Subcontratación, como se le suele llamar a esta herramienta.

El Outsourcing es una práctica que se lleva a cabo desde hace muchos años, pero muy poco se ha hablado de ésta. Recientemente el tema se ha dado a conocer en el mercado, debido a que en nuestro país se ha implantado en el mundo de los negocios. Esta modalidad se ha hecho cada vez más atractiva para los empresarios debido a que éstos se enfrentaban a un esquema laboral que mermaba las utilidades de sus empresas.

El Outsourcing es cada vez más la respuesta común a la pregunta que se hacen los empresarios para proporcionar un mejor servicio a los clientes: ¿fabricar o comprar?. El Outsourcing, combinado con otras técnicas, está creando un ambiente sofisticado, totalmente nuevo, en la relación cliente - proveedor. A través de esta relación se busca que exista una cooperación intensa entre el cliente y el proveedor, en la que los proveedores adoptan los mismos sistemas que los clientes, de manera de proporcionar así una mejor relación de trabajo.

Con esta herramienta se busca aprender la experiencia, la habilidad y la objetividad, las cuales son esenciales para identificar los objetivos que persiguen las empresas, al igual que el aseguramiento de las negociaciones y el manejo exitoso de los contratos.

Ha de señalarse que esta herramienta lleva a tomar decisiones que podrían alcanzar los resultados deseados, evita los peligros latentes que se pueden presentar en un caso determinado y busca la proporción del aumento de la productividad.

Ya sea que el Outsourcing sea o no parte de un movimiento más grande, no hay duda de que un mundo de recursos escasos está dictando una reducción en el personal gerencial, una gerencia adelgazada; de hecho, la moralidad de la sociedad misma podría haber ya señalado el fin del desperdicio, la ineficiencia y las ostentaciones de opulencia.

En este aspecto se presenta la estrategia del Outsourcing desde el punto de vista de la compañía más grande que necesita considerar dicha

opción, para que esta herramienta funcione con futuro, es necesario proporcionar una metodología que permita realizar la difícil tarea del Outsourcing. En algunos casos esta estrategia debe ser examinada por los proveedores de Outsource (subcontratistas), ya que estas también pueden ser reveladoras. No obstante, resulta difícil separar a las dos, ya que ambas son mitades gemelas de un proceso dinámico que está cambiando el mundo de los negocios.

El Outsourcing es una práctica que data desde el inicio de la Era Moderna. Este concepto no es nuevo en Latinoamérica, ya que muchas compañías competitivas lo realizan como una estrategia de negocio.

Delegar responsabilidades y compromisos que no son inherentes a la esencia del negocio ha sido una constante en las organizaciones. Al comienzo de la era post - industrial se inicia la competencia en los mercados globales, y es entonces cuando las empresas deciden que otros asuman responsabilidades, porque no parecía suficiente su capacidad de servicios para acompañar las estrategias de crecimiento.

Hoy en día se habla de volver al inicio y retomar estos conceptos bajo el nombre de Reingeniería de Procesos. La realidad es que siempre se ha hecho Outsourcing, pero con una concepción probablemente equivocada. Hay que tratar de sacar el mejor provecho posible a un programa de esta índole y darle valor agregado para obtener una solución efectiva a los procesos empresariales.

A pesar de no ser una práctica común entre las empresas latinoamericanas, en países como México, cuando se registró la crisis económica de 1995 se constituyó la plataforma de lanzamiento para que este tipo de servicios externos se llevara a cabo, dado que para muchas compañías el reducir costos e incrementar la productividad se convirtió en la diferencia entre el éxito y el fracaso. De hecho, varias empresas que brindaban este servicio lograron la eficiencia sin tener que pasar por algunas etapas, ya que la crisis ayudó en este sentido, pues no había otra forma de adaptarse a lo que el mercado y los clientes necesitaban.

3.2.A. DEFINICION

La palabra Outsourcing, hace referencia a la fuente externa de suministro de servicios; es decir, la subcontratación de operaciones de una compañía a contratistas externos. Con frecuencia se recurre al Outsourcing como mecanismo para reducir costos, lo cual en algunos casos alcanza hasta un 40%. Dicha subcontratación (Outsourcing) ofrece servicios modernos y especializados, sin que la empresa tenga que descapitalizarse por invertir en infraestructura.

Más allá de parecer un gasto adicional, la subcontratación representa la oportunidad de dejar en manos de compañías expertas la administración y el manejo eficiente y efectivo de los procesos que no están ligados directamente con la naturaleza del negocio y que, por el contrario, permite reducir costos y reorientar los recursos internos e influir de manera significativa en su nivel de competitividad.

En definitiva, no es un contrato a corto plazo; no se limita a una asesoría puntual en un área de especialidad determinada; tampoco consiste en la contratación de personal experto por un breve lapso para mejorar puntos específicos del servicio.

Este servicio es una relación de largo plazo y va más allá del apoyo puntual, como sucede en el caso de la Consultoría Legal. En la medida que el volumen de transacciones de una empresa aumenta, aparece la oportunidad de procesarlas afuera para hacer más flexible la operación y es allí donde se empieza a dar el verdadero Outsourcing.

El Outsourcing podría definirse como un servicio exterior a la compañía y que actúa como una extensión de los negocios de la misma, pero que es responsable de su propia administración. También se podría definir como la acción de recurrir a una *agencia exterior para operar una función* que anteriormente se realizaba dentro de una compañía.

Paule Neale, director de negocios de la compañía ISL de IBM, describe el Outsourcing como "La práctica de transferir la planeación, administración y operación de ciertas funciones a una tercera parte independiente". Para entender claramente el Outsourcing, éste también debe considerarse a la luz de otras dos decisiones gerenciales: la cuestión sobre fabricar o comprar y la fijación correcta del tamaño, es decir, encontrar el tamaño

correcto, o la cantidad correcta de personal para una organización. Ambas decisiones son centrales para la estrategia del Outsourcing.

El Outsourcing lo podemos definir como encontrar nuevos proveedores y nuevas formas de asegurar la entrega de materias primas, artículos, componentes y servicios. El Outsourcing más que un proceso es el resultado inevitable de muchas presiones, sobre la industria y sobre los recursos de un mundo donde no se pueden permitir las exigencias reguladoras internas.

Es la práctica de transferir la planeación, administración y operación de ciertas funciones a una tercera parte independiente. Este tipo de sociedad con el proveedor es una estrategia para alcanzar un mayor desempeño y/o menores costos a través de una acción conjunta y mutuamente dependiente, de organizaciones o individuos independientes.

El Outsourcing debe estar impulsado por "el valor", y este valor puede provenir del producto, el proceso, el cliente, el ambiente o el personal. Esto es en base a un análisis de la cadena del valor donde se estudian las cadenas estratégicas relevantes a fin de entender el comportamiento de los costos y las fuentes existentes y potenciales de diferenciación.

"El Outsourcing es una herramienta de la Reingeniería que busca la mejor forma de producir, comercializar y distribuir un producto o un servicio, donde se ven obligados a preguntarse cuáles son las mejores formas de hacerlo y al mismo tiempo si realmente necesitan tener todos los procesos dentro de sus compañías, esto es impulsado por la necesidad de encontrarse en el cliente".²¹

El Outsourcing se ha convertido en un poderoso recurso para resolver este inconveniente. Una de las características principales del Outsourcing es que también puede resolver problemas económico-financieros, ya sea reduciendo activos, convirtiendo inversiones incontrolables en gastos acotados o teniendo los costos variables.

El Outsourcing es el mecanismo para obtener un diálogo, ideas, creatividad y potencial. El proveedor puede tener mayor libertad para lograr que las cosas se hagan de mejor calidad y más barato y dar más satisfacción al cliente, las políticas y la frustración se reducen, la relación cliente-proveedor es benéfica y la gerencia puede poner más atención en las ventajas competitivas centrales.

²¹ Johnson, Mike. Outsourcing. Butterworth-Heinemann. Noviembre, 1997.

Para entender plenamente el Outsourcing, éste debe considerarse a la luz de otras decisiones gerenciales como: la cuestión sobre fabricar o comprar y la fijación correcta del tamaño, o la cantidad correcta del personal para una organización.

El Outsourcing elimina las relaciones difíciles entre diferentes departamentos en una misma organización y permite la fusión de los mismos. Outsourcing combinado con otras técnicas está creando un ambiente sofisticado, totalmente nuevo en la relación cliente-proveedor. El propósito del Outsourcing, en orden de importancia es:

- ✓ Controlar los costos de tecnología informática.
- ✓ Lograr el cambio.
- ✓ Obtener talento experto.
- ✓ Mejorar de manera general la tecnología.
- ✓ Dar mayor capacidad de respuesta.
- ✓ Reducir la carga de la administración.
- ✓ Concentrarse en los negocios centrales.
- ✓ Deshacerse de la función, delegarla.

La decisión de fabricar o comprar es fundamental en el proceso de Outsourcing. Fabricar también supone hacer o dar servicio, ya que esto también se aplica a la prestación de servicios. La cuestión de fabricar o comprar es un aspecto central para las decisiones de Outsourcing y para el manejo de suministros.

3.2.B.METODOLOGIA PARA ESTABLECER PROYECTO DE OUTSOURCING

Una metodología práctica para establecer proyecto de Outsourcing incluye:

1. Combinar tecnología, recursos humanos y recursos financieros.
2. Analizar si la empresa esta preparada cultural, técnica y gerencialmente para ser sometida a un proceso de Outsourcing en un momento determinado.
3. Diseñar un programa de Outsourcing partiendo de este análisis, establecer cronogramas, necesidades y todos los recursos que se requieren para llevar a cabo el proceso.
4. Prepararse para la implementación, y adquirir los recursos necesarios para que pueda ser manejado por control remoto (vía Internet, por ejemplo).

Convencer de la necesidad

Poner en manos de otros la administración de servicios que son vitales para la empresa, causa cierto recelo; sin embargo no se puede negar que esto agiliza las acciones en el desempeño cotidiano de las organizaciones. La situación actual es que las empresas absorban la totalidad del costo de los procesos, el cual es trasladado al cliente vía precio; además de la ineficiencia, distracción de recursos y poca especialización.

Implementar el Outsourcing

La metodología del Outsourcing es esencialmente la incorporación de una buena práctica en la toma de decisiones gerenciales. La decisión para subcontratar o aplicar Outsourcing necesita estar sujeta a un proceso administrativo apropiado y no tomarse simplemente, como es caso de muchas decisiones más, sobre bases financieras o técnicas.

La metodología incluye los pasos sencillos de evaluación, planeación y ejecución de un conjunto de decisiones. Esta no es una receta de cómo proceder con respecto al Outsourcing, ni tampoco es magia negra revelada a uno o dos profesionales privilegiados.

Lo que hará esta metodología es ayudar a planear, ayudar a fijar las expectativas, tanto dentro de la organización como en el exterior, e indica aquellas áreas donde se necesita conocimiento especializado.

Por lo tanto, se deberá ver esta metodología como un conjunto de herramientas, la cual debe ser personalizada para satisfacer las necesidades del proyecto de Outsourcing que se está considerando. Este es un paso vital y generalmente da como resultado un plan general más adecuado, con un esfuerzo más dirigido por parte del equipo del proyecto.

Pasos de la Metodología

- Fase 0 Inicio
- Fase 1 Evaluación
- Fase 2 Planeación
- Fase 3 Contratación
- Fase 4 Transición
- Fase 5 Administración

Fase 0 Inicio del Proyecto

PREGUNTA	PROCEDIMIENTO
¿Qué hace?	Identifica el alcance de lo que se está identificando para el Outsourcing, establece los criterios, las marcas, importantes iniciales y los factores adelante/alto para las decisiones iniciales, asigna recursos iniciales para poner la semilla del proyecto.
¿Cuánto tiempo?	De dos a cuatro semanas.
¿Quién participa?	Es iniciada por el Gerente Ejecutivo o un miembro del consejo que esté patrocinando el estudio de factibilidad.
¿Qué se entrega?	Un documento que establece el alcance del proyecto y las cuestiones administrativas.
¿Qué se decide?	Examinar los beneficios estratégicos.

Fase 1 Evaluación

PREGUNTA	PROCEDIMIENTO
¿Qué hace?	Examina la factibilidad del Outsourcing; define el alcance y los límites del proyecto e informa en que grado el proyecto satisfará los criterios establecidos.
¿Cuánto tiempo?	De cuatro a seis semanas.
¿Quién participa?	Un pequeño equipo encabezado por el patrocinador, por lo menos un gerente de una función (por ejemplo: de finanzas o recursos humanos), que no se vea personalmente afectado por el resultado de la evaluación.
¿Qué se entrega?	Un estudio de factibilidad o de otro tipo. Una decisión acerca de si se debe o no proceder a la etapa de planeación.
¿Qué se decide?	Decisión acerca de proceder o no.

Fase 2 Planeación Detallada

PREGUNTA	PROCEDIMIENTO
¿Qué hace?	Establece los criterios para la licitación, define los detalles para los requisitos y prepara una lista breve de invitaciones para el concurso.
¿Cuánto tiempo?	De ocho a diez semanas.
¿Quién participa?	El equipo formado durante la fase 1, más un representante de compras (o abastecimientos o contratos), del departamento jurídico y de recursos humanos, en caso de que no estén representados.
¿Qué se entrega?	Un plan para el proceso de licitación, incluyendo documentación para la licitación, descripción de los servicios, borradores de acuerdos del nivel de servicios y una estrategia para las negociaciones con los proveedores.
¿Qué se decide?	A quien se invita a conservar, bajo que criterios y las

	medidas de desempeño.
--	-----------------------

Fase 3 Contratación

PREGUNTA	PROCEDIMIENTO
¿Qué hace?	Selecciona a un contratista preferido como resultado de un proceso de licitación. Identifica a un proveedor de respaldo.
¿Cuánto tiempo?	De tres a cuatro meses.
¿Quién participa?	El equipo central de la fase de planeación. Puede incluir asesores externos. Participarán contratistas potenciales y sus socios.
¿Qué se entrega?	Invitación a concursar. Acuerdos de nivel de servicios. Los encabezados del acuerdo. Contratos. Plan para la transferencia del servicio al subcontratista.
¿Qué se decide?	La concesión del contrato. A quien, para qué servicio, durante cuanto tiempo, con qué criterios de medición.

Fase 4 Transición del Nuevo Servicio

PREGUNTA	PROCEDIMIENTO
¿Qué hace?	Establece los procedimientos para la administración de la función subcontratada. Transfiere la responsabilidad formal de las operaciones. Transfiere personal y activos según se haya acordado.
¿Cuánto Tiempo?	De dos a tres meses.
¿Quién participa?	El equipo central y el gerente de función de la función subcontratada. Recursos humanos, usuarios, gerencia y personal del proveedor.
¿Qué se entrega?	Un plan de transición. Documentación de los procedimientos de administración y revisión. Entrega de la responsabilidad formal al subcontratista.

¿Qué se decide?	Procedimientos de terminación. Fecha de entrega del servicio.
-----------------	---

Fase 5 Administración y Revisión

PREGUNTA	PROCEDIMIENTO
¿Qué hace?	Revisa el contrato en forma regular, comparándolo contra los niveles de servicios acordados. Plantea las negociaciones para tomar en cuenta los cambios y requerimientos adicionales.
¿Cuánto tiempo?	De uno a cinco años, dependiendo de la duración del contrato. Normalmente es de tres a cinco años.
¿Quién Participa?	Representante del contratista responsable de la entrega del servicio. Representante de la función del usuario, responsable de la administración del contrato y del proveedor.
¿Qué se entrega?	Un servicio administrado. Revisiones regulares. Ausencia de sorpresas.
¿Qué se decide?	Verificación anual de la validez de la evaluación original. Decisión sobre la continuación del contrato. ²²

²² Minoli, Daniel. Analysing Outsourcing. McGraw-Hill Publishing, Septiembre, 1994.

3.2.C. EL PROCESO

El Outsourcing debe verse como un proceso que va a hacer más competitivas a las empresas.

Las organizaciones han sido beneficiarias de un gran proteccionismo, lo cual llevó a que se asumieran procesos que no cumplieran con el propósito de la empresa. Esta idiosincrasia se refleja en su actitud frente a la tendencia de globalización de los negocios y mercados, cuando observamos que basan sus decisiones de Outsourcing exclusivamente en la influencia que tiene en el costo para la empresa.

Lista de Verificación de los Principales Pasos del Proyecto

Para llevar a cabo un proyecto de Outsourcing se hace necesario verificar la siguiente lista:

- Logro del Compromiso
- Selección del Líder del Proyecto
- Diseño de la Metodología Detallada
- Elaboración del Plan del Proyecto
- Creación del Equipo del Proyecto
- Implementación del Estudio de Evaluación
- Informe de Hallazgos / Propuesta (Si es necesario)
- Selección / Planeación del o los Proyectos específicos de Outsourcing
- Selección de los Proveedores (Incluyendo el concurso)
- Transferencia del Control al Contralor Externo

Logro del Compromiso

Es una cuestión mucho más difícil que cualquier decisión administrativa previa para adoptar una nueva tecnología, una nueva línea de productos o la implementación de un sistema de administración según una nueva norma, ya que esta decisión no se basa simplemente en un análisis para determinar si una función específica podrá transferirse a personas externas, sino cuales funciones de la empresa, incluyendo tal vez las propias, deberían transferirse.

Selección del Líder del Proyecto

No pueden establecerse reglas estrictas, ya que el director ejecutivo escogerá a la mejor persona disponible. Sería adecuado un consultor externo, o alguien que este trabajando en una habilidad central que cuente con el conocimiento o con la experiencia de un enfoque estructurado para el proyecto de Outsourcing.

Diseño de la Metodología Detallada

Incluye selección de factores, costeo de las opciones, evaluación de los beneficios potenciales, evaluación de proveedores y riesgos; en este punto deberán evaluarse los beneficios potenciales de:

- Liberar a los gerentes para que realicen un trabajo más eficaz
- Acceso a la última tecnología / datos de mercados e información.
- Despliegue más rápido de nuevos desarrollos y aplicaciones
- Procesos mejores o Reingeniería de procesos
- Mayor satisfacción del cliente.

Elaboración del Plan del Proyecto

Un plan razonable comprendería:

- Plan detallado del Proyecto
- Asignación de Tareas
- Informe de Hallazgos Iniciales
- Selección / Planeación de Proyectos específicos para Outsourcing

Creación del Equipo del Proyecto

La selección del líder del proyecto, quien deberá reportar al director ejecutivo, es el paso más importante en la creación del equipo del proyecto. Es conveniente que los miembros del equipo tengan habilidades en ingeniería de sistemas, ingeniería de diseño o desarrollo de nuevos productos, administración y finanzas.

Implementación del Estudio de Evaluación

El líder del proyecto debe tener autorización desde el principio para continuar con el proyecto hasta la selección de los proveedores potenciales y el concurso de los mismos (la licitación).

Informe de Hallazgos / Propuestas (Si es necesario)

Quien escriba el informe deberá tener la habilidad para ello, y el informe escrito deberá estar apoyado por una presentación adecuada.

Selección / Planeación del o los Proyectos Específicos de Outsourcing

La selección dependerá de la autoridad que se haya otorgado al equipo. *¿Requieren de la aprobación para cada proyecto específico o pueden probar el mercado antes de buscar aprobación para subcontratar?*

Selección de los Proveedores (Incluyendo el Concurso)

Una vez que se ha seguido una metodología para Outsource, es decir, subcontratar y se ha puesto atención tanto a los peligros latentes como a las cuestiones legales, puede procederse a la elección de un socio.

Transferencia del Control al Contralor Interno

Después que se ha llevado a cabo el resto del proceso, la transferencia del control a un contralor externo será una cuestión de rutina.²³

²³ http://www.cro.com/archine/051596_ins_content.html

3.2.D. BENEFICIOS

Reducción de los Costos de Producción

Los ahorros en costo son el beneficio más deseado (55%), pero alrededor del (30%) informó no haber logrado ahorros, en tanto que un (25%), de quienes esperaban ahorros en costos quedaron desilusionados. El mensaje claro, es que el Outsourcing no solo tiene que ver con la reducción de costos; también puede proporcionar mejoras en el negocio y los servicios de tecnología.

Éste debe ser estudiado como un proceso de largo plazo, en el cual se compran servicios con la función básica de integrarlos a la empresa, pero sin que esto intervenga en su misión o en sus procesos medulares. Además, al llevar a cabo un proceso de este tipo la empresa puede ofrecer un valor agregado en términos de una estrategia competitiva de diferenciación que supere las expectativas de los clientes.

Bajo este concepto se lleva a cabo una alianza estratégica entre la empresa y el Outsource (la compañía que presta el servicio de Outsourcing), para que uno o varios procesos salgan de la empresa, o para que otros que anteriormente eran centros de costos se conviertan en centros de ganancias. Esto le da valor agregado a la empresa: aportar tecnología de vanguardia, adquirir una metodología de trabajo, estándares de calidad internacionales, aumentar los beneficios operativos y poner a su disposición un grupo multidisciplinario de especialistas que van a ayudar al logro de las metas.

Otro de los beneficios que aporta este modelo es la producción de ventajas competitivas. En primer lugar facilita el liderazgo, porque al quitarse el lastre de aquellos procesos que no son medulares, la empresa desarrolla tendencia a ser líder en su negocio, tiende a ser más eficiente porque se olvida definitivamente de algunas tareas que le obligan a dedicar mucha atención y tiempo; la satisfacción de las expectativas del cliente es otra ventaja competitiva indudable.

Es importante mencionar otros de los beneficios proporcionados por esta herramienta, los cuales son:

- ✓ La proporción de mayor veracidad de respuestas
- ✓ Protección de inversiones perdidas
- ✓ Evitar quedar "atrapados" con el proveedor

✓ Reducción del riesgo del negocio

Todos estos puntos permiten que se lleve a cabo un proceso de reducción de costos, una actividad para mejorar el valor que se le puede estar agregando al negocio ya existente, (quizás mediante mejores productos y servicios) y agregando valor mediante la innovación.

A nivel mundial ha ocurrido un fenómeno en el que la tecnología ha ido cubriendo una parte cada vez mayor del aspecto de negocios de las empresas, a través de los procesos de simplificación. Luego se vio la necesidad de llevar a cabo una fase de integración, y finalmente se está observando hoy en día una tendencia hacia la optimización. A consecuencia de esa evolución la *mano de obra directa ha disminuido*, siendo sustituida por la tecnología. Esto acentúa la necesidad de las empresas de aligerar los procesos no medulares para su negocio.

Sociedades con Éxito

Una sociedad de Outsourcing con éxito dependerá de estas características:

- Ser abierto
- Establecer una relación y trabajar conjuntamente
- Saber dónde nos encontramos actualmente en términos de productividad y rentabilidad
- Conocer las necesidades mutuas
- Conocer los beneficios mutuos
- Compartir el riesgo.

Los puntos siguientes con frecuencia encaminan a una evaluación de las alternativas de Outsourcing:

- ❖ **Acceso al Mercado.** El crecimiento de la experiencia de la empresa quiere tener presencia local en el mercado. En este caso, la empresa vería el almacenamiento como una alternativa de bajo costo comparado con la construcción de las facilidades. Al mismo tiempo, el crecimiento de la compañía no es como tener un completo apoyo del departamento de logística, capaz de asimilar toda la base de datos relacionada con las operaciones de logística. En cualquier escenario, la logística proviene de una manera cuidadosa para desarrollar la presencia del crecimiento del mercado.
- ❖ **Primer lugar contra múltiple lugar de análisis.** Durante la evaluación de distribución de la cadena de estructura, las decisiones deben ser respecto a las facilidades del lugar, tamaño y producto. Cada

escenario lleva un cambio el cual típicamente reduce el costo de carga como el número de ganancias de la empresa.

- ❖ **Flexibilidad.** La logística proviene del gran acceso del mercado proporcionalmente con el bajo costo de la empresa. Las fluctuaciones de volumen son absorbidas por el número de hombres que son hábiles como si fuera una rutina.

Otros de los beneficios que se pueden adquirir con la aplicación del *Outsourcing en la Organización* son:

- ✓ Se concentra en lo que se hace mejor.
- ✓ Reduce costos de tecnología informática.
- ✓ Mejores niveles de destreza.
- ✓ Reduce la tecnología informática que no tiene valor agregado.
- ✓ Reemplaza la tecnología vieja por la más actual.
- ✓ Precio por funcionamiento.
- ✓ Toma ventaja de lo que provee la alta tecnología.
- ✓ Cierra las puertas a las falsas esperanzas.
- ✓ Se mantiene vivo.
- ✓ Ofrece la más alta calidad.
- ✓ Brinda la mejor eficiencia.

3.2.E.RIESGOS LATENTES AL SUBCONTRATAR

- ◆ Pérdida de control
- ◆ Riesgos de seguridad
- ◆ Amenazas a la confidencialidad
- ◆ Calidad / Experiencia del subcontratista (proveedor, Outsourcing)
- ◆ Escala de costos
- ◆ Posibilidad de eliminación de la actividad por parte del cliente final, es decir, romper el contacto entre el cliente y quien hace el desarrollo
- ◆ Pérdida de talento experto dentro de la compañía
- ◆ Cambio en compromiso / estabilidad financiera del subcontratista
- ◆ Cambio en el negocio y la tecnología durante la vida de un contrato (también cambio del producto)
- ◆ Retorno del servicio a la compañía original
- ◆ Incompatibilidad de las motivaciones / habilidades, cliente - proveedor
- ◆ Cambios en el entorno.
- ◆ Tiempo de respuesta.
- ◆ Confianza en la habilidad de los vendedores.
- ◆ Pérdida del control.
- ◆ Conocer a fondo al vendedor.
- ◆ Carencia de habilidad para manejar la compañía a la que se le va a aplicar Outsourcing.

Es posible que se haya subcontratado una función vital a quien parecía ser un proveedor competente y formal, sólo para descubrir después que no tenía capacidad ni formalidad, y que cometió un gran error. Lo primero es saber si está atrapado en un acuerdo del cual no podrá librarse por años, o si incluyó cláusulas de cancelación.

Luego de haber llegado a la conclusión de que no se contrató a la compañía adecuada es necesario plantearse las siguientes interrogantes:

- ◆ ¿Puede uno recuperar el trabajo internamente al finalizar el contrato?
- ◆ ¿Qué contingencias necesitan planearse?
- ◆ ¿Ha evaluado los riesgos?
- ◆ ¿Qué requisitos debe uno imponer a los proveedores?
- ◆ ¿Ha conservado usted la habilidad clave para reiniciar la función?
- ◆ ¿Puede usted cambiar de proveedores si lo necesita? En caso de que esto ocurriera es esencial asegurarse que el contrato cubra todas las eventualidades que puedan presentarse.

3.2.F. CONSIDERACIONES ANTES DE SUBCONTRATAR

- ❖ Ubicación del servicio.
- ❖ *Convenios adecuados de seguridad.*
- ❖ Disponibilidad del servicio y capacidad.
- ❖ Acceso a tecnología avanzada.
- ❖ Posibilidad de migración a sistemas más avanzados.
- ❖ Habilidad para administrar e informar según acuerdo del nivel de servicio.
- ❖ Soporte del software.
- ❖ Planes de contingencia preparados.
- ❖ Recuperación ante un desastre.
- ❖ Soporte e integración de redes.
- ❖ Capacitación de usuarios, soporte de primera línea, administradores de sistemas.
- ❖ Calidad del servicio.
- ❖ Relación con proveedores.
- ❖ Despliegue más rápido de nuevos desarrollos.
- ❖ Mejor Reingeniería de Procesos.
- ❖ Tamaño y estabilidad de la compañía.
- ❖ Compromiso hacia el negocio.
- ❖ Flexibilidad del contrato.
- ❖ Saber lo que uno quiere.

El manejo ineficiente del proyecto, junto con cambios en el negocio y la tecnología pueden causar dificultades e incluso llevar el proyecto al fracaso. El mayor peligro, sin embargo, es que no se trate adecuadamente la cuestión relativa al personal. El problema no es simplemente cómo se puede transferir personal a un proveedor, sino como evitar la pérdida del personal más calificado con que se cuenta o incluso perder las ventajas competitivas.

¿Qué puede Subcontratarse?

Las funciones que tradicionalmente se han contratado son las siguientes:

- Suministro de Materiales y Componentes
- Servicios Generales
- Tecnología informática
- Consultoría y Capacitación
- Logística

Dentro de los aspectos que se deben tomar en cuenta para subcontratar se deben mencionar las funciones que las compañías están más dispuestas a poner en mano de subcontratistas. A continuación se mencionarán algunas de las que consideramos más importante dentro del análisis realizado:

- Aquellas que hacen curso más intensivo de recursos
- Areas relativamente independientes
- Servicios especializados y otros servicios de apoyo
- Aquellas con patrones de trabajo fluctuantes en carga y rendimiento
- Aquellas sujetas a un mercado rápidamente cambiante y donde es costoso reclutar, capacitar y refener al personal
- Aquellas con una tecnología rápidamente cambiante que requiere una gran inversión.

¿Qué No debe Subcontratarse?

Aunque todas las funciones que aparecen a continuación hayan sido subcontratadas con éxito por alguien en alguna parte, se deberá hacer un examen cuidadoso antes de subcontratar las siguientes:

- ◆ Administración de Planeación Estratégica
- ◆ Administración de Finanzas
- ◆ Administración de la Consultoría Gerencial
- ◆ Control de Proveedores
- ◆ Administración de Calidad y Administración Ambiental
- ◆ La Supervisión de la Satisfacción de los requisitos del mercado y reglamentarios como:
 1. Responsabilidad del Producto
 2. Publicidad Engañosa
 3. Calidad
 4. Regulaciones Ambientales
 5. Higiene y Seguridad del Personal
 6. Seguridad Pública
 7. Seguridad del Producto / Servicio

Todos los requisitos reglamentarios conllevan riesgos tanto de responsabilidad corporativa como personal. Es importante destacar que uno de los primeros pasos en el proyecto de Outsourcing, y quizás el más importante es aquel en donde se seleccionan los procesos que podrían ser subcontratados.

3.2.G. OUTSOURCING COMO HERRAMIENTA DE NEGOCIOS

Aún cuando el procesamiento externo de datos, conocido como Outsourcing, es una de las modalidades operativas más maduras, existe cierto grado de confusión dentro del mundo empresarial en torno a su lugar e importancia estratégica en el contexto económico actual. En este sentido, es común la preocupación a nivel ejecutivo sobre el cómo funcionaría el negocio si la organización de la empresa pasara a operar parcial o totalmente bajo Outsourcing y, más importante aún, cómo encajaría tal situación dentro de la estrategia general de negocios de la empresa.

Como uno de los objetivos de éste es aclarar tales preocupaciones y, para ello, se pretende dar respuesta a las siguientes interrogantes:

1. ¿Cuál es el contexto organizacional de una solución de Outsourcing?
2. ¿Cómo se relaciona el Outsourcing con estrategias empresariales actuales?
3. ¿Cuándo y cómo juega el Outsourcing un rol crítico dentro de la empresa?
4. ¿Cómo conseguir los mejores resultados de una opción de Outsourcing?

Contexto Organizacional

Antes de entrar a analizar el contexto organizacional donde encajaría hoy en día una solución de Outsourcing, es importante dar una revisión rápida a los factores principales que definirían su lugar dentro de una empresa. A mi juicio, estos factores estarían representados, por una parte, por el mercado donde ésta se desenvuelve y al cual trata de adecuarse y, por el otro, por el estado de desarrollo de las herramientas que las tecnologías de la información ponen a su alcance.

El concepto que definiría con mayor precisión la situación actual del mercado es, sin lugar a dudas, *globalización*. La globalización de los mercados ha hecho sentir su influencia en casi todas las ramas de la actividad económica, redefiniendo drásticamente las relaciones tradicionales de negocios entre proveedores y compradores. La apertura económica ha visto un crecimiento exponencial de la disponibilidad de productos en el mercado, a la par de reducciones igualmente drásticas en el ciclo de vida de cada producto en particular. Frente a esta situación, el *énfasis de los participantes en el mercado actual* ha pasado a ser la

adaptabilidad a condiciones cambiantes, y el aprovechamiento de oportunidades que tales condiciones abren las puertas.

Las organizaciones empresariales han pasado de estar orientadas a la elaboración y venta de productos, a estar *orientadas hacia el cliente*. El cliente es el centro de atención en un mercado donde productos y tendencias van y vienen con vertiginosa rapidez; a fin de cuentas, mientras se mantenga un *pulso sincronizado al del comprador de los productos y servicios*, se garantizará la permanencia y crecimiento mas allá de la composición de la cartera de ventas en un momento dado. Este fenómeno tiene su expresión en la llamada *compenetración de las cadenas de valor agregado*, es decir, cada proveedor se acerca lo más posible a su comprador, entiende cada vez más sus necesidades, busca sociedades estratégicas que le den la mayor penetración posible dentro del negocio de sus clientes, en un esfuerzo por formar cadenas de oferta-demanda de creciente solidez, que lo aíslen hasta cierto punto de un mercado temido por su aparente volatilidad.

Desde una perspectiva global, esta compenetración da a luz al concepto de *organizaciones virtuales*, donde el énfasis pasa de proveedores individuales a la conjunción de funciones diversas dentro de la cadena de la producción de bienes y servicios para el mercado: el acoplamiento de los componentes requeridos para la formación de un producto pasa a tener prevalencia sobre las características específicas de cada uno de sus componentes individuales, al igual que la capacidad de crear nuevos productos prevalece sobre la excelencia en la creación de un componente o producto en especial. Esta última está en cierta medida garantizada por la adherencia de la mayoría de los proveedores a estándares aceptados de producción y prestación de servicios, representando cada vez menos un diferenciador entre proveedores en el mercado. De allí la popularidad de estándares internacionales de calidad, especialmente el conjunto de normas emitidas por la ISO (*Organización Mundial de Estándares*).

Por su parte, y como expresión de esta globalización y creciente énfasis en las cadenas de valor agregado, el mundo de la tecnología redefine constantemente el concepto mismo de lo que entendemos por *vertiginoso*. Dentro del campo de la informática, presenciamos con asombro el acelerado ritmo de los avances tecnológicos, cada uno abriendo vastos universos de posibilidades para las empresas y su misión de liderazgo en sus respectivos mercados. Cabe mencionar dentro de las tendencias actuales de las tecnologías de la información los desarrollos que vemos con mayor interés por su aplicabilidad al mundo de los negocios:

-
- ◆ La automatización de las labores de oficina, incluyendo el manejo de documentos;
 - ◆ La creciente popularidad de paquetes empresariales integrados;
 - ◆ Los sistemas de soporte a decisiones basados en tecnologías *Data Warehousing* y *Data Mining*;
 - ◆ Las tecnologías de conectividad universal, a través de *Internet* y la *World-Wide Web (WWW)*;
 - ◆ La emergencia de sistemas distribuidos, bajo plataforma cliente/servidor.

Evidentemente, las transformaciones a que se hace referencia aquí han producido cambios importantes en la organización empresarial moderna. Hoy en día, las empresas se enfrentan a la nada despreciable tarea de redefinición de su estructura interna para dar respuesta a cambios en su entorno. A grandes rasgos, se puede hablar de un definido movimiento desde estructuras jerárquicas, monolíticas, verticales, enfocadas a las operaciones internas y la producción, hacia estructuras matriciales, colaborativas, enfocadas a la coordinación interna y con proveedores externos para la satisfacción del *cliente*. Se ve un claro movimiento de la relevancia del capital de inversión, representado por el crecimiento de la burocracia interna, hacia la del capital humano, representado por la productividad y capacidad de respuesta a cambios en el mercado.

Por otra parte, estos cambios organizativos vienen apoyados por cambios en la infraestructura de soporte informático de la empresa, que a su vez evoluciona de un esquema centralizado, enfocado al control de recursos y la eficiencia operativa, hacia un enfoque volcado al servicio efectivo a las unidades de negocios, habilitado por tecnologías de red y procesamiento distribuido para hacer llegar la información hasta el escritorio del empleado.

La infraestructura informática pasa a tener un rol cada vez más estratégico dentro de la empresa, en la medida que habilita la disponibilidad y procesamiento oportuno de la información necesaria para permanecer en posición de liderazgo en los mercados donde se tiene presencia. Así, el rol de la organización informática también cambia radicalmente: de apoyo operativo a apoyo estratégico. Es esta organización la responsable de identificar y coordinar la implantación y operación de tecnologías de información que le den ventajas competitivas a la empresa, y le permitan asumir una organización tan flexible y dinámica como lo requiere el mercado. Pasa a ser más relevante para el personal de informática el *conocer a fondo el negocio de la empresa*, para así poder identificar las tecnologías de información más apropiadas para su impulso, que los aspectos relacionados con la operación cotidiana de los sistemas

computacionales de la empresa. Para esto último, al igual que para muchos otros componentes del negocio de una empresa, existen estándares bien definidos, los que han servido como catalizadores en la explosión del mercado de servicios de Outsourcing.

Antes que el manejo y operación de sistemas de información, la relevancia de la organización informática dentro de una empresa radica en su habilidad para coadyuvar la transformación de un mar de datos brutos en información estructurada y, más aún, de esta en conocimiento y ventaja competitiva para la empresa. Este es, en nuestra opinión, el valor *agregado real y estratégico de la organización de informática de toda empresa.*

Lamentablemente, este último no es el caso en una gran cantidad de empresas, donde por diversas razones existe un desfase entre la organización informática y la estrategia de negocios de la empresa, tal y como la plasman en plan y acción sus niveles directivos. No es raro ver departamentos de informática absortos en la solución urgente de problemas inmediatos de una operación hecha casi inmanejable por la inercia de crecimiento del capital de inversión; es común la carencia en muchas empresas de un inventario real de la infraestructura manejada, y los servicios prestados, por el departamento de informática, sin entrar siquiera a la definición formal de niveles aceptables y deseables de servicio; tampoco nada raro es ver presupuestos de inversión en informática que año tras año no se compadecen con los retornos reales *percibidos por el negocio*; por otro lado, peligrosamente proverbial es el afán de organizaciones informáticas en la actualización tecnológica a ultranza, o con poco fundamento en las necesidades reales del negocio, estas últimas dictadas por los imperativos del mercado. En algunas empresas llega a tanto este desfase que la dirección, en un esfuerzo casi desesperado por *recuperar* la infraestructura informática de la empresa para el negocio, recurre a la elección de directivos de informática provenientes de otras áreas del negocio, percibidas como realmente críticas.

Ahora bien, ¿cómo catalizar la transformación de la organización informática en motor estratégico de la empresa? Afortunadamente, para ello esta tiene a su alcance diversas herramientas, dentro las cuales nos interesa presentar aquí los servicios de Outsourcing.²⁴

²⁴ Lacity, Mary C. Beyond the Information Systems Outsourcing, Wiley, Octubre, 1996.

Outsourcing y Estrategias Empresariales

A grandes rasgos, podríamos identificar cuatro grandes perspectivas dentro de las cuales el Outsourcing tendría un rol estratégico para la empresa:

1. Racionalización financiera.
2. Fortalecimiento de competencias.
3. Captura de valor agregado.
4. Diseño estratégico de la empresa.

A continuación, presentaremos un análisis general de cada una de estas perspectivas.

1. Racionalización Financiera

Empresas dentro de esta categoría buscan fortalecer su posición dentro de la industria con una estrategia de optimización de costos operativos y mayor apalancamiento del capital en el negocio. Generalmente, presentan un panorama de infraestructura redundante e ineficiente, con una gran concentración de recursos humanos y capital en áreas no directamente relacionadas con el giro de la empresa.

Motivaciones importantes que llevan a estas empresas a considerar el Outsourcing como herramienta estratégica son, por un lado, la reducción de costos, y por el otro, la liberación de capital para su reinversión en áreas críticas para el negocio. Por tanto, áreas dentro de la empresa propensas al Outsourcing serían aquellas con estructuras de costos muy altos, con alto contenido de inversión de capital, y/o funciones o procesos considerados auxiliares o secundarios, cuya externalización represente una ventaja económica para la empresa.

Dentro de esta perspectiva, el rol principal del Outsourcing es ayudar a la empresa a mantener su enfoque estratégico dirigido al negocio, solucionando aspectos problemáticos de su funcionamiento. Respecto a estos últimos, la empresa ha tomado la decisión de recurrir a servicios externos, con la promesa de eficientar la operación. Mas aún, la transferencia de activos y pasivos que generalmente ocurre como consecuencia de una transacción de este tipo, libera capital y recursos de la empresa, que pueden entonces ser utilizados para reforzar las áreas críticas del negocio, además de eliminar importantes rubros de presupuestos futuros de inversión.

2. Fortalecimiento de competencias.

En un mercado global y cambiante, *el cliente* es un blanco móvil: ir tras él requiere de las empresas una actitud proactiva, que pueda adelantarse y acompañar a las transformaciones del mercado. Este reto presenta dos grandes requisitos de supervivencia para las empresas:

- ❖ Estructuras organizacionales flexibles, que puedan asimilar procesos periódicos de crecimiento, retracción, y reacomodo, según la necesidad de nuevas funciones y/o procesos que vaya imponiendo el mercado que se pretende atacar.
- ❖ El desarrollo de fortalezas competitivas basadas en nuevas competencias requeridas por cambios en el mercado. Naturalmente, las mismas fuerzas que motivan cambios organizacionales, también motivan a su vez y principalmente la necesidad de nuevas aptitudes empresariales para hacerles frente efectivamente.

Estas demandas contrastan radicalmente con la inercia organizacional propia de toda empresa, en la medida que esta crece y se establece en el mercado. Ante tal disyuntiva, y como estrategia de transformación controlada, la empresa puede decidir recurrir a ayuda externa para satisfacer demandas de flexibilidad organizativa y nuevas competencias. El Outsourcing en estos casos viene dictado por la necesidad de responder rápidamente a condiciones cambiantes en el mercado, a la vez que como motor de transformación organizacional controlada de la empresa. Mediante el Outsourcing, la empresa logra penetrar rápidamente nuevos nichos, manteniéndose así en la cresta de la ola de los cambios del mercado.

Como estrategia organizativa y de negocios, el Outsourcing asume el rol de catalizador de cambios empresariales, al estar motivado por la necesidad de desarrollar nuevas funciones y/o procesos dentro de la empresa, fortalecer aquellas actualmente existentes que lo necesiten, y repotenciar aquellas que no pueden fortalecerse por sí mismas, o al menos no con la celeridad requerida.

Empresas con este perfil estratégico generalmente se encuentran en mercados de alta volatilidad, donde solo florecen las organizaciones con grandes capacidades de adaptación y aprendizaje. En este contexto, la empresa utiliza el Outsourcing como punta de lanza de su estrategia de penetración y posicionamiento: por un lado, le permite responder rápidamente a cambios en condiciones externas, a la vez que ayuda a transformar la organización en las direcciones dictadas por el mercado. El núcleo de la organización empresarial aparece como una ventana móvil: por un lado, internaliza nuevas funciones y procesos para los que en

principio se recurrió al Outsourcing, según vayan adquiriendo éstos mayor relevancia para la empresa, y por el otro, relega o elimina aquellas hechas obsoletas por cambios en el mercado. De tal manera, este núcleo de la empresa aparece relativamente protegido de cambios bruscos que podrían requerir condiciones externas, utilizando el Outsourcing como escudo de protección y espada de ataque a la vez.

3. Captura de valor agregado.

Como vimos anteriormente, una característica relevante de las condiciones económicas actuales es la *compenetración de las cadenas de valor agregado*. En este escenario, las empresas tienden a gravitar su centro de actividad progresivamente hacia sus respectivos *clientes*, buscando satisfacer necesidades cada vez más fundamentales. Esta estrategia lleva a la empresa a asumir nuevas funciones y crear nuevos procesos de apoyo a estos objetivos estratégicos, mientras que pasan a un segundo plano en importancia otras funciones y procesos, en la medida que su radio de acción deje de tocar al *cliente*.

Entra aquí la motivación principal para que una empresa de este tipo recurra al Outsourcing: para girar el enfoque estratégico de la empresa hacia la *compenetración con el cliente*, esta busca redespigar su capital y núcleo organizativo hacia tal objetivo, liberando recursos humanos y de capital de otras áreas de importancia secundaria.

Áreas operativas proclives al Outsourcing para estas empresas comprenderían las funciones y procesos cercanos a proveedores, y en general todas aquellas sin contacto directo con los clientes, por su carácter ahora secundario con respecto a los objetivos estratégicos de la empresa. Asimismo, también serían muy propensos al Outsourcing aquellos procesos y funciones que requieran de mucha atención y energía diarias, en la medida que estos podrían sustraer importantes y escasos recursos humanos y de capital del enfoque hacia el cliente, ahora objetivo estratégico de la empresa.

Para una empresa con este perfil estratégico, recurrir al Outsourcing le permite mantener una plataforma sólida de operaciones, complemento esencial que posibilita el enfoque de la mayoría de los recursos internos hacia el objetivo estratégico de *compenetración con el cliente*: de acuerdo a esta estrategia, allí se encuentra el valor agregado que le podría dar a la empresa importantes diferenciadores y ventajas competitivas.

4. Diseño estratégico de la empresa.

Finalmente, existen empresas que basan su estrategia de negocios en una arquitectura organizativa primariamente virtual. Este tipo de empresa considera muy pocas de las funciones y procesos que la componen como *estratégicos per se*, sino solamente en la medida de ser brazos ejecutorios del diseño de negocios que se pretende construir. Para organizaciones de este tipo, el objetivo principal de la organización es el alcanzar la excelencia y, por tanto, posiciones de liderazgo en el mercado, por medio de la combinación de los mejores proveedores externos en la mayoría de las funciones y procesos que la componen.

Dentro de esta estrategia, el Outsourcing se convierte en el mecanismo por excelencia de materialización de una arquitectura de negocios corporativa, realizando todas sus funciones y procesos, con especial atención hacia elementos de la producción y distribución. El Outsourcing como *modus operandi* es, en cierto sentido, la abstracción total de la producción en el reino del mercado. La empresa se mueve en base a un diseño de negocios que la lleva a constituirse y reconstituirse tantas veces como los avatares de su mercado lo exijan, recurriendo en cada metamorfosis a la combinación más idónea de elementos de producción, distribución, y operación en general tomados también del mercado: esta vez, del mercado de servicios de Outsourcing. A la manera de las *organizaciones virtuales* que mencionábamos anteriormente, empresas de este tipo son *totalmente abstractas*: el concepto original de la empresa progresa materializándose con recursos totalmente externos. La organización en sí no tiene substancia, mas sí contenido: el contenido que suministra el plan de negocios ejecutándose en el mercado.

Es por esto que los dos elementos fundamentales de esta estrategia pasan a ser, por un lado, el diseño de un concepto de negocios exitoso, y por el otro, la capacidad de materializar el plan de negocios en base a recursos externos, el Outsourcing como herramienta principal de ejecución de negocios. Dado su radical diseño de negocios, podríamos asegurar que la principal competencia operativa de este tipo de empresas es su capacidad de identificación, gerencia e integración de proveedores externos. Este punto, amplificado al máximo en este caso, es igualmente crítico en todos los casos anteriores, por lo cual pasaremos a continuación a analizar las condiciones bajo las cuales se pueden alcanzar los mejores resultados de la elección del Outsourcing como herramienta de negocios.

Condiciones de Exito del Outsourcing

Una de las mayores ventajas que posee el Outsourcing como herramienta de negocios es, como comentábamos al principio de este artículo, el tener

tras de sí un amplio historial de ejecución exitosa, dentro de una industria donde la mayoría de las herramientas disponibles se caracterizan por su relativa novedad.

Al seleccionar el Outsourcing como herramienta de negocios, las empresas tienen a su disposición un sólido cuerpo de conocimientos y experiencia probada por varios decenios de operación exitosa en diferentes industrias y bajo las condiciones más diversas. Por tanto, al considerar posibilidades de organización y operación, no hay necesidad de *reinventar el hilo negro* experimentando con alternativas no probadas en el mercado: además de ser riesgoso para la empresa, esta tampoco puede permitirse el tiempo o la energía para reinventarse por sí misma, dada la urgencia que imponen las demandas del mercado hoy en día.

Sin embargo, es importante recalcar que el Outsourcing no es una panacea para los problemas informáticos, o de cualquier otra índole, por los que pueda estar atravesando una empresa: el Outsourcing no es una estrategia de negocios, ni tampoco un objetivo deseado. Outsourcing, como toda herramienta empresarial, es un medio para lograr los objetivos estratégicos de la empresa, no un fin en sí mismo.

Como toda herramienta empresarial, el Outsourcing requiere de la competencia organizacional interna de la empresa para su ejecución exitosa, así como de los recursos gerenciales apropiados para su supervisión y control. Más importante que la elección acertada del proveedor, es el compromiso y entendimiento de la alta dirección de los cambios organizativos y operacionales que conlleva el llevar funciones y procesos internos hacia el Outsourcing.

Factores críticos de éxito de una transacción de Outsourcing

Claridad de Objetivos

El elemento más importante en el éxito a largo plazo de una relación de *Outsourcing*, es la claridad de objetivos. El cliente debe tener muy bien definidas las metas que se pretenden alcanzar con el Outsourcing y, tan o más importante aún, estas deben estar adecuadamente externalizadas, habiéndose comprometido el proveedor a ser medido en su desempeño con base a ellas.

Expectativas Realistas

El Outsourcing es un medio, una herramienta, no una panacea. Es importante entonces fijarle fronteras dentro del límite de lo posible, principio muchas veces violado en el afán del proveedor de amarrar el

negocio, y del cliente de solucionar sus problemas operativos con una varita mágica. El amplio historial del Outsourcing, bien explotado, ayuda a mantener las expectativas de ambas partes firmemente ancladas dentro de lo realizable. Existe ya una base de conocimientos producto de las experiencias de la industria en los últimos decenios, que permite establecer claramente las posibilidades de éxito de una transacción de Outsourcing basadas en las condiciones actuales tanto del cliente como del proveedor. Este debe ser el parámetro que fije las expectativas de ambos lados al entrar en una relación de Outsourcing.

Compromiso del Cliente

Como toda herramienta empresarial sofisticada, el Outsourcing requiere de recursos altamente calificados por parte del cliente, que puedan explotar sus beneficios potenciales mediante funciones de gerencia y supervisión adecuadas. Es importante recalcar aquí el delicado balance entre *macro-gerencia* y *micro-gerencia* del proveedor de Outsourcing por parte del cliente. La *macro-gerencia* lleva al cliente a no asignar suficientes recursos a supervisión y control del proveedor, quedando este último a la deriva en términos de directrices operativas, mientras que la *micro-gerencia* lleva al cliente a, por un lado, comerse los ahorros esperados en infraestructura informática, al crear una neo-burocracia de control administrativo dedicada al manejo de la relación; por el otro lado, y más gravemente aún, ata de manos al proveedor, constreñido por una avalancha de requisitos administrativos que le impiden implantar los procedimientos optimizados sobre los cuales se fundaba su promesa al cliente de eficiencia operativa y economías de escala.

Definición detallada de la Cartera de Servicios incluidos

En muchas ocasiones el proveedor tiende a ser *explícitamente vago* sobre la cartera de servicios incluidos en el costo básico de una transacción de Outsourcing. Mas aún, esta vaguedad es muchas veces utilizada exitosamente como estrategia de penetración del cliente; se gana al cliente con precios artificialmente bajos, para luego sacar la carta secreta del *engorde* del negocio a futuro: una vez firmado el contrato y concluida la transferencia de operaciones al proveedor, comienza la letanía de excepciones, o servicios no incluidos, que originan innumerables cargos adicionales. Para evitar este mal casi endémico, es sumamente importante la definición clara y precisa de todos los servicios incluidos, así como los no incluidos, en una transacción de Outsourcing. A mayor precisión *a priori*, menores sorpresas *a posteriori*, cuando son garantía de acritud de una relación de negocios, pudiendo afectar peligrosamente operaciones críticas del cliente.

Definición adecuada de Niveles y Modelos de Servicio

En este rubro entran los criterios mínimos de calidad de los servicios prestados como parte de la transacción de Outsourcing entre las partes. Cada servicio debe tener asociados tanto el modelo de prestación adoptado, como los parámetros de aceptación y medición de su desempeño. Así, el progreso de la relación puede ser monitoreado por una batería de indicadores, los cuales sirven tanto para mostrar el éxito de la transacción como para tomar medidas preventivas y/o correctivas en caso de que algunos servicios muestren tendencias a la degradación, antes de convertirse en problemas críticos.

Flexibilidad Financiera

El éxito de toda transacción de Outsourcing tiene como fundamento el beneficio económico de ambas partes. Como medida de prevención frente a situaciones cambiantes, toda transacción debe incorporar suficiente flexibilidad financiera como para adaptarse a condiciones cambiantes que puedan afectar el costo total de la relación comercial entre ambas partes, para así garantizar de alguna manera el beneficio económico buscado originalmente.

Compromiso del Proveedor

Una de las ventajas competitivas más fuertes del Outsourcing es la disponibilidad por parte del proveedor de recursos altamente calificados para resolver los problemas operativos en la infraestructura informática del cliente. Como tal, el proveedor debe comprometerse a mantener la disponibilidad prometida a lo largo de la relación, evitando la rotación excesiva de personal, así como la utilización de clientes *amarrados a largo plazo* como escuela de sus cuadros profesionales, con su posterior reasignación a nuevos clientes. Como toda relación exitosa de negocios, es necesario garantizar una continuidad y calidad mínima por parte del proveedor en los recursos humanos asignados a la atención y cumplimiento de los compromisos contraídos.

Continuidad Gerencial

El éxito de todo proyecto a largo plazo depende en gran medida de la continuidad del equipo gerencial responsable del mismo. En el caso del Outsourcing, este requisito se acentúa más aún, dado que las condiciones generales de la transacción se fijan justo antes del comienzo formal de la relación, al momento de la negociación y firma del contrato de prestación de servicios. A partir de allí, el éxito de la transacción depende de

adecuada interpretación y seguimiento de las cláusulas establecidas en el contrato, es esencial que los equipos gerenciales responsables del proyecto por ambas partes se involucren plenamente en las negociaciones contractuales, para así llevar consigo a la relación el *espíritu del contrato*. Esta es ciertamente una garantía importante para el éxito de la relación a largo plazo.

Flexibilidad Tecnológica

Todos sabemos que la innovación tecnológica es el *modus operandi* en el mundo de la informática. Al mismo tiempo, las transacciones de Outsourcing generalmente se expresan en contratos de prestación de servicios a largo plazo. Por tanto, para evitar problemas causados por obsolescencia tecnológica no prevista en la transacción original, esta debe incorporar definiciones y procedimientos de actualización tecnológica, así como criterios básicos de evaluación e incorporación de nuevas tecnologías a los servicios prestados. Tales salvaguardas garantizan una de las promesas básicas del Outsourcing: la tecnología, manejada por expertos, redituando beneficios reales al negocio.

Flexibilidad Operativa

Uno de los objetivos más importantes del Outsourcing es profesionalizar la operación informática del cliente. Más allá de compromisos formales y definiciones exactas de servicios prestados, el resultado esperado de una solución de *Outsourcing* es, generalmente, el mejoramiento y eficientización de la operación. Debido a la variedad de situaciones y cambios de condiciones operativas que puedan ocurrir durante el transcurso de la relación, es muy importante que la transacción original incorpore suficientes elementos de flexibilidad que puedan ser utilizados posteriormente para cambiar los términos operativos, o hasta la definición de los servicios prestados, sin necesidad de recurrir a tortuosas renegociaciones del contrato.²⁵

²⁵ <http://www.asaenet.org.sections/technology/helppr8.htm>

4. DOWNSIZING

Asociado al Outsourcing y a otras herramientas, es la fórmula de competitividad para las organizaciones que darán la batalla en los mercados del Siglo XXI. Para muchos empresarios en problemas, Downsizing es sinónimo de recorte de personal y reducción del costo laboral; para los expertos significa disminución proporcional de las estructuras en busca de eficiencia y flexibilidad.

En el periodo después de la segunda guerra mundial entre 1945 y 1980, y especialmente en los años 60, la tendencia general de las grandes empresas fue a crecer tanto en sus negocios originales como diversificándose a otros nuevos. Sin embargo, en la actualidad la tendencia parece ser más bien a la inversa: muchas de esas empresas están ahora inmersas en una ola masiva de desinversiones a través de las cuales reducen su grado de diversificación e integración vertical para concentrarse en sus negocios centrales (refocusing). Paralelamente, el incremento de la presión competitiva ha abocado a un gran número de empresas en EE.UU., Europa y algunos países de Latino América a tomar la decisión de reducir su tamaño mediante el cierre de plantas y el recorte de plantillas para tratar de convertirse en más flexibles y eficientes (Downsizing).

Los rápidos e intensos cambios sociales y tecnológicos del entorno han provocado que las estrategias de reestructuración o de reducción del tamaño de la empresa (Downsizing) se conviertan en un fenómeno empresarial cada vez más importante y en un reto para la Dirección de Empresas tan trascendental como puede ser el del crecimiento. De todas partes nos llegan las recomendaciones y consignas de los gurús al uso acelerado de la necesidad de avanzar hacia una empresa más reducida, más flexible y ligera, con menos gastos generales, menos burocracia y decisiones más rápidas, más especializada en aquellas actividades que mejor domina.

Es por ello que la reestructuración empresarial ha surgido también como uno de los principales temas de interés en la investigación en Dirección Estratégica en los últimos años, abordándose desde múltiples perspectivas teóricas. Sin embargo, en México no ha existido una profunda investigación para analizar la importancia de este fenómeno en nuestro país, sus antecedentes y consecuencias.

CAPITULO IV

DOWNSIZING

Centrándonos en uno de los posibles indicios de las estrategias de reestructuración, la reducción significativa de la fuerza de trabajo, se pretende responder a las siguientes preguntas:

- ◆ ¿Se está dando también en México una tendencia a la reducción del tamaño medio de las grandes empresas?
- ◆ ¿Cuál ha sido la importancia de este fenómeno?
- ◆ ¿Qué tipo de empresas es el que emprende estas acciones: empresas con problemas en su cuenta de resultados y que responden a esta situación con medidas de recorte o empresas saneadas?
- ◆ ¿Qué papel desempeña el sector de actividad?
- ◆ ¿Las reducciones de empleados van acompañadas de cambios en el volumen de actividad de la empresa?
- ◆ ¿Qué consecuencias puede tener ello?
- ◆ ¿Qué efectos sobre los resultados tienen estas medidas?
- ◆ ¿Pueden definirse factores que contribuyan a que estas medidas tengan éxito y supongan una mejora significativa?

En el siguiente apartado se tratará de definir qué se entiende por una estrategia de reestructuración o Downsizing, encuadrándola dentro de las estrategias corporativas de la empresa y asimismo, se revisarán los principales trabajos publicados acerca de los antecedentes y efectos de estas decisiones, para construir las hipótesis que serán contrastadas más tarde. Después de describir la muestra y variables utilizadas, se expondrán los resultados del análisis empírico acerca de los rasgos económicos que caracterizan a las grandes empresas que han puesto en marcha *estrategias de recorte de empleados frente a las que no* y los factores que influyen en el éxito de estas estrategias.

Downsizing empezó como la estrategia de obreros de derramamiento de corporaciones enfermizas ante la demanda débil pero, pronto, empresas fuertes que parecen incluso empujar más allá el valor de los accionistas adoptaron la política. Downsizing se examinará como una opción estratégica que la dirección puede ejercer para empujar valor de equidad. Downsizing se presentará como un fenómeno macroeconómico y se tendrá un impacto en inflación, y por consiguiente la proporción a la que se descuentan precios accionarios y se valoran.

Para comprender el Downsizing, y cómo fue de una señal de fracaso a una indicación de éxito futuro, debe entenderse primero por qué la dirección de la empresa usaría el tamaño de la fuerza de trabajo para manipular el valor de la empresa. La ola de la fusión en los 80s de ejecutivos enseñados a que cualquier compañía que comercia a un precio de ganancias múltiples baja el múltiplo de la industria grande fue considerada infravalorado, o pobre actor, y maduro para una toma, o los trajes de ley

de accionistas desarreglados. Los accionistas tenían relación con perfeccionar la producción y el costo cortante que ellos esperaron engendrarían ganancias y por consiguiente la riqueza del accionista.

Ahora el enfoque se había vuelto a construir riqueza del accionista más directamente, empujando el precio accionario simplemente, que haciendo cualquier cosa, por consiguiente era necesario convencer al mercado que el precio accionario debe subir. Esto podría ponerse problemático, como balances en el nivel de ganancias necesariamente no corresponden a los cambios en el precio accionario de día a día o año con año. El precio accionario se había puesto más importante en las decisiones diarias de ejecutivos, como cada vez más compañías estaban pagando el volumen de los sueldos de ejecutivos en opciones accionarias y se abastece. Por consiguiente, para aumentar al máximo sus sueldos, los accionistas tenían más de un incentivo para tomar medidas que convencerían el mercado del potencial ascendente en sus precios accionarios.

Tales medidas podrían ser métodos reales o artificiales para empujar valor firme; para que las materias puedan ser creíbles para todos ellos. En otras palabras, no es realmente si un proyecto es ganancia generando; le importa sólo si el mercado accionario cree que el proyecto ganará dinero. *A la magnitud que los inversores no son tontos, y tiene información perfecta sobre el proyecto (las expectativas de rentabilidad están en línea con rentabilidad futura real), no hay ningún problema.* Asustados de perder sus trabajos, muchos inversionistas buscaban un camino rápido para empujar rentabilidad de contabilidad, con menos consideración a la rentabilidad a largo plazo de la estrategia.

El Downsizing, especialmente en la función de mantenimiento, no es nada nuevo. Un estudio realizado recientemente en el año de 1996 por una organización de Ohio reveló que 41% de los encuestados trabajaban para compañías que despidieron personal durante el año pasado, principalmente en los departamentos de mantenimiento e ingeniería.

La esencia del Downsizing es reducir todo lo que no agregue valor al producto final. Sin embargo, la administración no se da cuenta que el departamento del mantenimiento no sólo agrega valor a producto final, sino que evita que la producción se interrumpa. Debido a esta falta de atención a dicho departamento, suele ser víctima de los recortes.

4.A.DEFINICION

El término "Downsizing" fue acuñado para describir la acción de despedir una porción grande de la fuerza de trabajo de una empresa en un periodo muy corto de tiempo, particularmente cuando la empresa era muy aprovechable.

En una historia del Downsizing normal, una empresa aprovechable, bien-balanceada, para crecimiento anunciaría que estaba disparando un porcentaje grande de su fuerza de trabajo. El mercado de equidad se alojaría, y con esto comienza un frenesí comprando de la acción de la empresa. Esto es lo opuesto a un análisis microeconómico normal en el que una empresa débil se anticipa a una depresión en la demanda para sus productos, y despide a obreros, mientras una empresa fuerte prevé un salto en la demanda para sus productos, y contrata a más obreros para aumentar producción.

Los inversionistas se preocupan del Downsizing, desde que contiene implicaciones severas para la rentabilidad a corto plazo e incluso el crecimiento a largo plazo de una compañía. Un Downsizing es bastante diferente a un despido tradicional: en un despido, a un obrero se pide salir temporalmente durante los periodos de demanda débil, pero se le pedirá que regrese cuando los picos comerciales se eleven. En un Downsizing, la separación entre un obrero y una empresa es permanente. Un Downsizing tampoco es un despido por incompetencia individual, sino una decisión por parte de la dirección para reducir a la fuerza obrera global.

Es una reducción drástica, tanto en el número de miembros del personal directivo como en el número de capas directivas de la organización, no sólo echo para la reducción obvia de costos operacionales pero también para la reducción del tiempo de regreso/respuesta a las necesidades de los clientes. Aquí se entra en el papel versátil de los sistemas de información que debe ser considerada en su planificación: en un lado que se vuelve la información rápidamente disponible, y soltando la dirección del intermediario por consiguiente, y mejorando la ejecución de tareas por otro lado a través de la integración interdepartamental, así soltando a gerentes que estaban a cargo de un resumen y para transmitir la información.

El Downsizing, aplicado ha sido adoptado ahora por el sector privado para el redimensionamiento de estructuras empresariales. Los Primeros Downsizing privados exitosos han elevado competitividad, eficiencia y rentabilidad. Expertos le otorgan papel clave para el éxito de las empresas en el actual mercado globalizado.

¿Qué es? Pero, ¿qué es exactamente el Downsizing? Algunos han traducido literalmente el término al español asignándole el significado de "achicamiento". Pero hay razones suficientes como para dudar que tal concepto lo abarque plenamente.

Porque, más que achicamiento, Downsizing implica una reducción del tamaño de una empresa. Lamentablemente, el término está asociado a reducción del personal y no tanto con reducción de la estructura de una organización. Por tanto, es una manera diferente de denominar a una reestructuración moderna ya que, más que un achicamiento, supone un achatamiento de la estructura, eliminar niveles jerárquicos complejos.

Con el mismo propósito de ir más allá de una estrecha traducción se puede acotar que el Downsizing no es sólo como un achicamiento o planeamiento, sino el redimensionamiento de la empresa. Con el redimensionamiento no sólo se disminuye la cantidad de gente sino de procesos. También se puede sostener que el Downsizing supone la idea de reducir puestos y, lógicamente, las personas que los ocupan. Pero jamás es un proceso que parte de la reducción de personal. Sin embargo hay para quien el Downsizing es la reducción de una empresa de manera general.

¿Para qué se usa? Es posible determinar dos factores que pueden impulsar a una empresa a decidirse por el uso de este instrumento. El Downsizing alberga un ingente potencial en una era de incertidumbres. En primer lugar, la existencia de un exceso de capacidad respecto al personal; vale decir, cuando hay más puestos de trabajo de los que se requieren para ejecutar una función.

En este caso, más que Downsizing en estricto es necesaria una racionalización (mejora de la organización), ya que es factible llegar a una liberación de puestos de trabajo a través de la aplicación de tecnologías y técnicas administrativas. En otras palabras, hacer lo mismo con menos recursos. Y en segundo lugar, el Downsizing sirve para poder disminuir la capacidad de planta, pues puede darse el caso que pese a la eficiencia lograda en los procesos de operación, la empresa decide eliminar algunos de ellos por entero (un servicio, línea de producto, etc.).

Esto se realiza en base a un proceso de planeamiento que parte de identificar dónde se puede competir mejor. En ese caso se invierten las capacidades (muchas o pocas) en las líneas de producto y servicio en las que es dable competir de una manera más eficiente (global).

También hay, sin embargo, factores determinantes externos para decidir su uso. Respecto a ellos, y dejando de lado - por el momento- el aspecto humano de los Downsizings, es necesario puntualizar algunos aspectos generales. El Downsizing es la consecuencia de la competencia de mercado. Es una opción que las empresas han tenido que asumir presionadas por ella.

Paralelamente, "El Downsizing es la respuesta al desarrollo de una nueva cultura laboral que, como es evidente, afecta de manera directa la función de los recursos humanos de la empresa, tanto, que en la actualidad ésta ya no es una área de administración de conflicto, sino un espacio que, dentro de un plan estratégico, prepara a los individuos, identifica el potencial, discute competencias y crea un nuevo vínculo más adulto y responsable. ¿Y la tecnología? ¿No es también un factor externo determinante para la aplicación del Downsizing? Sí."²⁶

El Downsizing debe ejecutarse teniendo como marco una visión de largo plazo. Por ello, explica que cualquier reestructuración de este tipo debe estar acompañada de cinco estrategias básicas:

1. Saber por qué se va a hacer Downsizing (revisar la estrategia empresarial).
2. Ejecutar una revisión de los procesos (análisis funcional para determinar las áreas prioritarias).
3. Considerar la incorporación de tecnologías de la información formalmente (que es una inversión y no un gasto, pues su fin es obtener ventajas competitivas).
4. Plantear un rediseño de los procesos del negocio (se detecta en base a la segunda etapa: Qué procesos son sujetos de un rediseño radical o mejoramiento).
5. Realizar la reestructuración del organigrama (rediseño de procesos e incorporación de tecnología).

²⁶ http://www.puccamp.br/_prates/sisplan.html

4.B. IMPORTANCIA DEL DOWNSIZING EN EL MERCADO

Un nuevo fantasma recorre el mundo de las grandes industrias de todo el mundo. Se llama Downsizing, y para miles de trabajadores es el argumento con el que han sido transferidos a la estadística del desempleo.

Este enfoque reduccionista corre paralelo al auge de otra herramienta igualmente fuerte, el Outsourcing, es decir, la subcontratación de servicios de apoyo y otras actividades que no agregan valor al negocio central de las empresas. Estas estrategias muestran que las empresas siguen buscando nuevos niveles de competitividad, y para ello las empresas necesitan cumplir cinco atributos: costos bajos, calidad, servicio, rapidez y flexibilidad; es una combinación que los manufactureros asiáticos han comprendido muy bien.

Estas filosofías son importantes al sector tecnológico y, sobre todo, el humano, que está llamando a un nuevo tipo de profesional, capacitado, motivado y con nuevas facultades derivadas del Empowerment. Esta estrategia de desarrollo empresarial busca rediseñar las estructuras y eliminar o minimizar aquellas partes que no ayudan a crear valor. En términos generales podría decirse que el Downsizing intenta eliminar el gigantismo de las empresas y busca la mayor concentración de las áreas de valor.

El Downsizing es parte de la evolución de la vida de las empresas. La aplicación más barata del mismo es sinónima de recorte de personal, con el interés específico de reducir el costo laboral. En algunos casos se ha hecho fijando en forma arbitraria el porcentaje de personal que deberá ser liquidado. Un Downsizing bien hecho es una reducción proporcional, reflexiva que considere los procesos; la actitud adecuada es aprovechar el factor humano y la tecnología y hacer mejor las cosas.

Esta forma de reducción permite eliminar jerarquías y niveles innecesarios de las estructuras, hacer más trabajo de equipo, fomentar el Empowerment, crear puestos de trabajo con multihabilidades y menores niveles de supervisión, reducir los tramos de control, etc., la idea principal es romper con la estructura piramidal jerárquica de las corporaciones y las empresas. Más que una pirámide se buscan establecer redes y equipos de trabajo, y una forma en la que el administrador es más que un "coach" que un jefe, en el sentido de que su posición está cercana y casi inmediata al lugar de operaciones. Es una organización más enfocada a los procesos

que al control y totalmente volcada al cliente. Naturalmente es un cambio cultural difícil de asimilar, especialmente en los países de cultura latina.

Si bien el concepto verdadero de Downsizing es fácil de comprender y asimilar, su implementación en la práctica resulta muy ardua debido a la resistencia cultural al cambio, las cargas emocionales de los trabajadores y empleados afectados, etc.: aquí se enfrentan al viejo paradigma de "soy todo como soy capaz de mostrar que soy", contra el más nuevo de "valgo por lo que sé".

¿Downsizing siempre presenta la cesantía de personal? ¿Siempre se va alguien?, Este es un punto muy interesante y tiene que ver con la cultura de la organización. Por ejemplo en el Grupo Bimbo nunca se va la gente a la calle, siempre se le redistribuye o se le asigna a nuevos proyectos o negocios.

El caso de esta empresa panificadora permite demostrar otra paradoja de la aplicación de Downsizing: la importancia del factor humano. Bajo un sano punto de vista empresarial, estas estrategias deberían buscar siempre un crecimiento de la empresa y no una actitud reservada y defensiva que más temprano que tarde la sacarán del mercado y el Downsizing no es una estrategia para reducirse, sino para ser más eficiente.

Es un hecho que el crecimiento genera nuevas oportunidades y empleos. Es un desperdicio cortar con ejecutivos que tienen una maestría o 15 años de entrenamiento y experiencia. La capacitación es una inversión que la lógica manda aprovechar. Como es el caso de IBM, AT&T, Xerox, K-Mart, Boeing y Sears Roebuck, que anunciaron en 1997 unas 50,000 contrataciones nuevas.

4.C. APLICACION DEL DOWNSIZING EN LA EMPRESA

Muchas personas tienen una enorme confusión entre el concepto de Downsizing y Reingeniería. Aunque casi siempre se refiere a aplanar las estructuras y reducir los niveles de la pirámide, hay empresarios que lo asimilan al recorte de personal tradicional. No está claro si se hace junto con Outsourcing o si es una medida para tapar cosas o épocas malas. Aun cuando las empresas pequeñas parecen tener ventajas, las grandes todavía presumen de su tamaño y cobertura casi universal. Pero ¿las empresas eficientes pueden hacer Downsizing o es solo una medida sólo para aquellas crecidas en exceso?

Si se maneja eficazmente una empresa nunca va a necesitar de una Reingeniería o Downsizing masivos. Este manejo debe ser una consideración permanente de la cultura empresarial, todo el tiempo se debe pensar cómo simplificar y racionalizar los procesos. Si se hace esta práctica en forma permanente es casi seguro que nunca se llegará a una monstruosidad como despedir 15,000 empleados de un banco.

Downsizing va ligado casi siempre a un momento de pánico o restricción. La gente reconoce que está mal en términos de competencia y produce la regla general de que hay que reducir la organización. Antes se entendía como recortar el personal en un porcentaje más o menos arbitrario de 10 o 20%, sobre todo en los niveles inferiores. Reducir personal operativo tiene un efecto visible inmediato, pero a la larga termina reestructurándose con trabajadores eventuales (Outsourcers).

Hoy en día se utiliza el Downsizing los tramos de cadenas de control y puede ocurrir que 70-80% de los mandos intermedios tenga que irse. Downsizing produce una reducción tremenda de los niveles ejecutivos.

4.D. BASES TEORICAS

Las Estrategias de Downsizing en la Estrategia Corporativa de la Empresa

Desde el enfoque de recursos y capacidades, la empresa se concibe como un conjunto único y organizado de recursos. Esta colección de recursos no permanece invariable a lo largo del tiempo, si no que, por el contrario, está en continuo cambio. Por una parte, en el normal operar de ésta empresa, paulatinamente se van generando en su interior y adquiriendo del exterior nuevos recursos materiales, intangibles, humanos y financieros. Así, el crecimiento interno empresarial se explica por el cumplimiento simultáneo de tres requisitos:

1. La empresa dispone de recursos sobrantes (exceso respecto a los estrictamente necesarios para seguir operando a la misma escala),
2. Estos siguen siendo útiles en el negocio actual o en otros nuevos, y por tanto, pueden ser reinvertidos en ellos, y
3. Existen costos de transacción que imponen restricciones a la venta de esos recursos sobrantes en el mercado.

Los cambios en el entorno de la empresa determinan nuevas configuraciones de recursos y capacidades que son necesarios para lograr ventajas competitivas y ello implica que la empresa deba estar continuamente planteándose dónde, en qué negocios, pueden ser más útiles los recursos sobrantes que genera y dónde y cómo obtener los nuevos recursos que necesita para competir y de los que carece.

Pero, por otra parte, la colección de recursos también sufre alteraciones como consecuencia de otras decisiones de dirección contraria a las de crecimiento. Los encargados o responsables del entorno también llevan en muchos casos, dentro de esa continua reconfiguración de las competencias centrales para asegurar la supervivencia futura, a un redimensionamiento competitivo que se traduce en decisiones de disminución selectiva del conjunto de recursos de los que dispone la empresa. Estas serían las estrategias corporativas de reestructuración o Downsizing. Estrategias que tradicionalmente han sido mucho menos estudiadas y analizadas por la Dirección Estratégica pero que están atrayendo en la actualidad un interés creciente.

A su vez dentro de este concepto pueden incluirse múltiples posibilidades. Aunque las decisiones tácticas que llevan asociadas normalmente son las

mismas (cierre de plantas, recorte de plantillas, entre otras), sus efectos sobre el volumen y alcance de la actividad de la empresa pueden diferir de forma importante. Así, siguiendo una clasificación se pueden distinguirse tres modalidades de reducción selectiva de recursos:

- Políticas de recorte de gastos o retrenchment: se da una reducción de recursos pero manteniéndose o incluso fortaleciéndose la posición que la empresa ocupa en su negocio; no se dan cambios en el ámbito o alcance de la empresa y se mantiene o aumenta el output. Algunas decisiones que se incluyen serían las de centralización y especialización de las operaciones, variaciones en las relaciones con proveedores y cambios organizativos en el número de niveles jerárquicos. El objetivo es una mejora de la productividad mediante procesos de Reingeniería y cierre y eliminación de equipos y puestos de trabajo redundantes.
- Redimensionamiento o Downscaling: se refiere a un repetido recorte de recursos humanos y físicos para mantener o incluso reducir el output de la empresa y así mantener la oferta en línea con la demanda. En la medida que estos recortes afecten exclusivamente a la escala de actividad y no al número de negocios en los que participa.
- Racionalización de la cartera de negocios o Downscoping o refocusing: en este caso las reducciones de recursos afectan a la variedad de las actividades desarrolladas por la empresa. Se da una reducción del grado de diversificación o de integración vertical, lo que puede traducirse en una disminución también del output total.

Aunque se han utilizado muchos nombres, en ocasiones como medio de enmascarar las verdaderas medidas, al final los procesos de reestructuración siempre tienen un resultado: menos empleados. A lo largo del tiempo nos vamos a centrar en este indicio de puesta en práctica de estrategias de Downsizing, la reducción de las plantillas, sin olvidar que esa reducción de los recursos humanos se puede acompañar o no de una reducción del volumen de actividad y/o de la diversidad del ámbito de la empresa. Así pues, definiremos las estrategias de Downsizing como la decisión voluntaria de reducir el tamaño de la plantilla de la empresa para mejorar sus resultados.²⁷

²⁷ <http://www.aednet.org/ced/aug96/downsize.htm>.

4.E. RECORTANDO LA FUERZA DE TRABAJO

Muchas empresas han reaccionado a la amenaza competitiva de las organizaciones más aptas y esbeltas contratando nuevos directores fuertes que tengan experiencia en Downsizing, basadas en la suposición de que sus problemas estén causados por una demanda que está bajando, y que cuando se establezca en un nivel más bajo, podrá sustentar un nivel más bajo de costos. Los efectos del Downsizing son generalmente los mismos, más recortes de personal y más trabajo para los que se quedan.

Desde el inicio de la revolución industrial, la estructura organizacional se ha venido construyendo alrededor de empleos. Las descripciones de puestos intentan definir las tareas que hacen los empleados, y los organigramas establecen a quién le reporta la gente y quiénes le reportan a ellos. Los contratos de empleo y todo un caudal de leyes laborales establecen un marco legal que gira alrededor del empleo, y los departamentos de finanzas han desarrollado sistemas y controles para reportar el costo de los empleos. Estos sistemas registran los costos directos de empleados en términos de salarios, prestaciones e impuestos; y costos indirectos en términos de viajes, teléfonos, uso de edificios y supervisión. Los números y la productividad de los puestos es el punto central de la planeación de la organización y el análisis competitivo.

El que estos sistemas de contabilidad y control rara vez hayan sido cuestionados seriamente no sorprende, debido a la productividad y rentabilidad, que han venido mejorando constantemente durante la mayor parte del siglo XX. Sin embargo, recientemente las ruedas se han detenido en la organización basada en el puesto. Debido a que los sistemas contables ven sólo el costo de los puestos, no el trabajo subyacente que la gente hace, los esfuerzos de reducción de costos se han enfocado en reducir el número de puestos más que en reducir el trabajo innecesario. Esta diferencia en énfasis puede parecer marginal a primera vista, pero representa la eterna verdad acerca del desempeño real de añadir valor en la mayoría de las organizaciones –que los puestos existen para servir las demandas internas de la organización, mientras que el trabajo debiera ser realizado sólo si satisface las demandas externas de los clientes.

Al reducir los puestos, los gerentes parecen crear una mejora instantánea en la productividad y una caída en el costo unitario de producto, y así

crear una imagen de competitividad mejorada (a menudo ilusoria). Esta mentalidad de costo unitario ha tenido un efecto devastador en el mundo de los negocios. Muchas grandes organizaciones han hecho una carnicería de su fuerza de trabajo en su búsqueda de una mayor productividad y unos costos unitarios más bajos. En 1993, por ejemplo, las grandes empresas de Estados Unidos despidieron a 600,000 empleados, un incremento del 25% con respecto al año anterior, al mismo tiempo que aumentaban las recompensas a los directores y los dividendos a los accionistas.

No obstante, estos programas pueden llevar demasiado a menudo al círculo vicioso de utilidades. No cabe la menor duda que recortar empleos, estirar metas, y aumentar las recompensas ofrecen ganancias a corto plazo. Pero no importa cuántos puestos se eliminen en divisiones, departamentos o fábricas, la carga de trabajo generalmente permanece la misma, aumentando las exigencias en menos personas y causando una espiral descendente de baja moral e insatisfacción en los gerentes y empleados, lo que a su vez lleva a niveles más bajos de servicio al cliente y por último a una rentabilidad más baja.

Las utilidades estancadas o en descenso, un flujo de efectivo apretado, políticas de dividendos insostenibles, y un precio de la acción en picada, son generalmente, las fuerzas que impulsan la acción directiva de aplicar Downsizing. *El ser visto en acción, es a menudo el atributo más importante* –la "prueba ácida" de un liderazgo fuerte -. De igual manera que en el moderno armamento tecnológico, la acción se lleva a cabo, de forma creciente, en pantallas de computadoras, gráficas y tablas, los gerentes financieros, armados con sus poderosas hojas de cálculo electrónicas, inician el ataque. Sus habilidades profesionales les permiten simular actividades de negocios y pronosticar resultados de acuerdo a cierto número de suposiciones.

Se pueden alterar unos pocos cambios en las variables para cambiar los resultados pronosticados, y así se pueden revisar varios escenarios de "¿qué pasa si...?". Se pueden recortar costos a lo largo del corporativo, cerrar una división o dos, eliminar unos cuantos niveles de mando, o acabar con una línea de producto –con unos cuantos movimientos de tecla -. Pero, ¿cuánto estudio y análisis se le dedica a considerar las consecuencias de estos juegos de números en el flujo de trabajo, en la innovación, la moral de los empleados, en el comportamiento de la gerencia, o en el servicio al cliente?

La respuesta es: muy poco. Al primer indicio de problemas, muchos directivos se van por acciones rápidas y correctivas, la lista probablemente incluye lo siguiente:

- Establecer presupuestos más duros y metas "estiradas".
- Exigir mayores retornos de todos los activos.
- Exigir recortes de costos en toda la organización.
- Apretar a los proveedores al poner los procedimientos de licitación más duros.
- Congelar los gastos de investigación y desarrollo, capacitación, y los programas de inversiones de capital.
- Recortar los presupuestos de gastos generales (por ejemplo, viaje, gastos de representación y teléfonos).
- Poner "precios de mercado" a los servicios internos.
- Mejorar la relación ingreso/empleado.²⁸

A pesar de que este tipo de acciones indudablemente ayuda a bajar ciertos costos en el corto plazo, la evidencia reciente arroja dudas sobre su efectividad a largo plazo. Un estudio reciente en Estados Unidos encontró que más de la mitad de 350 directivos en 275 empresas (que representaban el 26 por ciento del PIB de Estados Unidos) reportó que sus programas de reducción de costos de corto plazo habían fracasado en alcanzar sus objetivos. En otro estudio de 1005 empresas, menos de la mitad reportó alcanzar sus metas de reducción de costos; 58% reportó que la moral de los empleados estaba por los suelos; y el 87% dijo que las jubilaciones anticipadas habían llevado a la salida prematura de sus mejores empleados.

Los resultados decepcionantes de las iniciativas de mejora llevaron a un directivo a hacer el siguiente comentario:

"Los esfuerzos de mejora del desempeño de muchas empresas tienen un impacto en los resultados operativos y financieros similar al que tiene la danza de la lluvia sobre el clima... Esta danza de la lluvia es la ferviente consecución de actividades que suenan bien, parecen buenas, y permiten a los directores sentirse bien –pero que de hecho contribuyen poco o nada al desempeño de las utilidades".

²⁸ Dirección de Internet. Op. Cit.

4.F. DOWNSIZING COMO UNA ESTRATEGIA CORPORATIVA

Tradicionalmente, los cambios en la nómina de una empresa eran un resultado directo de cambios en la demanda para los productos de esa empresa. La empresa contrataría a tantos obreros extras como posible para acomodar el aumento percibido en demanda para sus productos durante un estampido. Si un retroceso debe ocurrir, la caída percibida en demanda indicaba que la empresa estaría vendiendo menos productos, y debe producir menos artículos por consiguiente. La necesidad de abreviar producción significó que un cierto porcentaje de la fuerza obrera sería superfluo, y necesitaría ser soltado por consiguiente. Semejante estrategia obrera estará llamada los despidos tradicionales: el precursor al Downsizing moderno.

Las empresas también podrían agregar o podrían quitar a obreros basados en cambios en la productividad marginal de capital o podría laborar, dado esa demanda era constante. Si aumentó la productividad de obrero, la empresa necesitaría un headcount más pequeño para producir el mismo rendimiento. Probablemente, los obreros se compensarían para su productividad aumentada, para que la factura del sueldo total de la empresa no cambiaría cuando un cierto número de obreros fue disparado. Si la factura del sueldo y la demanda no cambia, entonces probablemente la rentabilidad y flujo del dinero en efectivo serán estancado, como testamento el precio accionario. Este ejemplo es de ningún interés al accionista que está sólo interesado con la factura del sueldo total y el rendimiento total y no cuántos obreros se necesitan llegar a ese rendimiento²⁹.

El Downsizing observado en los años noventa generalmente ha encajado ninguno de estas categorías. Los accionistas serían involucrados por la clase tradicional de Downsizing en que las disposiciones firmes fuera de obreros durante una depresión en demanda para el producto; esto se llama Downsizing para supervivencia. El Downsizing de la década actual ha sido en total algo diferente, cuando los Downsizings parecen completamente estratégicos en naturaleza. Particularmente, el Downsizing macizo de corporaciones cuando ellos están en su más provechable, y más dominante en sus mercados no encaja la imagen tradicional de un despido.

²⁹ <http://www.donsize.alpha/crispl.com>

4.G. OTROS MODELOS ADMINISTRATIVOS

El idioma es un problema real. Muchos Modelos son asociados, y a menudo desconcertados, con numerosos términos. Gradualmente, sin embargo, se están desarrollando un juego de definiciones que tienen sentido de diferencias importantes:

1. **REFORMA ADMINISTRATIVA.** Reorganización, reestructuración, y virtualmente todas las definiciones debajo son ahora un subconjunto de una área de estudio y práctica como reforma administrativa. La reforma administrativa es la mejora sistemática inducida del sector público la actuación operacional, y vino de edad en los años ochenta. Es internacional en alcance.
2. **REORGANIZACIÓN / REESTRUCTURANDO.** Normalmente se llaman cambios en estructura orgánica las reorganizaciones. La reorganización es un proceso que cambia la distribución de responsabilidad, y las líneas prevaleciendo de autoridad. Tiene aspectos técnicos, políticos, económicos, y sociales. Los conceptos de la reorganización aplican a muchos niveles diferentes (ej., eche ramas, división, agencia, el escritorio, sección, la unidad). El alcance de la reorganización es definido por el nivel que es el blanco(s) del esfuerzo. Reestructuración involucra moviendo y agrega, o cajas orgánicas eliminando o unidades representadas por un mapa orgánico. Reestructuración también puede definirse como reconstruir la fuerza de una organización cambiando su estructura del recurso y sus modelos de asignación de recurso. Las reorganizaciones no incluyen el normal, expectable, cambios rutinarios o cambios menores a los que la organización puede adaptarse prontamente.
3. **DOWNSIZING / REDUCCIÓN DE LA FUERZA DE TRABAJO.** "Downsizing" fue acuñado para definir la escamadura abajo de tamaños del automóvil por fabricantes automovilísticos. El término se aplicó primero atrás del proceso de corte de empleados cuando el negocio y el gobierno empezaron haciendo reducciones mayores de sus empleados basados en contestación de la presión en los años ochenta. Downsizing es un tipo de reorganización o reestructurando. Downsizing o la reducción de la fuerza de trabajo es una estrategia para hacer aerodinámico, apretado, y para disminuir la estructura orgánica con respecto al número de empleos de la organización. Cuando el Downsizing se ha puesto más prevaleciente, el término, ha perdido su precisión original

(es decir, reducción de la fuerza de trabajo). Hoy, el término Downsizing es usado para referirse a un esfuerzo estrecho para reducir la fuerza de trabajo y también a los esfuerzos anchos para mejorar los sistemas de trabajo o rediseño de la organización total.

4. REINGENIERIA. La Reingeniería cambia los procesos de trabajo de la manera que se llevan a cabo, a mejor servicio al cliente, o ciudadano. Reingeniería es una estrategia para redefinir, y quizás reducir, los procesos comerciales de una organización. La reducción de la fuerza de trabajo puede ser parte de la Reingeniería. Hoy, la tecnología de información es normalmente central a la Reingeniería de procesos comerciales. Sinónimos: proceso de dirección, el proceso de rediseño.
5. RIGHTSIZING. La estructura de la organización, sin embargo, está más de las cajas en un mapa; más del número de empleados, posiciones, o trabajos; y más de los procesos de negocio (ej., incluye modelos formales e informales de interacción que el eslabón todos orgánico elementos hacia el logro de la misión). Rightsizing puede involucrar reduciendo la fuerza de trabajo (Downsizing) así como eliminando funciones, reduciendo gastos, y sistemas rediseñados y políticas (ej., reducir costos o reducir tamaño orgánico). Él también puede requerir Upsizing (aumentando la fuerza de trabajo) en ciertas áreas. Rightsizing elimina trabajo innecesario y mejora y prioriza el trabajo más importante. Es un multifacético intento de reformar la organización total. Algunos adhesivos también dan a Rightsizing una orientación humanística fuerte. Sinónimos: organización delgada, revitalización, renovación, reinención, total función organizacional, plan orgánico.
6. RETHINKING (VOLVER A PENSAR). Rethinking es más extenso y " más fundamental que el Rightsizing. Rethinking estratégicamente identifica y reenfoca la misión del centro. Rethinking pregunta, por ejemplo: ¿Por qué existimos nosotros? ¿Cuál es nuestra misión? ¿Es todavía la misión correcta? ¿Es todavía el valor? También pregunta: Asumiendo todavía debemos existir, cómo debe ir sobre nuestra misión? ¿Cuáles son nuestras capacidades de la actuación? Lo que rediseña es pertinente a la misión central? Rethinking es necesario y destina en periodo del más grande cambio. Antónimo: reparación
7. EL DECLIVE. El declive orgánico se refiere a un involuntario, pérdida de los recursos no planeados. El declive necesariamente no produce una reducción en personal. Las organizaciones pueden Downsize sin rechazar; ellos pueden rechazar sin el Downsizing. Downsizing puede ser llevado a cabo cuando una organización está creciendo o se está rechazando.

8. **DESPIDOS.** Los despidos son la terminación de empleados con o sin el aviso del adelanto y para las razones otra cosa que actuación. Los despidos son uno de muchas herramientas llevaba a cabo un estrategia del Downsizing para reducir el tamaño de la fuerza de trabajo. Downsizing puede hacerse con o sin los despidos. Downsizing incluye una serie de otras herramientas para reducir la fuerza de trabajo.
9. **DELAYERING.** Layering es el número y tamaño de niveles de dirección. Delayering involucra quitando, a través de la reorganización, uno o más de las capas de dirección entre la cabeza (o el ejecutivo principal) de una organización y las líneas delanteras o operacionales.
10. **DEREGLAMENTACIÓN.** La dereglamentación se refiere a disiparse reglas, regulaciones, papel, requisitos, o procesos de la aprobación que afectan la actuación de sirvientes públicos o la actuación de industrias, sectores, programas, vigilados por sirvientes públicos.³⁰

³⁰ <http://www.milwaw.com/pah/circle.htm>.

CAPITULO V

CASOS

PRACTICOS

5. CASOS PRACTICOS

Es necesario valorar los efectos colaterales que estos procesos llevan implícitos, esto, supone un esfuerzo de planificación importante, tendiente a elaborar un diagnóstico situacional serio, que nos permita conocer las diferentes historias de vida y culturas existentes en la organización sobre la cual vamos a operar y a partir de allí elaborar un plan de acción cuyo cumplimiento nos sea posible.

Hasta hace muy pocos años, la problemática de los recursos humanos, se mantuvo olvidada, o bien fue insuficientemente tratada en la mayoría de las empresas. Esto, se debió fundamentalmente a la reducción del factor *personal* a la dimensión de un simple factor de producción, cuya nota más significativa se encontraba en el costo del mismo.

Se presentan dentro de este capítulo algunos ejemplos incontestables, que la problemática de los recursos humanos en la empresa, no solo incide en su estado de resultados, sino que además produce efectos dañosos en la sociedad en donde ésta desarrolla sus actividades.

Por ello, es necesario realizar un esfuerzo de planificación serio, tendiente a evitar los cuellos de botella generados por la necesidad de desvincular gran cantidad de personal.

La decisión de realizar inversiones que permitan la incorporación de nuevas tecnologías o sistemas informáticos, la modificación de la conformación de los equipos de trabajo o la focalización de las actividades de la empresa en el núcleo del negocio, no son hechos que se producen de la noche a la mañana.

Resulta pues, una obligación ineludible para todos aquellos profesionales que estamos vinculados a la gestión del personal, profundizar en la búsqueda de nuevas y variadas soluciones a los problemas que presenta la empresa moderna.

Al final de este capítulo, se podrá observar un pequeño listado de algunas empresa internacionales que han implementado estos modelos y está demás dar a conocer los beneficios o resultados que la aplicación de éstos ha traído como mejora a las mismas.

5.1. AT&T

AT&T como estrategia corporativa se separó en tres compañías globales independientes en 1995, cada una enfocada a un segmento importante de la industria global de telecomunicaciones: Servicios de Comunicación, incluyendo inalámbricos (Communication Services), Equipos de Comunicación (desde infraestructura hasta equipo de consumidores) y transacciones intensivas de computación (Global Information Solutions, GIS), el antiguo NCR.

La empresa ha llevado a cabo en dos ocasiones la aplicación de los modelos administrativos y comerciales en las compañías y además ha aplicado dos a nivel internacional. Los ha llevado a cabo de manera proactiva desde 1992.

Hugo Sánchez Valderrama, presidente de AT&T S.A., considera que el proceso permite lograr el compromiso de sus colaboradores a largo plazo. Cualquier modelo puede hacer que algunas áreas de la empresa o cargos desaparezcan para optimizar los procesos que generan valor para el cliente final. AT&T S.A., para solucionar esta situación, tiene mecanismos administrativos para reubicar a las personas en otras áreas de la organización o para apoyar la creación de empresas que se convertirán en proveedores de algunos procesos. Este procedimiento genera ventajas competitivas para la compañía, ya que sus mismos ex empleados proveen a la empresa de servicios bajo el esquema propio de AT&T.

Los resultados para la compañía son: en 1990 se realizaban ventas por US\$7 millones con 200 empleados; en cinco años se duplicaron sus ventas anuales con la mitad de empleados; en 1995 las ventas fueron por US\$50 millones con 100 empleados. En 1990, al calificar la satisfacción de los distintos públicos de la compañía, el 45% de los empleados, el 42% de clientes y el 41% de proveedores se declararon completamente satisfechos de su relación con NCR; en 1995, los resultados fueron 94% empleados, 90% clientes y 92% proveedores.

5.2. TAMSA

A partir de hace algunos meses, cierto número de trabajadores de la empresa TAMSA, la compañía número uno en fabricación de tubos de acero sin costura, han tenido que irse a casa y aceptar el pago parcial de un salario. Son damnificados de las crisis de los precios del petróleo iniciada el año pasado.

Desde el Puerto de Veracruz TAMSA provee los tubos que las firmas petroleras utilizan para perforar los pozos. Pero la sobreoferta mundial de hidrocarburos ha hecho disminuir las órdenes a una compañía que tiene malas experiencias con los inventarios. Hasta hace poco tiempo las cosas se enfrentaban de otra manera. Todavía en 1993, este era uno de tantos negocios que vivía de atender a la poderosa Petróleos Mexicanos PEMEX; los contratos se pactaban en las oficinas de la Paraestatal en la Ciudad de México, a cientos de kilómetros de los pozos y consistían en una cuota de venta para todo el año de un producto estándar.

En periodos de crisis como el actual, TAMSA proseguía con sus entregas hasta producirla a su cliente enormes inventarios, si alterar por ello sus planes de crecimiento, desde luego financiados por préstamos. En esas condiciones PEMEX llegó a acumular en sus almacenes 80,000 toneladas de tubos y su proveedora \$ 500 millones de dólares en deuda.

Grupo Techint saltó a la palestra en 1993, cuando a través de Siderca, su filial en Argentina, adquirió una participación de 40% en la compañía mexicana, justo en el momento en que TAMSA vivía una situación inmanejable y era alcanzada por la ola privatizadora del gobierno. Sin pérdida de tiempo un nuevo equipo gerencial inició el trabajo de enderezarla.

Lo primero que se hizo fue tomar el control de una empresa con un ambiente enrarecido debido a las dificultades económicas, que ya había producido despidos. Para transmitir confianza a los empleados el Grupo Techint decidió activar nuevas inversiones en equipo e iniciar contrataciones. El siguiente paso fue asomarse al área comercial para buscar las razones de la importación de algunas de las variedades de tubos, con el fin de establecer por qué no se establecían aquí.

La explicación fue contundente: al no tener trato con los usuarios directos, sino con sus jefes, TAMSA había perdido el contrato con el mercado.

¿Para qué preocuparse por hacer tubos con diferentes diámetros si PEMEX compraba miles de toneladas de una sola medida y además no tenía que mediar licitación alguna? En TAMSA se habían limitado a producir los tubos de amplio diámetro, los más empleados por la compañía petrolera, dejando fuera otros segmentos. Debido a limitaciones tecnológicas tampoco fabricaban tubos de grados elevados de resistencia, que debían de ser importados. En corregir estas deficiencias estaba la raíz del redireccionamiento de la empresa.

Para ganar la confianza de los acereros, la táctica fue: "establecer un diálogo directo" con ellos y transmitirle la certidumbre de que había un proyecto viable y un equipo de profesionales dispuesto a enfrentar los problemas. La labor de convencimiento fue compleja, pero funcionó; al año siguiente, los niveles de endeudamiento comenzaron a ceder. En tanto hubiese resultados, la compañía tendría acceso a créditos.

Pronto empezaron a aparecer los primeros signos de mejoría. Por fascinante que pueda parecer la aplicación de los modelos en los recursos humanos iniciados por TAMSA era en verdad la respuesta a la necesidad concreta en una nueva etapa. Con la incorporación de Dalmine, la otra integrante de Grupo Techint ubicada en Italia y especializada en tubos de uso industrial, comenzaba a cobrar forma el objetivo de la industria que era: conformar una gran firma "multilocal", arraigada firmemente en sus respectivas regiones, y con productos complementarios.

La colaboración se da en más de un sentido, la tecnología de información es fundamental para alguien que quiere elaborar sinergias a escala global, específicamente en el uso de la comunicación satelital y de Internet. El Grupo DST (Dalmine, Siderca y Technit) cuenta con un sistema de canales propios de telecomunicación, que sirve de complemento a las reuniones periódicas entre técnicos y responsables comerciales.

El área que más se beneficia es la comercial pues Grupo DST es una marca fuerte y ampliamente conocida. Muy pocos grupos en el mundo pueden tener una red comercial como la de las tres compañías. La información que cae en esa red, es recopilada por un grupo de especialistas con el fin de unificar la planificación comercial.

5.3. CITIBANK

Los modelos pueden buscar cambios totales en la organización o cambios en algunos procesos; es el ejemplo del Citibank en 1995 con uno de sus productos.

En Citibank - el cambio es una forma de vida. Dentro del proceso de mejoramiento continuo, según Ana Gutiérrez de Vieco, vicepresidenta de servicio al cliente, se empezó en 1994 con la aplicación de los procesos de los modelos se logró la apertura de su producto Citione.

El Citione empezó como la Multicuenta del Banco Internacional antes que se convirtiera en Citibank. Es un paquete de servicios financieros que consta de una cuenta corriente con reserva de sobregiro; una cuenta de ahorros que genera interés diario; Credicheck, crédito rotativo a 36 meses que se maneja a través de una chequera; Tarjeta Citicard Visa Internacional (tarjeta débito); Citibank Classic Internacional (tarjeta de crédito) y Citipréstamo para libre inversión, sin codeudor. El proceso para adquirir el Citione se hace por oficina o mediante visita de un asesor comercial. Después de mandar la solicitud, el cliente debe esperar aproximadamente quince días mientras se hace el proceso de estudio de la documentación.

Con estos modelos se estudiaron las dos etapas del proceso (Definición del proyecto y análisis - Diseño del proceso) mediante los parámetros metodológicos de The Rummler-Brache Group, asesores escogidos por el banco a nivel mundial. Los objetivos buscaban que el tiempo de entrega fuera de máximo cuatro días después de la recepción de la solicitud, aumentar el nivel de aprobación de los paquetes y duplicar la capacidad instalada. Se logró establecer que el proceso hecho en un mes se puede hacer en tres días, que la misma información es capturada veinte veces, que se realizan trece relaciones de documentos a lo largo del proceso e igual número de revisiones de los documentos; en total 62 pasos son los ejecutados y sólo 21 generan valor agregado.

El manejo del proceso Citione en el banco dura quince meses. Por tal razón se espera lograr los resultados en marzo. El banco da continuidad al proceso e iniciará su segunda aplicación de los modelos en 1996, en el proceso de ventas. Para esta multinacional, como en la mayoría de casos investigados, el optimizar los procesos genera una reubicación de personal en la compañía y no busca despedir personal.

5.4. DHL

Según Gabriel Hernández Hernández, gerente de DHL Worldwide Express, la principal motivación para realizar o aplicar los modelos en su empresa fue estar bien posicionado en el mercado como "courrier" (correo). Por ser una multinacional que trabaja bajo el esquema de servicio al cliente, el desmonte de procesos no generadores de valor agregado no es traumático para su cultura organizacional.

Eso explica que el mayor trabajo en el cambio de actitud es necesario realizarlo en este nivel. Las seis dimensiones del cambio para DHL en 1994 fueron: mercado y usuarios, productos y servicios, estructura organizacional, procesos de negocios, equipo humano y tecnología. La nueva organización presenta como resultado un enfoque al cliente bajo el esquema de calidad total, trabajando en equipo bajo una continuidad de procesos operativos y administrativos.

DHL es aliado de sus clientes proporcionándoles asesoría en todos sus procesos de exportación. De 100 empresas evaluadas por DHL para medir el grado de satisfacción de los clientes sobre el servicio que prestan las empresas de transporte aéreo especializado, 88 nunca han tenido problemas con el tiempo de transporte de envíos y sólo 12 han tenido alguna dificultad en uno de cada cuatro casos. De los 100 encuestados, 34 califica a DHL como la mejor empresa de servicio de expreso aéreo que ellos han utilizado.

5.5. INDUSTRIA COLOMBIANA DE INCUBACION

Pero los buenos resultados no sólo se ven en las grandes empresas; es el caso de la Industria Colombiana de Incubación "Incubacol Ltda.", empresa dedicada a la incubación de huevos de gallina para su posterior cría en dos procesos: cárnico y reproducción. Para Katherine Camargo Serrano, presidenta hasta junio de 1995, el éxito de los modelos se da con la participación directa y real de los empleados. El gran resultado para la compañía en un año de trabajo bajo estos modelos fue comprar Argo, la empresa estadounidense que provee de animales genéticamente puros (materia prima del negocio) a Incubacol en Colombia y a empresas de Estados Unidos, Canadá, Costa Rica, Chile y Jamaica, entre otros, convirtiéndose de empresa familiar en una multinacional.

Además de lograr comprar su casa proveedora, hoy cuenta con un equipo humano convencido y comprometido con el trabajo que realiza. En la parte operativa, los colaboradores de Incubacol son campesinos que buscan oportunidades fuera de sus pueblos de origen y que no tienen ningún conocimiento de teorías administrativas.

Hace un año, cuando comenzó la aplicación de los modelos, se hizo una prueba piloto en el proceso de concentrados. Se quería observar cómo respondían los grupos de trabajo a la propuesta de participar y tomar parte en las decisiones de la compañía. La respuesta fue positiva y, gracias a la acogida en todos los niveles, se llevó a cabo en toda la organización.

5.6. PAVCO S. A.

Pavco S.A. es en Colombia una de las pioneras en la cultura de calidad. En sus instalaciones se dictan cursos especializados a sus colaboradores, mayoristas y distribuidores, que son sus primeros clientes. Jorge Barrera Carrasquilla, gerente general de Recubrisa, una de las divisiones de la compañía, es un convencido de la continuidad del proceso de los modelos administrativos y comerciales.

Por ello, los procesos llevados a cabo fueron escogidos con base en una cultura nacida de los análisis de planeación estratégica y el proceso de calidad total, en donde se logró establecer en cuál de ellos se debía aplicar. Para tal efecto se crearon grupos coordinados de trabajo en todas las áreas de la compañía, para el acercamiento y la satisfacción total del cliente final.

Los aspectos más relevantes de la experiencia con los modelos aplicados a Pavco, según Barrera, son: la realidad de la resistencia al cambio como la mayor dificultad, el mito de la reducción de personal y la necesidad de una tecnología de información que normalmente no existe.

En el área de comercio exterior el trabajo se agilizó con empresas integradas por personal salido de la empresa. En compras, uno de los procesos busca disminuir el papeleo, pasando de 30.000 a 1.000 documentos para finales de este año.

Este cambio drástico se logrará mediante la implantación de software propio, el cual conectará a la compañía con sus proveedores y bancos. El uso de los modelos como solución en la reubicación de personal para Pavco genera un beneficio de dos vías: logra generar empleo con proveedores de servicio eficiente, que además reciben la capacitación necesaria, y optimiza, al pasar de costos fijos a costos variables, la estructura de costos para la empresa. Los casos expuestos acercan la práctica a la teoría.

La investigación permite observar tendencias propias de la idiosincrasia de este país y de la cultura organizacional de las empresas. La principal barrera para la aplicación de la reestructuración total o en procesos es el temor al cambio que siente el ejecutivo colombiano del nivel directivo. Las razones de fondo son la pérdida de poder y la posibilidad de trabajar bajo esquemas en donde la última palabra se decide en otras instancias.

Además, el desarrollo de carrera cambia su enfoque y es posible lograr este desarrollo no como ascenso, sino como conocimiento total de la compañía a través de la experiencia de trabajar en distintas áreas, o utilizando el conocimiento global de la compañía para crear empresa.³¹

³¹ <http://www.weber.u.washington.edu/jamesher/herric.htm>

LISTA DE EMPRESAS QUE HAN APLICADO LOS MODELOS ADMINISTRATIVOS Y COMERCIALES

Reingeniería

- AT&T
- Phoenix Systems
- Templin Management Associates Inc.
- Enterprises Tchnology

Benchmarking

- Motorola Electronics
- Nestle
- Pedigree Petfoods
- Camelon Group Plc.
- Sanyo
- Sears
- Shell
- Sony

Empowerment

- AT&T
- Avnet
- Fleet Financial Group
- The Gillette Company
- Johnson & Johnson
- State Street Bank & Trust

Outsourcing

- Everest Software Inc.
- Logical Group
- Questicon Incorporated
- Cerplex SAS
- American International
- Technology Enterprises

Downsizing

- Pantera Publishing
- Amazing Space
- Becker & Company
- The Dinosaur Club

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Esta tesis no es más que una recopilación de información para que las empresas tengan mejores sistemas de manejo y control interno para que sea más fácil y rápida la búsqueda de los diferentes modelos administrativos y comerciales y para que con esto se pueda hacer una comparación o adecuación de los modelos a las necesidades o situaciones de conflicto dentro de las organizaciones.

Al parecer todo ha cambiado excepto nuestra forma de pensar, todo esto supone una reorganización en las estructuras empresariales de manera que apoyados en las comunicaciones se haga todo de una forma mucho más rápida y sencilla y con menos costos de procesos, cuya información vaya transfiriéndose de un departamento a otro en un ciclo productivo.

En las condiciones actuales, el límite que podemos poner a la innovación no está ya en la tecnología, sino en las posibilidades de la mentalidad productiva. Esto tiene unas perspectivas de progreso enorme, ya que debemos tener en cuenta que en la actualidad todavía se está dirigiendo al presente con la mentalidad en el pasado.

El presente trabajo no ha pretendido teorizar el tema planteado, sino simplemente dar a conocer las ventajas que trae el ocupar estos modelos adecuadamente para la optimización de procesos y productos dentro de la organización sin importar el giro, tamaño o ubicación geográfica de las mismas.

La clara división de las empresas en personal "pensante" y personal de "acción" debe sustituirse por una mayor comunicación vertical en la que se transmitan objetivos y todos sean a su vez "pensantes" y "actuantes". Esta tarea, requiere la adopción de medidas innovadoras, cuyos resultados se verán reflejados en los años que vienen.

La vida moderna, genera un sinnúmero de oportunidades en las que un importante número de personas toma contacto con las empresas en busca de soluciones a algún problema. Cada uno de esos miles de contactos entre un cliente y alguno de nuestros empleados, constituyen lo que se ha denominado *momentos de la verdad*. Son aquellos instantes en los que una empresa de servicios que se precie de tal, debe probar a sus clientes que está a la altura de sus necesidades y exigencias.

Normalmente, el prestigio en la sociedad de una empresa de servicios, es el resultado de la suma de pequeños momentos. Es por eso, que se necesitan de muchos aciertos para construirlo, pero basta un solo error para que desaparezca en un instante.

De tal manera, es necesario proporcionar a los empleados de *primera línea*, todo el apoyo necesario para que adopten decisiones durante esos escasos segundos en los que se consolida o destruye la imagen de la empresa. Como puede observarse, si estos empleados, tuvieran que esperar la conformidad de toda su línea jerárquica para dar una solución u otra a un problema puntual, con seguridad, la imagen recibida por el cliente no sería la mejor de todas.

Para evitar esto, es necesario redefinir la estructura empresarial, descentralizar la organización y delegar la responsabilidad en aquellos que hasta ahora habían formado parte del estrato más bajo de la pirámide, limitándose nada más que a cumplir órdenes.

Actualmente, estamos viendo que la estructura jerárquica tradicional, está cediendo paso a una estructura mucho más horizontal. Esto se está dando fundamentalmente, en aquellas empresas de servicios que centran su atención no ya en el producto sino en el cliente.

Cualquier empresa que busque maximizar sus posibilidades de afrontar con éxito los *momentos de la verdad*, deberá eliminar en su estructura, el máximo de niveles y ataduras de responsabilidad posibles. En definitiva, necesariamente deberá estar organizada para el cambio.

El tratamiento de los problemas, se desplaza ahora del despacho de los grandes jefes hacia el nivel operativo correspondiente, en donde cada empleado es quien tiene la responsabilidad y la libertad para analizar la situación, adoptar un curso de acción y verificar que el mismo se ha llevado a cabo con éxito ya sea por sí mismo, o con la ayuda de otros.

Esto implica que, al otorgar mayor responsabilidad al personal de *primera línea*, se le brindan mayores posibilidades de ejecutar su tarea de la manera que estima más conveniente hacerlo y no como durante años lo indujo la estructura jerárquica.

En la *nueva empresa*, todo está orientado a que los problemas sean solucionados de manera inmediata. Ninguno de aquellos empleados que conforman esa *primera línea*, debe esperar la conformidad de su superior jerárquico para satisfacer la demanda de un cliente.

Este nuevo modelo de organización, está basado fundamentalmente en la información. Consecuentemente, el mundo se dirige hacia un total abandono de aquellas concepciones según las cuales los buenos resultados obtenidos, eran premiados con un cargo superior en la escala de poder.

Las nuevas organizaciones, deberán contar con un número muy reducido de puestos de dirección, sustituyéndose la noción de *rango* por la de *misión*. En función de lo expuesto, la autoridad está dada por el conocimiento y por tanto, las posiciones de liderazgo dentro de un determinado equipo de trabajo, van mutando de acuerdo a la naturaleza y complejidad de los problemas que requieran ser resueltos.

Si se logra achatar la cima de la pirámide, acercándola lo más posible a las realidades de esa *primera línea*, se obtendrá como resultado un fortalecimiento de la empresa, que servirá a las reales necesidades de los clientes, a la vez que constituirá una fuente de estímulo permanente para los empleados.

Como se ha visto gracias a estos modelos se ha mejorado considerablemente la situación de muchas empresas que han estado dentro de situaciones difíciles de solucionar, es por ello que en México ya se han implementado y poco a poco se han visto y se verán resultados muy favorables porque a partir de la globalización de procesos se pueden extender los mercados internacionales y esto traerá mayores empleos, mayores oportunidades de vida.

Pero desgraciadamente eso no es todo lo que se necesita al parecer se debe de trabajar en conjunto dentro y fuera de las organizaciones para que el ambiente que se respire sea más cálido y las personas tengan más ganas de realizar sus labores en donde quiera que se encuentren.

Es por ello que las organizaciones necesitan procesos que cambien el modo de administrar las decisiones y la información, eliminando las tan conocidas batallas de poder entre las fuentes centralizadas e ineficientes de información y decisión que usualmente existen.

Los modelos administrativos y comerciales, sin duda alguna son buena estrategia, pero por sí solos son incapaces de lograr un efecto positivo en la empresa ya que consisten en mucho más que un estudio de a información presentada o de encontrar el motivo del problema; involucran un gran esfuerzo por parte de todas las personas que se transformarán en una nueva vida organizacional.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

Balm, Gerald J. Benchmarking: A Practitioner's Guide for Becoming and Staying Best of the Best. Quality and Productivity Management. Abril, 1992.

Boxwel, Robert J. Benchmarking for Competitive Advantage. McGraw-Hill. Abril, 1994.

Brandon, Joel; Morris, Daniel. Reingeniería: Cómo Aplicarla con Exito en los Negocios. McGraw-Hill. 1995.

Cepal, Estudio Económico de América Latina, 1980.

Cepal, Principales Riesgos del Proceso de Industrialización y de la Política Industrial en México en la Década de los Setenta, 1979.

Fracasso, Frank. Absolute Empowerment. Fms. Julio, 1997.

Hammer, Michael; Champy, James. Reengineering The Corporation. Harper Business. Nueva York, 1993.

Hammer, Michael; Champy, James. Reingeniería de la Empresa, Harper Business. Nueva York, 1996.

Hansen, Gregory A. Automating Business Process Reengineering. Prentice Hall. Marzo, 1994.

Hersey, Paul; Blanchard, Kenneth. Best Practices in Reengineering. McGraw-Hill. Abril, 1995.

http://asdg_99.umd.edu/cpl/klspdocs/jburn_p1.htm

<http://www.aednet.org/ced/aug96/downsize.htm>

<http://www.afpc.af.mil/quality/covey.htm>

<http://www.asaenet.org/sections/technology/helppr8.htm>

http://www.cro.com/archive/051596_ins_content.html

<http://www.downsize.alpha/crispt.com>

<http://www.milwlaw.com/pah/circle.com>

<http://www.puccamp.br/prates/sisplan.html>

<http://www.weber.u.washington.edu/jamesher/herric.htm>

Johnson, Mike. Outsourcing. Butterworth Heinemann. Noviembre, 1997.

Lacity, Mary C. Beyond the Information Systems Outsourcing. Wiley. Octubre, 1996.

Lowe, Phil. Empowerment. McGraw-Hill Book Company. Junio, 1995.

Mertins, K.; Siebert, GE; Kempf, S. Benchmarking. Springer Verlag. Agosto, 1995.

Minoli, Daniel. Analyzing Outsourcing. McGraw-Hill Publishing. Septiembre, 1994.

Tracy, Diane. 10 Steps to Empowerment; a Common-Sense Guide to Managing People. Quill Books. Febrero, 1998.

Zairi, Mohamed. Benchmarking for Best Practices. Butterworth Heinemann. Marzo, 1998.