

46
2g.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

**"LA REINGENIERIA COMO TACTICA PARA
OBTENER VENTAJAS COMPETITIVAS EN UNA
CENTRAL DE MEDIOS".**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE :

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A :

JACOBO GARCIA GALVEZ

ASESOR: L.E. FRANCISCO ARTURO HERRERA BARROSO.

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEXICO.

1998.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

267952



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA DE
MEXICO

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES-CUAUTITLAN

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN
P R E S E N T E.

ATN.: Q. M. DEL CARMEN GARCIA MIJARES
JEFE DEL DEPARTAMENTO.

Con base al articulo 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a Usted que revisamos el TRABAJO de Tesis con el nombre de:

"La Reingeniería como táctica para obtener ventajas competitivas en una Central de Medios".

que presenta el pasante: GARCIA GALVEZ JACOBO
con número de cuenta : 9007464-8 para obtener el Título de :

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

A T E N T A M E N T E.

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuatitlán Izc., México, a 6 de Octubre de 1998

Presidente L. E. JOSE LUIS CUICAS VALDES

Vocal I.M.E JOSE LUIS MORALES PRUNEDA

Secretario L. E. FRANCISCO ARTURO HERRERA BARROSO

1er. Sup. L.A.P GONZALO SANTISBON BARRAGAN

2do. Sup. L. A. MAURICIO HERNANDEZ MONTOYA

DEDICATORIAS

Con todo mi agradecimiento y eterno amor a Martha Rosalía Gálvez del Valle y Jorge Carlos García Orosa, quienes siempre juntos con magistral ejemplo, gran profesionalismo, dedicación, integridad y honor han sabido guiarme por el buen camino; de quienes siempre he recibido reconocimientos, quienes en todo momento me han apoyado y amado. Para ellos, quienes se sacrificaron permanentemente para hacer a sus hijos los más felices, por quienes vivo y por quienes deseo triunfar.

A mis hermanos: Georgina, Martha Rosalía y Jorge Luis, por su permanente apoyo y comprensión, de quienes he recibido un cariño desmedido y una amistad sincera.

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Nacional Autónoma de México, por haberme permitido el tener el orgullo de haberme forjado en la máxima Casa de Estudios. De cuyas instalaciones gocé

A la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán por que en sus aulas me formé, por haber obtenido en ella un sin fin de conocimientos; donde tuve la oportunidad de aprender de tan brillantes catedráticos, quienes dedicaron una parte de su vida a tan admirable labor.

Al L.E. Franciso Arturo Herrera Barroso, quien con tanta paciencia y entrega me brindó su sabiduría profesional y personal para que yo pudiera hacer posible un gran sueño.

Al Dr. Carlos Abarca Viega, por su apoyo en la elaboración del presente.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

CAPITULO 1. GENERALIDADES DE LA REINGENIERÍA

1.1. ANTECEDENTES	5
1.1.1. SURGIMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN.	6
1.1.1.1 REVOLUCIÓN INDUSTRIAL	6
1.1.1.2 ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA	8
1.1.1.3. EL HUMANO-RELACIONISMO	9
1.1.1.4. LA ESCUELA ESTRUCTURALISTA	10
1.1.1.5. EL NEHUMANO-RELACIONISMO	11
1.1.2. LLEGA LA REINGENIERÍA.	13
1.2 ¿QUÉ ES REINGENIERÍA?	16
1.2.1 CAMBIO DE PARADIGMA	17
1.2.2. LAS TRES C'S DE LA REINGENIERÍA	24
1.2.3. MITOS SOBRE EL REDISEÑO DE PROCESOS.	27
1.2.4. BENEFICIOS DE LA REINGENIERÍA.	28
1.3 LOS PROCESOS Y LA REINGENIERÍA.	30
1.4 LA REINGENIERÍA Y LA MEJORA CONTINUA	34
1.5 METODOLOGÍA	44
1.5.1. FASE I: DESCUBRIMIENTO.	45
1.5.2. FASE II: REDISEÑO.	46
1.5.3. FASE III: REALIZACIÓN	47

CAPITULO 2. PILARES DE LA REINGENIERÍA

2.1. LOS RECURSOS HUMANOS EN LA REINGENIERÍA	50
2.1.1. LA REINGENIERÍA Y LA EMPRESA FLEXIBLE	51
2.1.2 ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO	51
2.1.2.1 QUÉ ES EL CAMBIO.	52
2.1.2.2. PLANEACIÓN DEL CAMBIO.	54
2.1.2.3. RESISTENCIA AL CAMBIO.	56
2.1.3 LA REINGENIERÍA Y LA COMUNICACIÓN.	60
2.1.4. EMPOWERMENT	63
2.1.5. CULTURA ORGANIZACIONAL.	64
2.2. TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN (TI)	66
2.2.1. LA TI Y LA NUEVA EMPRESA.	69
2.2.2. CAMBIAR DE SER DEDUCTIVO A INDUCTIVO.	72
2.2.3 OPORTUNIDADES PARA LA REINGENIERÍA CON LA TI.	75

CAPITULO 3. LA REINGENIERÍA EN MÉXICO.

3.1 LAS EMPRESAS MEXICANAS	80
3.1.1 MEDIO AMBIENTE DE LAS EMPRESAS MEXICANAS.	85
3.1.2. EL MICROENTORNO DE LAS EMPRESAS MEXICANAS.	88
3.1.3. EL ÁMBITO INTERNO DE LA EMPRESA MEXICANA.	90
3.2 LA REINGENIERÍA EN MÉXICO	92
3.2.1. INVESTIGACIÓN DE EXPANSIÓN.	92
3.2.2. INVESTIGACIÓN DE COOPERS & LYBRAND.	97
3.2.2.1 LA REINGENIERÍA Y LA MEJORA CONTINUA EN MÉXICO.	104
3.2.2.2 PROYECCIÓN DE LA REINGENIERÍA EN MÉXICO	104

CAPITULO 4. CASO PRÁCTICO.

4.1 GENERALIDADES DE LA EMPRESA	106
4.1.1. ANTECEDENTES	107
4.1.2. PROPUESTA Y DINÁMICA DE TRABAJO.	110
4.2. APLICANDO LA REINGENIERÍA.	113
4.2.1. DESCUBRIMIENTO	113
4.2.2. REDISEÑO	120
4.2.2.1. TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN	120
4.2.2.2. PROCESO A REDISEÑAR.	121
4.2.2.3. PROCESO REDISEÑADO.	124
4.2.2.4. IMPACTO EN LOS RECURSOS HUMANOS	126
4.2.3. RESULTADOS	127

CONCLUSIONES 131

COMENTARIOS 133

BIBLIOGRAFIA 136

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

Dentro del actual ambiente de libre competencia entre los mercados, una central de medios, empresa mexicana líder en su rama busca obtener alguna ventaja competitiva que le asegure mantenerse a la cabeza.

¿Será la reingeniería una herramienta útil para poder obtener ventajas competitivas en una central de medios?

HIPÓTESIS:

La reingeniería es una herramienta que le da la oportunidad a una central de medios y a cualquier empresa de allegarse de alguna ventaja competitiva. Lo anterior, gracias a que este instrumento transforma radicalmente a la organización a través del rediseño de sus procesos esenciales, orientándolos a la satisfacción del cliente y eliminando aquéllos que no agreguen valor al producto final o servicio.

OBJETIVO:

Aplicar la reingeniería de procesos de negocios a una central de medios con el fin de que ésta asegure su liderazgo ahora que empieza a crecer su competencia

INTRODUCCIÓN

En las últimas dos décadas el mundo de los negocios ha vivido grandes cambios caracterizados por una intensa competencia internacional. Las barreras comerciales entre muchos países se han derrumbado, dando nacimiento a una verdadera economía global.

El mundo empresarial se ha visto envuelto de nuevas propuestas para una eficaz administración en las mismas, la mayoría basadas en la *mejora continua* (kaizen). Estos métodos son efectivos para obtener una mejora incremental gradual.

Sin embargo, en los últimos años varios factores han acelerado la necesidad de progresar. Uno de estos factores es la tecnología, que con tantos adelantos está permitiendo obtener rápidamente nuevas capacidades a las empresas. Otro factor es la apertura a los mercados mundiales y la evolución del libre comercio, lo que trae como consecuencia más compañías al mercado, volviéndose la competencia cada vez más intensa.

En el mercado de hoy, cambios mayores son requeridos para permanecer tranquilos. Se ha hecho una cuestión de supervivencia para la mayoría de las compañías. Ante las oportunidades y retos que se le presentan a las empresas, se debe buscar una nueva manera de trabajar que sea más competitiva, rápida y eficiente. Antes, casi no había competencia, existían recursos abundantes, la tecnología sufría cambios insignificantes y los períodos económicos eran relativamente estables, empero el tiempo ha transcurrido y las variables que afectan a la organización se han vuelto más complejas, haciendo más difícil la manera en que se debe administrar.

Sabemos que las empresas en México desde su origen han estado llenas de vicios. La administración de éstas ha obedecido a las necesidades de la familia propietaria, mas no a las de la empresa; pocas veces han invertido en tecnología, la estructura de las mismas ha sido

vertical, no ha existido comunicación ascendente, ha habido nula preocupación por el factor humano, etc. Es por ello que si concienzudamente se analizaran los procesos que en la actualidad —enfocados simplemente a vender— tienen las empresas y se elaborara un camino alternativo para lograr satisfacer al cliente pero a través de distintas fórmulas, encontraríamos que existen más y mejores formas de hacer lo que actualmente hacemos.

Varias organizaciones en nuestro país que actualmente existen iniciaron hace mucho tiempo su ejercicio, quizás decenas de años. Pero en aquel entonces tenían sólo un porcentaje pequeño de operaciones con respecto al que manejan ahora. Pues sucede que tuvieron éxito (dadas las condiciones de la política de paternalismo) y empezaron a crecer, pero trabajando con sus antiguos esquemas. Al paso del tiempo se abrieron las fronteras y se enfrentaron a que debían ser competentes ante las compañías que llegaron a nuestro país. Es por ello que requieren urgentemente un cambio en su esencia, cambiar el *cómo se hacen* las actividades actuales a *cómo se deben de hacer* según los nuevos requerimientos del mercado, las nuevas necesidades de nuestro cliente, los beneficios que nos ofrece la tecnología; esto, para estar en condiciones de ofrecer una mayor **calidad** y mejor **servicio** con una reducción en **costo** y **tiempo**.

Esto no se puede lograr solamente mejorando funciones en la organización, sino que es indispensable rediseñar los procesos esenciales de la empresa; los procesos que son decisivos para el éxito de la empresa.

CAPÍTULO 1. GENERALIDADES DE LA REINGENIERÍA

1.1. ANTECEDENTES

Las empresas que hoy en día conocemos, llegaron a sus posiciones de desarrollo y prosperidad a través de la aplicación más o menos sistemática de principios originados hace más de dos siglos, que le han dado normas orgánicas, administrativas y de desempeño en sus operaciones. El modelo seguido hasta ahora supuso una demanda creciente de productos y servicios para un mercado masivo pero sin fronteras.

Ese estilo de trabajo se deriva básicamente de lo expuesto por el economista y filósofo Adam Smith, que inspirado en las oportunidades que la Revolución Industrial había creado, escribió en 1776 el libro *La Riqueza de las Naciones*. En esa obra enunció el principio de la **división del trabajo** —como medio para elevar la productividad— del que advirtió tres ventajas básicas: el incremento de destreza de todos los obreros al realizar actividades repetitivas; ahorro de tiempo al no tener que pasar de una actividad a otra; y, la invención de máquinas y herramientas que facilitan y acortan el trabajo, permitiendo a un sólo hombre hacer el trabajo de muchos.

La división del trabajo continuó y se aceleró a principios de nuestro siglo, cuando Henry Ford introdujo la línea móvil de producción, permitiendo así dividir en diversas, pero muy sencillas tareas todo el proceso de armado de un automóvil. El trabajar de esa manera complicó severamente la coordinación y supervisión de los operarios, deficiencia que fuera resuelta años después cuando Alfred Sloan, director de General Motors, aplicó la división del

trabajo, pero a la administración. Introdujo secciones para cada uno de los modelos de automóvil y otras destinadas a producir autopartes; estableció divisiones más pequeñas, descentralizadas, mismas que los gerentes podían supervisar desde una pequeña oficina central, controlando tan sólo cifras de producción y financieras. De esa manera, Sloan había creado lo que hoy conocemos como producción en serie. “Estas son, pues, las raíces de las corporaciones de hoy”¹

1.1.1. Surgimiento de la administración.

Como se comentó en los últimos dos párrafos, la Revolución Industrial provocó un parte aguas en los sistemas producción. Desde la época del hombre primitivo y hasta antes de ella, la forma en cómo se trabajaba fue prácticamente la misma, sin tener en cuenta las condiciones económicas, políticas o sociales; que con el paso de los siglos fueron muy variables. Pero desde el momento en que los hombres tuvieron que organizarse para realizar una tarea en conjunto, es decir, para cumplir con un objetivo común (cazar, defenderse de cierto peligro, recolectar sus alimentos, construir un resguardo, etc.) estaban haciendo, aunque en forma empírica, administración; ya que se daba una “coordinación del esfuerzo humano para alcanzar un objetivo”².

1.1.1.1 Revolución Industrial

La época que precedió a la Revolución Industrial se caracterizó por una tranquila vida rural y de pequeñas ciudades con mínimos indicios de progreso, en donde los cambios se presentaban en periodos muy grandes. En ese entonces, la producción se destinaba básicamente al autoconsumo; el trabajo se ejecutaba en el campo y en el hogar bajo formas familiares, interviniendo el trabajador en todo el proceso productivo, iniciándose un comercio entre las villas cercanas y surgiendo un reducido número de asalariados.

¹ Hammer, Michael y Champy, James. Reingeniería. Norma, Colombia, 1994, pág 18

² Hernández y Rodríguez, Sergio. Fundamentos de Administración. Interamericana, México, 1987

Se crea la máquina de vapor y con ello se detona una serie de inventos e innovaciones que vendrían a facilitar el trabajo, y sin saberlo, vendrían también a crear conceptos como el desempleo. Tal es el caso de la creación de los altos hornos, la máquina para bombeo de agua, la máquina de hilar, la utilización del coque para la fundición del hierro, utilización del ácido sulfúrico como predecesor del cloro, producción de amoníaco, alumbre y potasio dando origen a la industria química; además de los grandes avances en ingeniería civil (se construyen nuevos caminos, canales, puentes y ferrocarriles).

El contar con nuevos medios para realizar las tareas provocó un cambio radical en los procesos de fabricación artesanales, reemplazándolos por la producción de numerosos bienes en un sólo lugar: la *fábrica*. Esto provocó que en el mismo sitio trabajaran diversas personas, con los problemas que esto acarrea.

Las empresas crecieron rápidamente. Sus estructuras organizacionales se hicieron más complejas. Los dueños de las fábricas habían empezado sus negocios utilizando pocos trabajadores, y en algunos años necesitaron muchos más, además de que ahora ya era indispensable manejar supervisores, es decir, una jerarquía intermedia, que controlara cada uno de los subprocesos que la *división del trabajo* había generado. Es por ello que surgió la necesidad de diseñar modos que facilitaran la conducción y control de esas empresas, amén que los grandes inventos y las condiciones sociales que se habían generado hicieron que el pequeño grupo que había acumulado el capital requirieran forzosamente optimizar sus recursos para continuar con la desatada carrera de lucro.

Fue a finales del siglo pasado cuando surge la administración como tal. La administración parte del nacimiento de la sociedad industrial, como una consecuencia y también como una necesidad.

1.1.1.2 Administración científica

Es a finales del siglo pasado y en los albores del presente cuando se empieza a buscar la manera de eficientar las operaciones industriales a través de la investigación *científica*, dando así pie a una evolución del pensamiento administrativo. Es por ello que a esta etapa se le conoce con el nombre de *corriente científica* o *administración científica*.

Una de las primeras personas que iniciaron el estudio sobre la materia fue Frederick W. Taylor, —considerado junto con Henry Fayol como padre de la administración— quien entró a trabajar en 1878 como aprendiz a la Midvale Steel Works, llegando a ascender hasta ingeniero en jefe. Desde sus primeros días de trabajo él se percató que existían más de dos formas para realizar cada operación, por lo que era necesario estudiar los métodos más eficientes mediante el análisis de los movimientos que la conformaban, el tiempo empleado y las herramientas utilizadas.

De esta manera, Taylor inició de cierta forma, la racionalización del trabajo partiendo de la premisa que para todo tipo de trabajo podría y debería llegarse a definir un procedimiento técnicamente estructurado que debería sustituir a los métodos empíricos; comprendiendo una estandarización de los tiempos necesarios para su realización y los movimientos inherentes a la misma.

Asimismo, Frederick W. Taylor en base a sus estudios, advirtió la importancia que tenía el seleccionar al más adecuado para cada actividad, el inducirlo y capacitarlo, a fin de obtener los mejores resultados de él, además de incentivarlo económicamente.

Fue Henry Fayol, ingeniero francés contemporáneo de Taylor, quien aportó bases más sólidas a la administración moderna. Sus principales contribuciones fueron

- La definición de áreas funcionales: técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, de contabilidad y administrativas.

- El diseño del primer modelo administrativo conformado por la previsión, organización, dirección, coordinación y control.
- El establecimiento de 14 principios de la administración:

1. División del trabajo	8. Centralización vs. descentralización
2. Autoridad y responsabilidad	9. Jerarquía
3. Disciplina	10. Orden
4. Unidad de mando	11. Equidad
5. Unidad de dirección	12. Estabilidad del personal
6. Subordinación del interés individual al general.	13. Iniciativa
7. Justa remuneración.	14. Espíritu de grupo o unión del personal.

1.1.1.3. El humano-relacionismo

La corriente creada por Taylor tuvo gran influencia en los Estados Unidos, además de Francia, Italia, Alemania, Rusia y Japón, siendo muchas las empresas que aplicaron sus conceptos, lo que provocó que al hombre se le diera el trato de un objeto, pues hay que recordar que la obra tayloriana veía al personal como una parte más de la maquinaria al que había que indicarle lo qué debía y cómo lo podía hacer, lo que provocó que a la larga los empleados estuvieran descontentos y ello se reflejara en la baja productividad.

Es así que en la segunda década del presente siglo surge una corriente administrativa que proponía una relación más humana dentro de la empresa, para que al integrar a los individuos dentro de su grupo e integrarlos con el propio trabajo se mejorara el clima en la organización, se evitaran los conflictos abiertos y con esto, se aumentara la eficiencia en la producción sin inversiones adicionales.

El sociólogo Elton Mayo fue la figura más representativa de esta corriente. La empresa Western Electric lo contrató para que continuara con ciertos experimentos que buscaban mejorar de las condiciones de trabajo, mismos sirvieron de base para la solidificación de esta escuela.

Es así que el humano-relacionismo toma gran impacto en los Estados Unidos después de la crisis mundial de los años 30, y en Europa después de la Segunda Guerra Mundial. Entre

las técnicas que el humano-relacionismo tomó está el mejoramiento de las condiciones psicológicas y fisiológicas del trabajo; la suavización del antagonismo entre trabajadores y supervisores a través de un uso eficiente de medios de comunicación internos (periódicos y circulares de la empresa); el anticiparse a problemas con los trabajadores por medio de la entrevista y del mejoramiento de la motivación material (incluyendo prestaciones sociales).

Entre lo más importante que esta escuela aportó se encuentra: la definición del trabajo como la actividad social más relevante del hombre; la importancia de la psicología y la fisiología del trabajo como factores importantes para poder mejorar la situación del trabajador, reducir sus esfuerzos y mejorar el clima de trabajo; la aceptación de que la participación del ser humano en la organización influye en gran medida para la obtención de resultados; además del reconocimiento de que la actividad humana dentro de la empresa se expresa a través de grupos y no en forma individual.

Una vez difundido en el mundo el humano-relacionismo, surgió la corriente de la motivación o escuela conductista, encabezada por Abraham Maslow quien jerarquizó las necesidades para el ser humano, (básicas, de seguridad, de pertenencia, amor propio y autorealización). Maslow dijo que el hombre actuaba para satisfacer sus necesidades más básicas, y una vez resueltas éstas, buscaba satisfacer las de seguridad, y así sucesivamente hasta encontrar su autorealización.

1.1.1.4. La escuela estructuralista

El estructuralismo es una corriente europea que surge por los estudios que ciertos especialistas, en su mayoría sociólogos (Max Weber, Amitai Etzioni, Chester Barnard, Ralph Dahrendorf y Renate Mayntz) realizaron sobre la organización, partiendo del análisis de las relaciones sociales, del sistema social global y la interdependencia entre las diferentes organizaciones, encontrando en ellas una serie de elementos afines.

La corriente estructuralista es una síntesis de los trabajos realizados por Taylor, Fayol y Mayo, además de considerar algunos conceptos de Marx y Weber acerca de las organizaciones; diferenciándose de las dos escuelas anteriores porque además de que ve a la organización desde su lado humano y su lado técnico, ahora estudia también su relación con el medio social.

Entre los puntos principales del estructuralismo se encuentran: que analiza los elementos formales e informales de la organización; la extensión de los grupos informales y su relación dentro y fuera de la empresa; se analiza a toda la organización (anteriormente se centraban en un aspecto o nivel de la empresa); se estudian estímulos materiales, sociales, ambientales, su interdependencia e influencia; esta corriente analiza las relaciones, intercambio e influencia entre la organización y su medio ambiente; además de que analizan organizaciones de todo tipo (políticas, sociales, de lucro, etc.)

Todo este grupo de sociólogos de las organizaciones centraron su análisis en cinco puntos básicos, mismos que sirven de plataforma para la escuela estructuralista: los objetivos de la organización; tipología de las organizaciones; las relaciones sociales dentro de la organización, la organización y su relación con el medio ambiente social; y los conflictos en la organización.

En resumen, la escuela estructuralista realizó un desarrollo de conceptos teóricos que explicaron la dinámica que se produce en las organizaciones.

1.1.1.5. El nehumano-relacionismo

Mientras en Europa seguía en boga el estructuralismo, en los Estados Unidos surgía una nueva escuela administrativa, el nehumano-relacionismo, basada en las teorías de relaciones humanas de Elton Mayo, y tomando algunos elementos de la corriente estructuralista, como la

relación entre la organización productiva y el medio ambiente social, económico y político; la importancia de la vida social y la dinámica que se produce en la organización en cuanto a motivaciones se refiere.

Esta corriente surge por la necesidad de encontrar un nuevo elemento para poder controlar las relaciones humanas dentro de la empresa ya que el reconocimiento a la autoridad como tal se había desgastado debido al grado de conciencia que el personal había adquirido; por lo que había que buscar una manera más sutil de ejercer el control.

El nehumano relacionismo consideraba que un trabajo rutinario donde la persona no puede decidir, crear, pensar, mucho menos opinar, va a provocar un hombre insatisfecho que ocasionará conflictos en la organización. Es por lo tanto necesario hacerle sentir creativo e importante para la organización, y la mejor forma de hacerlo es provocando en él la sensación de que participa en las decisiones de la empresa, de hacerle creer que lo que él piense será de utilidad para la gerencia.

Es así que surge la administración por objetivos, llamada por algunos administración por excepción o administración participativa. Esta corriente proponía que el personal que labora dentro de la compañía fije sus objetivos secundarios y superficiales (sólo en los objetivos que no impliquen un cambio en los planes trazados por la empresa con respecto a su trabajo, de manera que se tuvieran la sensación de participar en las decisiones de la organización.

Se consideró como creador de este "tipo de administración" a Peter Drucker, aun cuando el sólo quería hablar de que en las empresas debía existir un autocontrol, basado en la medición de objetivos claramente expresados, y no sólo controlar por controlar.

Es importante mencionar dentro de esta etapa a Douglas McGregor, quien dio grandes aportaciones a la administración, tal es el caso de la formulación de la teoría "X" donde veía al

supervisor con los rasgos del taylorismo: pesimista y con poca confianza en el trabajador; y su contraparte la teoría "Y", donde veía al supervisor como optimista, con confianza en la buena voluntad del empleado del que se piensa se auto realiza al desempeñar su trabajo.

1.1.2. Llega la reingeniería.

Así las cosas, a finales de la Segunda Guerra Mundial empiezan a surgir una serie de diversas corrientes con variadas propuestas, entre las que sobresalen por su impacto: la calidad total, el desarrollo organizacional, el liderazgo, la excelencia y obviamente la reingeniería. Y es dentro de este conjunto de tendencias donde se le va dando más importancia al factor humano dentro de la organización, donde ya no se le hace creer al trabajador que es importante para la organización, sino que se llega a estar convencido que el empleado es un ser creativo e inteligente, capaz de tomar de decisiones sin necesidad de recurrir al clásico supervisor, además de ya no ser un recurso más, sino el más importante, al grado de llamarle el "capital humano". La administración de finales siglo está buscando tener organizaciones más planas, flexibles, y sin burocracia; capaces de competir a nivel mundial.

Es así que surge la reingeniería, al ver que en la actualidad, los enfoques organizacionales y de dirección que nos rigen desde hace más de doscientos años (la división del trabajo), ya no satisfacían en términos operativos las necesidades presentes y futuras de las empresas que aseguraran la estabilidad y el crecimiento, en un mundo caracterizado por pronunciados adelantos tecnológicos y de desaparición de fronteras económicas.

"Renovar su capacidad competitiva no es cuestión de hacer que las personas trabajen más duro, sino de aprender a trabajar de otra manera. Esto significa que las compañías y sus

empleados tienen que desaprender muchos de los principios y de las técnicas que les aseguraron el éxito durante tanto tiempo".³

El concepto de *mercado masivo* de Ford en el que un producto era "bueno para todos", ya que todos los consumidores eran "parecidos" ya no aplica en la actualidad. La gran competencia que existe, permite que los consumidores sean muy selectivos. Tenemos únicamente dos alternativas: le damos al cliente lo que quiere, como lo quiere, a un precio justo y en el tiempo que lo desea, o esperamos pasivamente a que la competencia lo haga.

Michael Hammer, consultor de empresas, años atrás empezó a analizar una serie de compañías que de manera singular habían mejorado su rendimiento, como resultado de haber cambiado radicalmente la manera de cómo trabajaban en una o más áreas de la organización. Lo que estas compañías hicieron no fue cambiar su giro, sino simplemente modificaron total o parcialmente los procesos necesarios para operar eficientemente, al tiempo que desarrollaron técnicas que permitían seguir adelante en un entorno cada vez más competitivo, olvidando aquellas líneas funcionales que bloqueaban la visibilidad para captar en forma más clara la esencia de la empresa y retomar su importancia. Esto trajo consigo la necesidad de modificaciones que paralelamente llevaban un cambio radical en la forma y en el carácter de los elementos de la organización que participaban en el mismo.

Así encontró que la mayoría de esas empresas habían experimentado cambios radicales, y descubrió que muchas actividades anteriormente realizadas por los empleados, poco o nada tenían que ver con la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente (calidad, precio, tiempo y servicio), sino que tan sólo solventaban necesidades internas de la

³ Hammer, Michael y Champy, James, Reingeniería. Olvide todo lo que usted sabe sobre cómo debe funcionar una empresa. ¿Casi todo está errado! Norma, Colombia, 1994..

organización, por lo que se tomó la decisión de modificar radicalmente sus procesos con el fin de atender a las expectativas del cliente, viendo así resurgir esas organizaciones.

Así las cosas, Hammer en 1990 publica su estudio titulado *"Reengineering Work: Don't automate, obliterate"* donde enunció lo que en la actualidad conocemos como *Reingeniería*, y más tarde, en 1993, publica junto con James Champy el libro *"Reengineering the Corporation: A manifesto for Business Revolution"* en el que explica con mayor detalle su tesis. La aparición de la obra logró acaparar la atención de muchos ejecutivos que esperan con esta herramienta dar solución a los constantes retos a los que se enfrentan las empresas dentro del entorno cambiante y competitivo de hoy.

Si bien es cierto que Hammer y Champy fueron quienes originaron el concepto de Reingeniería, también lo es que los componentes de ésta no son nuevos. Lo que convierte a la Reingeniería en tan poderosa es el hecho de que incorpora en uno solo a varios elementos:

- Volver a concebir la empresa desde sus partes más elementales.
- Aplicar tecnología de la información a las necesidades actuales de la empresa.
- Reorganizar estructuralmente rompiendo con estructuras jerárquicas.
- Crear equipos multifuncionales.
- Enfocar las operaciones de la empresa hacia el cliente

Según Lowenthal⁵, los componentes de la Reingeniería tienen una larga historia. Por ejemplo: Frederick Winslow Taylor aportó el diseño de procesos y el estudio científico del trabajo; las teorías de la estructura y dinámica organizacional se atribuyen a Henry Fayol, Alfred P. Sloan Jr. y Peter Druker; los sistemas de información y de medición a George Siemens; y por último, el enfoque de la orientación al cliente lo estableció Robert E. Wood.

1.2 ¿Qué es Reingeniería?

Reingeniería es una nueva forma de trabajar de las empresas, reflejada en el preguntarse cómo se rediseñarían hoy las empresas existentes tomando en cuenta la tan avanzada tecnología y conocimientos que a la fecha se han desarrollado.

La reingeniería surge como medio para *mejorar radicalmente* el desempeño de una empresa a través del rediseño de sus procesos esenciales. Según Hammer⁴ la Reingeniería es “el replanteamiento **fundamental** y rediseño **radical** de los **procesos** propios de las empresas para lograr mejoras **espectaculares** en las medidas críticas del desempeño: calidad, servicio, costo y tiempo o velocidad”.

Es **fundamental** porque al iniciar un proceso de reingeniería las personas deben hacerse preguntas básicas acerca de su trabajo: ¿por qué hacemos lo que estamos haciendo? y ¿por qué lo hacemos de esa forma?, ello obliga a examinar reglas implícitas que se manejan en la organización, mismas que con frecuencia no son las más adecuadas. Es de esta manera que primero se determinará *qué* es lo que se debe hacer y luego el *cómo* ha de hacerse, olvidándose por completo de lo que **es** y concentrándose en lo que **debe ser**.

Es radical porque la reingeniería busca llegar hasta la raíz de las cosas, mas no efectuar cambios superficiales ni tratar de arreglar lo ya establecido..

Es espectacular, porque la reingeniería no es cuestión de hacer mejoras marginales o incrementales, sino de dar saltos gigantescos en aspectos como son la disminución de costos y tiempos, o el incremento en calidad y servicio. Se refiere al hecho de lograr progresos en el orden del 40 al 50 por ciento (como mínimo), y no del tan famoso 10 por ciento.

⁴ Hammer, Michael. Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate. Harvard Business Review, Julio-Agosto, 1990, V68N4, Estados Unidos, pp.104-112

⁵ Lowenthal, Jeffrey N. Reingeniería de la Organización. Panorama, México, 1995, pág.33.

⁶ Hammer, Michael y Champy, James. Reingeniería. Norma, Bogota, 1994

Se enfoca a los procesos porque las empresas de hoy en día, así como sus dirigentes tienen la necesidad de estar orientados hacia los procesos (conjunto de fases sucesivas de un fenómeno⁷), y no hacia las tareas, oficios, personas o estructuras; como se había venido dando desde la Revolución Industrial.

1.2.1 CAMBIO DE PARADIGMA

Paradigma es la manera en que la gente ve a un conjunto de creencias compartidas en cualquier punto en el tiempo. El cambio de paradigma se dirige a la tendencia actual en los negocios que demandan reemplazar la burocracia, el enfoque interno, la irresponsabilidad y el sofocante mando y control jerárquico con una organización dinámica que responda rápidamente, que tenga una estructura plana, orientada a los equipos, basada en el acuerdo y no en el control, que busque calidad y productividad, enfocada hacia el exterior y comunicada fuertemente con el cliente y el proveedor.

Esto hace que surja la necesidad de una nueva empresa con nuevos trabajos y nuevos enfoques. La reingeniería busca un cambio radical que traiga consigo cambios de paradigma y que son de gran importancia. A continuación se enlistan los cambios que a juicio de Hammer y Champy⁸ una empresa debe realizar:

- **Unidades de trabajo;** cambian de departamentos funcionales a equipos de proceso. Cuando las personas que participan en un proceso se encuentran dispersas por toda la organización, es decir, que pertenecen a diversas áreas o departamentos; se origina el problema de que cada uno de éstos tiene distintas metas por lo que sus esfuerzos estarán enfocados al satisfacción de los mismos, mas no al cumplimiento óptimo del proceso. El cambio alternativo que ha de tomar el nuevo proceso es unir a esas personas de distintos

⁷ Enciclopedia Salvat, Salvat Editores, Barcelona, 1991.

departamentos en un “equipo de proceso”. En otras palabras, se deben reunir a estas personas que estaban separadas en forma artificial por las divisiones funcionales que implanta la estructura organizacional de la empresa para que realicen en forma completa un proceso.

- **Oficios;** cambian de tareas simples a trabajo multidimensional. Cuando ya se trabaja en equipos de proceso la idea acerca del trabajo cambia. Al trabajar de esta nueva manera los trabajadores obtienen una responsabilidad sobre el resultado del proceso, ya que antes al repetir cierta tarea —según los lineamientos de la especialización— era más difícil que el empleado se percatara del granito de arena que aportaba al resultado final. Eliminar todas aquellas barreras divisorias que la estructura ha implantado y tratar de obtener una visión global de lo que representa su proceso y así cada integrante del equipo debe tener conocimiento del proceso: cuáles son sus pasos, cómo se realiza, quiénes lo realizan, qué tiempo, qué problemas existen, etc., y quizás estos pasos no se realicen en forma aislada porque puede que alguno de ellos realice más de un paso del proceso convirtiendo esto en un trabajo multidimensional, porque no se trata de especialización. La reingeniería se enfoca a eliminar los pasos innecesarios y eso significa eliminar trabajo improductivo como verificaciones, conciliaciones, controles y seguimientos que se originan por la fragmentación y a separación de tareas conjuntas que sólo representan actividades que realmente no aportan valor al proceso. El trabajo de rutina que era diseñado para gente sin especialidad alguna puede ser eliminado por medio de la automatización. Ahora se buscan oficios complejos para gente capacitada, cuando se está dentro de una organización rediseñada, los oficios sencillos tienden a desaparecer.

⁸ Hammer, Michael y Champy, James. Reingeniería. Norma, Bogota, 1994

- **El papel del trabajador:** cambia de controlado a facultado. La gente que trabaja en un proceso rediseñado debe ser una persona facultada, que no debe dar lugar a gerentes y supervisores entrometidos; la aceptación de ellos implicaría una demora de todo el proceso. Pertenecer a un equipo de proceso significa realizar un trabajo orientado al proceso y por lo tanto dirigirse a sí mismos; cuando se está en espera de la autorización de un supervisor o un gerente, el proceso vuelve a estar como antes sin delegación y por lo tanto sin rediseño. La autoridad que deben poseer los equipos es una característica inherente a los procesos rediseñados.
- **La preparación para el oficio:** cambia de capacitación a educación. En un proceso rediseñado se quiere que los participantes del mismo tomen sus propias decisiones y que por lo tanto actúen según su propio criterio y sus conocimientos. Así pues, se necesitan empleados con una educación suficiente que les permita saber cómo se deben hacer las cosas. En las empresas tradicionales se hace mucho énfasis en la capacitación que recibe el empleado; empero esto significa enseñarle a realizar determinado oficio, tarea, situación específica o perfeccionar la misma tarea que realiza actualmente.

En las empresas rediseñadas no se trata de capacitar sino de educar, ya que la capacitación aumenta las habilidades enseñando el *cómo* de un oficio o tarea; sin embargo, la educación aumenta la comprensión, debido a que enseña el *porqué*.

Esta característica de los procesos rediseñados agiliza el ideal de los trabajos multidimensionales porque de alguna manera se intenta hacer más eficientes los procesos y que la gente que pertenece al equipo no se encuentre ahí para realizar un trabajo claramente definido y delimitado, sino que comprenda el concepto real del proceso y sea capaz de realizar más de una tarea para tomar sus propias decisiones, y para entender que

la educación continua aporta un valor agregado al proceso y sea concebida como una parte de las compañías rediseñadas.

- **Enfoque de medidas de desempeño y compensación:** cambia de actividad a resultados. Cuando el trabajo se encuentra fragmentado, las empresas no tienen más remedio que medir el desempeño de los trabajadores por la eficiencia con la que realizan el trabajo definido, pero esto no ayuda a mejorar el desempeño de las personas durante el proceso. En una compañía rediseñada, el desempeño no se mide por el número de horas que se trabajan o por el número de reportes que generan, sino por el resultado final. De esta manera, la paga correspondiente debe ser en función al valor que aportan, que debe ser una variable medible porque se genera al final un resultado.

El pago por antigüedad, por rango, por el número de subalternos, etc., también son incompatibles con el objetivo de la reingeniería y deben ser desechados, por una base de remuneración en donde el rendimiento se mida por el valor creado y en base a ello se fije la compensación.

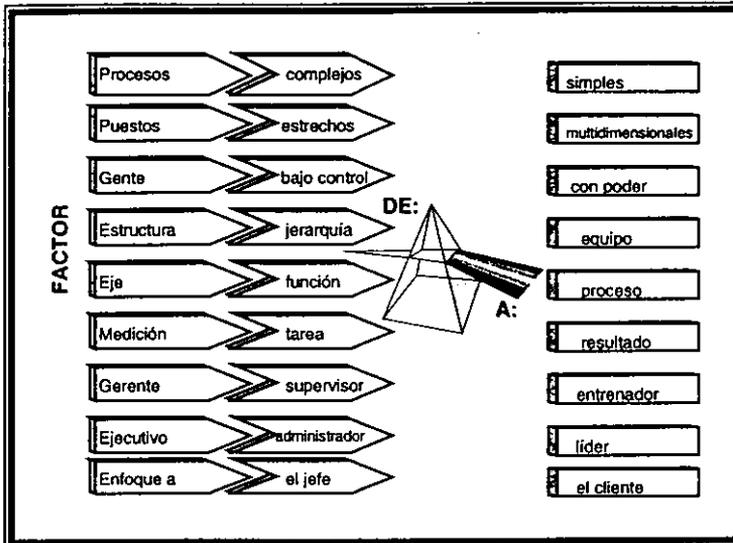
- **Criterios de ascenso:** cambian de rendimiento a habilidad. En las empresas rediseñadas, el ascenso a un nuevo puesto dentro de la organización es en función de la habilidad. Es un cambio, no un recompensa. Y este cambio debe generar resultados debido a que el pago por desempeño no se hace en base a rango o puesto sino que se hace en base al valor generado al proceso total.
- **Valores:** cambian de proteccionistas a productivos. El cambio que representa la reingeniería toca aspectos no sólo estructurales sino también culturales; este cambio cultural exige que los empleados se convengan y crean que para quien trabaja no es para la compañía, sino para los clientes de ésta. Estas creencias y valores han permanecido

dentro de las organizaciones por años; sin embargo, ya no concuerdan con la nueva forma de trabajo.

Existe una fuente principal de formadores de valores y creencias de los empleados que se reflejan en los sistemas administrativos de la organización y que se representan en las formas en que se paga a la gente, las medidas que evalúan el desempeño, entre otras. En algunas compañías los valores culturales son el producto de sistemas administrativos fragmentados que tienden al uso de control y le dan demasiada importancia a la jerarquía.

Cuando una empresa trata de crear nuevos valores dentro de la compañía suele no ser suficiente con una declaración de valores por parte de los directivos. Si éstos no son acompañados de un fuerte apoyo por parte de los mismos, estas declaraciones eventualmente se convertirán en papel que únicamente aumentará el escepticismo organizacional. Es necesario crear una nueva serie de valores que conviertan a la organización en una que sea productiva y que tenga valores diseñados para que cumpla con sus objetivos.

La transformación con la Reingeniería



- **Gerentes:** cambian de supervisores a entrenadores. Cuando un proceso se rediseña se vuelve menos complicado, por lo que una persona puede ejecutar un proceso completo. De tal suerte que ya no necesita un jefe que le dé indicaciones, sino un entrenador que le ayude a resolver problemas. Como dice Hammer⁹ "en cualquier equipo de americano o de soccer, uno tiene que recordar que la gerencia está a los lados, fuera de la cancha. Los jugadores están adentro, tomando sus propias decisiones. Si aparece una nueva situación el jugador no corre hacia afuera a preguntar qué hacer. ¿Entonces, qué puede hacer un gerente o un *coach* por un jugador? No puede gritarle instrucciones a cada minuto. Debe entrenarlo. Debe ayudarlo a comprender el juego. Si hace eso, puede quedarse afuera y el jugador hará lo que debe de hacer. Los negocios como el futbol se mueven muy rápido. En

⁹ Hammer, Michael. Ahora necesitamos profesionales que piensen y trabajen. Expansión, febrero 1998 Edición Especial, México, pp.4-9

un minuto puedes ir ganando y al siguiente ya puedes ir perdiendo; si los jugadores tienen que correr hacia afuera para recibir instrucciones el juego se detiene”.

- **Estructuras organizacionales:** cambian de jerárquicas a planas. Con la reingeniería el trabajo que antes era realizado de manera funcional se transforma, para poder dar paso a los equipos de proceso que son autoadministrables y por tanto toman sus propias decisiones porque se trata de personas que hablan el mismo lenguaje. Al trabajar de esta forma. El papel de los gerentes tradicionales (supervisores) se torna inútil porque ya no se necesita de gente que trate de reunir los pedazos en que fue fragmentado el proceso por la estructura funcional; se eliminan estos puestos y se disminuyen niveles administrativos que ocasionan el aplanamiento de ésta.

En las empresas rediseñadas, la estructura organizacional se rige por los procesos y por los equipos que los realizan; en lo que respecta a la comunicación, la gente se comunica con quien es necesario y de esta manera la estructura organizacional que se desempeña después de la reingeniería tiende a ser plana en donde el trabajo será realizado por equipos de personas iguales, que serán autoadministrables sin necesidad de la supervisión por parte de gerentes sino con el apoyo de entrenadores.

- **Los ejecutivos:** cambian de analistas a líderes. La reingeniería ha traído consigo un cambio en el papel de los altos directivos de la empresa porque la estructura empieza a aplanarse, así que existe mayor comunicación entre ellos y quienes realizan el proceso como los clientes. Así que este cambio debe influir para reforzar los valores y las creencias de los empleados tanto con palabras como con hechos.

Generalmente, los altos ejecutivos se pueden en el verdadero sentido de la organización y olvidan un poco el aspecto operativo y humano de la empresa y se concentran en aspectos

financieros porque constituye su perspectiva del negocio. Sin embargo, con la implantación de la reingeniería, estos aspectos olvidados toman fuerza y el papel de los altos ejecutivos empieza a cambiar y comienzan a tener una perspectiva más real del negocio, ya que si bien “son entrenadores y durante el partido no juegan”, sí participan en la creación del plan estratégico.

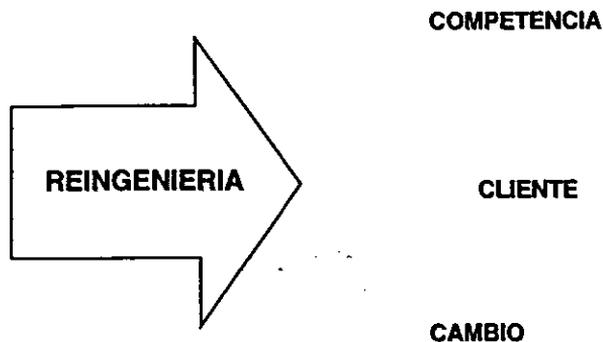
Durante un rediseño se cambian muchos aspectos de la compañía que se encuentran vinculados entre sí. Estos aspectos son relacionados por Hammer bajo los siguientes cuatro puntos:

- Los procesos de negocios (el cómo se lleva a cabo el trabajo)
- Oficios y estructuras
- Sistemas administrativos y medición
- Cultura (aquello que valora el empleado en lo que cree el empleado)

1.2.2. Las tres C's de la REINGENIERÍA

Las empresas reciben el impacto de varias fuerzas que las impulsan a tomar diversas direcciones. En particular, la reingeniería considera el impacto de tres fuerzas que manejan a las empresas y las que en forma individual o separada están cambiando la forma de actuar de las mismas, las cuales son: clientes, competencia y cambio; a las que se les conoce como las tres C's.

Existen otras fuerzas tales como globalización, tecnología, política, economía, *empowerment*, etc., sin embargo, se considera que éstas se encuentran inmersas de alguna manera dentro de las 3 C's.



Cientes. La década de los ochenta constituye el inicio de la "era del consumidor", tanto en EUA como en otros países, el papel del cliente sufrió una metamorfosis; este nuevo papel indica que ellos tomarán el mando e indicarán qué es lo que quieren cuándo, cómo lo quieren , cuándo lo quieren y cuánto están acostumbradas a satisfacer a un mercado masivo en donde la calidad, precio y servicio no eran tan importantes, y el producto estandarizado era la base de la producción porque no era tan importante satisfacer las necesidades latentes que permanecían en cada consumidor.

Ahora el consumidor exige que se le trate de manera individual y no en masa, y está a la espera de productos o servicios que se acoplen a sus necesidades, a sus gustos y a su poder adquisitivo. El mercado masificado se ha fragmentado y esto se ha debido a que existen muchos segmentos que representan necesidades específicas de un grupo o de una persona. El nuevo papel que desempeñan los clientes surgió de la creciente competencia a la que se enfrentaron las compañías estadounidenses, en donde la forma de ganar mercado era a través de cumplir con las expectativas del mismo y de ofrecer productos novedosos que otras compañías no ofrecían debido a su poco interés por la innovación en el mercado. La mayoría de las empresas que entraron con una nueva forma de competir eran japonesas, que gracias a su capacidad de innovación, impusieron nuevos esquemas de competitividad que se

traducían en calidad, precio, selección y servicio; elementos que las compañías tradicionales estadounidenses no podían igualar por el entorno en el que se habían desarrollado, lo cual trajo como consecuencia cambios radicales a la base sobre la que surge la relación productor-comprador. El cliente de hoy busca a compañías que aprecien el cambio radical de la relación productor-comprador.

Competencia. Hubo una época gloriosa en la que las empresas estadounidenses, vendían lo que producían. En los años setenta y ochenta, la economía atravesó una serie de hechos que dieron fin a esta fantasía de expansión de mercado. Así que su estrategia cambió de “empuje” que era forzar a la demanda, es decir, que se compre lo que se produce haciéndole creer al cliente que ese producto o servicio cubriría sus necesidades, a “jale” que es jalar la demanda y tratar de percibir qué es lo que el cliente necesita y hacer lo posible para cumplir con sus expectativas. Ahora el mercado ha sido invalidado por los llamados segmentos y nichos de mercado, en donde cada uno representa el deseo de poseer un producto que se acople a sus características, expectativas, necesidades y posibilidades de adquisición.

La competencia se intensifica cuando las barreras comerciales son eliminadas, ya que el cliente tiene la oportunidad de recibir productos de una compañía extranjera que le proporcione el mismo producto o servicio con un precio y calidad diferente, y ningún mercado queda protegido para algún productor. se compite ahora no sólo con las empresas nacionales, sino también con las extranjeras, y las alianzas que puedan hacer éstas con un productor doméstico. definitivamente, el liderazgo ya no pertenece a aquella empresa que ha dominado el mercado o es la más grande sino a la que pueda ofrecer un mejor producto o servicio.

Cambio. Así las cosas, los clientes y la competencia han cambiado y el cambio se ha vuelto general y permanente y este último se da en forma acelerada. con la globalización de la economía, las compañías se ven ante un número mayor de competidores, cada uno de los

cuales puede introducir en el mercado innovaciones de productos y servicios; por otro lado, la rapidez del cambio tecnológico también promueve la innovación. El ciclo de vida de un producto o servicio ha disminuido, así como también ha disminuido el tiempo disponible para desarrollar nuevos productos e introducirlos en el mercado.

Los ejecutivos creen que sus compañías están equipadas con radares para detectar el cambio, pero la mayor parte de ellas no lo están ya que sólo detectan los cambios que ellas mismas esperan. Los cambios que pueden hacer fracasar a una compañía son los que ocurren fuera del radio de sus expectativas, y ahí es donde se origina la mayor parte en el ambiente económico de nuestra época

1.2.3. Mitos sobre el rediseño de procesos.

Tal ha sido el éxito de la Reingeniería en el mundo entero que un sin fin de literatura administrativa se ha dedicado a crear más mitos que metodologías a cerca de la materia. El concepto de Reingeniería como tal existe desde 1990, sin embargo, ha sido mal entendido e incluso con frecuencia confundido con *downsizing*; introducción de la informática; calidad total; etc. A continuación se detallan algunos de estos mitos:

“La Reingeniería es sólo una Novedad”. No han sido pocos los que han aseverado que la reingeniería no es sólo una moda y que como tal pronto nos dejará, sin que haya aportado nada a la administración. Aunque la reingeniería utiliza conceptos familiares para el argot administrativo, es nuevo que estos conceptos estén combinados en una nueva síntesis. Estos componentes clave nunca antes habían estado juntos por lo que no es sólo una moda, sino una alternativa que multiplica todas las atribuciones de aquellos conceptos que reúne.

La Hoja en blanco. Independientemente de lo que en 1990 Hammer enunciara: “¡no automatices, empieza de nuevo!”, el diseñar sobre una hoja en blanco escasamente se ha

llevado a la práctica. Lo anterior se sustenta en que el diseñar sobre una hoja en blanco requiere también de un cheque en blanco, condiciones impropias sobre todo para las empresas de México.

El Mito de Reingeniería vs. La calidad. Continuamente los empresarios toman a la reingeniería como contraria al control total de la calidad y viceversa, tan sólo porque la primera se basa en un cambio radical y la segunda en un cambio incremental. A diferencia de lo expuesto por Hammer y Champy en 1993, referente a que toda transformación debe ser un "cambio radical", la mayoría de las compañías tienen un conjunto de enfoques que incluir en el cambio organizacional que produce la Reingeniería; tales como la mejora continua, enfoques incrementales, y técnicas de reestructuración entre otras, por lo que no choca con la corriente de la calidad total, sino por el contrario; hay quienes dicen que la reingeniería es el "*fast-track*" de la calidad total.

1.2.4. Beneficios de la Reingeniería.

Los resultados de la aplicación de Reingeniería han sido espectaculares, tal y como la definición misma de Hammer lo propone. En Estados Unidos han sido muchos los resultados y con mayor frecuencia se sabe de empresas que han utilizado la Reingeniería exitosamente. A continuación se describen algunos de estos casos:

Caso Ford Motor Company.

Esta compañía dedicada a la manufactura de automóviles transformó a través de la Reingeniería a sus numerosos estudios de diseño, dispersos en el mundo, en una organización global e integral. Esto lo logró utilizando estaciones de Silicon Graphics — computadoras de tecnología de punta— con un software especial que permitió cambiar el proceso manual de diseño con uno integrado en red donde los diseños se almacenan conjuntamente. De forma que a través del uso de una red de comunicación global con un

costo de 35 millones de dólares anuales, Ford unió virtualmente a los grupos de diseñadores, ingenieros y mercadólogos por primera vez en la historia de la compañía. Ford espera un rendimiento del 50% sobre la inversión, la mayor parte del incremento proveniente de la disminución de mano de obra. Estimaciones del tiempo que los ingenieros gastaban probando el funcionamiento de ciertas partes o en la toma de decisiones de ingeniería muestran una reducción aproximada de 50% con respecto del tiempo que antes se invertía en esta actividad. Ford piensa que con el mejoramiento de esta razón se realizarán ahorros espectaculares. Otras ahorros se esperan de la eliminación de errores y cambios de última hora en los diseños.

Caso Aetna Life and Casualty Co.

Esta compañía aseguradora, a través de la Reingeniería y la tecnología de la información, logró reducir espectacularmente la cantidad de centros de negocios y el número de empleados necesarios para atender a sus clientes. De 22 centros de negocios con 3000 empleados, y un tiempo promedio de 15 días para resolver el problema de una póliza de seguros; la compañía se transformó en una con 4 centros de negocios, con 700 empleados y sólo 5 días de proceso. Este mejoramiento se logró en sólo un año. Aetna aplicó Reingeniería en los procesos de ventas y obtuvo ahorros por 40 millones de dólares mientras que la productividad de la fuerza de ventas aumentó en un 25%.

Caso American Express

Esta organización mejoró el tiempo, costo, calidad y servicio de sus procesos de autorizaciones de crédito a través de la introducción del conocimiento de sus mejores peritos a través de un sistema experto llamado "Autorizer's Assistant". Este rediseño tuvo gran éxito y permitió una reducción de 7 millones de dólares en costos, una reducción del 25% en el tiempo promedio para cada autorización, así como una reducción de los créditos equivocadamente negados.

Estos ejemplos representan una pequeña porción de los numerosos casos existentes en diversos países, incluyendo México, casos que adelante se expondrán con detenimiento.

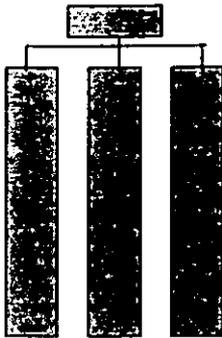
1.3 LOS PROCESOS Y LA REINGENIERÍA.

La importancia de ahondar en el tema de los procesos surge puesto que la reingeniería exige que las empresas se orienten hacia ellos, mas no a las actividades. Cuando se realiza un proyecto de Reingeniería se propone un rediseño fundamental y total de los procesos actuales. Así las cosas, a continuación se hace un análisis de lo que han sido los procesos a lo largo de la historia.

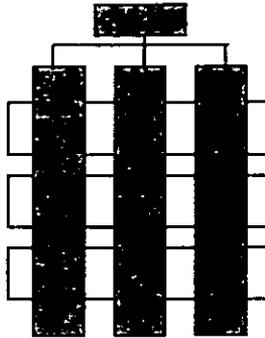
Un proceso de negocio “es un conjunto cuantificable de actividades estructuradas diseñadas para producir un resultado específico para un cliente o mercado”.¹⁰ Este concepto implica un replanteamiento de cómo se hace el trabajo dentro de la organización contra el enfoque hacia el producto o servicio del qué, debido a la importancia de organizar el trabajo en función de las exigencias de los clientes con el potencial de las tecnologías existentes.

¹⁰ Davenport, Thomas, Process Innovation Reengineering through Information Technology, Harvard Business School Press, 1993, Estados Unidos.

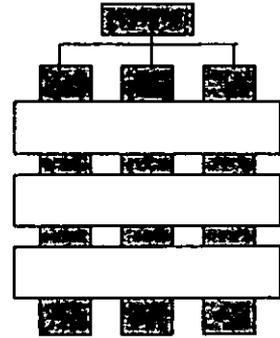
ORIENTACIÓN HACIA EL PROCESO



Organización funcional



Entendimiento de que los procesos son los que mueven la empresa



Enfoque hacia la administración de los procesos

Los procesos que conforman una empresa son, según Davenport y Short¹¹, un conjunto de tareas lógicamente relacionadas entre sí, ejecutadas para obtener un resultado específico de la empresa, es decir, un proceso de negocios —así llamado en los últimos tiempos influenciado por modismos anglosajones— es un conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente.

Al rediseñar los procesos de una organización se deberá hacer con una perspectiva global y no fragmentada. Generalmente, las empresas se caracterizan por tener actividades que involucran a diferentes funciones de los negocios. Empero, las estructuras organizacionales funcionales fomentan la “no intervención”, ya que nadie es responsable de medir o administrar el tiempo y costo requerido para realizar las actividades del proceso,

¹¹ Davenport, T. H., and Short, J. E. The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign. Sloan Management Review, Verano 1990, Estados Unidos.

A través de la Reingeniería o el rediseño de procesos, se espera que estas actividades antes realizadas secuencialmente, se realicen en forma paralela con la ayuda de herramientas que hagan de la información un flujo de rápido acceso en toda la organización.

Cuando se piensan las empresas como procesos y ya no de manera funcional, las personas que se encuentran administrando, orientarán sus esfuerzos para definir bien los procesos de manera que agreguen valor.

La manera como esté estructurado un proceso definirá cómo es que la organización produce valor; a su vez, mientras no se pueda medir la manera en que éste agrega valor al desempeño de la organización, no se podrá controlar. Cuando los procesos están claramente estructurados pueden ser medidos en términos de tiempo, costo asociado a su ejecución, calidad y satisfacción y servicio al cliente. De forma que se sabrá de que forma contribuye a darle valor a la empresa.

$$\text{Valor del Proceso} = \frac{\text{CALIDAD} \times \text{SERVICIO}}{\text{COSTO} \times \text{TIEMPO}}$$

<p>CALIDAD</p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción de las necesidades del cliente • Adecuación para el uso • Integridad de los procesos • Eliminación de desperdicio 	X	<p>SERVICIO</p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • Apoyo al cliente. • Servicios a los productos • Flexibilidad para satisfacer las demandas del cliente y del mercado.
<p>COSTO</p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • Diseño e ingeniería. • Conversión • Aseguramiento de la calidad. • Distribución • Administración • Inventarios 	X	<p>TIEMPO</p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • Tiempo para llegar al mercado • Concepción hasta la entrega • Recepción de pedido hasta la entrega. • Respuesta a las fuerzas del mercado • Tiempo de entrega

Las compañías deben enfocar sus esfuerzos de rediseño de procesos en base a parámetros que midan el valor del mismo. Cuando disminuye el costo o el tiempo de ciclo, o aumenta la satisfacción del cliente o la calidad, se ha mejorado el proceso y al mismo tiempo se incrementa la velocidad de la innovación y el desarrollo de nuevos productos.

Mucho se habla de disminuir el tiempo en el que se realizan los procesos o de mejorar la calidad de los mismos; sin embargo, estos objetivos por sí solos no son suficientes para sustentar el rediseño de los procesos: el rediseñar un proceso interno o externo para mejorar el desempeño global de la organización implica que se debe beneficiar inmediatamente al cliente. Los clientes demandan disminución del tiempo de ciclo, mejora de la calidad y a su vez una disminución en el costo del producto por el ambiente competitivo en el que se desarrollan las empresas.

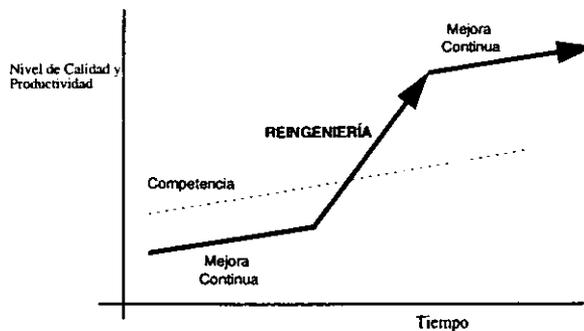
Rediseñar los procesos implica tener una óptica hacia los procesos horizontales, en donde los participantes en los procesos tengan una visión del inicio y fin de un proceso, es decir, que conozcan cada una de las etapas de éste y sus factores clave, además el dar valor y la responsabilidad sobre el proceso que le corresponde a cada empleado en el mismo. En suma, un mejor y mayor dominio sobre los resultados que se esperan al final del camino permite evitar los pasos innecesarios.

El concepto de empresa es en el que a la empresa se le visualiza de principio a fin como un macroproceso de negocio, que a su vez se encuentra constituida por subprocesos que desde una óptica horizontal se unen de forma directa con el fin de obtener los resultados esperados, siguiendo un esquema cliente-proveedor. La empresa extendida empieza con los proveedores y termina con los clientes finales, permitiendo con esto identificar los subprocesos que componen el macroproceso y asimismo a las personas que intervienen en cada etapa de éste. Esta perspectiva quita el énfasis a las actividades con estructura funcional que hasta ahora ha prevalecido en la mayoría de las empresas.

1.4 LA REINGENIERÍA Y LA MEJORA CONTINUA

La reingeniería parte del principio de que muchos procesos ya no se pueden mejorar, sino que deben ser *reinventados*, a diferencia de los programas basados en la mejora continua (mejor conocido sobre todo en oriente como Kaizen) que buscan llegar a la plena satisfacción del cliente a través de la mejora permanente de los procesos actuales.

El problema de las empresas mexicanas que quieren ser exitosas en el futuro es que esta mejora continua, aunque necesaria, no es suficiente, ya que, si ahora están rezagadas, así seguirán. Es imprescindible por lo tanto, lograr mejoras radicales en un corto tiempo. Lo anterior lo podemos apreciar gráficamente en la siguiente figura:



Esta gráfica ilustra las palabras de Paul O'Neill¹²:

"Creo que hemos cometido un grave error en nuestra promoción de la idea de mejora continua. Permitame explicar lo que quiero decir.

"La mejora continua es exactamente la idea correcta si uno es el líder mundial en todo lo que hace. Es una mala idea si uno está rezagado con respecto al estándar mundial... necesitamos mejoras substanciales rápidas. No podemos quedar satisfechos con un plan que nos llevará en un plazo de tiempo, digamos para 1995 o el año 2000 a donde está el nivel estándar actual, ya que, si aceptamos tal plan, nunca seremos líderes mundiales.

¹² Johansson, Herry J. y otros. Reingeniería de Procesos de Negocios. Limusa, México, 1995.

Cabe mencionar que la reingeniería y la mejora continua son distintas, pero a la vez complementarias. Las dos tienen un mismo fin, pero el medio para alcanzarlo es distinto. Los programas basados en la premisa de mejorar incrementalmente no es que estén equivocados, sino que no es suficiente. La empresa se rezaga ya que la transformación del macroentorno se da a una velocidad mucha mayor, por lo que es necesario tomar decisiones oportunas, aunque drásticas. Más vale una dolorosa operación que cure, a una simple medicina que disminuya las molestias.

Es por ello que se hace necesaria la transformación de los procesos de la empresa, y entonces después será cuando se aplique la mejora continua. De esta forma se logra dar un salto en el rendimiento de la empresa e impedir que éste se estanque.

No obstante su carácter profundamente renovador, la reingeniería se apoya en otras técnicas de mejoramiento que han sido desarrolladas anteriormente y que la experiencia ha demostrado que son de gran utilidad para la obtención de resultados concreto y medibles en diversas fases del quehacer empresarial.

Entre los programas que representan mayor sostén y complemento de la reingeniería se encuentran:

- a) Justo a tiempo (JIT)
- b) Control total de la Calidad (CTC)
- c) *Benchmarking* (compararse con "el mejor")
- d) *Dowsinsing* (reducción de la estructura organizacional)
- e) Automatización

La reingeniería es un enfoque equilibrado que puede contener elementos de estos programas, con los cuales a veces se le confunde. La reingeniería de procesos busca "avances decisivos

en medidas importantes del rendimiento, en vez de mejoras incrementales; metas multifacéticas de mejoramiento, incluyendo costo, calidad, flexibilidad, rapidez, precisión y satisfacción de los clientes, todo simultáneamente, mientras que los demás programas se concentran en unas pocas metas o relaciones entre ellas”¹³ En resumen, la reingeniería respecto a otros programas, multiplica el poder de la tecnología además que faculta a las personas.

1) JUSTO A TIEMPO (JIT)

El sistema Justo a Tiempo o JIT por sus siglas en inglés (*Just in Time*) se basa en la premisa de que nada debe de producirse si no se necesita. “Es una filosofía industrial, de eliminación de todo lo que implique desperdicio en el proceso de producción, desde la compra hasta la distribución”¹⁴. Correctamente aplicada, permite a una empresa convertir el sistema de producción en un instrumento de trascendencia estratégica de efectos globales y de largo plazo. Justo a Tiempo no solamente mejora los costos y la calidad sino que también, como una característica distintiva, permite reducir drásticamente los tiempos de respuesta del sector de producción a los cambios requeridos por el mercado, de modo que nuevos productos o variaciones sobre una misma línea pueden ponerse en el mercado en un tiempo mínimo. Lo anterior ayudado por el sistema Kanban.

El Kanban surgió a partir de que algunos japoneses analizaron los supermercados de los Estados Unidos, donde observaron que estos trabajaban en forma muy distinta a las fábricas. Una ama de casa al asistir al supermercado sólo compra una pequeña cantidad de los artículos que necesite, mas nunca compra lo de todo un semestre o lo de un año, porque sabe que cuando regrese a su tienda, ésta tendrá los artículos que ella requiera. Así también, un

¹³ Manganelli, Raymond L. y Klein, Mark M. *Cómo Hacer Reingeniería*. Norma, Colombia, 1995

¹⁴ Hay, Edward J. *Justo a Tiempo. La técnica japonesa que genera mayor ventaja competitiva*. Norma, Colombia, 1995.

empleado de la tienda pasa frecuentemente a revisar qué se han llevado los clientes y repone exactamente la misma cantidad que ha sido retirada. En este tipo de comercios no existen órdenes de compra ni ningún otro papeleo; tan solo el cliente al retirar los artículos “le dice” al empleado lo que debe él reponer.

Los japoneses convirtieron lo observado en algo con lo que pudieran controlar las operaciones en sus fábricas, ya que venían trabajando al igual que en occidente, donde las fábricas trabajan en base al sistema de “empuje” donde cada operación en la cadena hace su propia parte y pasa el trabajo (empuja) a la siguiente operación. A lo largo de este proceso se genera papeleo para decirle a cada persona qué debe fabricar y para qué fechas hay que entregarlo, además que con frecuencia se retrasa la entrega por malos cálculos en la calendarización de actividades o la falta de previsión de posibles percances.

Lo implantado por los orientales fue el trabajar de adelante hacia atrás, mejor conocido como “dar marcha atrás” o Kanban. Si las actividades para producir cierto bien son: entrega de mercancías por parte del *almacén*, *subensamble* y *ensamble*; entonces al momento de que a *ensamble* (el último) se le solicite tal cantidad de productos, el debe retroceder a *subensamble* a tomar la cantidad que requiera para en ese momento fabricar lo solicitado, dando así autorización a que *subensamble* se dirija a su *almacén* y tome lo necesario para reponer las piezas retiradas por *ensamble*; generándose así la autorización para el departamento anterior como un eslabón más de la cadena.

El punto central del JIT es la eliminación de ineficiencias, lo que significa deshacerse de todo lo que no sea absolutamente esencial para la producción, esto a través de una sincronización y equilibrio en el proceso de manufactura; aplicación práctica del concepto de calidad total.

El segundo punto de vital importancia es respeto a la gente, por medio de empleo estable y bien remunerado, creando un sindicato de trabajadores a lo largo de la compañía y asignando a robots o máquinas, actividades que denigren la integridad de las personas, permitiendo una mayor participación de los trabajadores operacionales en la planeación del trabajo.

JIT, a través de la eliminación del desperdicio y un trato de respeto a las personas, busca la integración de las operaciones en una cadena de valor que inicie más allá de la empresa y termine en el consumidor final.

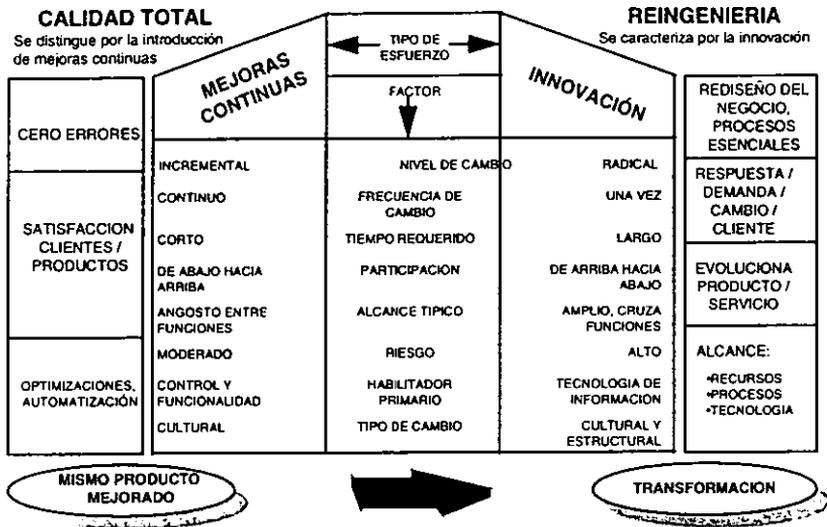
La creación de grupos de tecnología, distribución uniforme de la planta y la reducción del tiempo de espera tienen que ver directamente con los procesos de producción, en los cuales se busca una nueva forma de organizar el trabajo, sin que esto sea de carácter radical.

2) CONTROL TOTAL DE LA CALIDAD (CTC)

El concepto de "control total de calidad" (CTC) fue originado por el Dr. Armand V Feigenbaum, quien sirvió en los años 50 como gerente de control de calidad y gerente de operaciones fabriles y control de calidad en la sede de la General Electric en Nueva York.

Según Feigenbaum, el control total de calidad puede definirse como "un sistema eficaz para integrar los esfuerzos en materia de desarrollo de calidad, mantenimiento de calidad y mejoramiento de calidad realizados por los diversos grupos en una organización, de modo que sea posible producir bienes y servicios a los niveles más económicos y que sean compatibles con la plena satisfacción de los clientes"¹⁵

¹⁵ Ishikawa, Kauro. ¿Qué es el Control Total de Calidad?. Norma. Colombia, 1996



El sistema tradicional de control de calidad sigue una secuencia de producción, inspección, aceptación o rechazo, y corrección de los productos defectuosos. En este caso, las operaciones de inspección definen la calidad.

La implementación del sistema justo a tiempo impone otro enfoque, que abarca el operario, los equipos y el proceso, tanto de la empresa terminal como de los proveedores. Para un desarrollo exitoso de JIT, la experiencia de importantes firmas han demostrado la necesidad de integrar en las tecnologías de manufactura los métodos de JIT con los de CTC.

El sistema de control total de la calidad abarca todas las fases de una organización, sede diseño e ingeniería hasta expedición y tiende a asegurar que no se produzcan artículos defectuosos. CTC es el proceso de fabricar correctamente desde el comienzo.

Así las cosas, todos los esfuerzos del sistema justo a tiempo para eliminar ineficiencias y promover un continuo mejoramiento contribuyen a acentuar los aportes del control total de

calidad. La idea de realizar las cosas correctamente desde el inicio, se maximiza con la eliminación de operaciones que no agregan valor.

El sistema justo a tiempo en realidad requiere de los sistemas de calidad. Como requisito previo a la introducción de JIT es preciso contar con un sistema de control que permita pronosticar no solamente los rendimientos, sino también los porcentajes de ocupación de equipos y las capacidades y defectos del proceso. Para iniciar la aplicación de JIT no es imprescindible un proceso perfecto, pero sí conocido en cuanto a sus probables defectos, "al menos en la parte que se intenta operar"¹⁶.

Existe una positiva interacción entre JIT y CTC al obtenerse una inmediata retroalimentación, menor tiempo en ciclos de producción y la posibilidad de detener los procesos sugerida por JIT como acción correctiva.

Es por ello que de la relación justo a tiempo-control total de calidad se obtienen las siguientes resultados:

- disminución en los porcentajes de defectos;
- reducción en la falla de equipos
- disminución en las variaciones de tamaño
- mayor duración de herramientas

En el desarrollo del concepto de control total de la calidad, la industria japonesa ha desarrollado los llamados "círculos de calidad". Es una organización estructurada sobre la base de pequeños grupos de trabajadores con el fin de estudiar continuamente la aplicación de técnicas de control de calidad y proponer mejoras. Se relacionan directamente con la estructura formal, a través de un esquema participativo y de supervisión. Cabe mencionar que

¹⁶ Parro, Nereo Roberto. Reingeniería. Macchi, Argentina, 1996.

el control total de calidad y justo a tiempo sí examinan los procesos, pero para mejorarlos incrementalmente, no para rediseñarlos

3) **BENCHMARKING**

Benchmarking es “el proceso de comparación con las mejores organizaciones de una misma clase para medir su rendimiento o funcionalidad y descubrir las formas de alcanzar la excelencia en determinadas áreas, funciones o procesos”¹⁷. El *benchmarking* compara las prácticas de los mejores modelos de su clase para identificar áreas de ventaja y debilidad. Si se realiza en forma continua permite conservar esa ganancia y obtener las máximas posibles en cada área.

Cabe mencionar que la técnica de la comparación no es nueva. Se aplica desde antaño de forma intuitiva o sistematizada incluyendo la copia y la imitación más vulgar. No son pocas las empresa que han “pirateado” personal de la competencia y han utilizado el espionaje para enterarse de cómo hace la competencia para lograr determinados resultados.

La diferencia, entonces, entre la comparación y un *benchmarking* es, a decir de Guillermo Abdel Musik (maestro e investigador del Centro de Estudios y Competitividad Empresarial del Instituto Tecnológico Autónomo de México) que el *benchmarking* introdujo una metodología forma y técnicas igualmente precisas para definir los marcos y realizar el estudio, recolectar los datos y evaluar los resultados: “cuáles son las áreas o procesos que voy a comparar , contra quién me voy a comparar y sobre qué bases, cuáles van a ser los indicadores y cómo se interpretarán los resultados”.

Un importante acierto del *benchmarking* es la posibilidad de evaluar el comportamiento de las empresa, incluso la propia, basándose no sólo es sus resultados económicos o sus éxitos o fracasos coyunturales. Una comparación de rendimiento financiero no tiene en cuneta las

estrategias de las empresas a largo plazo, su capacidad para intervenir en otros mercados o su posibilidad para retener a su personal o a su clientela, y que el *benchmarking* permite detectar los procesos ineficientes antes de que se reflejen en la contabilidad o en las utilidades.

5) **DOWNSIZING**

El *downsizing* es el nombre que en inglés se le da al recorte de personal, o dicho de otra manera: *reducción de la estructura organizacional*. Esta medida en ocasiones es útil ya que al momento de analizar la situación actual de la empresa para tomar la decisión de qué puestos eliminar, se demuestra que existen algunos que están de más, o que se pueden fusionar actividades de un puesto con las de otro, dejando de hacer aquéllas que no tengan razón de ser, pero que por los vicios de la empresa forjados a través de los años se tomaban como necesarias. Sólo tales casos se estará encontrando el tener mayor productividad.

Pero en la realidad, cuando se realiza un recorte de personal se despide de los empleados más recientes a los más antiguos, hasta llegar a cubrir la cifra que se quiere "ahorrar". Al poco tiempo esto trae descontrol en el personal que permanece, por la excesiva carga de trabajo y un permanente ambiente de miedo por no ser "el próximo".

Cuando se habla de reducción de costos, por alguna razón inexplicable inmediatamente se piensa en la mano de obra. Tan es así que es común escuchar o leer que algunas empresas despidieron una cantidad considerable de personal, en aras de reducir sus costos. Otro ejemplo de esto, es como en algunos países (México entre ellos), existe la creencia de que gracias al (aparente) bajo costo de la mano de obra podemos ser más competitivos; siendo que el costo de la mano de obra es sólo una parte de la ecuación, muchas veces la menor.

¹⁷ Rozenberg, Dino. El Benchmarking. Expansión. Enero 28 de 1998. México

No es cierto que en todo proceso de reingeniería se presente el despido; lo que sucede es de este tipo de proyectos están en contra de la ineficiencia en cualquier factor, entre ellos el humano.

Es un hecho que en ciertas etapas tempranas de un proceso de reingeniería se llega a hacer *downsizing*. A largo plazo, la reingeniería implica crecimiento. Al paso del tiempo las compañías van a ver que los costos se elevan y los ingresos crecen a un ritmo más lento, y si así se continuara, se provocaría una crisis. Lo que una empresa debe hacer al aplicar la reingeniería es establecer una nueva relación entre los ingresos y los costos, de tal manera que puedan obtener la misma cantidad de ingresos a un costo más bajo.

Cuando sucede lo anterior, "es como entrar a nueva curva, y a lo mejor esto puede suponer inicialmente reducciones, pero si luego logras realmente costos menores, estos crean mejores negocios y precios más bajos."¹⁸

Como sustento de esta aseveración baste citar el caso de una compañía aseguradora que en 1990 generaba \$1,300 millones de dólares y tenía 7,600 empleados. Entró a un proceso de reingeniería e hizo *downsizing*, en 1992 generaba \$1,400 millones de dólares y tenía 6,000 empleados. Tenía el mismo volumen de operación pero con menos gente. En 1995, el personal había aumentado a 8,000 empleados y sus utilidades eran de \$3,000 millones de dólares.

Es de recalcar el que de 1990 a 1995 quedaron más o menos el mismo número de empleados, pero casi se duplicó el volumen del negocio. Para llegar a ello la empresa tuvo que establecer una nueva relación entre ingresos y número de empleados; llendo de 1990 a 1992 fue difícil, pero de 1992 a 1995 fue muy bueno, con un incremento de 2,000 empleados.

Lo que es importante entender es que los 1,600 empleados que se perdieron de 1990 a 1992 y los 2,000 que se ganaron de 1992 a 1995 son diferentes. "Los primeros fueron mayoritariamente gerentes y administradores. Los segundos son verdaderamente trabajadores"¹⁹

5) AUTOMATIZACIÓN

Automatización se refiere al grado de disminución o anulación de la intervención inmediata del hombre en el funcionamiento de un instrumento, instalación, sistema de producción o control (valiéndose de los avances en cibernética).

Con el fin de mejorar, algunas empresas han logrado automatizar algunos de sus procesos, disminuyendo así los errores humanos y en algunos casos, hasta la plantilla laboral.

El acelerar los procesos de una compañía a través de la automatización no logra corregir las deficiencias fundamentales de su ejecución, simplemente hace más rápido lo que no debe hacer. Las empresas deben ser reinventadas, el poder de la actual tecnología de la información debe ser utilizado para rediseñar los procesos de las mismas, para así lograr mejoras espectaculares en su desempeño.

1.5 METODOLOGÍA

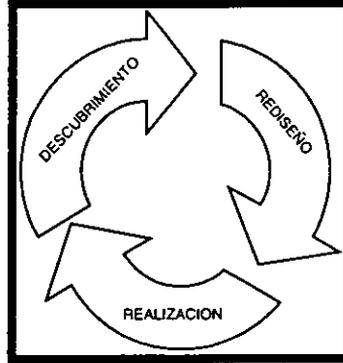
Mucho se ha escrito sobre la metodología o metodologías que un proyecto de reingeniería debe seguir. Un sin fin de artículos, libros y demás se han dedicado a proponer diversos procedimientos debido a la amplia gama de características que una empresa posee y a las que se enfrentarán al momento de implantarla dentro de la misma.

¹⁸ Hammer, Michael. Ahora necesitamos profesionales que piensen y trabajen. Expansión. febrero 1998 Edición Especial. México. pp.4-9

¹⁹ Ib.

La metodología que se ha seleccionado y que a continuación se describe es la expuesta en el libro Reingeniería de Procesos de Negocios²⁰ por Johansson y otros, socios de la consultora internacional Coopers & Lybrand:

- Descubrimiento
- Rediseño
- Realización.



1.5.1. Fase I: Descubrimiento.

Durante esta fase se examina a la organización como un todo, se determina la visión estratégica que dará a la empresa una posición de liderazgo en el mercado y se determina qué debe hacer a sus procesos para lograr sus objetivos. El componente fundamental en esta etapa es el entendimiento de lo que en realidad representa la ventaja competitiva de la empresa. Esto es, el “descubrimiento” de los Procesos Esenciales..

Se visualiza a la empresa desde un punto de vista “macro” y se mapean los procesos esenciales, se asignan prioridades y se forma el equipo que tendrá la responsabilidad de llevar a cabo el proyecto. Este equipo deberá estar dirigido por un ejecutivo de alto nivel en la organización, que tenga autoridad formal sobre las diferentes áreas involucradas en los procesos que serán rediseñados.

²⁰ Johansson, Herry J. y otros. Reingeniería de Procesos de Negocios. Limusa, México. 1995.

Una vez seleccionado el proceso a rediseñar, se debe “entender”, es decir, se debe conocer sus objetivos, necesidades del cliente, requerimientos, etc. En esta fase se debe tener mucho cuidado en no perderse en el detalle. En ocasiones, los equipos trabajando en el rediseño, se pierden tratando de entender hasta el último detalle en el proceso actual.

Ya que se logró un entendimiento global del proceso, se deben fijar metas tentativas a alcanzar con el rediseño y se elabora un plan de trabajo para la etapa de rediseño. Las innovaciones o cambios deberán estar basados en el conocimiento de:

- qué funciona y qué no funciona en el presente proceso
- qué está haciendo la competencia
- los deseos y necesidades de los clientes

Desde el inicio del proyecto debemos pensar en los valores y cultura organizacional, para planear el proceso de administración del cambio requerido. Si se ignora el proceso de cambio y su impacto en el factor humano en la organización, se garantizará el fracaso del esfuerzo reingeniería.

Por último, en esta etapa no se debe olvidar el papel de la Tecnología de la Información. Esta juega un papel muy importante en los esfuerzos de rediseño. TI es un facilitador y un catalizador del cambio y por consiguiente, todo esfuerzo de reingeniería debe involucrar expertos en TI en las tres fases.

1.5.2. Fase II: rediseño.

En esta fase se requiere de todas las habilidades inherentes en el diseño de cualquier producto. Se mapea el proceso a ser rediseñado, y se inicia el proceso de visualización de cómo debe ser el proceso rediseñado. Es en esta etapa donde se tiene que cuestionar todas las suposiciones, principios y objetivos relacionados con la forma en que funcionan las cosas

actualmente. Por ejemplo, Reebok se cuestionó: por qué manufacturamos?, como resultado, Reebok solamente diseña y comercializa, subcontratando la manufactura de sus zapatos.

TI juega un papel muy importante en esta etapa, así como la evaluación del clima organizacional. El personal seleccionado para rediseñar el proceso deberá tener las habilidades y conocimiento requeridos por el proyecto. Una vez rediseñados los procesos, se deben especificar medidas de desempeño y especificar acciones específicas para facilitar el cambio cultural.

A qué se empieza a ver la importancia que tiene el factor humano para administrar el cambio cultural, ya que en la mayoría de los casos en que la reingeniería no ha funcionado se ha debido en gran medida a que en el proceso de cambio se ignoró el factor humano. Es por que la labor del líder es muy importante ya que será él quien logre que la gente haga lo que requiere la “nueva organización “ por convicción y no por coerción.

1.5.3. Fase III: realización

Esta es la etapa de implementación de los cambios diseñados en la Fase II. Esta etapa involucra tres tipos de actividades esenciales: proyectos, grupos de mejora y administración del cambio, mismas que en conjunto crean una transformación de arriba hacia abajo. Los principios utilizados en esta fase están basados en la administración organizacional.

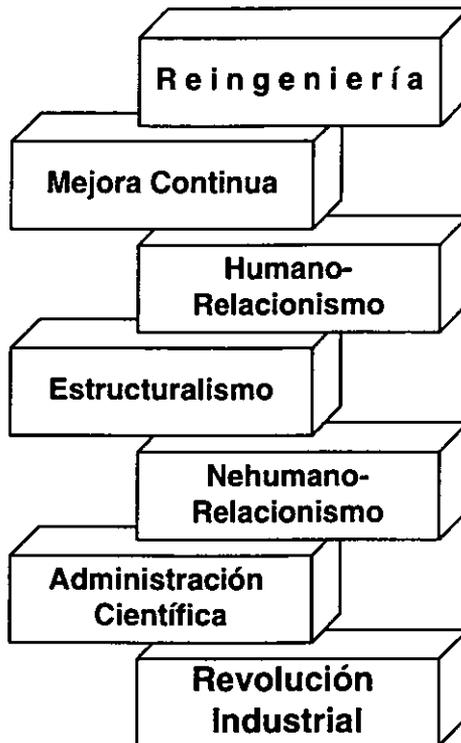
Es una etapa caracterizada por un programa complejo de actividades, que requiere para su implementación, de un entendimiento muy claro de los objetivos y necesidades de la empresa. La visión del nuevo proceso debe ser claramente comunicada a todos los niveles de la organización. La administración de este proceso de implementación es una tarea difícil que requiere de grandes habilidades en el manejo de este tipo de proyectos. Durante esta etapa

debemos también diseñar las estructuras adecuadas para llevar a cabo el trabajo, así como los procedimientos de administración y control.

Es importante que en los equipos de implementación participe el personal que va a trabajar en el proceso rediseñado. El plan de implementación que llevará a la empresa de “lo que es” a “lo que debe ser”, debe ser detallado, y se debe tener especial cuidado por la naturaleza transfuncional del proceso de rediseño. La educación y el entrenamiento cobran especial importancia en esta fase.

Después de instalado, el nuevo proceso debe iniciar inmediatamente su monitoreo y mejora continua.

SINÓPSIS Capítulo 1



CAPÍTULO 2. PILARES DE LA REINGENIERÍA

Como cualquier otro proyecto, para poner en marcha el rediseño de procesos en una organización es necesario contar con elementos que faciliten este arduo camino. Es por ello que se vuelve una necesidad el contar con el convencimiento completo por parte de la “alta dirección” de realizar la reingeniería, que ésta cuente con gran liderazgo y “venda” el proyecto a todos los integrantes de la organización. Además, aunque los expertos aceptan la importancia fundamental del factor humano, también señalan que no puede transformarse una empresa sin una intensa renovación en el campo de la tecnología de la información.

A todos estos factores que sustentarán la factibilidad del éxito de la reingeniería se les ha bautizado como “facilitadores” (dentro del argot administrativo de la última década). Para efectos del presente trabajo éstos se han dividido en dos: los recursos humanos y la tecnología de la información.

2.1. LOS RECURSOS HUMANOS en LA REINGENIERÍA

La palabra reingeniería tiene una connotación importante en los recursos humanos. Por lo general un proyecto de reingeniería permite que un menor número de empleados se hagan cargo de un proceso completo. En un proceso sano, los insumos o información se obtienen de los mismos procesos y no mediante un tardado sistema de comunicación agobiado por la estructura divisional que posee la empresa. La gente que permanezca después de la

reingeniería tiene que reajustar su manera de pensar y actuar, y para esto se necesita la flexibilidad tanto de la empresa, como la del individuo.

En proyectos de gran impacto como el rediseño de procesos, el personal toma un papel sumamente importante debido a que puede hacer del proyecto un grandioso éxito o un fracaso abismal. Si la gente no quiere participar afectará el proyecto de manera negativa y comenzarán a surgir grandes problemas, que frenarán el alcance o hasta el objetivo del mismo.

2.1.1. La reingeniería y la empresa flexible

Una empresa necesita cambiar no sólo por el TLC o la OMC, éstos son sólo algunos de los constantes cambios que surgen en el medio. Las empresas necesitan flexibilidad para enfrentarlos y para crear una organización que responda a los cambios; por ello se requiere enfocar gran parte del esfuerzo de un proyecto de reingeniería en los recursos humanos. Anteriormente, se tenía la idea de que los únicos capaces de tomar decisiones eran los altos directivos; empero, no se tomaba en cuenta que por mucho que sepan éstos, son los empleados quienes conocen a detalle los procesos, pues son ellos quienes los ejecutan, por lo tanto pueden sugerir opciones de cambio dentro de las organizaciones. Se necesita una nueva actitud hacia el trabajo en donde cada uno de los que participa en la organización también participe en el cambio.

2.1.2 Administración del cambio

Sin importar lo perfecto que sean los planes, si éstos no se ejecutan debidamente, no darán ningún valor o cambio en la empresa. Es erróneo pensar en cambios e ignorar a las personas. Si la empresa necesita sobrevivir, el individuo tendrá que sobrevivir antes estos

cambios también. Administrar el periodo de transición del estado funcional de la organización y el estado de orientación a los procesos no es una tarea fácil.

Históricamente, la gente se ha sentido amenazada por los cambios, y los proyectos de reingeniería tienen la injusta fama de que busca recortar personal. El factor humano es muy importante en los esfuerzos de reingeniería: rediseñar un proceso puede no ser difícil, pero el problema es que la gente lo acepte y lo implemente.

2.1.2.1 Qué es el cambio.

Llámesele reingeniería o cualquier otra cosa, las prácticas de negocio implican cambio. Cambiar significa el “dar, tomar o poner una cosa por otra; variar de conducta, de opinión de carácter; sustituir una cosa por otra” (Enciclopedia Salvat, 1991). Aplicado a las ciencias administrativas el cambio se entiende como el reemplazo o modificación de una o varias situaciones y comportamientos que no están permitiendo la evolución del individuo u organización. El cambio es algo tan común, que con el simple hecho de contemplar la naturaleza se puede percatar de que nada en ella permanece estático, sino por el contrario, todo está en continuo movimiento.

Las organizaciones no son la excepción a las leyes naturales, de ahí la necesidad de que en ellas se presenten cambios, los cuales deben dirigirse de tal forma que ayuden a convertirla en un ente más productivo que lo lleve a evolucionar y a ser más competitivo. Para implementar un cambio dentro de la organización se deben tener razones claras y justas, ya que puede darse el caso de que se implemente un nuevo concepto tan sólo por moda.

Los cambios en la organización pueden deberse a factores tanto internos como externos, ya que se constituye como un sistema abierto. Y al ser abierto, las organizaciones se ven afectadas por fuerzas externas que salen de su control, pero que sin embargo, crean

iniciativas internas al tratar de capitalizar o minimizar sus efectos. Como fuerzas externas que motivan el cambio en las organizaciones, podemos mencionar: los avances en la tecnología, globalización de los mercados, incremento cualitativo y cuantitativo de la competencia, etc.

El proceso de cambio puede ser lento y en algunas ocasiones difícil. Para comprender lo que es el cambio organizacional se desprenden dos conceptos:

- **Cambio estructural**, que involucra fundamentalmente la transformación de alguna actividad o institución. Este cambio es radical, porque puede requerir del desmantelamiento de viejas instituciones, relaciones y procedimientos que serán reemplazados por nuevas formas; también por que trae consigo modificaciones profundas como: el contenido y definición del trabajo, la forma de la estructura organizacional, así como los valores y creencias que poseen los individuos sobre lo que es importante para la organización.
- **Cambio cíclico**, es considerado temporal. Tiende a regresar a su situación anterior a los niveles o estados que habían sido modificados. Este tipo de cambios no producen ninguna alteración irreversible en la estructura de los procesos.

Las organizaciones deben tener la habilidad de realizar cambios rápidos en respuesta a las demandas tanto internas como externas, esto lo deben realizar con un mínimo de interrupciones de sus servicios, porque se traduce en un ventaja competitiva. Dos características acompañan a las organizaciones que han desarrollado esta habilidad: capacidad de respuesta y flexibilidad.

El cambio también afecta al factor humano de la organización y la forma en que se le involucre en la reingeniería es de suma importancia porque se ha analizado que con su apoyo se pueden lograr mejoras espectaculares.

El cambio por lo general, genera presiones en cualquier organización. Según Scott y Jaffe²¹, cuando la empresa no tiene experiencia en su manejo, el cambio puede resultar traumático en sus diferentes niveles:

AFECTACIÓN DEL CAMBIO EN LOS NIVELES JERÁRQUICOS

DIRECCIÓN	DIRECCIÓN MEDIA	EMPLEADOS
<p>Se dificulta afrontar o aceptar las consecuencias directas que tendrían sobre sus empleados y tienden a aislarse para no enfrentarse con ellos, no saben cómo hacerlo y dan por hecho que los empleados están de acuerdo, sintiéndose traicionados cuando no responden positivamente.</p>	<p>A este nivel se sienten presionados por la dirección para hacer el cambio en la organización. Con frecuencia los niveles medios carecen de información clara para poder contestar a los empleados que se muestran: molestos, retraídos o que se resisten al cambio, sintiendo que sus supervisores los han abandonado y culpándolos injustificadamente.</p>	<p>Cuando los directivos les anuncian un cambio, los trabajadores se sienten atacados y traicionados, siendo la respuesta de muchos la resistencia, enojo, frustración y confusión. Sienten la pérdida de relaciones tradicionales, estructuras familiares y modalidades predecibles de avance en sus carreras.</p>

Se debe manejar cuidadosamente el cambio en todos los niveles de la organización, ya que si se descuida alguno, traerá como consecuencia que los demás niveles fracasen.

2.1.2.2. Planeación del Cambio.

Para evitar el riesgo de que la organización esté mal preparada para implantar el cambio sin contratiempos, se recomienda realizar las siguientes actividades:

²¹ Scott, Cynthia y Jaffe, Denis. ¿Cómo dirigir el cambio en las organizaciones?. Grupo Editorial de Iberoamérica,

- **Preparación:** Como lo indica su nombre, en este paso se debe preparar, con anticipación a los involucrados explicándoles cómo les afectará a cada uno de ellos. Se debe hablar primero con los más afectados. Las experiencias pasadas deberán servir para las acciones actuales, considerándose que el equipo se encuentre mental y emocionalmente con una actitud positiva.
- **Planeación.** Se deben tener planes para las posibles contingencias, esperando cualquier cosa imprevista o contratiempo. Dentro de la planificación se busca contar con un horizonte de tiempo para empezar a medir los cambios, conocer las habilidades y conocimientos que requieren los empleados para hacer frente a la nueva situación.
- **Transición.** En este paso se organiza un grupo de manejo del cambio el cual supervise. Se requiere el desarrollo de políticas y procedimientos temporales durante el proceso, así como la creación de nuevos canales de comunicación.
- **Ejecución.** Cuando ya se cuente con todos los elementos necesarios para el cambio, se procederá a la aplicación de los mismos para activar respuestas y ciclos de aprendizaje flexibles que ayuden a una más exitosa implementación de lo planeado.
- **Recompensa.** Con el objeto de que todos los participantes pongan un mayor interés en la ejecución del proyecto, es importante que se estudien con cuidado las distintas formas de recompensa que recibirán en reconocimiento al esfuerzo y participación que cada uno haya tenido durante el proceso de cambio.

2.1.2.3. Resistencia al Cambio.

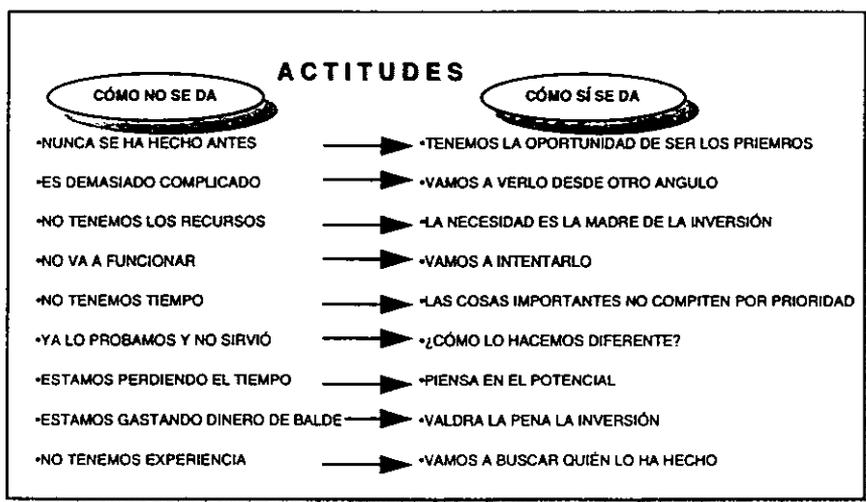
La resistencia al cambio es un fenómeno natural. Los seres humanos tendemos a desconcertarnos ante situaciones que no nos resultan familiares, ya que éstas producen hasta cierto punto, tensiones que en algunos casos pueden llegar a afectar el equilibrio emocional de los individuos. Pareciera que cualquier cambio implica dolor, empero, las organizaciones tienen que entender que la mayoría de las veces el dolor va a ser más intenso si no se cambia.

Anticipándose a las reacciones al cambio



El proceso de reingeniería es una herramienta que propone cambios radicales en la organización y es inevitable que de primera impresión provoque miedo, ansiedad y resistencia. Si no se presenta resistencia, curiosamente se puede inferir que no se esté haciendo una verdadera reingeniería. El equipo de reingeniería se enfrenta a un obstáculo difícil de vencer, ya que está tratando de vender algo nuevo a un grupo de personas que no lo quieren comprar. Los encargados de la reingeniería **se deben anticipar** a la resistencia que los involucrados manifestarán, ganándose la confianza y apoyando a los individuos claves en el nuevo proceso. Estas actividades deben ir en paralelo al descubrimiento hasta la realización de la reingeniería.

Posibles reacciones al cambio



La resistencia al cambio puede ser causada por el miedo a perder las cosas con las se cuenta actualmente, desconfianza, inseguridad, o bien, por las razones que mencionan Scott y Jaffe²²:

- ◆ La amenaza a su seguridad debido a un cambio y el poderse adaptar al mismo.
- ◆ El temor a fracasar en las nuevas tareas
- ◆ La renuncia a abandonar la situación actual.

2.1.2.4. Superación de la resistencia.

Como ya se mencionó, la resistencia al cambio es una reacción natural, misma que puede ser atenuada si se explica con toda claridad lo que se pretende lograr a través del trabajo de reingeniería y que las personas encargadas de efectuarlo cuenten con la preparación y experiencia necesaria para lograr objetivos.

Al analizar el comportamiento de la organización se debe estar consciente de que hay personas que sí aceptan el cambio en unas cosas y en otras no, por lo que se debe pensar en los tipos de cambio que la gente está dispuesta a realizar, así como que el administrar una empresa significa cambiar con frecuencia la forma de realizar el trabajo.

Según Efraín Benavides²³, importante impulsor de la reingeniería en México, “la mejor manera de conducir un esfuerzo de esta naturaleza es a través de una alta involucración del personal, un fuerte liderazgo de unos o valor caudillos en la organización, compromiso de la alta gerencia y establecer una buena comunicación entre los involucrados”.

Miguel Villalobos Bueno²⁴, consultor mexicano de reingeniería, relata el caso de una empresa en la que se detectó que ciertas inversiones tenían que pasar forzosamente por una

²² Scott, Cynthia y Jaffe, Denis. ¿Cómo dirigir el cambio en las organizaciones?. Grupo Editorial de Iberoamérica, México, 1993.

²³ Flores Vega, Ernesto. Que hablen los reingenieros. Expansión. Agosto 13 de 1997. México. p.p.159-168

²⁴ Rozenberg, Dino. Ni ciencia, ni manual, ni dogma. Expansión. Junio 19 de 1996. México. p.p.24-33

oficina específica antes de seguir su trámite. La insistencia de sus responsabilidades en sostener ese paso innecesario llamó la atención que motivó tanto la atención que motivó un análisis especial: esa tarea significaba 80% del trabajo habitual y su eliminación hubiera arrastrado con sígo varios empleos. Obviamente no tenían ningún interés en avalar su desaparición. El hallazgo motivó una directiva en el sentido de que ningún puesto sería eliminado y que el personal sería redistribuido. La oferta automáticamente redujo las tensiones y permitió seguir adelante con el proceso.

En resumen, los expertos recomiendan que un buen modelo es el trabajar con equipos, de manera que la gente no desconfíe ni rechace a los consultores o líderes del proyecto. También es útil para que acepten pensar en forma franca, libre, creativa, que tomen riesgos y acepten la posibilidad de equivocarse.

Para administrar el cambio se requiere del conocimiento de los patrones actuales de comportamiento y cultura de la gente que está involucrada en el negocio, así como la firme intención de cambiar éstos por nuevos patrones de comportamiento.

Sin embargo, se debe considerar que un factor de gran alcance para la administración del cambio es que exista un gran número de gerentes y directivos de altos niveles que se comprometan con el cambio, para que éste comience desde arriba y se pueda proyectar a todos los niveles de la compañía.

Según la experiencia de Hammer²⁵ la causa más importante del fracaso en proyectos de reingeniería se origina en la actitud del personal. La resistencia que se puede tener por parte del personal para que cambie de puesto y función hacen que el proyecto se vaya a pique, ya que es muy difícil que el trabajo de una empresa pueda tener la calidad y continuidad en el tiempo cuando el mismo empleado no sabe que estará haciendo el día de mañana.

De lo anterior surge nuevamente el tema del recorte de personal, ya que es un aspecto que exageradamente se ha asociado con los proyectos de reingeniería. Una solución a esto es reforzar la convicción hacia el personal de que si están dispuestos a “echarle ganas”. Al final del proceso saldrán reforzados y en mejores condiciones laborales y de desarrollo. Hay que considerar que no hay que hacer que la gente desaparezca, sino que lo primero que hay que hacer es que el trabajo desaparezca. Y dependiendo del proyecto, si se va a contar con menos personas, éstas deben ser más hábiles con procesos más simples.

Por lo general las empresas mexicanas tienen la idea de que, el mayor costo es el recurso humano. En las empresas manufactureras el principal costo son los recursos materiales. Si “mágicamente” éstas pudieran trabajar con tan solo un 10% de su planta laboral, en realidad sólo estarían disminuyendo mínimamente sus costos.

Si de empresas de servicios se hablase, en ellas su mayor costo (o en la mayoría de ellas) sí es del recurso humano, pero disminuyéndolo no se logra un ahorro real, ya que al ser el hombre el medio a través del cual estas empresas logran sus objetivos, y si este recurso es disminuido, por ende disminuirá su efectividad en proporción a la disminución innecesaria del personal. Hay que estar conscientes que a menudo, en diversos proyectos de reingeniería donde se han localizado pocas actividades que agreguen valor al cliente, se ha determinado incrementarlas; por lo que se termina contratando más personal, pues el que ya existe no puede hacer magia.

2.1.3 La reingeniería y la comunicación.

La comunicación es el proceso mediante el cual las personas comparten ideas, vivencias y sentimientos. La comunicación reúne varios elementos: un emisor que transmite un mensaje

²⁵ Hammer, Michael y Stanton, Steven A. The Reengineering Revolution. Harper Collins Publishers, New York, 1995

en forma codificada por medio de un canal determinado, para alcanzar a un receptor que debe descodificar el mensaje, para poder retroalimentar al emisor.

La comunicación en la organización se puede ver como un conjunto de actividades y herramientas para el mejor entendimiento entre los miembros de la organización y su entorno, logrando que sea más rápida, confiable y eficiente. “La comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre su medio.”²⁶ Así las cosas, la comunicación es básica en el intercambio de ideas, conceptos, sentimientos y todo aquello que involucra a la organización tanto interna como externamente.

En la medida en que las organizaciones evolucionan, también deben hacerlo sus procesos de comunicación, por lo tanto, su desarrollo debe corresponder a la nueva forma de trabajar que trae consigo la reingeniería.

Uno de los principales problemas que debe ser tomado en cuenta para que un proyecto de reingeniería sea exitoso son las barreras a la comunicación, el no hacerla eficientemente afecta a la organización y al desarrollo de los cambios radicales que se pretenden, debido a que pueden crear confusión, desconfianza, temor o simplemente confrontaciones por no entender claramente lo que se pretende llevar a cabo. Hammer y Stanton²⁷ comentan que dentro de las principales barreras que se pueden presentar en la comunicación durante la aplicación de la reingeniería están las siguientes:

- **Falta credibilidad.** Se presenta cuando a los empleados se les oculta o distorsiona la información.

²⁶ Fernández, Carlos. La Comunicación en las Organizaciones. Trillas, México, 1991

²⁷ Hammer, Michael y Stanton, Steven A. The Reengineering Revolution. Harper Collins Publishers, New York, 1995

- **El pensar que es otra vez lo mismo.** Muchas organizaciones han atravesado por distintos programas de cambio que al principio parecen buenos, pero que por una u otra razón dejan a las organizaciones algunas veces en una mejor situación; pero en otras, los planes trazados no se llevan a cabo, se dejan a la mitad, o bien, se distorsiona el objetivo. Por lo tanto quedan igual o peor. De ahí que los empleados se cierran ante la idea de una nueva propuesta de cambio.
- **Temor de ser despedido.** Pensar en cambio crea angustia y ansiedad en los miembros de la organización. Lo que se avecina es incierto y la seguridad de su posición actual es desconocida.
- **Rumores.** La comunicación que se genera a partir de los canales informales suele ser muy común y peligrosa. El no dar a conocer clara y oportunamente toda la información crea incertidumbre y desconfianza.
- **Incomprensión y complejidad.** Cuando los individuos se enfrentan a información que no es clara ni sencilla, no alcanzan a asimilar ni a comprender lo que se les trata de transmitir, de ahí que no presten atención o que sólo entiendan lo que les conviene.

Para superar las barreras a la comunicación en un proyecto de reingeniería se deben mantener los distintos canales de comunicación completamente abiertos para lograr que la información fluya de manera clara, sencilla y oportuna. Es muy importante que la alta dirección se preocupe de explicar honestamente de dónde surgió la necesidad del cambio, cuáles son sus alcances reales, los retos a superar y los beneficios que se obtendrán. También es importante que exista realmente la retroalimentación, porque así podemos saber lo que están entendiendo y sintiendo los miembros de la organización. Desde el principio y hasta el final del proyecto la cantidad de información que se proporcione nunca será excesiva, por lo que se recomienda comunicar, después comunicar y por último: comunicar.

Si los administradores no le explican al personal en forma clara qué es lo que va a pasar con su puesto de trabajo y cuáles son los factores del que dependen su permanencia en la empresa, los empleados verán al proyecto como una amenaza permanente para su supervivencia en ella, identificando a la reingeniería como una pérdida de empleo. Y si el empleado no se encuentra motivado, no existirá el compromiso para con el proyecto y se tendrán grandes posibilidades de fracasar.

Así pues, parte del éxito de la reingeniería se atribuye al esfuerzo de comprensión y comunicación; y que es necesario cuidar el impacto que una comunicación tiene en el personal.

2.1.4. Empowerment

Un aspecto importante que aporta la reingeniería a los recursos humanos es que propicia el *empowerment* que es el habilitar, conceder y permitir una iniciativa al personal para que actúen por sí mismos y permitirles la iniciativa a otros. Es así que el *empowerment* es un acto de construcción, desarrollo y posibilidad de incrementar el poder continuo de cooperación, participación y trabajo conjunto. Dicho de otra manera, esta técnica involucra el conferir autoridad y libertad para tomar decisiones, evitando canales de comunicación burocrática; permitir a los subordinados la solución de problemas.

El *empowerment* apoya a la reingeniería precisamente porque la primera promueve la creación de un ambiente organizacional en donde los individuos a todos los niveles ejerzan el poder necesario para remover las barreras que obstaculicen el mejor desempeño, sin necesitar la aprobación de los superiores, es decir, el que faculta el poder tomar decisiones; mientras que la reingeniería exige una comunicación similar para poder dar flexibilidad y

rapidez al proceso. Baste recordar el tan citado ejemplo de Hammer del entrenador y su equipo de fútbol.

2.1.5. Cultura Organizacional.

La cultura organizacional es el conjunto de valores y creencias que distinguen a una organización. Se crea dentro de la empresa, pero en todo momento se ve influenciada por los acontecimientos y valores que surgen y existen en su entorno.

Cuando un proceso cambia, también se afecta la forma en que trabajan las personas involucradas. Además del cambio en el trabajo, varía el estilo de los individuos, la manera en que se comportan y piensan. Estos cambios crean efectos en la carrera, en los roles de la administración, en las relaciones interpersonales y en los valores del sistema, todo esto debe transformarse para dar soporte a las nuevas maneras de trabajar. Un cambio radical en la estructura de procesos, inevitablemente provoca cambios profundos en otros aspectos de la organización, como son: el contenido, la definición del trabajo, la forma de la estructura organizacional, los valores y creencias que la gente tiene sobre lo que es importante para la organización²⁸.

El proyecto de reingeniería se enfoca primordialmente a la satisfacción del cliente. Esto ha traído como consecuencia la necesidad de modificar la cultura de las organizaciones. Ahora se debe pensar en crear nuevos valores y actitudes que permitan crear un clima en el que los miembros de la organización puedan crecer y desarrollarse, teniendo como fin la satisfacción de los clientes tanto internos como externos. James Champy²⁹ establece que los nuevos valores que deben soportar a las culturas contemporáneas son:

²⁸ Lowenthal, Jeffrey N. Reingeniería de la Organización. Panorama, México, 1995

²⁹ Champy, James. Reingeniería en la gerencia. Cómo modificar el trabajo gerencial para rediseñar con éxito. Norma, Colombia. 1995

- **Desarrollar siempre al máximo nuestras capacidades.** Los miembros del equipo deberán estar convencidos de la necesidad de desempeñar sus funciones de la mejor manera posible, con la idea de que forman parte de un todo que requiere de ellos para optimizar su objetivo.
- **Tomar iniciativas y riesgos.** Se debe fomentar la creatividad de los miembros del equipo y apoyarlos en sus iniciativas para que no tengan miedo de experimentar y de enfrentar los riesgos que de ellos provengan.
- **Adaptarse al cambio.** Es de suma importancia crear el clima organizacional que facilite que todos los involucrados se adapten fácil y prontamente a la nueva forma de trabajar, para que se agilicen los resultados esperados.
- **Tomar decisiones.** Se debe delegar la toma de decisiones a las personas que están íntimamente ligadas al proceso y dar respaldo a las mismas.
- **Trabajar en equipo.** Se ha observado en repetidas ocasiones que los resultados obtenidos a través del desempeño de los equipos son mejores que los individuales en casi cualquier tarea.
- **Ser abierto a dar y recibir información.** Al trabajar en equipo existe la ventaja de poder compartir información confiable de otras áreas que pueden ayudar al desarrollo de las operaciones, y estar dispuestos a recibir retroalimentación de los clientes internos y externos, siendo esta la más valiosa para la organización.
- **Confiar y ser confiable.** Al haber creado el líder transformador un clima organizacional adecuado, todas las tareas que se realicen y toda la información que se intercambie podrá tener un mayor grado de certidumbre que lógicamente ayudará al desarrollo de los cambios que se pretendan dar.

- **Respetar a los demás y a uno mismo.** Es muy importante que en todos los niveles exista un respeto mutuo, basados en la idea de que todos los trabajos son igualmente importantes para el logro del proyecto.
- **Responder por nuestras acciones y aceptar nuestras responsabilidades.** Al tener cada individuo la capacidad para tomar sus decisiones, deberá tener el valor y la responsabilidad de aceptar tanto sus aciertos como sus errores.
- **Juzgar y ser juzgado, recompensar en base a nuestro desempeño.** Todos los participantes deberán estar abiertos a las críticas y a su vez comunicar a los demás sus opiniones, así como también reconocer y aceptar lo que provenga del desempeño realizado.

Para lograr que los miembros de la organización adopten los nuevos valores, no se debe únicamente proponerlos, sino que deben vivirse y adoptarse como principios bajo los cuales absolutamente todos los integrantes de la organización deben regirse y verlos reflejados en su trabajo y en la aceptación que los servicios o productos tengan en el mercado.

2.2. TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN (TI)

“Los sistemas de información representan la capacidad tecnológica que hace posible la reingeniería. El poder real de la tecnología de información no está en que pueda hacer funcionar mejor los viejos procesos, sino en que les permite a las organizaciones romper las reglas y crear nuevas maneras de trabajar; es decir rediseñar.”³⁰ La transformación de la empresa a través del reingeniería se debe a que las corporaciones están desarrollando estrategias que respondan de manera efectiva a la competencia intensificada; su respuesta en la mayoría de los casos implica un combinación de automatización y modernización.

Desafortunadamente, estos enfoques tradicionales no están resultando en los continuos mejoramientos y progresos que las compañías necesitan para tener éxito. Pensar que se pueden mejorar los viejos procesos con la simple aplicación de la computación (tecnología de la información) es ignorar la capacidad de la infraestructura organizacional y los procesos en el desempeño de la empresa aceptando que los procesos, estructuras y capacidades que alguna vez funcionaron deben ser evaluados de diferente manera cuando se aplica una nueva tecnología de la información o TI (por sus siglas), forzando a ir más allá que sólo reforzar los procesos actuales para dar pie al rediseño de los mismos.

El papel que tenga la TI en la reingeniería es de suma importancia y debe ser percibido por la alta dirección. Generalmente a la TI se le asignaba un papel de soporte dentro de la organización y este papel debe ser reposicionado hacia uno más importante que tome un lugar en la formulación e implementación de la estrategia, reconociendo y utilizando de manera más eficiente las habilidades de la TI para impactar positivamente en el desempeño del negocio. Después de hacer reingeniería, la TI es vista como el motor y ruedas de un vehículo, donde la estrategia es quien lo conduce.

Para que la reingeniería tenga cabida dentro de una compañía es necesario que haya un cambio de actitud con respecto a la tecnología. Una empresa que tenga un concepto erróneo de ésta no se podrá rediseñar, atribuciones como que la reingeniería es lo mismo que automatización impedirán el rediseño de los procesos. La falla del resultado que puede dar la tecnología para generar incrementos en la productividad se debe a que se utilizan las herramientas para resolver problemas existentes como también para mejorar procesos y procedimientos existentes.

¹⁰ Hammer, Michael y Champy, James, Reingeniería. Olvide todo lo que usted sabe sobre cómo debe funcionar una empresa. ;Casi todo está errado! Norma, Colombia, 1994.

Han sido los administradores y directores los que han tenido mayor contacto con estas modificaciones en la manera en que habían desempeñado su trabajo. Dos avances tecnológicos pueden mencionarse como grandes beneficiadores de los procesos de negocios: el teléfono y la computadora; el primero con las características de reducir el tiempo para que se realicen transacciones, acortar distancias innecesarias y permitir al mismo tiempo agilizar los procedimientos para dar fin a una tarea ya que de lo contrario se desperdiciarían muchas horas hombre para dar fin a un proceso; la computadora, por su parte, da rapidez a la implementación de muchas actividades con la capacidad de mantener grandes cantidades de datos, información valiosa para la administración e indispensable para la toma de decisiones.

El nuevo escenario tecnológico al que se enfrentan las empresas hace imposible que deje de tomarse la importancia debida, la expansión de la información, las computadoras y la comunicaciones durante la década de los ochenta hizo que las empresas tuvieran fácil acceso herramientas útiles dentro de ellas. Debido a que los métodos tradicionales para evaluar las decisiones han llegado a un grado tal de obsolescencia (por ejemplo, técnicas para el pronóstico de ventas y demanda de un producto o servicio, análisis del punto de equilibrio en una compañía, etc.), se hace necesario el uso de herramientas capaces de generar datos e información veraz, cada vez más marcado en las empresas para que los directivos puedan así tener información relevante para analizar las alternativas y obtener las mejores oportunidades para satisfacer los nuevos retos de respuesta al cliente que demandan flexibilidad, satisfacción al cliente y calidad.

Es así como la TI puede proveer la capacidad de reforzar la variedad de producto, reducción de los niveles de error y el apoyo de transacciones de grandes volúmenes agregándole valor al negocio. Sin embargo, la ventaja estratégica que se puede tener utilizando TI no puede ser realizada sin que la organización vaya más allá de las concepciones

del rendimiento de la inversión en tecnología para considerar el valor de la información por sí sola como un activo económico.

El uso estratégico de la TI genera un impacto enorme en los negocios. Las compañías que capturan y aplican información en cada punto de contacto con consumidores se desempeñarán mejor que aquéllas que lo hacen solamente en uno o algunos de sus puntos. La información cuantificable (por ejemplo, productos comprados, frecuencia de compra, etc.) es capturada y aplicada por un detallista local, tiendas matrices y manufactureros de productos y distribuidores en áreas tales como actividades de planeación de mercadotecnia e inventarios. El potencial de la TI para transformar los procesos de negocios radicalmente, ha captado el interés de muchos ejecutivos. Las compañías tienen que ser capaces de aplicar e integrar TI (por ejemplo, diseño asistido por computadora y manufactura asistida por computadora).

2.2.1. La TI y la nueva empresa.

Una tecnología puede ser una aplicación innovadora en la industria cambiando totalmente la naturaleza de la misma ingresando una barrera adicional a los nuevos competidores, y generando así una ventaja competitiva con respecto a los competidores. Es cierto que los competidores no se quedarán pasivos ante estos cambios, ya que se llegará a tomar conciencia y tomarán las estrategias para tratar de alcanzar el paso del innovador y quizás mejorarlas.

Reconocer el papel que tiene la TI en el rediseño de los procesos implica reconocer la necesidad de unir ésta con el negocio, y para esto es necesario construir una estructura organizacional y un conjunto de procedimientos de negocio que reflejen la interdependencia de la estrategia de la empresa y las capacidades de la TI. Esta alineación representa grandes

beneficios para la organización, ya que llegará a afectar la competitividad, el desempeño y la eficiencia de la empresa, tomando en consideración la oportunidad de obtener una ventaja competitiva y estratégica para ella.

Resulta necesario entonces, que la empresa tome en consideración el papel tan importante que juega la tecnología dentro de su empresa, y comprender que alinear tanto la estrategia del negocio como la estrategia de la TI es fundamental, ya que una necesariamente atenderá los objetivos de la otra. La TI facilita enormemente el rediseño de procesos pues hace posible la realización de ellos de formas en las que pocas veces eran pensados, por considerarse utópica la aplicación de ciertas tecnologías.

El papel de la tecnología dentro de la empresa no cubre sólo el de resolver los problemas operativos de una área o departamento funcional; la organización debe tomar en cuenta que el papel de la tecnología va más allá y que la TI puede reafirmar la posición competitiva de una empresa. Ésta debe utilizar tanto efectiva como eficientemente sus capacidades de TI y tratar de obtener el mayor beneficio posible proveniente de la explotación de estos recursos.

La alineación de las estrategias del negocio y de la TI puede ser posible cuando los objetivos de la empresa están soportados por las estrategias de la TI dando la oportunidad de poder competir, obtener productividad, eficiencia y facilitar las prácticas de trabajo de la organización. El hecho de crear una ventaja competitiva o estratégica no es un tema nuevo dentro de las gerencias de las empresas; sin embargo, la innovación consiste en usar a la TI para alcanzar estas ventajas.

La ventaja estratégica que puede ofrecer la TI consiste en la aplicación de esta tecnología para reforzar los factores críticos de éxito, las competencias básicas del negocio, o ambas, para poder apoyar el rendimiento del negocio en el cumplimiento de sus objetivos y tener la

capacidad a través de ella de utilizar la infraestructura y los procesos de la empresa de manera que la organización funcione mejor.

La ventaja competitiva que puede otorgar la TI se transmite en la capacidad de proveer a la empresa de herramientas capaces de crear nuevas oportunidades en el negocio a través de la existencia de un elemento que contribuya al cumplimiento de lo establecido en la misión.

Asimismo, la oportunidad de obtener ventajas competitivas y estratégicas a través de la TI puede llegar a transformarse en una necesidad para la compañía porque puede ocurrir el momento en que se deba mover al menos tan rápido como los competidores lo hacen. Esto surge porque hay que tratar de alcanzar el paso del cambio y porque la estrategia de la empresa no se realizó en forma paralela a las estrategias de la TI, tomando las estrategias defensivas adecuadas para no quedar rezagados en la industria.

El tiempo toma un lugar importante en la aplicación de la TI dentro de una empresa, ya que debe de alcanzar lo más rápido posible el cambio que se está dando en la industria en lo que respecta a tecnología porque al no alcanzarlo se corre el grave riesgo de desaparecer. Por otro lado, cuando una empresa es la primera en obtener la ventaja al aplicar TI se debe tomar en consideración que esta ventaja es temporal y durará el tiempo que les lleve a los competidores igualar o asimilar la estrategia de TI. Estas dos aplicaciones sobre el tiempo en la TI sugieren que las estrategias de ésta deben ser revisadas en forma continua para evitar utilizar tecnología obsoleta y quedar rezagados en la industria. La aplicación de nuevas tecnologías será intensa en la manera en que el mercado lo señale, y surgirán de manera constante nuevos recursos de tal manera que logren satisfacer las necesidades de los demandantes fomentando la innovación en el mercado.

Finalmente, esto sugiere que el análisis de las oportunidades que puede brindar la TI son necesarios antes de realizar la REINGENIERÍA en una empresa y poder lograr resultados en competitividad de la empresa.

2.2.2. Cambiar de ser deductivo a inductivo.

El encontrar ventaja de las tecnologías a veces suele tomar un poco de tiempo, ya que existe la evidencia de que inventos como el telégrafo, el teléfono, etc., no fueron aplicables de manera inmediata sino que se ajustaron paulatinamente a las prácticas de los negocios. Esta falla para razonar deductivamente acerca de la tecnología no es nueva. Marconi, el inventor del telégrafo, no vio a éste como un medio de comunicación amplio.

En la década de los años ochenta, Xerox le ofreció a IBM la patente de su copiadora, sin embargo, los investigadores de mercado establecieron que los beneficios derivados de esta inversión no serían compensados debido a que el mercado que quería reemplazar al papel carbón no era tan grande para compensar esta inversión. De esta manera, IBM perdió la oportunidad de ingresar como líder en el ramo de las copadoras; ahora todo mundo conoce el amplio uso de éstas que no sólo se dio en el reemplazo del papel carbón sino como una herramienta necesaria en oficinas y en otros establecimientos. Entender que la forma convencional y jerárquica de pensar en los negocios puede retardar en muchas veces la aplicación de TI, es clave para entender el papel de la reingeniería.

Es necesario que se reconozca el papel tan importante que juega la tecnología en las empresas, ya que para poder vislumbrar la aplicación de aquélla en las organizaciones se requiere de un cambio en la manera de pensar, pues generalmente los directores saben pensar de manera deductiva, es decir, saben definir muy bien el problema para después buscar y evaluar las diferentes soluciones. Sin embargo, es necesario pensar de manera

inductiva para poder aplicar la reingeniería, para reconocer primero una solución y después buscar los problemas que ella podría resolver, problemas que quizás la empresa no sabe de su existencia. El error que se tiene con esta forma de pensar acerca de la tecnología para poder iniciar el proceso de la reingeniería es que se ve a la tecnología con los patrones de los procesos existentes, tomando en consideración las mejoras en los procedimientos actuales.

El hecho de que se piense deductivamente sobre la tecnología hace que los directivos limiten el alcance de la tecnología en su empresa u organización. Haciendo que tecnologías triviales y conocidas por todos tomen importancia en el desarrollo de estrategias dentro de la empresa. Así pues, el llegar con una tecnología al negocio y preguntarse qué podría hacer por la empresa no es lo más conveniente. Porque necesariamente se responderá en términos de lo que ya se está haciendo, perdiendo el poder de la tecnología en su oportunidad de innovación; por ejemplo, el horno de microondas, tuvo primero sus aplicaciones en el ámbito científico, sin embargo nadie conocía el alcance de sus aplicaciones hasta que 30 años después se incorporó a la satisfacción de las necesidades del hogar mediante el cocimiento rápido de alimentos. Ciertamente la tecnología lo que trata de hacer es romper las reglas para que se deje de pensar de manera deductivo e iniciar el proceso inductivo. Esta fase destructiva de reglas que impiden el desempeño eficiente de los procesos hace que la tecnología retome un papel fundamental en la implantación de la reingeniería. A continuación se muestran algunos ejemplos propuestos por Hammer y Champy³¹.

SUSTITUCIÓN DE REGLAS A CAUSA DE LA TI

³¹ Hammer, Michael y Champy, James. Reingeniería. Olvide todo lo que usted sabe sobre cómo debe funcionar una empresa. ¡Casi todo está errado! Norma, Colombia, 1994

REGLA ANTIGUA	NUEVA REGLA
<ul style="list-style-type: none"> • El trabajo debe hacerse en el mismo trabajo en donde se encuentran todos los colaboradores del proceso. • El gerente tiene el control de toda la información y por ende toma todas las decisiones. • La información puede aparecer solamente en un lugar a la vez. • Sólo los expertos pueden realizar el trabajo complejo • Los negocios tienen que elegir entre centralización y descentralización. • Los gerentes toman todas las decisiones. • El personal que normalmente trabaja fuera de la empresa necesita oficinas en que reciba, almacene, recupere y transmita información. • El mejor contacto con un comprador potencial es el contacto personal. • Uno tiene que descubrir dónde están las cosas. • Los planes se revisan periódicamente. 	<ul style="list-style-type: none"> • El trabajo puede realizarse en diferentes lugares del mundo y hacer las correcciones necesarias en el mismo momento. • La toma de decisiones, así como el conocimiento de la empresa, se hace común para todos los empleados. • La información puede aparecer simultáneamente en tantos lugares como sea necesario. • Un operador puede hacer el trabajo de un experto. • Los negocios pueden obtener simultáneamente los beneficios de la centralización y de la descentralización. • La toma de decisiones es parte del oficio de todos. • El personal que trabaja fuera de la empresa puede enviar y recibir información donde quiera que esté. • El mejor contacto con un comprador potencial es el contacto eficaz. • Las cosas te dicen a uno dónde están. • Los planes se revisan instantáneamente.

Finalmente, la reingeniería marca una diferencia con lo que convencionalmente se había hecho con la automatización: la reingeniería no es automatización. La reingeniería implica innovación, utilizando las nuevas tendencias de la tecnología para poder alcanzar metas totalmente innovadoras. Si solamente se ponen computadoras en los problemas a los que se enfrenta la empresa no significará que se esté implantando reingeniería, y el uso equivocado de la tecnología puede bloquear el proceso y simplemente se reforzará la forma tradicional de

hacer las cosas. Automatizar simplemente provee formas más eficientes de hacer cosas equivocadas.

2.2.3 Oportunidades para la reingeniería con la TI.

Davenport³² señala las oportunidades de la TI para apoyar el rediseño de procesos y se enlistan en nueve categorías. Las categorías reflejan significados específicos por los cuales estos objetivos de negocios son alcanzados.

1. AUTOMATIZACIÓN

El beneficio más común de la TI es su habilidad para eliminar mano de obra y producir un proceso más estructurado. Esta oportunidad, ampliamente entendida en manufactura, es el campo de la robótica. En el ambiente de servicios, donde los procesos están frecuentemente definidos por medio de flujos de documentos, las operaciones de automatización aumentan para crear sistemas que remuevan el papel del proceso, frecuentemente acompañado por software para flujos de trabajo (*workflow*), que define los patrones a seguir a través del proceso.

2. INFORMACIÓN

La información puede usarse no sólo para eliminar mano de obra de un proceso sino también para aumentarla. La TI puede usarse dentro de un proceso para capturar información referente al desempeño del proceso, la cual puede ser analizada por humanos.

3. SECUENCIAL

La TI puede facilitar cambios en la secuencia de los procesos o transformar un proceso de secuencias a paralelo para lograr reducir el tiempo de ciclo del proceso. Esta oportunidad es la base del fenómeno de la ingeniería de desarrollo del producto. Con el apoyo de buenas herramientas tecnológicas se pueden cambiar los esquemas de diseño y es posible

diseñar los componentes en forma paralela que alguna vez tenían que ser diseñados secuencialmente. Kodak usó este enfoque para disminuir radicalmente el ciclo de diseño y desarrollo para la cámara de 35 mm. En la industria de las aseguradoras, Phoenix Mutual Life empleó un sofisticado sistema de cómputo para controlar el flujo de trabajo y cambiar de un proceso para las pólizas de seguros totalmente secuencial, a un nuevo proceso que es secuencial en partes y paralelo en partes. Este nuevo proceso que es más complejo que su predecesor y permite a la firma extender aproximadamente el 70% de sus pólizas al día siguiente.

4. SEGUIMIENTO

Para ejecutar efectivamente algunos diseños de procesos, sobre aquéllos que utilizan las empresas en el ramo de la transportación y la logística, se requiere de un alto grado de monitoreo y seguimiento. En algunas compañías de transporte se da la oportunidad de seguimiento a través de un sistema de rastreo satelital para saber con precisión su localización. Oportunidades de seguimiento también ocurren en procesos no logísticos, tal es el caso de empresas que en sus fases de investigación o de diseño muestran en línea permanentemente su avance, a fin de evitar duplicidad de actividades.

5. ANÁLISIS

En procesos que envuelven el análisis de información y la toma de decisiones, la TI puede traer una amplia gama de recursos analíticos sofisticados que permiten que más datos sean incorporados y analizados durante el proceso de toma de decisiones. El conocido sistema experto de American Express para la autorización de tarjetas de crédito, "Authorizer's Assistant", tiene más información y toma muy pocas decisiones erróneas, además que lo hace en menos tiempo que el que tardaría al ser analizado por los humanos.

¹² Davenport, Thomas H. Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology.

6. GEOGRÁFICA

Un beneficio clave de la invención de el telégrafo ha sido la habilidad para extenderse geográficamente. Las compañías transnacionales ven que sus procesos deben ejecutarse en forma constante alrededor del mundo. Ford y General Motors, por ejemplo, ahora usan herramientas asistidas por computadora para el diseño, abastecimiento y manufactura de componentes en diferentes países.

7. INTEGRATIVA

Más y más compañías que están encontrando dificultades para mejorar radicalmente el desempeño de sus procesos por tener tareas altamente fragmentadas, se están dirigiendo hacia el enfoque de "administración del caso" o el "método del caso" (*case management*). En este tipo proceso, un individuo o equipo, realizan o administran todos los aspectos del proceso de entrega de un servicio o producto. Este enfoque se ha usado en la industria de las telecomunicaciones para el aprovisionamiento de circuitos, en las aseguradoras para extender una póliza, en los bancos para los préstamos comerciales y en los hospitales para el cuidado de los pacientes. En todas estas aplicaciones, la información de varios aspectos del proceso se almacenan en bases de datos difundidas a través de la organización y se consolidan en una estación de trabajo.

8. INTELECTUAL

Muchos reportes anuales citan el conocimiento de los empleados y la experiencia como un activo valioso de la firma, pero nunca están bien administrados. Además, las actividades que tienen la necesidad de un conocimiento frecuentemente no son tratadas como un proceso. Sin embargo unas compañías están empezando a tratar de capturar y distribuir el conocimiento amplia y consistentemente. Ford, por ejemplo, ha implementado una base de datos global del proceso de conocimiento para producir componentes electrónicos que

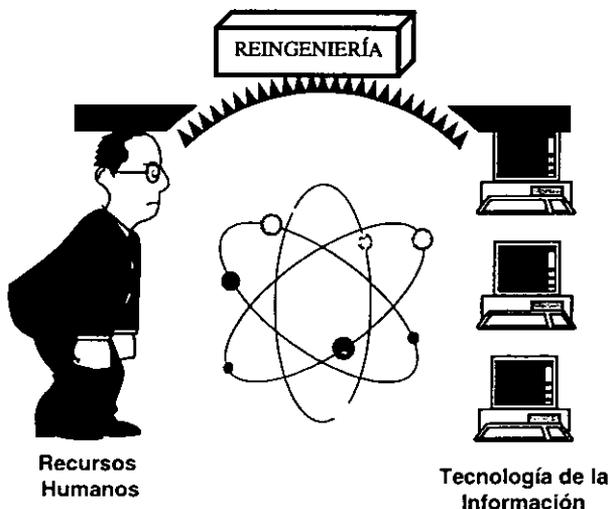
pueden ser fácilmente accesados por cualquier división interesada en la experiencia de otras partes de la organización. American Airlines está tratando de construir una base de datos de prácticas y procedimientos de servicio al cliente que pueden ser accesados por los representantes de servicio al cliente en cualquier aeropuerto. Finalmente, algunas de las seis grandes firmas de despachos contables en EUA han desarrollado redes de información en temas como impuestos y contabilidad. En cada uno de estos casos, la meta es hacer disponible el conocimiento experto para toda la compañía.

9. DESINTERMEDIADORA

Es muy claro que en muchas industrias la intermediación humana es ineficiente, particularmente en transacciones relativamente estructuradas como el corretaje de acciones. Consecuentemente, muchas casas de bolsa tratan de establecer bolsas automatizadas. Un análisis de la Bolsa de Valores de Nueva York sugiere que el comercio electrónico puede salvar a los compradores y vendedores de acciones de millones de dólares anualmente. La televisión es usada para vender una variedad de productos y servicios; así como también algunas redes de computadoras con imágenes de casas, con el fin de reducir el tiempo que los compradores potenciales gastan en buscar un inmueble.

Estas categorías deben ser consideradas cuando se está pensando en la manera en que la TI facilitará el rediseño de procesos y ayudará a identificar cual de estas oportunidades son relevantes para la implementación de la misma.

SINÓPSIS
Capítulo 2



ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

CAPÍTULO 3. LA REINGENIERÍA EN MÉXICO

3.1 LAS EMPRESAS MEXICANAS

México ha venido experimentado un sin fin de cambios en los últimos quince años, mismos que han provocado variaciones en la forma de trabajar de sus empresas.

Globalización. Existe hasta ahora un constante proceso de globalización que ha forzado a los diferentes procesos productivos y comerciales a que fortalezcan sus relaciones a escala mundial. La globalización ha implicado no solamente la producción para mercados extranjeros, sino también que los mismos procesos de producción se realicen a nivel mundial; así pues, la globalización contrapone los sistemas de producción estandarizada y en masa con una producción flexible.

Implica también una conectividad global, que permita el surgimiento de negocios que no tienen una ubicación geográfica determinada: por ejemplo, un producto puede diseñarse en América, las materias primas pueden obtenerse de África, el producto producirse en Asia y venderse en todo el mundo.

La palabra global en la administración mexicana es relativamente nueva, que representa:

- Un pensamiento estratégico universal queriendo competir con estándares internacionales (tales como ISO-9000), aunque no puedan exportar.
- Para empresas familiares la globalización significa la búsqueda de una mayor profesionalización de sus actividades, en donde los empleos se obtengan en forma meritoria de acuerdo a sus capacidades y no en cuanto a parentesco.
- En el caso de las compañías internacionales, la globalización significa que lleguen a competir a México o que a su vez las empresas mexicanas estén en posibilidades reales de exportar.
- La globalización puede ser un tipo de alianza estratégica, compra de empresas extranjeras, tener subsidiarias en países extranjeros, etc.

En general, estos conceptos de globalización encubren a una serie de implicaciones tales como competencia acelerada, y cambios en la manera de competir tanto en la mercadotecnia, en la organización en las finanzas, en la tecnología, en la calidad, etc.

Estos nuevos patrones se han incrementado haciendo que se desarrolle el mercado global, y esto refleja que las empresas tendrán que competir de acuerdo a las fuerzas globales asociadas con la competencia, la mano de obra, los mercados y los proveedores.

Economía abierta. La crisis de 1982, el cambio del entorno internacional, además de recibir constantes presiones de organismos internacionales como el Fondo Monetario Internacional, dieron paso a una serie de políticas que se afianzaron en el sexenio presidencial de Carlos Salinas de Gortari. En estas políticas se puede destacar la reestructuración del aparato industrial y del sector externo, la reducción del tamaño del Estado que modificó su anterior papel que lo ponía como principal motor de crecimiento y regulador de la economía hacia una economía de libre mercado, el procurar sanear las finanzas públicas, un supuesto control de la inflación, la apertura a la inversión extranjera, etc.

La reestructuración del sector externo. Este factor es determinante para las empresas tanto grandes como pequeñas, o de cualquier magnitud, para las corporativas o para las familiares, para las industriales o de servicio, las nacionales como las internacionales; ya que le da un enfoque de rediseño de la economía, pasando de un sistema cerrado a un sistema cada vez más abierto. Este cambio estructural en la economía mexicana ha establecido nuevas reglas para el desempeño de las organizaciones de todas las empresas que buscarán supervivencia en mercados libres y muy competitivos.

Esta reestructuración comenzó con la adhesión de México al GATT en 1986, apoyando los esfuerzos del gobierno mexicano de disminuir el proteccionismo comercial a partir de 1993. Al unirse a este organismo, que a partir de enero de 1995 se convirtiera en la Organización Mundial de Comercio (OMC), México se comprometió a tener como máximo nivel arancelario el 50%, pudiendo tener niveles superiores con la condición de disminuirlos en un periodo de tres a ocho años.

Esto fue el inicio de la apertura comercial. México inició negociaciones para tener diversos acuerdos comerciales, tales como el Tratado de Libre Comercio (TLC), celebrado entre nuestro país, Estados Unidos y Canadá; el Grupo de los Tres (México, Colombia y Venezuela), el Foro de Cooperación Asia-Pacífico; un tratado de libre comercio con Chile; además de estar actualmente en pláticas para negociar con la Unión Europea y el Mercosur.

Esta liberalización del comercio tiene como meta la eliminación de la protección del mercado, permitiendo la importación de insumos a un menor costo y contribuyendo a la competitividad de las ramas exportadoras.

Estos acuerdos traen consigo en la economía del país y por lo tanto en sus empresas, implicaciones, a saber:

- La desaparición de empresas que no han podido enfrentar la competencia de productos provenientes del exterior, especialmente las micro y pequeñas.
- Contracción de aquellas ramas orientadas exclusivamente hacia el mercado doméstico y estrechamente vinculadas con el consumo de la población del país.
- La reestructuración del sector industrial, se ha pretendido afrontar un nuevo patrón de producción dejando la dependencia del petróleo y sentando las bases para un nuevo patrón de industrialización, enfocándose en las áreas orientadas a un mercado externo capaz de generar una competitividad nacional, el cual está sustentado en una industria manufacturera con mayor integración y mayor potencial exportador.
- La generación de nuevas oportunidades para las empresas de ampliar sus mercados orientándose hacia el exterior, al grado de convertir al país en una potencia exportadora (debido en gran medida a la fuerte devaluación del peso).
- El inicio de un proceso general de modernización de los diferentes sectores.

Estas fueron las implicaciones que la reestructuración del sector externo trajeron consigo a la economía, empero existen implicaciones en cualquier organización mexicana que quiera responder a la nueva reestructuración económica y que quiera lograr la llamada "competitividad".

En este sentido, las empresas mexicanas deberán responder al reto de la competitividad a través del cumplimiento de los siguientes enfoques:

- La generación de nuevas oportunidades para las empresas de ampliar sus mercados orientándose hacia el exterior.
- El inicio de un proceso general de modernización de los diferentes sectores.

Estas fueron las implicaciones que la reestructuración del sector externo trajo consigo a la economía, empero existen implicaciones en cualquier organización mexicana que quiera responder a la nueva reestructuración económica y que quiera lograr la llamada "competitividad".

En este sentido, las empresas mexicanas deberán responder al reto de la competitividad a través del cumplimiento de los siguientes enfoques:

- Orientación hacia la calidad, ya sea en producto o en servicio.
- Orientación hacia la productividad, que puede ser a través de la integración, entrenamiento, capacitación de equipos de trabajo realizados en todas las áreas funcionales, así como a todos los niveles en la jerarquía de la organización. De esta manera, se busca obtener una cohesión tal dentro de la compañía que sea posible obtener mejores resultados en conjunto que en forma individual haciendo un uso eficiente de recursos a nivel organizacional.
- Orientación hacia el cliente, de manera constante para poder lograr una mejora y diferenciación del producto o servicio. Esto es a través de la búsqueda de actividades que le agreguen valor y se obtenga la satisfacción de los clientes que se traducen en cambios en la manera en que el cliente usa el producto, reforzando una atención al cliente cada vez más esmerada en actividades tales como financiamiento, servicio, instalación, capacitación, mantenimiento, asesoría, garantías, respuestas rápidas a las nuevas necesidades del cliente, que en general constituyan una forma de aumentar la probabilidad de compra por parte del cliente.

Proceso de Privatización. La actuación del gobierno hacia la reestructuración del sector externo se llevó a cabo en forma paralela con el proceso de desregulación de la economía. El gobierno trató de eliminar aquellas barreras y controles que limitaban la participación de particulares, tanto nacionales como extranjeros en áreas económicas que estaban restringidas al manejo exclusivo del Estado. Esta desregulación de la economía se tradujo en importantes cambios en los participantes de las empresas mexicanas, dando pie a una mayor participación de la inversión extranjera en la economía mexicana, y una mayor participación de diferentes empresas en el manejo y explotación de áreas importantes a través de concesiones, venta, uso de franquicias, licencias, etc.

No se debe dejar de considerar la estrategia de privatización de empresas paraestatales, que significó abrir nuevos campos de acción para las empresas, beneficiándose no sólo el que la adquirió, sino también el consumidor al incorporar junto con esta estrategia un nuevo concepto de servicio y la entrada de nuevos competidores para la satisfacción de la demanda.

Estas estrategias implicaron la ampliación del entorno del empresario nacional y extranjero en la economía mexicana, y la disminución de la intervención del Estado como regulador y actor en diversas ramas de la economía. Aún así, habrá que tomar en cuenta que las restricciones no han sido eliminadas en su totalidad; las empresas siguen encontrándose con trabas legales ocasionadas con la excesiva cantidad de leyes y reglamentos.

La Crisis Financiera Las empresas mexicanas se han visto afectadas seriamente por el estallamiento de la crisis financiera de diciembre de 1994, así como la actual oleada internacional de fracturas en importantes economías como Japón y Rusia, además de la crisis política (que se refleja en lo económico) que está viviendo Estados Unidos a raíz de ciertas acusaciones hacia su presidente que lo ponen en duda. Todo ello aunado a las medidas tomadas en la administración de Ernesto Zedillo para soportar tal situación, donde las empresas deben enfrentar una abrumadora carga fiscal y unas tasas de interés desmesuradamente altas, producto de la depreciación de la moneda y de la especulación que se ha hecho con ésta.

3.1.1 Medio ambiente de las empresas mexicanas.

Aunado a los intentos del gobierno mexicano por obtener una mejora en las condiciones económicas y sociales del país, las ventajas competitivas que posee México con respecto a los demás países muestra una brecha que no ha podido eliminarse. A continuación se mostrarán una serie de factores del macroentorno que han ocasionado que México no pueda competir en iguales circunstancias con los demás países:

La economía mexicana tiene una característica importante en sus empresas: la heterogeneidad que presentan entre ellas mismas. Esta característica representa las grandes diferencias de productividad y modernidad entre los diversos sectores de la actividad económica y dentro de ellos, pero a la vez, existen complejas vinculaciones de intercambio, dominio y dependencia dentro de la estructura socioeconómica nacional. Estas diferencias se encuentran en aspectos tales como costos, tecnología, calificación de la mano de obra, utilidades, salarios. Capacidad financiera, organización, contratación, etc.

Todos estos aspectos pueden visualizarse en las diferentes estructuras productivas que se encuentran en nuestro país, entre las que se identifican empresas pequeñas, medianas y grandes y que, para producir un mismo artículo o brindar un mismo servicio pueden ser utilizados un gran diversidad de tecnologías, procesos, empleados, utilizando recursos desde los más innovadores, hasta los más obsoletos.

Infraestructura. Con la infraestructura nos referimos a las modalidades de servicios con los que cuenta un país para ayudar a proveer los insumos necesarios para el buen funcionamiento de las empresas, tales como red de carreteras, telecomunicaciones, electricidad, etc. El aumento de los servicios ha sido constante, pero no ha logrado emparejarse al crecimiento poblacional que ha tenido el país durante los últimos años; sin embargo, este crecimiento en la red carretera se ha concentrado en dar servicio a las áreas metropolitanas, olvidándose de enlaces entre otras regiones. En lo que respecta a la estructura portuaria y la flota con la que cuenta México no es suficiente para lograr una clara competencia con el exterior. El rezago también se nota en la red de telefonía celular, así como en las redes de microondas. Todos estos servicios requieren de una infraestructura tal que sean compatibles con los servicios que ofrecen los países con los que se compete, adecuándose en calidad y eficiencia.

Recursos Naturales y ecología. El uso de los recursos naturales para la producción, ha dado lugar a una explotación de los recursos que es imposible pasar por alto, ya que ha puesto en peligro la extinción de varios ecosistemas. La situación en la que se encuentran diversas áreas del país son producto de políticas y normas inadecuadas; los resultados de estas políticas han ocasionado que se cuestione al desarrollo como contra parte del medio ambiente, ya que a últimas fechas es imposible vislumbrar al desarrollo, la modernidad y el medio ambiente como partes aisladas: no puede concebirse un nuevo sistema de producción

sin un ambiente sano. Sin embargo, parece ser que las medidas que han tomado las autoridades tienen un alcance muy limitado; esto muestra el poco o nulo interés que se le otorga en los diferentes sectores del país, tanto en términos individuales como organizaciones. El compromiso social que se ha adquirido con respecto a ese problema ha sido menor, mostrando actitudes que lejos de ayudar a la resolución de los problemas ambientales, los han olvidado.

Calidad del nivel educacional. Las condiciones educacionales del país no dejan de ser un reto, debido a la limitada evolución del sistema educativo que ha arrastrado un claro rezago durante muchos años; cambios drásticos del entorno dan pie a la creación de nuevas necesidades. Sin embargo, estas necesidades lo único que han logrado es acentuar la deficiencia del sistema educativo mexicano, ya que tanto a nivel primario, secundaria y bachillerato muestran pocas condiciones para satisfacer la demanda de gente capaz de desenvolverse, porque se carece de conocimientos, habilidades, actitudes y valores necesarios para enfrentar al nuevo entorno al que se enfrenta el país.

Ciencia y Tecnología. Históricamente México no ha sido un país que sobresalga por su investigación; el gobierno y el sistema empresarial han hecho poco para alentar el desarrollo de tecnología propia, por lo que hasta la fecha seguimos dependiendo de la innovación extranjera. El apoyo que se le asigna a esta área es inferior a la que otros países le otorgan, tan sólo el 0.64% de lo que Estados Unidos le destina y el 13.7% de lo que Canadá asigna³³. Es por ello que diversas empresas mexicanas fueron superadas por otras que sí vieron en la tecnología una forma de apalancarse ante la competencia, teniendo mayor capacidad para responder a las expectativas de su cliente.

³³ INEGI. La informática en México. 1994, p.75

Cabe mencionar que en la población mexicana prevalece la miseria, el creciente desempleo y una enorme diferencia en la remuneración de los trabajadores con respecto a otros países.

3.1.2. El microentorno de las empresas mexicanas.

Dentro del microentorno se cuenta con un contexto más específico, ya que es el conjunto de individuos grupos y organizaciones con los que la empresa tiene contacto para el cumplimiento de sus objetivos. A diferencia del macroentorno, aquí las acciones que pudiera tomar la empresa sí tienen repercusión, ya que los factores del microentorno se constituyen como elementos específicos para cada organización, en particular refiriéndose a los proveedores de bienes y servicios, a los intermediarios, a los clientes, a los competidores y a las instituciones, a los clientes, a los competidores y a las instituciones reguladoras de su actividad.

Cientes: Al hablar de clientes quedan incluidos desde los consumidores finales, mayoristas, minoristas, hasta los industriales. Entre los principales problemas a los que se enfrentan las empresas mexicanas es el bajo poder de negociación con respecto a sus clientes, ya que las compañías se ven presionadas por los consumidores que de esta manera influyen en las políticas de precios, forzándolas a disminuir los precios, y que a la vez reclaman un mejor servicio y condiciones de venta más favorables.

El alto poder de negociación de los clientes se ha incrementado a raíz de la presencia de una competencia más intensa. El contacto que se tiene con los clientes dependerá del tamaño de la empresa en cuestión; por lo que las grandes industrias tienen un canal de distribución integrado, tanto de mayoreo como de menudeo, y de esta manera aumentan su eficiencia frente al cliente, sin arriesgar los márgenes de utilidad. Empero, tanto la pequeña como la

mediana empresa no poseen estos canales de distribución, y su producción llega a manos de los consumidores finales a través de los intermediarios, tales como distribuidores, mayoristas, minoristas, venta directa a empresas nacionales y extranjeras, ventas al gobierno federal, detallistas, etc., lo que ocasiona precios más altos y consecuentemente desventajas con los grandes competidores.

En muchas ocasiones los productos no presentan grandes diferencias en sus características físicas lo que ayuda a aumentar la rotación de clientes y constituye un riesgo para la empresa en cuestión, ya que de un momento a otro puede quedarse sin clientes si otra empresa produce lo mismo a un menor precio.

Estas condiciones hacen que las empresas por un lado, busquen su camino a la competitividad y eficiencia, pero por el otro se ven en serios problemas, ya que muchas veces no se pueden tener mejores condiciones de venta debido a la restricción en cuanto a canales de distribución que conlleva a exigencias muy difíciles de alcanzar, tales como precios o niveles de producción entre otros, que no siempre pueden ser cubiertas con los recursos productivos y financieros de la organización.

Proveedores. En cuanto a los proveedores se identifica una deficiencia en la infraestructura y servicios para la comercialización; sin embargo, este factor no afecta a todas las empresas por igual ya que depende de la ubicación geográfica, de los productos que elaboren, de la estructura de las canales de distribución, etc. Cabe mencionar que para que las ventas sean directas al consumidor final dependerán de que la empresa sea pequeña; pues a mayor tamaño, disminuirá ésta posibilidad. Las empresas pequeñas que recurren a un sistema de transporte aumentando así sus costos al no tener un sistema propio de distribución que permita el acceso directo al mercado, están limitadas en sus expectativas de cubrir un mayor porcentaje en la participación del mercado.

El abastecimiento de mano de obra calificada es sin duda un problema para varias empresas mexicanas, más para aquéllas que residen en zonas poco urbanizadas, que no encuentran ahí el personal especializado necesario para llevar a cabo sus funciones.

El allegarse de materias primas es otro problema al que se enfrentan las empresas mexicanas: la dificultad para obtener créditos y poder comprar materias, la escasez de ciertos productos o la necesidad de importarlos —lo que implica un aumento en el costo— además de la baja calidad de muchos productos.

Competencia. México fue caracterizado durante mucho tiempo por permitir una estructura oligopólica. No obstante, en los últimos años las cosas han ido cambiando, ya sea por presiones del FMI, por la última generación de mandatarios egresados de universidades fuera de nuestras fronteras, o seguramente por una tendencia mundial; pero el caso es que las empresas mexicanas, aunque con dolor, están aprendiendo a competir.

3.1.3. El ámbito interno de la empresa mexicana.

Al hablar de una compañía se pueden identificar un conjunto de variables que interactúan dentro del entorno, entre las cuales se pueden mencionar: objetivos, valores, cultura (cultura organizacional); tecnología, ambiente psicosocial y sistemas administrativos; que todos ellos influyen de cierta forma en el desempeño de la organización.

La manera en que la compañía adopte la estructura de la empresa, la tecnología, el estilo de liderazgo y las prácticas administrativas, estará determinada por el tipo de actividades que realiza, así como el entorno en el que se desenvuelva.

Cultura organizacional. Las organizaciones mexicanas enfrentan nuevos retos; sin embargo, no se sabe qué tan preparada se encuentra la empresa para resolverlos, y una forma de saber

el comportamiento de una empresa ante estos cambios será a través del análisis de la cultura organizacional.

La cultura organizacional se le atribuye al conjunto de valores y creencias compartidos que, sin estar formalmente establecidas, guían el comportamiento de los miembros de la organización. Kast y Rosenzweg³⁴ la definen como “el sistema de valores compartidos y creencias que interactúan con la gente, las estructuras de organización y los sistemas de control de una compañía para producir normas de comportamiento”.

La existencia de una serie de creencias y valores en un país hace inherente la participación de ellas en el funcionamiento de una empresa, no olvidando que el contexto general de la cultura organizacional. No obstante, en cada país y en cada región la cultura es distinta, provocando que las empresas se hagan “a la medida”, por lo cual no es posible decir que existe un modelo de administración universal que funcione tanto para una compañía europea como para una sudamericana, o para una mexicana que para una francesa o estadounidense; incluso, dentro de Latinoamérica la cultura es muy variable.

La importancia de analizar a una empresa en su cultura es que se sabrá lo difícil que será el advenimiento de cambios y el acoplamiento a ellos, tomando en cuenta que una empresa se hace fuerte de adentro hacia afuera. Las empresas mexicanas no serán más competitivas por la firma del TLC o por la apertura comercial o la globalización. La organización desde adentro debe afrontar estos cambios y responder desarrollando ventajas nacionales para fortalecer el encuentro con la competencia tanto nacional como internacional. Así que las empresas se ven obligadas a adoptar prácticas que tomen en cuenta a la cultura organizacional.

³⁴ Kast, F. E. y Rosenzweg, J.E. Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y contingencias. McGraw Hill, México. 1987.

3.2 LA REINGENIERÍA EN MÉXICO

Para el desarrollo del presente apartado se tomaron como base dos investigaciones realizadas a compañías que pertenecen a la muestra “Las 500 empresas más importantes de México”, de la revista Expansión. El primer estudio fue realizado por la misma revista Expansión³⁵, y el segundo por la consultora internacional Coopers & Lybrand³⁶.

3.2.1. Investigación de Expansión.

Para realizar la investigación de Expansión se consultaron 30 empresas. Clasificadas por giro, el 24% pertenecen a comercio; 3% a construcción; 14% a alimentos, bebidas y tabaco, 3% a minerales no metálicos; 7% a papel, imprenta y editorial; 21% a metalmetálica; 3% a textil, ropa y calzado; 10% a servicios y 14% a química, petroquímica y farmacéutica. Algunas de las empresas consultadas fueron:

- | | |
|--|---|
| 1. Albarrán | 13. Grupo Celanese |
| 2. Birds Eye de México | 14. Grupo Industrial y Comercial PIPSA |
| 3. Btcino de México | 15. Grupo Posadas |
| 4. Cementos de Chihuahua | 16. Grupo Sidek |
| 5. Desarrollos de Ingeniería y Construcción Arq. | 17. IBM de México |
| 6. DIPOL | 18. Jonh Deere |
| 7. Embotelladores del Bajío | 19. Kodak Mexicana |
| 8. Envases Especializados de la Laguna | 20. Refacciones y Lubricantes de Victoria |
| 9. Ferro Manufacturas Lozano | 21. Sears Roebuck de México |
| 10. FEMSA | 22. Terza |
| 11. General Motors de México | 23. Nemark |
| 12. Grupo BASF | |

³⁵ Lavielle, Briselda. ¿Cómo le va a su empresa con la reingeniería?. Expansión. México. p.p.34-42

³⁶ Coopers & Lybrand. La reingeniería de los procesos en México. Coopers & Lybrand. México. 1995

Lo arrojado por la este estudio fue que algunas de las ideas que los ejecutivos encuestados tuvieron al emprender la reingeniería en sus empresas fueron el ser competitivos en mercados globales, ampliar su cobertura de mercado, enfrentar la crisis o simplemente sobrevivir. Lo anterior las colocó en el imperativo de mejorar la eficiencia, minimizar costos, maximizar el valor de los productos, mejorar servicios y satisfacer a los clientes. Y estos fueron precisamente al implantar la reingeniería.



Cabe mencionar que la iniciativa para llevar a cabo la reingeniería en las empresas generalmente fue del director general, aunque en algunos casos fue del comité o consejo consultivo, del presidente o de los accionistas, los directores de administración o de operaciones.

De las empresas consultadas, la mayoría coincidió en que la reingeniería constituye un cambio radical en los procesos de negocio, pero que no se trata de modificar cualquier proceso, sino de hacerlo a aquéllos que sean esenciales para la empresa. Todas las empresas entrevistadas compartieron que el objetivo de rediseñar los procesos es el "alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento", tales como costos, calidad, servicio y rapidez; "lograr mejoras radicales en el desempeño de una empresa, creando ventajas competitivas"; el incremento de la productividad"; eficientar en

tiempo, oportunidad y calidad el ciclo" (de los procesos); "mejorar la eficiencia"; "optimizar los recursos".

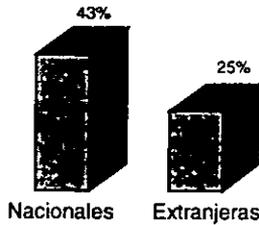
Los entrevistados comentaron que algunos de los fundamentos de la reingeniería eran la eliminación de actividades que no agregaban valor al producto; modificar las creencias existentes para lograr las mejoras espectaculares en el desempeño; reorientar los procesos hacia el producto, con un fuerte enfoque hacia la satisfacción del cliente; abordar los nuevos procesos con un punto de vista distinto, con una visión de conjunto.

Con el fin de rediseñar sus procesos, el 48% de las empresa decidieron contratar servicios de consultoría. Las que no lo hicieron así, en su mayoría eran compañías de capital extranjero. La consultoría contratada fue para sistemas, desarrollo organizacional, ingeniería industrial, capacitación y lógicamente para reingeniería.

Resulta interesante el recalcar que la contratación de consultores se presentó en las empresas en donde el personal se mostró más resistente al cambio. Del total de las compañías consultadas, 58% demostró alguna resistencia al cambio, 34% poca y sólo 7% ninguna resistencia.

Bajo este contexto y en base a la información recabada, las empresas que consideran como valiosos los resultados obtenidos de la reingeniería son aquellas que: tuvieron la participación del director general en el rediseño de los procesos; mostraron menor resistencia al cambio por parte del personal o lograron derribar las barreras; capacitaron al personal; juzgan que la motivación es un factor clave para la reingeniería.

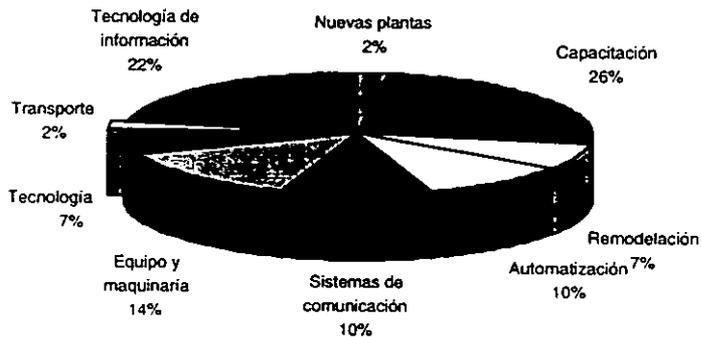
Empresas que recortaron personal



En cuanto al recorte de personal, 44% de las empresas entrevistadas no redujo su planta de personal por implementar la reingeniería; el 41 % sí lo hicieron (más en niveles intermedios y empleados); mientras que el resto de las empresas hasta ese momento no decidían hacerlo.

En cuanto a inversión se refiere, el monto de éstas, aunque variable, se mantuvo entre \$500,000 y \$1,000,000 de pesos, amén que el 7% de las compañías que emprendieron proyectos de reingeniería **no realizaron inversiones**. Hacia donde se enfocaron las inversiones también fue variable, pero la capacitación y la tecnología de la información fueron los aspectos más recurrentes. Otros puntos a donde se destinaron las inversiones fueron los sistemas de comunicación, automatización, remodelación de instalaciones, equipo de transporte, equipo y maquinaria, nuevas plantas y tecnología.

Destino de las inversiones



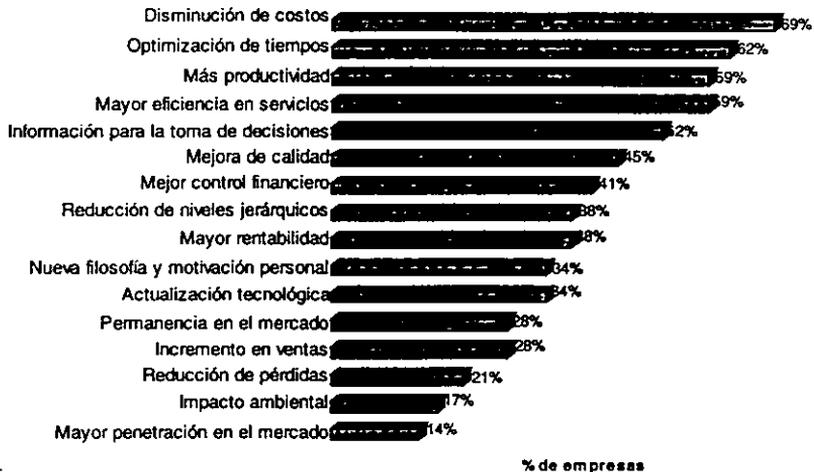
Pasando al tema de qué procesos fueron rediseñados, en lo que corresponde a las empresas comerciales, optaron por los procesos de administración de pedidos y abastecimientos; las industriales escogieron la administración de materiales, administración de canales y su proceso de manufactura; las empresas de servicio optaron por el proceso de abastecimientos; servicio al cliente los recursos humanos.

Varias empresas modificaron gran parte de sus procesos, mientras que otras rediseñaron sólo uno. Fue un aspecto muy heterogéneo. El tiempo que duró el proceso de reingeniería también fue heterogéneo; las empresas consultadas dijeron que este aspecto podía ir de uno a 30 meses, dependiendo de la magnitud del cambio pretendido.

No obstante que cuando se realizó el citado estudio muchas de las firmas no concluían sus procesos de reingeniería, la mayoría se mostró satisfecha por los resultados que habían obtenido, siendo el 69% quienes consideraron que éstos habían sido valiosos, 21% los juzgaron como regulares; y el resto estimaron que no era tiempo todavía para evaluarlos.

Y continuando con el impacto provocado por la reingeniería, es de resaltar que el 34% de las empresas entrevistadas cambió mucho su estructura organizacional, 45% cambió poco, 10% no cambió, y el resto no especificaron.

PRINCIPALES LOGROS



A decir de los entrevistados, los tres principales logros obtenidos por la implementación de la reingeniería fueron, en orden de importancia: disminución de costos (69% de las empresas), optimización de tiempos (62%), y mayor eficiencia en servicios).

3.2.2. Investigación de Coopers & Lybrand.

El estudio de Coopers & Lybrand³⁷ se realizó en base a una muestra de 80 de las 160 empresas más importantes del país, según la revista Expansión. Sin embargo, se obtuvieron sólo 54 respuestas, en donde la gran mayoría fueron obtenidas a través de entrevistas directas con ejecutivos a nivel dirección general o dirección de área. Algunas de las empresas que fueron encuestadas son:

3M	Gamesa	Grupo Nacional Provincial
Abaco-Confia	General Motors	Pedro Domeq
Bacardía	Gigante	Philis Mexicana
Banamex	Grupo IMSA	Sabritas
Bancomer	Grupo Maséca	Smurfit Cartón Papel
Bimbo	Grupo resistol	Soriana

³⁷ Coopers & Lybrand. La reingeniería de los procesos en México. Coopers & Lybrand. México. 1995.

Celanese Mexicana	Grupo Vitro	Syntex
Cemenetos Mexicanos	Hewlett Packard	Telmex
Ciba-Geigy	Hylsa	Xerox
Chrysler	IBM de México	Ericsson
Coca-Cola	Ideal Standard	Quaker Oats
Condumex	Industrias Negromex	Femsa
Comercial Mexicana	John Dere	Liverpool
Crisoba	Lamosa	Metalsa

Se omitió el nombre de las empresas restantes ya que así lo solicitaron en el estudio. A continuación se presenta una gráfica que muestra la distribución por sector empresarial.

De estas empresas, el 71% resultó estar relacionada con la industria de la transformación. Esto se debe que existen otras investigaciones en las que se muestra que el área de manufactura puede tener mejor rendimiento en la aplicación de proyectos de reingeniería que en el área de servicios; la razón de ello se debe a que en general las empresas de este sector poseen un mayor número de procesos que agregan valor al producto, mientras que en el sector de servicios no sucede lo mismo, ya que son pocos procesos que en realidad agregan valor.

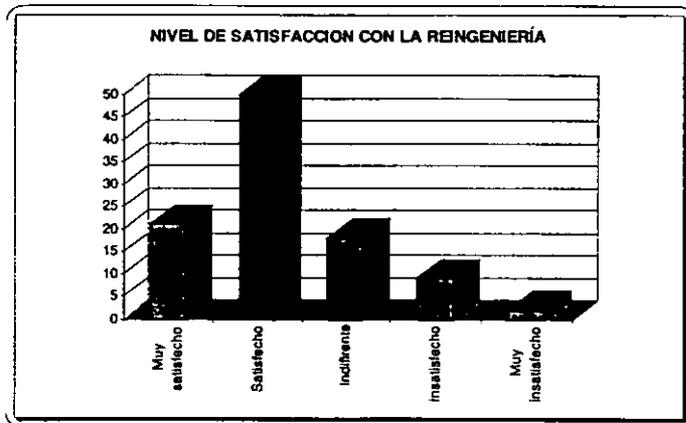
Otros proyectos del estilo de Justo a Tiempo y Calidad Total, comenzaron por implantarse en empresas manufactureras, obteniendo ahí sus primeros resultados y a raíz de los cuales fueron llevados a cabo en el área de servicios.

El 65% de las empresas encuestadas sobrepasa la cifra anual de mil millones de pesos en ventas, destinado en una 70% al mercado nacional. Este punto demuestra que una gran parte de las empresas son de gran tamaño, sin embargo, no es condición ser una empresa muy grande para aplicar Reingeniería; si se toma en consideración que no todas las empresas son de esa magnitud y que también necesitan de herramientas útiles para poder sobrevivir a la competencia y retos que se avecinan.

Las empresas que sobrepasan la cifra anual de mil millones de pesos en ventas, representa a empresas que cuentan con grandes recursos para poder contar con tecnología, capacitación, y en general, todos aquellos factores que ayudan a la implementación de un proyecto de reingeniería; sin embargo, como antes se mencionó, no es necesario tener este nivel de ventas para poder llevar a cabo un rediseño.

Es cierto que las compañías grandes poseen suficientes recursos, pero ellas los necesitan para poner en marcha el proyecto porque son tan grandes entre empleados, sucursales, oficinas, productos, etc., que es necesario que se cuente con capital suficiente. Una empresa pequeña que no tenga tantos empleados ni tantas redes de distribución, clientes y proveedores no requerirá de los recursos de los que deberá estar provista una empresa de gran magnitud. Aproximadamente el 66% de las empresas entrevistadas estaban constituidas por capital mayoritariamente mexicano.

Al término de haber entrevistado a estas empresas, se descubrió que un alto porcentaje ya habían iniciado proyectos de reingeniería, y de éstas, el 70% se habían mostrado satisfechas por los logros alcanzados en áreas como "servicio al cliente" y en la reducción del tiempo de ciclo.



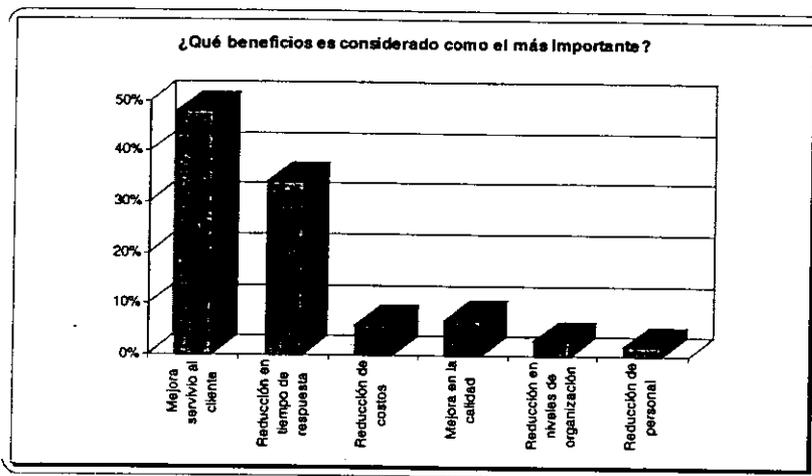
Si la reingeniería representa una herramienta útil para crear productividad dentro de las empresas mexicanas, es bastante halagador que gran parte de ellas haya iniciado este proceso y obtenido satisfacción en elementos tan fundamentales como servicio al cliente, el cual representa una de las fuerzas que manejan a una empresa: clientes, cambio y competencia. Es fundamental que un proyecto se inicie en función de satisfacer al cliente, ya que una reingeniería que se enfoca para que los clientes externos perciban el cambio de la empresa obtendrá mayores beneficios; en cambio, si la reingeniería está en función de satisfacer las necesidades internas, el cliente difícilmente percibirá el valor agregado al producto o servicio..

Uno de los factores más importantes que consideraron los encuestados para obtener éxito en el proyecto fue el apoyo y compromiso obtenido por la alta dirección; de hecho, se obtuvo la iniciativa del proyecto por parte del director general en el 60% de los casos. Esto demuestra que en cualquier proyecto de reingeniería es necesario contar con el apoyo de los niveles altos de la organización, sobre todo porque de ahí surge el compromiso; si desde arriba se está convencido de la factibilidad del proyecto, será más sencillo convencer a los demás niveles de la efectividad del mismo. De la misma manera, es usual que los proyectos importantes provengan de los niveles directivos, ya que generalmente en nuestro país es difícil que se acepten las propuestas que no provengan de este nivel, sobre todo por la jerarquía a la que han estado supeditadas las empresas mexicanas.

De los procesos rediseñados, el esfuerzo se enfocó en el rediseño de procesos de surtimiento de órdenes y en los procesos financieros.

Aproximadamente el 70% de los casos, experimentaron cambios organizacionales significativos provocados por la reingeniería. Sin embargo, éstos se administraron adecuadamente en un 25% de los casos.

Entre los beneficios más importantes, destacó la mejora en el servicio al cliente. Si se toma en cuenta que la reingeniería debe dirigirse a cumplir con las necesidades del cliente, se comprenderá el porqué este punto representa la mayoría en la siguiente gráfica:



Al hablar de mejora en el servicio al cliente, reducción del tiempo de respuesta, mejora de la calidad, reducción de los niveles de organización, reducción de personal, etc., lo importante es que se obtienen cambios que se traducen en mayor competitividad, y se disminuyen costos, por lo cual se coloca a la empresa en mayores oportunidades de crecimiento.

En la mayoría de los casos el alcance no abarcó a toda la organización; de las empresas que rediseñaron de uno a dos procesos el 54% se mostraron satisfechos mientras que aquéllas que rediseñaron más de dos procesos se mostraron satisfechos en un 77%.

Generalmente, la reingeniería se enfoca a uno o unos de los macroprocesos que conforman a la organización; sin embargo, se observa que entre más alcance se tenga, es decir, mayor número de macroprocesos se involucren, mayor es la satisfacción que se obtiene

del proyecto. Si la reingeniería fuese integral, los resultados que se obtuviesen serían sostenibles a un mayor plazo.

En la reingeniería, como en cualquier otro proyecto, se considera fundamental el apoyo de la alta dirección para obtener resultados halagadores. Este factor, aunado a la definición clara de los objetivos, son los factores más importantes para el éxito de los proyectos de reingeniería. A continuación se muestra el resultado de los demás elementos.

- **Apoyo y compromiso de la alta dirección.** Este factor puede considerarse esencial no sólo para los proyectos de reingeniería, sino para todos los proyectos de gran alcance para la organización; sin embargo, el gran compromiso que se le debe a la reingeniería es vital sobre todo por el gran impacto organizacional que implica.
- **Objetivos bien definidos.** Desde el principio debe existir el *porqué* de que se esté haciendo la reingeniería, sobre todo porque va a ayudar a la organización a entender la necesidad del proyecto y a que se sepa hacia a dónde van todos los cambios.
- **Comunicación clara y continua.** La comunicación en cualquier proyecto es básica, ya que es la manera en que los directivos pueden transmitir los objetivos y lineamientos del proyecto, asimismo, después de implementada la reingeniería la comunicación permite conocer los problemas a los que se enfrenta y poder establecer las medidas necesarias.
- **Contacto con el cliente.** La reingeniería funciona adecuadamente cuando los clientes perciben el cambio que está experimentando la empresa, y este medio es un excelente medidor del desempeño de la empresa rediseñada.
- **Compromiso con los empleados.** El compromiso que tenga la empresa con los empleados ayudará a reforzar el proceso de la reingeniería en el sentido de que la empresa

deberá estar consciente de la aportación de los empleados hacia la empresa, ya que a menudo se asocia a la reingeniería con el recorte de personal, situación que a causa un gran temor entre los empleados, y por lo tanto, una nula participación de ellos.

- **Apego a una metodología.** Usar una metodología no es indispensable, sin embargo, se requiere ya que es necesario que se comunique a la organización qué es lo que se piensa hacer, y así la gente podrá conocer el proceso del proyecto entendiendo cada una de las actividades.
- **Uso adecuado de la Tecnología de la Información.** Quizás este elemento —mejor conocido en nuestro país como informática— no se consideró como un elemento muy importante. Empero, ésta es un facilitador básico para la reingeniería. Hoy en día, es común que las empresa ya cuenten una importante infraestructura tecnológica, pero lo importante ésta se oriente hacia el óptimo funcionamiento de los procesos rediseñados, mas no al automatizar tareas que no agreguen valor.
- **Uso de Benchmarking.** La experiencia de las empresas mexicanas con el Benchmarking puede ser no muy amplia, sobre todo porque la información con la que se puede contar acerca de empresas mexicanas es muy limitada. La mayoría de las empresas considera confidencial esta información, no así de las empresas estadounidenses, de las que suele haber una mayor cantidad de información.
- **Experiencia sobre calidad y equipos de trabajo.** Muchas empresas cuentan con experiencia en proyectos de mejora continua o calidad, no obstante esta experiencia no es un factor muy importante para que una empresa tenga éxito con la reingeniería.

- **Apego al plan y presupuesto original.** Contar con un presupuesto original y basarse en él puede no ser tan importante porque existen los casos en que hay necesidades no consideradas, que no deben de descuidarse por apegarse a algo inicial.
- **Suficiente presupuesto asignado.** Líneas atrás se comentó sobre la magnitud de las empresas que fueron entrevistadas, es decir, las más importantes del país; sin embargo existen casos en los que la reingeniería no implica grandes desembolsos de dinero pero sí un gran esfuerzo.

3.2.2.1 La reingeniería y la mejora continua en México.

Para obtener un punto de comparación del impacto que ha tenido la reingeniería en las empresas mexicanas, se analizó también la mejora de las mismas, cuestionando sus resultados con programas de *mejora continua*. El estudio mostró que la mayoría ya habían iniciado programas de mejora continua hacia más de tres años atrás, los resultados son los siguientes:

Aunque en el análisis de proyectos de mejora continua y reingeniería, en términos generales, se presentaron niveles halagadores, se observó que la proporción de empresas muy satisfechas con reingeniería es aproximadamente el doble que la proporción de empresas muy satisfechas con mejora continua. En ambos casos un factor determinante (70%) fue el apoyo de la alta dirección.

3.2.2.2 Proyección de la reingeniería en México

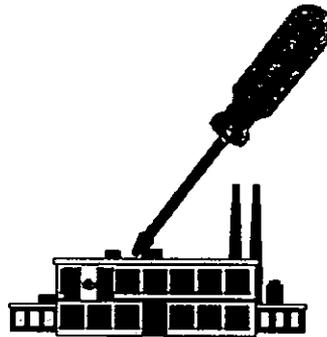
Aproximadamente un 60% de las empresas encuestadas tenían planes de realizar un proyecto de reingeniería en los siguientes tres meses. Las empresas restantes que no planeaban llevar a cabo proyectos de reingeniería, señalan que esto se debe a no haber obtenido resultados satisfactorios en proyectos similares.

Esta cifra es halagadora, por el alcance que se ha tenido tanto en empresas de servicios como de manufactura. El futuro que se tiene es muy amplio, sobre todo porque puede llegar a empresas no sólo de la talla de las aquí citadas, sino también para todas aquéllas que necesiten evolucionar y que vean en la reingeniería una herramienta que les permita alcanzar tal meta.

SINÓPSIS

Capítulo 3

- Las empresas mexicanas



La reingeniería en nuestro país

CAPÍTULO 4. CASO PRÁCTICO

Con el objeto de poner en práctica la reingeniería, se analizará en este capítulo el caso actual de una empresa del sector servicios, y a partir de ahí proponer un modelo de rediseño de procesos.

4.1 GENERALIDADES DE LA EMPRESA

La compañía seleccionada es una central de medios (publicitarios) llamada Media Planneng, S.A. de C.V., con domicilio en Av. Ejército Nacional 418, Col. Chapultepec Morales, México, D.F. Su R.F.C. es MPL941102MF3.

Este giro es relativamente nuevo en México, ya que hasta 1994 que llegó Media Planneng no existía este concepto en nuestro país, y a la fecha existen sólo cuatro compañías más que se dediquen a esta actividad: Initiative Media, Total Media, Media Vest y Universal Media; además se sabe que algunas agencias de publicidad (Noble DMB&B o Grey de México) están por crear sus propias centrales de medios

Las agencias de publicidad se especializan en el diseño (creatividad) y producción de comerciales dejando en un plano secundario su "colocación" en los espacios publicitarios que más convengan según el producto (área de medios). Las centrales de medios se especializan en la investigación, planeación y compra de medios, por lo que nunca producen ni manejan el área de creatividad. De esta forma un sólo cliente trabaja con una agencia de publicidad (quien le elabora sus comerciales) y con una central de medios (quien decide en base a estudios en qué espacios publicitarios, en qué horarios y con qué frecuencia habrá de publicitarse).

4.1.1. Antecedentes

El nacimiento de esta empresa fue en España en 1988. Entre sus planes está el operar en Argentina, Chile, Venezuela, Brasil y Puerto Rico. En la actualidad cuenta con sucursales además de la de México, en Portugal y Colombia.

Su facturación en estos países se ha elevado de manera sorprendente gracias a las comisiones tan pequeñas que cobran a sus clientes y a la innovadora mecánica de trabajo que ha puesto en práctica en cuanto a compra de medios se refiere, y que de tres años a la fecha han venido implantando en México.

En 1994 la central de medios española tomó la decisión de abrir su filial mexicana ya que a opinión de su vicepresidente internacional, José Martínez Rivira, "México tiene un potencial de crecimiento enorme"³⁸.

En 1995 tenía tan sólo 5 clientes, y a la fecha cuenta con 30 más. Cabe destacar que entre ellos se encuentra Bancomer, quien en 1996 estuviera entre las 25 empresas que más gasto publicitario realizaron; y Telmex, quien en 1996 y 1997 ocupara el primer lugar bajo ese mismo rubro, según datos proporcionados por Editorial Zuma, S.A. de C.V. (revista Adcebra).

Otros de sus principales clientes son: BDF (Nivea), Grupo L'Oréal, Cannon Mills, Nestlé de México, Kraft Foods México, Lyausa (duvalín), Volkswagen, Michelin (llantas), Afore Bancomer, Aseguradora Bancomer, Seguros Monterrey, BBV, Inverlat, Banco Santander y Palacio de Hierro.

Aunque su constitución como sociedad se produjo a finales de 1994, en marzo de 1995 empezó a operar. Esta empresa fue pionera en el mercado de medios mexicano. Hasta antes de su llegada, los anunciantes tramitaban sus campañas a través de sus agencia de publicidad o simplemente trabajaban de forma directa con los medios (conocida como *in-*

house). “La carencia de una cultura de medios suficientemente arraigada en el mercado mexicano nos ha permitido transmitir a los clientes nuestra manera particular de entender los medios, lo que aporta un valor añadido a nuestra función como central de medios, algo de los que el anunciante es plenamente consciente”³⁸, declaró el consejero director general de la central.

La llegada de esta empresa a nuestro país no fue nada fácil. Su arribo coincidió con una situación económica bastante desfavorable, sin embargo, la situación se superó en un breve espacio de tiempo, ya que pareció que la crisis económica mexicana que acompañó el arranque de esta ibérica compañía, de cierta manera ayudó a crear un ambiente propicio para que algunos anunciantes buscaran eficientar su compra de medios y acudieran a esta central en busca de soluciones que vigilaran más su inversión en medios, ya que no hay que olvidar que en promedio “un 80% de cualquier plan de *marketing* es compra de medios”⁴⁰, por tanto su eficientización debe ser una prioridad.

No es por demás decir que la ibérica también sufrió algunas campañas de desprestigio, obviamente para impedir que siguiera captando más clientes. Una de ellas enunciaba que las negociaciones logradas con los medios (descuentos), no se les trasladaba a los clientes, por lo que implicaba trabajar con condiciones de no claridad y de lealtad al cliente. Esta acusación no procedió, ya que los clientes reciben la factura original del medio y no la de la central.

También fue muy criticada por el manejo de cuentas de competencia directa (clientes con el mismo giro) ya que se presenta la cuestión ¿en dónde queda el plan estratégico de medios de cada uno?, problema al que no se da lugar ya que la central está subdividida en grupos con sus respectivos directores de medios, de manera que cada uno de ellos tiene un solo

³⁸ Revista ADCebra No. 7, Año IV, julio 1995, pag 44.

³⁹ Ibid

⁴⁰ Ibid

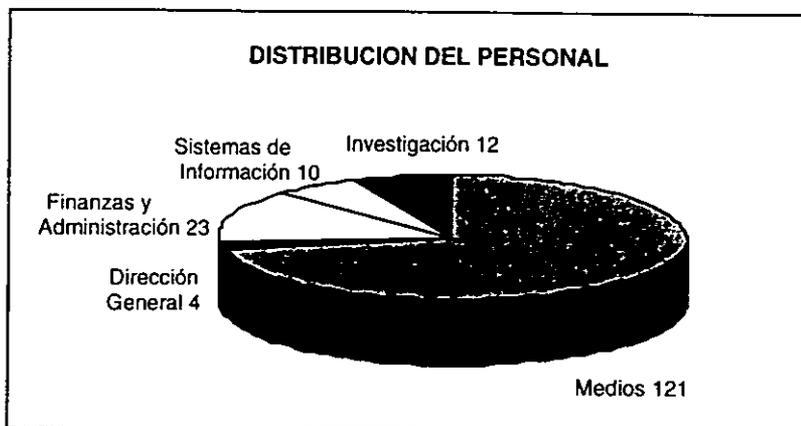
cliente de competencia directa. Cuando le venden la idea al cliente, se lo manejan como que nadie del otro grupo en donde se encuentra su competencia se enterará de la estrategia que usarán con él.

Una de las grandes deficiencias que manifestó esta central de medios desde su inicio fue su deficiente organización interna (que después de aproximadamente un año se estabilizó) misma que se tradujo en una excesiva carga de trabajo para su personal, y como consecuencia, una gran rotación de personal y evidentemente se fue perdiendo el ritmo de seguimiento óptimo que debe llevar cada cuenta.

Este fue un argumento para que el medio publicitario le augurara poco tiempo de sobrevivencia, sin embargo hoy en día es una empresa bien cimentada y organizada, y pese a todo lo que se ha hecho en su contra, no se le ha podido detener.

No obstante esta serie de dificultades por las que tuvo que pasar la central, a sus escasos 14 meses ya contaba con 17 clientes y 75 empleados aproximadamente, duplicando así el área de sus oficinas. Todo ello rebasando sus propias expectativas de crecimiento. Ya para agosto de 1997 tenían una cartera de 23 clientes atendidos por 115 empleados.

La empresa actualmente cuenta con una plantilla de 170 empleados, la mayoría de ellos mexicanos, distribuidos de la siguiente manera:



"En un principio, tuvimos ciertos problemas a la hora de captar personal porque en México, y en general en toda Latinoamérica, la función del profesional de medios se encuentra más bien en segundo plano. Lo que (la empresa) ha hecho a lo largo de estos tres últimos tres años es, entre otras cosas, formar a la gente para conseguir una cartera de profesionales acorde a las necesidades de éste mercado"⁴¹, indicó el consejero director general de la empresa.

4.1.2. Propuesta y Dinámica de Trabajo.

Grosso modo, se contratan a diversas empresas especializadas (IBOPE, ACNielsen, INRA, Moctezuma, etc.), informes de audiencias, monitoreos y competencias de medios, mismos que son analizados e interpretados por el departamento de Investigación, quien le da datos concretos al departamento de Planeación para que éste realice una estrategia de medios donde se decida en dónde, en qué horarios y con qué frecuencia ha de transmitirse, publicarse o exhibirse (según sea el caso) la campaña publicitaria del cliente.

⁴¹ Fuente: Revista Anuncios de España. Para este año... Novedades. Año LXII N°20620. Sección Mercadotecnia. Febrero 23 de 1998.

Hasta aquí se han descrito dos de las tres principales funciones de la empresa. Ahora toca turno a la “compra de medios”, donde aparte de la contratación directa con el anunciante (televisión, radio, prensa, revistas, espectaculares y otros) se realizan negociaciones sobre volumen de compra, estructura tarifaria, rentabilidad, tendencias de audiencias, etc., con el fin de obtener tarifas preferenciales y ofrecerle al cliente, además de una campaña estratégica, un costo sensiblemente menor. No es lo mismo contratar diez anuncios que cien.

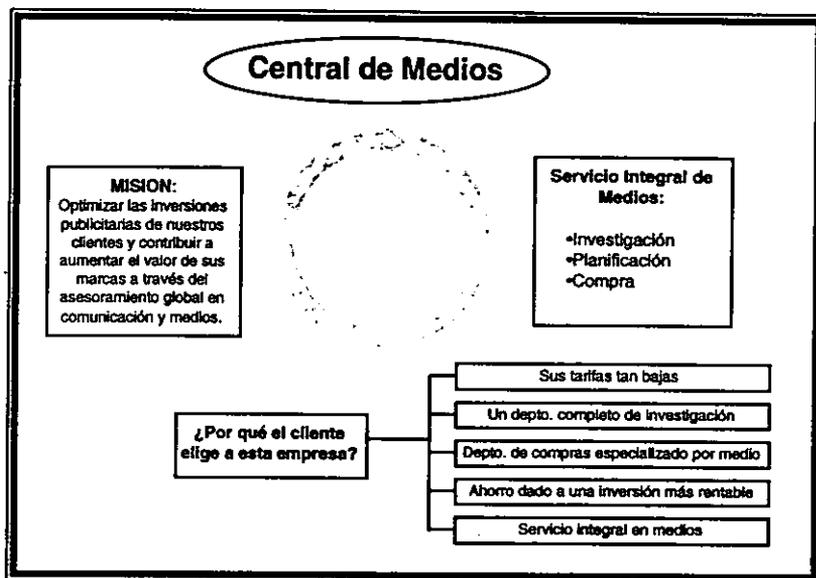
En otras palabras, la central al tener varios clientes multiplica su volumen de compra a los medios, por lo que éstos le disminuyen sus tarifas, siendo el cliente el mayor beneficiado. Esta situación no ocurre en las agencias de publicidad, ya que hay algunas que sólo manejan una o dos cuentas, además que en muchas ocasiones son los clientes quienes se encargan directamente de la contratación y planeación, delegándole a ella sólo la tarea creativa.

Esta central de medios le maneja a sus clientes una propuesta integral y valor agregado que incluye departamentos de investigación de medios y de planeación, con técnicas modernas de análisis y optimización de costos.

Están convencidos de poder identificar mejoras en el mercado con sus técnicas de optimización de medios y un software propio de planeación, especial para medir alcance y frecuencia para distintos tamaños de ciudad y *targets* específicos.

Gran parte de su planeación se basa en una investigación previa para conocer en profundidad las audiencias de los medios que recomiendan. De ésta manera hacen llegar el mensaje de su anunciante específicamente a su consumidor potencial, de acuerdo a su estrategia de *marketing*. Es ahí donde realmente se optimiza enormemente la inversión del cliente.

Un alto ejecutivo de la empresa opinó: "no estamos en el mercado para forzar negociaciones que se extralimiten. Ni somos lo que se denomina *media buyers*, somos agentes. Esto significa que sólo acercamos los medios a los anunciantes y viceversa. No queremos monopolizar las relaciones entre medios y anunciantes"⁴²



La central de medios desde hace años viene desarrollando herramientas propias que manejan en España. Posee un modelo, experto de estimación de audiencias y análisis, que progresivamente han ido implementando en el mercado mexicano.

La inversión en investigación por parte de esta empresa asciende a un 25% de sus egresos, tomada ésta como "el instrumento más importante"⁴³ de la empresa. Independientemente de todos los métodos y herramientas que han traído a nuestro país, cabe mencionar que la comisión que cobran a su clientes por el manejo de medios es muy inferior a

⁴² Revista Adcebra año V N° 51 mayo 96 pag. 32

⁴³ Revista Adcebra año IV N° 7 julio 95 pag. 44

lo que cobran las agencias de publicidad, ya que la central cobra sólo entre 1 hasta 3%, dependiendo de la negociación lograda con el cliente, mientras que las agencias de publicidad (las registradas en la Asociación Mexicana de Agencias de Publicidad) cobran al rededor del 15%.

4.2. APLICANDO LA REINGENIERÍA.

Para llevar a cabo el proyecto de reingeniería en esta empresa, se basará en la metodología detallada en el primer capítulo.

4.2.1. Descubrimiento

Media Planneng es considerada líder en su medio, no obstante se le ha dificultado el poder obtener mayores clientes, ya sea por la imagen que la competencia le ha querido dar, o porque el mercado no distingue todavía en ella utilidad alguna —recordemos que es un giro totalmente nuevo— en darle la planeación y compra a una agencia distinta a la que le maneja su área creativa.

Sin duda, el área de finanzas de la central ha intervenido enormemente para la formación de su imagen hacia el medio externo. Esto dado a que por problemas internos, se han presentado retrasos en los pagos a los medios (proveedores), ocasionando así el descontento de ellos hacia la ibérica y hacia el cliente, pues ellos no saben dónde se origina el problema.

La mayoría de los proveedores le ofrecen a la central descuentos por volumen, pero también por cumplimiento en la fecha de pago. Es decir, si la empresa pagara puntualmente a sus proveedores obtendría mejores tarifas, repercutiendo así el costo que se le ofrece al cliente; además que la central obtendría una sana imagen hacia el exterior, ofreciéndole así seguridad a su cliente.

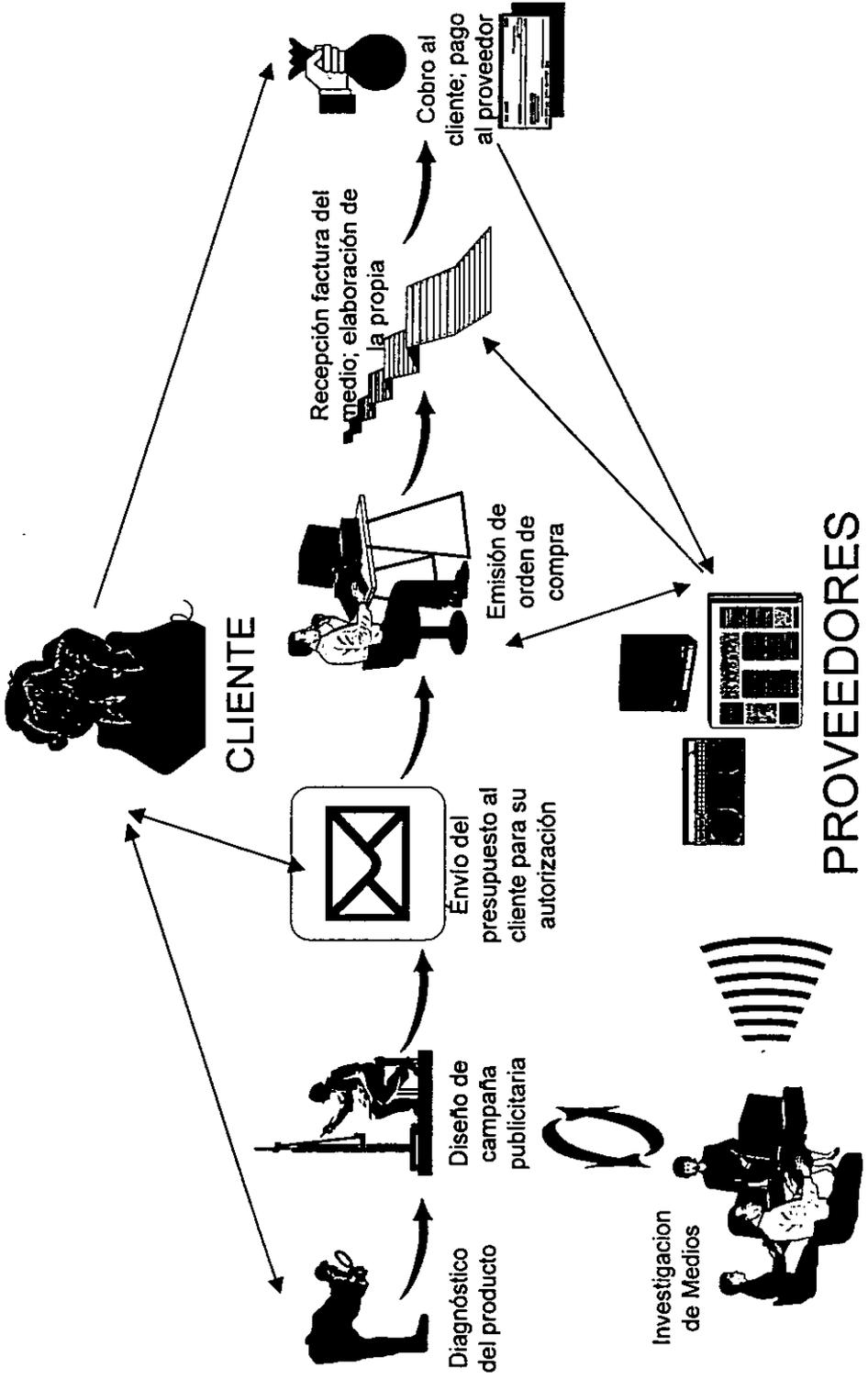
Es decir que si aparte de brindarle una profesional planeación de sus campañas (lo que se refleja en el impacto y resultados de las mismas), se le ofreciera una mayor disminución en tarifas (reducción de costos), el cliente vería en Media Planneng el medio idóneo para maximizar su inversión publicitaria, entendiendo la importancia de manejar por separado sus áreas creativas y estratégicas.

Es entonces que aquí se reconoce como ventaja competitiva que la central en cuestión ofrece un área profesional de planeación basada en una profunda investigación de medios, además de un programa de disminución de tarifas.

En la siguiente hoja se ilustra la visión macro de la empresa.

CENTRAL DE MEDIOS

MACRO PROCESO



En el esquema anterior se trató de mostrar el conjunto de actividades que se llevan a cabo en la central, pasando del diagnóstico del producto, para identificar sus características y establecerle su *target* (mercado objetivo); a la compra del espacio publicitario; hasta llegar al pago del mismo.

Una vez que ha sido comprendido globalmente el proceso, es conveniente preguntarse:

- ¿qué proceso será el seleccionado?
- ¿qué es lo que de él funciona y qué no funciona?
- ¿qué está haciendo la competencia?, y
- ¿cuál es la apreciación hacia el cliente?

¿Qué proceso será el seleccionado? Ha sido seleccionado el proceso financiero para aplicarse en él la reingeniería dado que su superior desempeño representaría una importante ventaja sobre la competencia y una gran aportación hacia el cliente.

¿Qué es lo que de este proceso no funciona? La empresa está consciente de que tiene un grave problema en su área financiera. Una política de la empresa (y de la mayoría de las agencias de publicidad) es que se le pague al proveedor hasta que la agencia haya recibido del cliente el pago, y en el caso de ésta (de la agencia) recibe un crédito de 45 días por parte de sus proveedores, y le otorga 30 días a sus clientes. Bajo la lógica financiera, la central estaría recibiendo un excelente apalancamiento de sus proveedores, pero en práctica no se da.

La cuestión es que al recibir una factura del proveedor, ésta debería ser enviada en esa misma semana al cliente **junto** con la factura de la central, en la que se le cobra comisión, de forma que si existieran en promedio 10 días de diferencia entre el cobro al cliente y el pago al proveedor se daría una sana relación. Pero es común que por diversos motivos la factura sea enviada al cliente hasta un mes después de haberla recibido del medio, entendiéndose que a partir del momento en que la central presenta las facturas al cliente, empiezan a contar los treinta días de crédito, no obstante que el medio hubiese hecho lo propio ante la central mucho

tiempo antes. Y si a eso se le agrega algún posible retraso por parte del cliente (seguido sucede) se está hablando que se le paga al medio hasta 70 días después de presentada su factura.

Debido a esta problemática, diversos proveedores se resisten a dar una tarifa preferencial a esta central, ya que si bien es cierto que le compra por volumen, también lo es que ese beneficio se ve mermado al cobrar ellos con tan gran desfase. O algunos proveedores que actualmente otorgan sobreprima por volumen, han indicado que estarían dispuestos a otorgar algún beneficio adicional si se respetaran los tiempos de pago.

Además, las dificultades antes mencionadas han ocasionado que a menudo los medios se comuniquen directamente con el cliente para cobrarle —cuando él contrató a la central para desatenderse, entre otras, de ese tipo de molestias— provocándole una mala imagen a la agencia, ya que en la mayoría de las ocasiones es ella quien retrasa el procedimiento. En otras ocasiones, por presionar los medios han llegado incluso a retirar publicidad por falta de pagos, perjudicando gravemente la campaña del cliente y a la central misma.

Otra de las situaciones que no están funcionando en este proceso financiero, es que al estar divididas las áreas de cuentas por pagar y por cobrar, la gente que labora en ellas se siente aburrida y desmotivada, ya que sus actividades son rutinarias y muy específicas, además que no tienen la autorización para poder tomar alguna decisión, por mínima que sea ésta. Hasta para enviar una carta deben de presentarla a la dirección para su aprobación.

¿Qué es lo que de este proceso sí funciona? Alguna de las situaciones que han funciona muy bien es que al estar separados los departamentos, existe una muy personal relación con los clientes por un lado, y con los proveedores. En lo que respecta al comportamiento del personal, cabe mencionar que es muy fiel y comprometido con su trabajo, demostrando buena

voluntad y camaradería entre ellos, quienes seguido aportan ideas, por lo que se considera se facilitará el proceso de cambio.

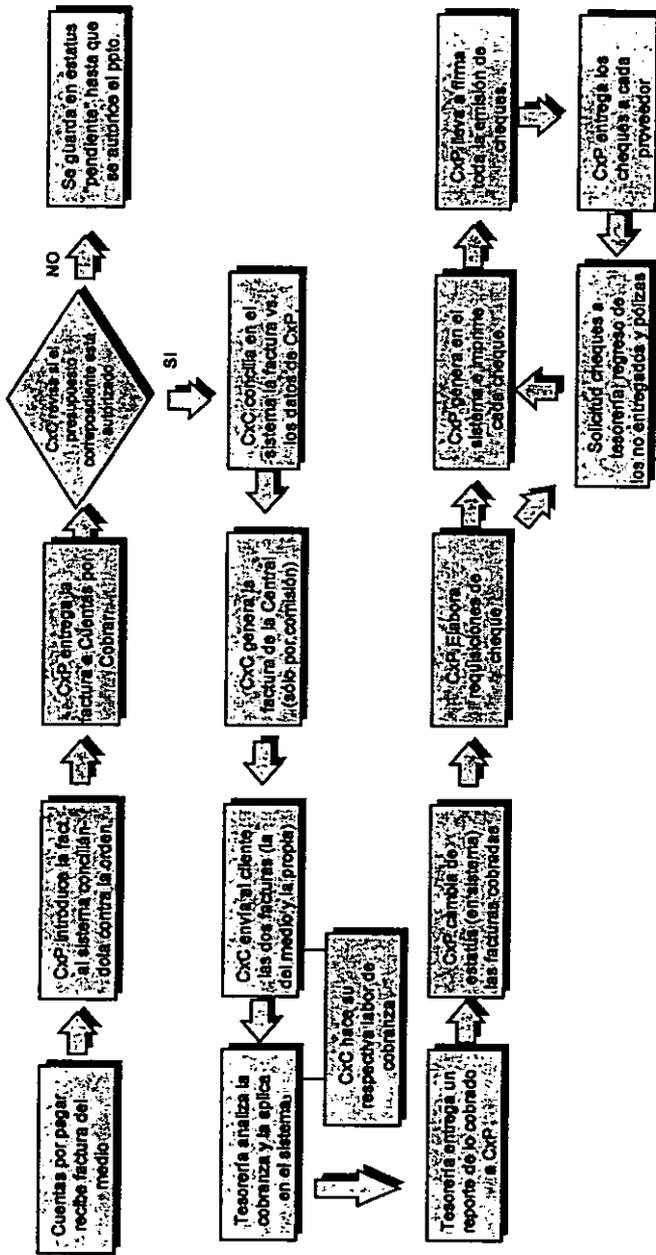
¿Qué está haciendo la competencia? Las empresa que compiten directamente con esta central son pocas y muy pequeñas. En realidad hasta ahora no representan una real competencia (aunque hay que recordar que no hay enemigo pequeño, y que como es hoy, no será mañana) ya que fueron las mismas agencias de publicidad las que crearon una subsidiaria que hiciera las veces de central de medios para no perder sus cuentas, por lo que el proceso financiero es muy simple, manejado todo por seis personas en la que más. Un sólo departa-mento realiza todas las actividades ya que el volumen de operaciones de esas empresas es sensiblemente menor que las que actualmente tiene la sucursal ibérica en nuestro país. “Actualmente somos líderes en el mercado mexicano, con una cuota de aproximadamente el 15%, incluso frente a las agencias de publicidad”⁴⁴ señaló el consejero director general de la central de medios.

¿Cuál es la apreciación hacia el cliente? Esta central ve como uno de sus principales objetivos el lograr que sus clientes obtengan o incrementen sus ventajas competitivas, siendo ella —la central— un agente eficientizador de su inversión publicitaria y una palanca para aumentar el valor de sus marcas a través del asesoramiento global en comunicación y medios. Lo que busca un cliente al contratar un agente que le maneje su publicidad es el enfocarse a realizar su trabajo sin desviar recursos en la atención de esta importante tarea. Es por ello que la central busca la manera de hacer más dinámicos sus procesos logrando así eficientizar la relación cliente-negocio-cliente.

⁴⁴ Fuente: Revista Anuncios de España. Para este año... Novedades. Año LXII N°20620. Sección Mercadotecnia. Febrero 23 de 1998

CENTRAL DE MEDIOS

MAPEO DEL PROCESO FINANCIERO



Este conjunto de tareas es el encargado de llevar a cabo la función de Tesorería, Cuentas por Pagar y por Cobrar, proceso que ha sido objeto de reingeniería en la muchas de las empresa en las que se ha aplicado esta modalidad administrativa.

4.2.2. Rediseño

4.2.2.1. Tecnología de la Información

“El poder real de la Tecnología de la Información no está en que pueda hacer funcionar mejor los viejos procesos, sino en que les permite a las organizaciones **romper las reglas y crear nuevas maneras** de trabajar; es decir rediseñar.⁴⁵ⁿ”

La empresa posee una posición de vanguardia en tecnología dentro de su giro, la cual será aprovechada no sólo en el proceso rediseñado, sino también en otras áreas permitiéndoles consolidarse como el líder en medios. Cabe mencionar que cada empleado (a excepción de las dos receptionistas) cuenta con su propia PC (la mayoría de ellas tienen un procesador Pentium); amén que desde enero de 1996 la empresa viene desarrollando (a través de dos empresas : Ddemesis y Estrategia Tecnológica) su propio software, que se integra por un módulo por área. Un módulo para Planeación, otro para investigación, uno más para Compras, y otro para Finanzas. Todos ellos se encuentran relacionados entre sí a través de bases de datos.

El contar con los desarrolladores dentro de las instalaciones de la empresa facilitarán —en cuanto a Tecnología de Información— el esfuerzo de reingeniería. Para poder llevar a cabo un rediseño de procesos será necesario modificar algunos esquemas bajo los que trabaja este software. La central tendrá a su favor que está muy actualizada en equipo y que al día de hoy tiene un experto equipo de desarrolladores que harán posible cualquier esfuerzo de reingeniería, mientras que las demás empresas requieren para realizar un proyecto de este tipo desembolsar fuertes cantidades en esos dos rubros.

⁴⁵ Hammer, Michael y Champy, James. Reingeniería. Olvide todo lo que usted sabe sobre cómo debe funcionar una empresa. ;Casi todo está errado! Norma, Colombia, 1994

4.2.2.2. Proceso a rediseñar.

En la hoja anterior se observa el mapeo del proceso financiero que en la actualidad se realiza en la central de medios. En él se aprecia como al tener separados cuentas por pagar y por cobrar algunas operaciones se duplican.

En cuentas por pagar actualmente laboran cinco personas, una de ellas es el jefe, tres se dedican a recibir(separados por medio), capturar y conciliar en el sistema cada factura del medio; y otra se dedica únicamente a todo lo relacionado con pagos, manteniendo una estrecha relación con la tesorera, quien le indica cuánto puede pagar, o cuándo.

El objeto de introducir la factura del medio al sistema integral es porque antes, el departamento de compras hizo una pauta (orden de compra) dentro del sistema, la misma que le entregó al proveedor, indicando fechas (de transmisión, publicación o exhibición) y costos. Es por ello que al tiempo que se introduce en el sistema la factura, se relaciona ésta con la orden de compra correspondiente, y por lo tanto con el presupuesto correspondiente.

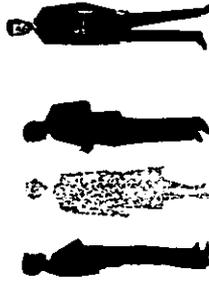
Pero resulta que cuando cuentas por pagar le entrega la factura del medio a cuentas por cobrar, este último busca los datos en el sistema, los coteja contra la factura física y entonces emite la factura de la central sólo por comisión. En esta parte se está duplicando la etapa de buscar en el sistema los datos de la factura, máxime si se toma en cuenta que a la semana se reciben un promedio de 300 facturas, y cada una tiene en el sistema 6 rubros que señalar (tarifa, fecha, sección o tipo, número de factura, número de orden y presupuesto).

Cuentas por cobrar está integrado por seis personas; un jefe y cinco asistentes. Cada uno de ellos manejan distintos clientes. Sus tareas fundamentales son el recibir de cuentas por pagar la factura del medio y generar la factura de la central, además de estar en contacto con el cliente a efecto de cobrarle. Al cliente se le envía la factura original del medio junto con la



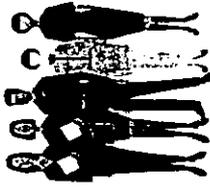
Tesorería

- Un tesorero que resguarda los valores, realiza flujos de caja e inversiones, caja chica y control de bancos.
- Dos cobradores



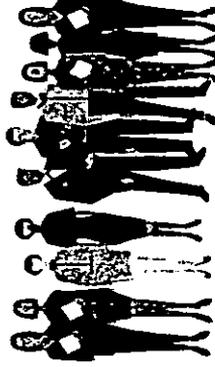
Cuentas por cobrar y por pagar

- Un jefe que resguarda los valores, realiza flujos de caja e inversiones, caja chica y control de bancos, coordinación de cobranza y pagos.
- Un asistente que se encargará de los pagos y de apoyar en las labores de su jefe inmediato.
- Dos gestores de cobranza.



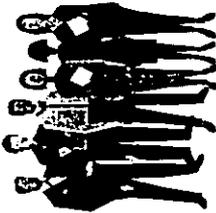
Cuentas por Pagar

- Un jefe
- Tres asistentes que revisan, introducen al sistema y concilian contra orden cada factura;
- Un asistente encargado de pagos y apoya a los demás.



Tráfico

- Dos coordinadores de grupo
- Dos grupos de cuatro ejecutivos cada uno que realizarán el proceso completo. Cada uno tendrá asignado equis clientes, y se encargará de ingresar la factura del medio al sistema conciliarla contra la orden y en ese momento generar la factura de la central



Cuentas por Cobrar

- Un jefe
- Cinco asistentes que concilian la factura contra datos de CxP, elaboran en sistema facturas de la central y que sirven de gestores de cobranza.

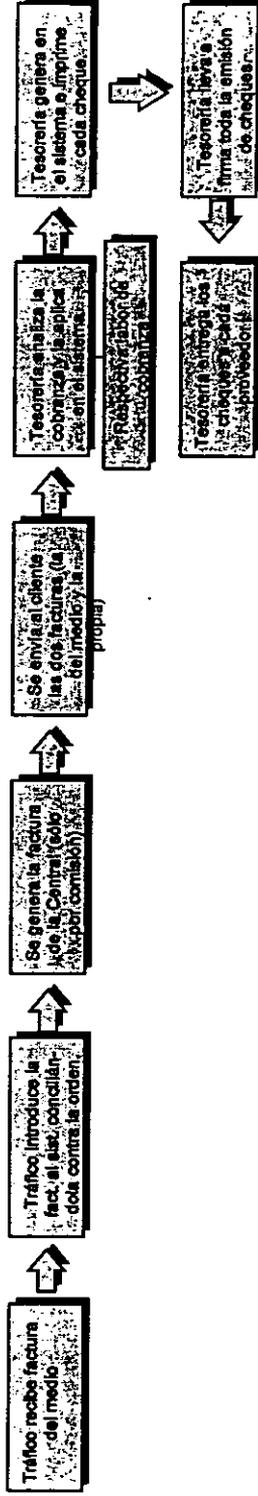
factura de la central. Ésta sólo se queda con un copia de la factura del medio archivándola anexa a la copia de la factura propia.

Tesorería le cobra al cliente e indica en el sistema qué facturas de la central (y la o las respectivas facturas del medio) que fueron cobradas, emitiendo así un reporte que le da a cuentas por pagar, quien vuelve a seleccionar en el sistema cada factura (ahora sólo del medio) para cambiarle al estado "lista para pagar", elaborar una requisición de cheque, y luego volver a entrar al sistema, ahora a la parte correspondiente de "listas para pagarse" y emite el cheque que será entregado al medio.

¿Por qué están separadas cuentas por pagar y por cobrar? ¿Por qué una cada persona realiza sólo dos actividades? ¿Con qué objeto cuentas por cobrar repite lo realizado por cuentas por pagar? ¿Por qué el puesto que se encarga de pagos tiene dos jefes? ¿Por que cuentas por cobrar necesita un presupuesto autorizado para poder enviar la factura al cliente, habiendo recibido la del medio con mucha anticipación? Las anteriores preguntas representan el cuestionarse todas las suposiciones, y principios que están al rededor del proceso en cuestión.

CENTRAL DE MEDIOS

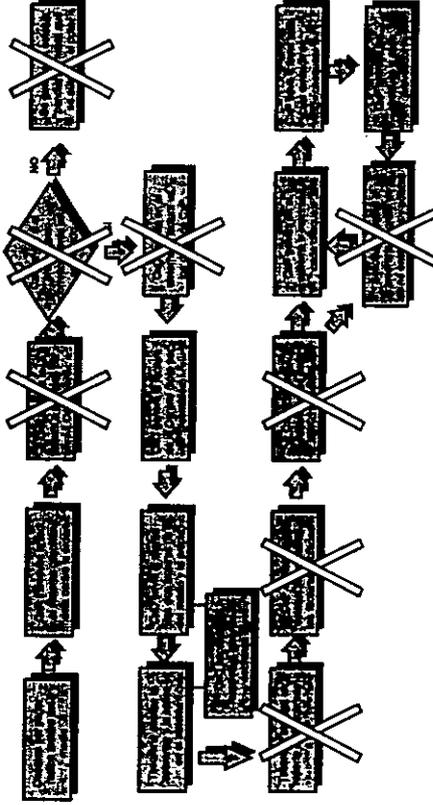
PROCESO FINANCIERO DESPUÉS DE REINGENIERÍA



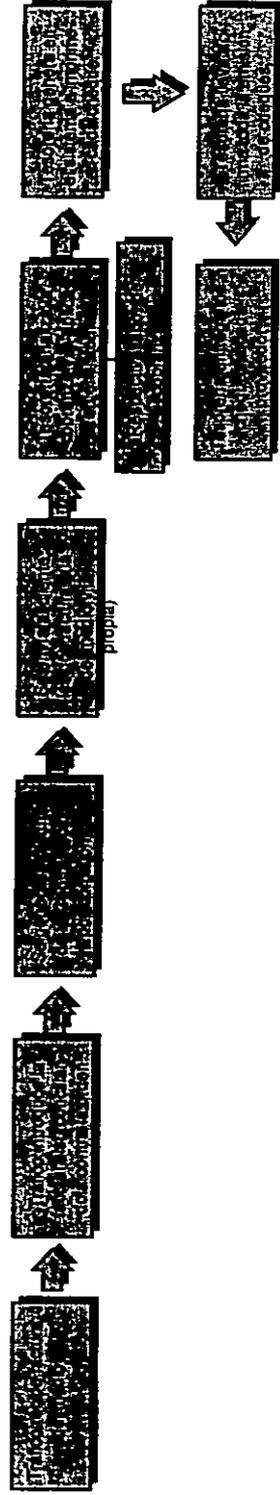
Es así como quedaría el proceso al haber eliminado las actividades que no le agregaban valor, valiéndose de la Tecnología para agilizar aquellas actividades útiles. Ahora cada empleado trabaja en base a un proceso y no en base a funciones.

CENTRAL DE MEDIOS

Antes de reingeniería



Después de reingeniería



4.2.2.3. Proceso rediseñado.

Se rediseña a fin de que se trabaje bajo un enfoque de procesos y no bajo un enfoque funcionalista. Por lo que se fusionan los departamentos de cuentas por pagar y por cobrar en uno solo conformado por diez personas separadas en dos equipos, manejando cada uno similar carga de trabajo, mas no igual número de clientes (hay que tomar en cuenta que el volumen de operación de cada cliente es muy diferente de otro). Cada grupo tendría un coordinador y cuatro ejecutivos.

Cada uno de los ejecutivos se encargaría de realizar completo el proceso, desde ingresar la factura al sistema, conciliarla en él contra la orden de compra, inmediatamente después generar la factura de la central, armar el paquete (conformado por factura de la central, factura del medio, copia de orden de compra y copia del presupuesto).

Para lograr lo anterior será necesario hacer substanciales modificaciones al software utilizado, donde en una sola ventana se realiza la operación completa por una sola persona. También es necesario que en el sistema indique si está (habrá un candado) o no (no lo habrá) autorizado un presupuesto, ya que es el área de planeación quien tiene esta información y la registran en su sistema (que tiene interfaz con el de finanzas) y que actualmente mandaba copia a cuentas por cobrar, pero a menudo lo hacia con demora o había casos en los que los extraviaba y nunca le llegaban a dicho departamento. Así las cosas, además de que el asistente de cuentas por cobrar tenía que buscar en sus expedientes si ya le ha llegado el presupuesto (burocracia pura), si por error de planeación no lo ha recibido todavía, pero ya está autorizado (aunque él no lo sabe) se detiene el procedimiento.

De manera que si desde el momento en que se concilia la factura contra la orden se ve en el sistema que ya está autorizado, se permite facturar, si no, quedaría en espera. Cabe señalar que en la mayoría de las ocasiones, cuando llega una factura del medio, en ese

momento ya se tiene autorizado el presupuesto, pero por problemas de comunicación internos, el área de finanzas se entera muy tarde.

El total de las modificaciones al sistema tardarían dos semanas.

Un aspecto importante es que los ejecutivos ya no harían tareas repetitivas, ya que al realizar el proceso completo de principio a fin tendrían una diversidad de actividades, además que tendrían contacto tanto con medios como con clientes. Se lograría quitar ese aburrimiento y tedio que antes les caracterizaba, además de dividir equitativamente la carga de trabajo. Esto porque el día que se recibe a revisión facturas es únicamente el lunes, por lo que provocaba que cuentas por pagar trabajara bajo presión y muy seguido horas extras los lunes, martes, y en ocasiones hasta el miércoles, pero teniendo muy poco o nulo trabajo jueves y viernes. Caso contrario ocurría en cuentas por cobrar.

En este caso, este departamento no tendría ninguna relación con pagos, ni tampoco con cobros, por lo que no tendría razón de llamarse "cuentas por cobrar y por pagar". La propuesta es llamarle tráfico (término utilizado en otras agencias).

En el departamento actual de cuentas por pagar existe un puesto encargado de los pagos, que para efectos del rediseño se traslada al departamento conocido como Tesorería, ya que en la práctica se venía presentando una dualidad de mando hacia éste. Por un lado el tesorero le indicaba qué y cuándo debía pagar, y el auténtico jefe no tenía voz ni voto, ya que sus responsabilidades eran distintas a la administración del efectivo.

A diferencia de la mayoría de las empresa, donde al tomar a revisión una factura se programa a equis tiempo para su pago (según el crédito pactado), excepto en casos de falta de liquidez; en esta central de medios (y por lo general en las agencias de publicidad) se le paga al medio hasta que el cliente pague. Por lo que también para efectos de pago es sólo un intermediario.

Y también para efectos de cobro era tesorería quien lo efectuaba y quien lo registraba en el sistema y no el denominado "cuentas por cobrar". La gestión de cobranza que en este último

departamento se realizaba era mínima, en parte porque se le daba prioridad a otras actividades.

Si se toma en cuenta que sólo son 35 clientes los que posee la central, y que la mayoría pagan puntualmente, pues son grandes compañías, el tiempo dedicado a la gestión de cobro es mínima, máxime si se toma en cuenta que empresas con problemas de cartera vencida tienen en promedio un gestor para más de 100 clientes.

Es por ello que si en práctica no realizaban cobranza, sino sólo facturación, está de más el título de "cuentas por cobrar". Si en cuentas por pagar sólo un puesto de cinco pagaba, y además obedecía a un departamento distinto, entonces quien en realidad paga y cobra (en práctica) es tesorería.

Así las cosas, se propone que sea tesorería el único responsable de cobros y pagos, al contar con un elemento más (el pagador) quien apoyará además a su jefe inmediato con actividades propias del área. Por otro lado, los dos cobradores que se tienen actualmente serán capacitados para que además de su trabajo, puedan realizar una verdadera gestión de cobranza, lo que les traería reconocimiento, elevación de su autoestima y satisfacción con su trabajo.

4.2.2.4. Impacto en los recursos humanos

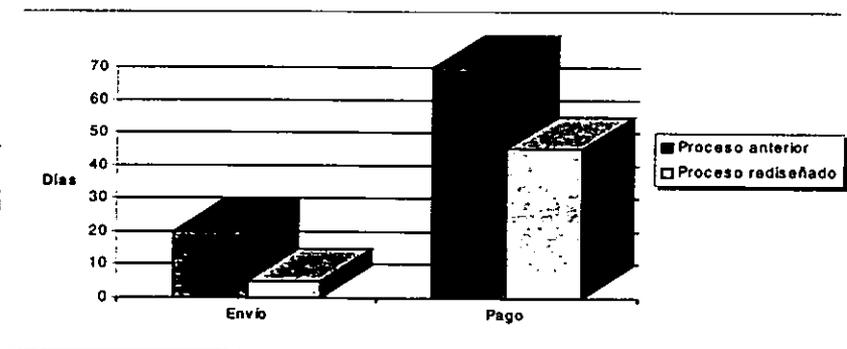
La iniciativa del proyecto de reingeniería involucra principalmente a la dirección de finanzas y dirección general. Serán ellos los responsables del correcto liderazgo necesario para llevar a cabo esta ardua tarea. Se prevé que al término del proyecto, el personal estará plenamente satisfecho con su trabajo y contento de haber participado en el proyecto, ¿por qué? porque se les nivela su carga de trabajo; porque su aburrimiento tenderá a disminuir al realizar variadas actividades; porque recibirán capacitación y se sentirán tomados en cuenta; porque ya no tendrán sobre ellos la tan fuerte presión de los medios que justamente demandaban su pago a

tiempo. Todo ello aunado a que en contra generalizado rumor de la reingeniería, no existirá recorte de personal.

4.2.3. Resultados

Cabe recordar que la presente es una propuesta por lo que estaría de más hablar de la fase de realización, ya que es ésta la etapa de implementación de los cambios diseñados en la fase anterior. Es por ello que se procede a pronosticar los beneficios resultantes de la aplicación de reingeniería en el proceso financiero de una central de medios.

	PROCESO ANTERIOR	PROCESO REDISEÑADO	PROGRESO
Diferencia entre recepción factura del medio y envío al cliente.	20 días	5 días	75%
Pago	70 días	45 días	36%



Como se logra observar, el principal beneficio al aplicar reingeniería en este proceso sería la disminución de tiempos, que en este caso sí representa una mejora espectacular. Lo anterior representa una importante ventaja competitiva, ya que no obstante que no existieran más beneficios (que sí los hay) esta ventaja pondría a la central en una excelente relación medio-agencia-cliente, por sí sola es un arma poderosa, debido a que dentro del giro de la publicidad es muy común que existan retrasos (más que contornos) en los pagos, lo que ocasiona constantes y muy fuertes fricciones entre las tres partes, mermando la posibilidad de obtener sanas relaciones, mejores negociaciones y un apoyo recíproco.

De esta forma los medios trabajarían contentos con la central, estarían en condiciones de tener darle privilegios y preferencias, (esto a la hora de escoger espacios publicitarios con alta demanda) además de poder estar en condiciones de realizar importantes negociaciones. Por otra parte, los prospectos de clientes reconocerían esa ventaja teniendo más factores para escoger a Media Planneng.

Como consecuencia de la reducción en los ciclos, se obtendría (como se explicó en la fase II) un beneficio económico —además del que representa por sí mismo toda disminución de tiempos en cualquier proceso— visualizado en la posibilidad de realizar mejores negociaciones con los medios, en base a volumen de compra.

Cabe mencionar que el presente trabajo se ha enfocado al estudio genérico de la de reingeniería y su aplicación, por lo que el determinar en cifras monetarias concretas el beneficio económico sería tema de otra investigación.

Con cada proveedor se pactan anualmente distintos porcentajes de sobreprima (en 1997 este rubro representó el 40% de los ingresos para la central), dependiendo de la habilidad negociadora de cada parte y del momento que esté atravesando el medio, siendo común que estas compañías condicionen la negociación (parcial o total) si se cumple con las fechas de pago. En promedio, el porcentaje de las bonificaciones que otorgan los medios a la central bajo las condiciones mencionadas es del 6% sobre la inversión. Hay que tomar en cuenta que las campañas publicitarias de la talla de los clientes de esta compañía representan millones de pesos anuales, por lo que el recibir 5% adicional de esa cifra sólo por ser intermediario representa un gran beneficio.

Si se toma en cuenta que tan sólo por comprar en volumen, Media Planneng obtiene una tarifa preferencial (que por sí misma es ya atractiva para el cliente), al recibir bonificaciones adicionales se obtiene un alto beneficio económico, el que se puede trasladar en parte al cliente, y la otra parte resultaría un ingreso para la central. Analizando los proveedores que estarían en condiciones de otorgar o aumentar su sobreprima al cumplir en fecha los pagos,

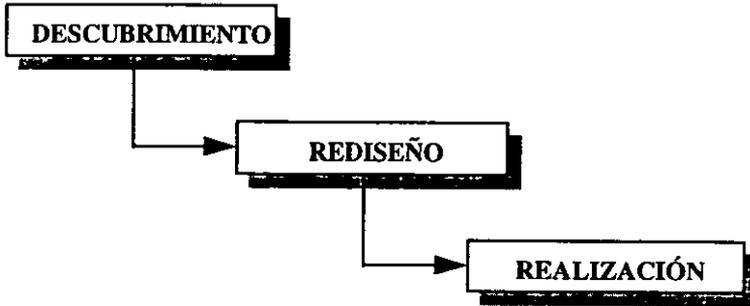
se encuentra que el producto de esto representaría un 12% de la utilidad de operación obtenida en 1997.

Otro factor importante sería la posibilidad de realizar negociaciones por pronto pago incrementando en un 3% (en base a la utilidad de operación de 1997) las utilidades de la central. Diversos medios se interesan en que se les liquiden sus facturas a la semana de su presentación, aun cuando esto implique un descuento que va del 4 al 10%, según sea el caso. En la actualidad resulta poco fructífero el realizar esta práctica puesto que no se recupera pronto ese dinero, en cambio, si se tuviera la certeza de que al mes se recuperarán del cliente esos fondos, resultaría productivo el financiar al cliente pagándole al proveedor por adelantado con los propios recursos de la central.

La central se allega de una imponente ventaja competitiva: el estar en condiciones de pagar puntualmente a sus proveedores, aspecto tan importante dentro del giro ya que la mayoría de las agencias y centrales se retrasan (pareciera que permanentemente) en sus pagos, siendo esta causa la que ha originado diversas barreras y estancamientos en la relación medio-agencia-cliente; se recupera la imagen de la central hacia el cliente y hacia sus proveedores; se disipa la posibilidad de que los medios "molesten" directamente al cliente por problemas de pago; se logra una disminución en las tarifas que se le ofrece al cliente; y entre otras, la central logra, un mayor beneficio económico; disminuye sus controles, elimina las tareas que no agregaban valor al proceso (tareas repetitivas) y da "empuje" a su personal al capacitarlo, motivarlo y separarlo de actividades rutinarias.

SINÓPSIS
Capítulo 4

Aplicación de la reingeniería



CONCLUSIONES

Actualmente el mundo está atravesando por una fuerte crisis, de la que por supuesto México no escapa. Posiblemente estemos viviendo los albores de la primer crisis de la globalización, por lo que aquellas empresas que quieran subsistir decorosamente habrán de emplear innovadoras estrategias en su administración.

Es necesario para poder ser competitivo el ver a la empresa como un sistema y administrarla como tal. Minimizar costo y tiempo de respuesta al mismo tiempo que se maximiza la calidad y el servicio no se puede llevar a cabo con las herramientas y métodos de administración tradicionales.

La reingeniería se presenta como una interesante alternativa que rompe con las estructuras existentes dando paso a la innovación de procesos, proporcionándole a las compañías la posibilidad de mejorar en más de un 10% sus indicadores de desempeño: tiempos, costos, calidad y servicio, y permitiéndole después mantener una mejora continua.

No se trata de enmendar algunos procesos con la ayuda de una computadora, o de automatizar aquello que no se debe hacer, mucho menos de fusionar burdamente puestos; sino de identificar los procesos que agreguen valor, de aquéllos que intervienen con el cliente; para rediseñarlos tomando en cuenta las necesidades actuales del mercado —cada vez más exigente, con una mayor segmentación, que cada vez tiene más alternativas de compra— con el fin de otorgarle una mayor satisfacción.

La mayoría de las empresas, nacionales y extranjeras, en las que se ha aplicado la reingeniería han quedado satisfechas pues ésta ha cumplido y superado sus expectativas. Los fracasos en verdaderos proyectos de reingeniería se han debido casi siempre al haber prestado poca atención a la gente de la organización, así como a la falta de apoyo por parte de la alta dirección.

Las compañías mexicanas son capaces de cambiar para poder ser competitivas. En todo ente la sobrevivencia y sobre todo el éxito requieren un gran liderazgo, un fuerte enfoque hacia sus clientes, además de procesos bien diseñados, y sobre todo, bien ejecutados. El rediseño de procesos de negocios o reingeniería no es la panacea. No es la cura para todos los males de todas las empresas, pero sí es una poderosa herramienta con la cual pueden lograr el éxito.

La reingeniería es una herramienta que le da la oportunidad a una Central de Medios de allegarse de ventajas competitivas.

La experiencia del rediseño de procesos en México no ha terminado. A diferencia de otras herramientas, la reingeniería sí ha funcionado en nuestro país debido a que se adapta a las necesidades y creatividad de cada empresa.

COMENTARIOS

La reingeniería propone el rediseñar radicalmente los procesos esenciales de la empresa, con el fin de que la organización se enfoque hacia los procesos y ya no más hacia las funciones, valiéndose creativamente de la tecnología de la información.

No son pocos quienes creen que la reingeniería tuvo su época de esplendor y que ahora está en decadencia, al grado de criticarla y hasta llegar a evitar el término. Sin embargo, esta herramienta, llámesele como se le quiera llamar, se hizo precisamente famosa porque su visión de los procesos permitió realizar un verdadero cambio al identificar la visión y estrategia de las empresas; reconocer los procesos esenciales; definir las nuevas actividades y perfiles de la gente; así como el uso estratégico de la tecnología de la información.

No es que la reingeniería haya sido un fiasco, sino que se volvió impopular por los múltiples fracasos atribuidos a ella, además de su asociación a drásticos recortes de personal; al grado de que diversos ejecutivos desecharon la idea de aplicarla sin ni siquiera intentarlo, sólo por que habían escuchado que no funcionaba.

Mucha gente con tan sólo leer el primer libro de Hammer —la gran oportunidad para ciertos “consultores”— pensaron que aplicar la reingeniería sería tan fácil como seguir una receta de cocina, y sin comprender el instrumento se dieron a la tarea de improvisar.

Mientras que en Estados Unidos se aplicó la reingeniería como “tratamiento preventivo”, en México la utilizaron aquellas empresas que se encontraban en “terapia intensiva” al término de la crisis del 95, cuando no podían pagar sus deudas o habían perdido sus mercados. Así las cosas, vieron en la reingeniería una solución a esta problemática cuando ya tenían la soga al cuello; y son precisamente ellos quienes ahora la critican y devalúan, siendo que con todo y sus desviaciones esta herramienta está cambiando ya a muchas empresas.

El rediseñar los procesos con innovación no es un privilegio de las grandes empresas. Aquellas medianas y pequeñas también lo pueden realizar. Es más fácil, económico y rápido transformar una bicicleta en otra que un trailer de doble caja. El problema al que se enfrenta la pequeña y micro empresa en nuestro país es que en ellas se tiene arraigado tradiciones ancestrales que dificultan el cambio.

Respecto a lo caro que resulta emprender un programa de reingeniería, ira en proporción a la magnitud de la empresa, al número de procesos que se quieran modificar y a la tecnología con la que ya cuente la compañía. Hay que recordar que de la inversión total de un proyecto 70 o 75% está relacionado con la tecnología de la información, y que el elemento fundamental de la reingeniería es la creatividad, por lo que habrá de canalizarla hacia ideas de innovación que no impliquen inversiones fuertes.

Para aplicar con éxito la reingeniería es necesario fijar un objetivo, una meta hacia donde ir, y partir de ahí para trabajar sobre un rumbo claro, así como para tener los elementos indispensables para motivar a los integrantes de la organización. No se puede hacer reingeniería porque sí, porque la competencia lo está haciendo o porque está de moda.

Antes de aplicar reingeniería se debe dar un curso inductivo al personal donde se le hable de qué es en realidad este tipo de proyectos, el que tendrán seguro sus empleos (cuando así sea), que la tecnología no los suplantarán, amén que uno de los objetivos de la reingeniería es el desarrollo de los recursos humanos.

Si como resultado de la aplicación de reingeniería llegara a sobrar personal, la empresa debe tratar de pensar en forma innovadora antes de recurrir a la fácil solución del recorte de personal. Es posible que se necesite a esa gente en otras posiciones, para planear nuevos desarrollos, incursionar en otros mercados, etcétera. La decisión final se debe evaluar de acuerdo con su impacto a largo plazo, no sólo para la empresa sino para el país.

Es positivo el contratar consultores externos que hagan las veces de facilitadores. La ventaja es que traen ideas frescas, sin vicios ni paradigmas; conocen procesos de clase mundial y aseguran la objetividad del proyecto, además que generan un clima de credibilidad.

Es importante el aplicar la reingeniería a pocos procesos, a aquéllos que sean claves y uno por uno para ir midiendo la respuesta de los integrantes de la organización.

Cuando se pretenda aplicar la reingeniería deberá hacerse como una medicina preventiva y no como la última solución, de lo contrario se estará previendo el fracaso del proyecto.

La reingeniería no plantea una cura fácil para los problemas de la organización, por el contrario, exige mucho trabajo, esfuerzo y recursos. Es una "cirugía mayor". Implica que tanto administradores como empleados cambien su forma de ser y de actuar. Es un esfuerzo grande pero los resultados también lo han de ser.

Después de las dificultades de los primeros años, esta herramienta se ha refinado y está siendo asimilada por los empresarios mexicanos con mejores alcances y resultados y se apuntala como un importante hito en la economía mexicana.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

1. Adair, Charlene B. y Murray, Bruce A. Breakthrough Process Redesign. Amacom, Nueva York, 1994.
2. Anderson, Jonathan y otros. Redacción de Tesis y Trabajos Escolares. México, Diana, 1972.
3. Benckhard, Richard y Pritchard, Wendy. Lo que las Empresas Deben Hacer para Lograr una Transformación Total. Norma, Colombia, 1994.
4. Champy, James. Reingeniería en la gerencia. Cómo modificar el trabajo gerencial para rediseñar con éxito. Norma, Colombia, 1995
5. Colunga Dávila, Carlos. Modelos Administrativos. Panorama, México, 1995.
6. Coopers & Lybrand. La reingeniería de los procesos en México. Coopers & Lybrand. México. 1995.
7. Currid, Cheryl. Computing Strategies for Reengineering your Organization. Prima Publishing, California, 1994.
8. Davenport, Thomas H. Process Innovation: Reengineering Work Trough Information Technology. Harvard Business School Press, Boston, 1993.
9. Enciclopedia Salvat, Salvat Editores, Barcelona, 1991.
10. Fayol, Henry. Administración Industrial y General. Herrero Hnos., México 1973
11. Fernández, Carlos. La Comunicación en las Organizaciones. Trillas, México, 1991.
12. Hammer, Michael y Champy, James. Reingeniería. Olvide todo lo que usted sabe sobre cómo debe funcionar una empresa. ¡Casi todo está errado! Norma, Colombia, 1994.
13. Hammer, Michael y Stanton, Steven A. The Reengineering Revolution. Harper Collins Publishers, New York, 1995
14. Hammer, Michael. Beyond Reengineering: How the Process-Centered Organization is Chaing Our Work and Our Lives. HarperBusiness, Estados Unidos, 1996.
15. Harbour, Jerry L. Manual de Trabajo de Reingeniería de Procesos. Panorama, México, 1995.
16. Harmon, Roy L. y Peterson, Leroy D. Reinventar la Fábrica. Limusa, México, 1994.
17. Hay, Edward J. Justo a Tiempo. La técnica japonesa que genera mayor ventaja competitiva. Norma. Colombia, 1995.

18. Hernández y Rodríguez, Sergio. Fundamentos de Administración. Interamericana, México, 1987
19. Hunt, Daniel V. Reengineering. Wight Publications, Vermont, 1993.
20. INEGI. La infotrmática en México. 1994, p.75
21. Ishikawa, Kaouro. ¿Qué es el Control Total de Calidad?. Norma. Colombia, 1996.
22. Johansson, Herry J. y otros. Reingeniería de Procesos de Negocios. Limusa, México, 1995.
23. Kast, F. E. y Rosenzweg, J.E. Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y contingencias. McGraw Hill. México. 1987.
24. Lowenthal, Jeffrey N. Reingeniería de la Organización. Panorama, México, 1995.
25. Manganelli, Raymond L. y Klein, Mark M. Cómo Hacer Reingeniería. Norma, Colombia, 1995.
26. Morris, Daniel y Brandon, Joel. Reingeniería: Cómo Aplicarla con Éxito en los Negocios. McGraw Hill, México, 1995.
27. Nayac, P. Raganath y Keeteringham, John M. Breakthrouqshs. Pfeiffer, San Diego, 1994.
28. Olea Franco, Pedro y Sánchez del Carpio, Francisco. Manual de Técnicas de Investigación Documental. Esfinge, México, 1987.
29. Parro, Nereo Roberto. Reingeniería. Macchi, Argentina, 1996.
30. Ríos Szalay, Adalberto y Paniagua Aduna, Andrés. Orígenes y perspectivas de la administración. Trillas, México, 1995.
31. Rowan, Gibson. Repensando el futuro. Norma. Colombia, 1997
32. Scott. Cynthia y Jaffe, Denis. ¿Cómo dirigir el cambio en las organizaciones?. Grupo Editorial de Iberoamérica, México, 1993.
33. Taylor, Frederick W. Principios de la Administración Científica. Herrero Hnos., México, 1972.
34. Tichy, noel M. Y Sherman, Stratford. Control your Destiny or Someone Else Will. Doubleday, Nueva York, 1993.
35. Tomasko, Robert M. Rethinking the Corporation. Amacom, Nueva York, 1993

Periódicos y revistas

1. Davenport, T. H., and Short, J. E. The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign. Sloan Management Review, Verano 1990, Estados Unidos
2. Davenport, Thomas, Process Innovation Reengineering through Information Technology, Harvard Business School Press, 1993, Estados Unidos.
3. Flores Vega, Ernesto. Que hablen los reingenieros. Expansión. Agosto 13 de 1997. México. p.p.159-168
4. Hall y otros. How to Make Reengineering Really Work Harvard Business Review, Estados Unidos, noviembre-diciembre 1993,. pp.119-131
5. Hammer, Michael. Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate. Harvard Business Review, julio-agosto 1990, Estados Unidos. V68n4 pp.104-112
6. Hammer, Michael. Ahora necesitamos profesionales que piensen y trabajen. Expansión, febrero 1998 Edición Especial, México, pp.4-9
7. Lavielle, Briselda. ¿Cómo le va a su empresa con la reingeniería?. Expansión. Junio 16 de 1996. México. p.p.34-42
8. Montes, Carlos y Velasco M. E. Modelos de reingeniería. Rev. Adminístrate Hoy. Núm. 38, junio de 1997. México. p.p.34-51.
9. Revista Adcebra año V N° 51 mayo 96 pag. 32
10. Revista Adcebra No. 7, Año IV, julio 1995, pag 44.
11. Revista Anuncios de España. Para este año... Novedades. Año LXII N°20620. Sección Mercadotecnia. Febrero 23 de 1998.
12. Rozenberg, Dino. El Benchmarking. Expansión. Enero 28 de 1998. México. P.p.50-54
13. Rozenberg, Dino. Ni ciencia, ni manual, ni dogma. Expansión. Junio 19 de 1996. México. p.p.24-33
14. Villaseñor, Sandra. En reinginería: todo depende del cristal con que se mira. Revista Red. Núm 68. Mayo 1996, México. p.p. 20-28