
UNIVERSIDAD DE BARCELONA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA Y ORGANIZACION DE EMPRESAS

"GESTIONAR EL CAMBIO"

TESIS DOCTORAL PARA LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE
DOCTOR EN CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES,
PRESENTADA POR:

DÑA.Mª. LLANOS TARRUELLA CABALLERO

DIRIGIDA POR:

PROF. DR. D. JOSE Mª CASTÁN FARRERO

Barcelona, septiembre de 1996

A mis padres

***"Si te quedas quieto, el valor de lo que tienes,
se reduce en seguida a cero".***

Bill Gates. Junio de 1996.

	<u>Pág.</u>
PRESENTACION	10
INTRODUCCION	30
1. OBJETIVO	31
2. METODOLOGÍA	32
3. ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN	33
4. BIBLIOGRAFÍA	37
5. AGRADECIMIENTOS	38
CAPITULO I. EL CAMBIO	40
1. INTRODUCCIÓN	41
2. EL ENTORNO COMO PRESIÓN HACIA EL CAMBIO	41
2.1. Definición	42
2.2. Evolución histórica	43
2.3. Tipología del entorno	46
2.4. Elementos caracterizadores del entorno	48
2.4.1. Políticos	48
2.4.2. Económicos	49
2.4.3. Sociales	52
2.4.4. Tecnológicos	53
3. EL CLIENTE COMO IMPULSOR DEL CAMBIO	54
* Referencias	61

	<u>Pág.</u>
CAPÍTULO II. REDISEÑO DE PROCESOS	63
1. INTRODUCCIÓN	64
2. DEFINICIÓN	65
3. REINGENIERÍA	66
4. EL PROCESO EN LA ORGANIZACIÓN	67
4.1. Definición	68
5. TÉRMINOS RELACIONADOS CON EL REDISEÑO	69
6. CARACTERÍSTICAS DEL REDISEÑO DE PROCESOS	72
6.1. Búsqueda de cambios radicales	74
6.2. Enfoque global. Actividades orientadas a procesos	75
6.2.1. Análisis de procesos	77
6.2.2. Clasificación de procesos	79
6.2.3. Perspectiva orientada al proceso	82
6.2.4. Identificación de procesos	84
6.2.5. Mapas de procesos	91
6.2.6. Categoría de procesos	97
6.2.7. Principios de diseño y rediseño de procesos	98
6.3. Utilización de la tecnología en su aspecto estratégico	133
6.3.1. La tecnología en el rediseño de procesos	133
6.3.2. La informática como capacitador esencial	138
6.3.3. La innovación en la tecnología de la información	141
* EDI	142
* INTERNET	145
* GROUPWARE	146
* TELETRABAJO	148

	<u>Pág.</u>
6.4. Enfoque estratégico	152
6.4.1. Compromiso de la alta dirección	152
6.4.2. Visión de los procesos	156
6.4.3. Protagonistas	157
6.5. Orientación hacia el cliente	163
7. ENFOQUE METODOLÓGICO DEL REDISEÑO DE PROCESOS	174
8. APORTACIONES	177
9. BENEFICIOS	179
10. PROBLEMAS Y CONDICIONES NEGATIVAS	180
11. OPINIONES CONTRARIAS AL REDISEÑO DE PROCESOS	184
* Referencias	187
CAPÍTULO III. BENCHMARKING	193
1. INTRODUCCIÓN	194
2. DEFINICIÓN	194
3. ORÍGENES Y EVOLUCIÓN	198
4. FUNDAMENTOS DEL BENCHMARKING	200
5. PROCESO DEL BENCHMARKING	200
5.1. La capacidad de aprender	201
5.2. Visión general	205
5.3. Etapas	205
5.3.1. Planificación del benchmarking	206
5.3.2. Llevar a cabo el estudio	211
5.3.3. Analizar la información	216
5.3.4. Adaptar, mejorar e implantar los descubrimientos	217

	<u>Pág.</u>
6. CLASES DE BENCHMARKING	224
6.1. Benchmarking Interno	224
6.2. Benchmarking Competitivo	230
6.3. Benchmarking Funcional	234
6.4. Benchmarking Genérico	235
7. APLICACIÓN DEL BENCHMARKING	238
7.1. Requisitos	239
7.2. Claves del Benchmarking	240
8. COMPROMISO DE LA ALTA DIRECCIÓN, LA NECESIDAD DEL CAMBIO	242
9. CRITICAS	244
9.1. Espionaje	244
9.2. Copia	245
9.3. No inventado aquí	245
10. ERRORES	246
10.1. Planificar el Benchmarking de actividades equivocadas	246
10.2. Medir algo distinto de los factores clave	247
10.3. Calcular por lo bajo el tiempo necesario para los asuntos	247
11. BENCHMARKING CONTINUO	247
12. BENEFICIOS	249
12.1. Mejor conocimiento de las necesidades del consumidor	249
12.2. Reconocimiento de la superioridad de otras organizaciones	249
12.3. Medida real de productividad	250
12.4. Incorporación de las mejores prácticas	250
12.5. Otros	250
12.6. El caso Xerox	251

	<u>Pág.</u>
13. EL FUTURO DEL BENCHMARKING	251
14. CÓDIGO DE CONDUCTA PARA BENCHMARKING	254
* Referencias	260
CAPÍTULO IV. EL CAMBIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	264
1. DEFINICIÓN	265
2. TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL	268
3. IMPORTANCIA	270
3.1. Encaje de cultura estratégica	273
4. FUNDAMENTOS DEL CAMBIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL	277
4.1. Estrategias	284
5. IMPULSORES DEL CAMBIO	288
* Referencias	294
CAPÍTULO V. PROYECTO PARA GESTIONAR EL CAMBIO	296
1. INTRODUCCIÓN	297
2. GENERALIDADES	297
3. OBJETIVOS	300
4. FACTORES CLAVE DEL ÉXITO	302
5. ORGANIZACIÓN Y DOTACIÓN DEL PROYECTO	305
5.1. Claves para dotar el proyecto	306
6. METODOLOGÍA	320
6.1. Evaluar	322
6.1.1. Fase I: Validación de estrategias	324
6.1.2. Fase II: Evaluación del entorno actual	329
6.1.3. Fase III: Análisis de problemas y oportunidades	350

Sumario

	<u>Pág.</u>
6.2. Visualizar	356
6.2.1. Fase IV: Diseño del entorno objetivo	357
6.2.2. Fase V: Desarrollo del plan de cambio	367
6.3. Facultar	375
6.3.1. Fase VI: Desarrollo de la organización	377
6.3.2. Fase VII: Desarrollo de las instalaciones	389
6.3.3. Fase VII: Desarrollo de un programa de formación en función de las necesidades de la organización	393
6.4. Mejorar	398
6.4.1. Fase IV: Análisis de los resultados de la implantación	399
7. APLICACIONES	401
* Referencias	404
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES	406
* CONCLUSIONES	406
BIBLIOGRAFIA	417

PRESENTACIÓN

Después de una década marcada por la severa contención de los costes, ha llegado el momento de que las empresas pasen a la ofensiva y aborden la reingeniería de los ingresos.

Es obvio que hay dos caminos para mejorar la situación de una empresa: reducir el caudal de dinero que sale de la misma o incrementar el aflujo, es decir, recortar los costes o aumentar los ingresos.

El rediseño de procesos (RDP)¹ o reingeniería de procesos ha sido reiteradamente recomendado como una herramienta efectiva para añadir valor a las empresas. Pero ¿cuál es el procedimiento? ¿Se ha de actuar sobre los costes o sobre los ingresos?. La respuesta es importante, porque si el rediseño de procesos sólo se aplica a la reducción de costes, el potencial de la empresa quedará limitado, pero si genera nuevos ingresos, el potencial tendrá un horizonte de crecimiento.

Existe un argumento convincente: el valor que se puede añadir a un negocio a través de la reducción de costes está matemáticamente limitado al 100% de los costes corrientes. Pero en términos económicos el límite es mucho menor, ya que no se pueden recortar los costes a cero. En la práctica, ahorros de más del 20% son infrecuentes. Los ingresos, por el contrario, pueden crecer ilimitadamente. Por lo tanto, para añadir valor a la empresa se deben crear nuevas fuentes de ingresos.

¹ El rediseño de procesos es presentado también bajo las siglas BPR (Business Process Reengineering)

Presentación

Pero ¿han reconocido las empresas este hecho? ¿Han comenzado a aplicar el rediseño de procesos sobre los ingresos o siguen procurando fundamentalmente reducir costes? Dos estudios -uno de *Fortune 500-1993* y otro de grandes corporaciones inglesas, *Financial Times 100-1993*, muestran con claridad que las empresas quieren incrementar sus ingresos, pero en este sentido sus esfuerzos no tienen los éxitos que coronan sus procesos de restricción de costes.

Examinaremos esta conclusión y ofreceremos algunas sugerencias sobre cómo las empresas pueden alcanzar mayor eficacia en la reingeniería de sus ingresos.

En los años 80, muchas empresas intentaron apoyarse en nuevas tecnologías y automatizaron sus procesos de negocio, con la finalidad primordial de recortar costes e incrementar la productividad. Sin embargo, a comienzos de los 90 quedó demostrado que esta estrategia era inadecuada, pues las empresas no consiguieron mejoras significativas en productividad o en ahorro de costes.

Los analistas advirtieron que el problema radicaba en el hecho de que muchas empresas estaban automatizando procesos de negocio desfasados e ineficaces. La solución recomendada fue rediseñar radicalmente estos procesos de negocio con una "reingeniería" que apuntara a satisfacer las nuevas demandas de un mercado cambiante. Los defensores del rediseño prometieron resultados excepcionales.

Pero llegó la recesión, y las empresas ya agobiadas por una dura competencia en los precios, adoptaron una postura defensiva. El rediseño de procesos se limitó a recortar costes, lo cual, para muchos, es sinónimo de "downsizing". En lugar de mirar hacia afuera

Presentación

-hacia el mercado- y asegurar nuevas fuentes de ingresos, las empresas concentraron sus esfuerzos en reducir los gastos generales y la plantilla.

Los resultados fueron decepcionantes para muchas empresas. Los enormes incrementos en eficiencia prometidos por los artífices del rediseño de procesos no se produjeron. Los costes se redujeron, pero los resultados no fueron realmente buenos.

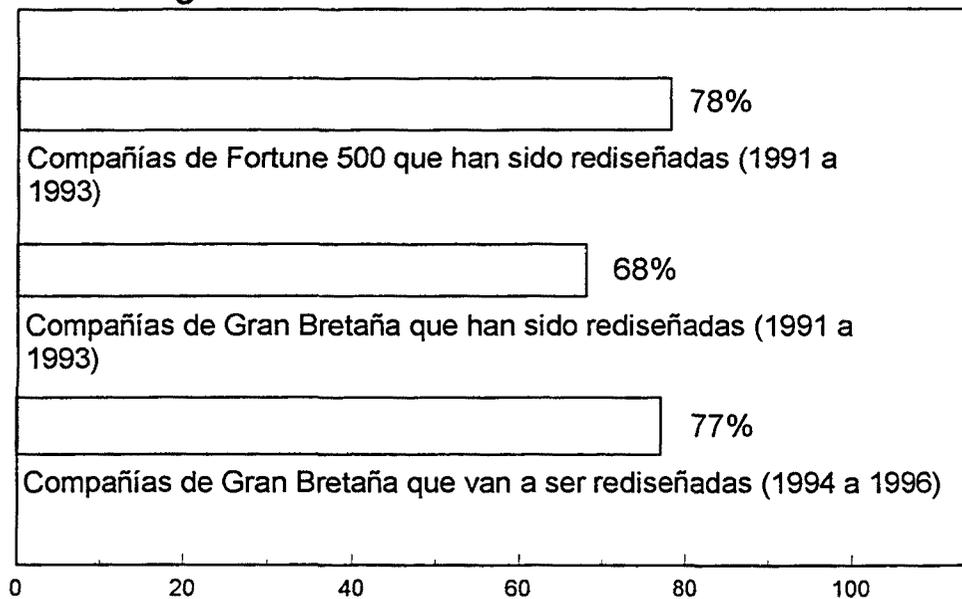
Hoy, aparentemente superada la recesión, la competencia global sigue siendo muy encarnizada y la reducción de costes una estrategia importante. Sin embargo, el valor que pueden incrementar las empresas a través de estas reducciones es limitado, y algunas pueden haber alcanzado ya este límite. A pesar de la notable disminución de los gastos en salarios, la cuenta de resultados refleja magros beneficios.

¿Qué ha fallado? ¿Por qué no se han producido los beneficios esperados del rediseño de procesos?.

Creemos que la causa no reside en la técnica de rediseño, sino en que muchas empresas la han utilizado demasiado a la defensiva, como si el mercado global presentara sólo amenazas y no oportunidades. En realidad los mejores competidores no son los que tienen la mano de obra más barata o la mejor estructura de costes, sino los más capacitados para ganar nuevos clientes. Para alcanzar las oportunidades del mercado actual, las empresas deben comenzar a complementar sus programas defensivos de contención de costes con programas ofensivos que generen ingresos, deben consagrarse a construir procesos de negocio que mejoren el rendimiento en el mercado y que generen nuevos negocios. En resumen, las empresas tienen que acometer el rediseño de procesos de sus ingresos.

Según los estudios referidos, el 78% de las "Fortune 500" y el 68% de las empresas inglesas han iniciado recientemente el rediseño de procesos ¿Pero están llevando a cabo un rediseño de sus ingresos o solamente una reducción de costes?

■ Avanzando hacia la reingeniería



La información pone de manifiesto que las 500 empresas más grandes (Fortune 500) y las británicas están comenzado sus proyectos de rediseño de procesos con la intención de reducir costes y aumentar beneficios.

Las motivaciones principales de las 500 mayores empresas son cuatro (según el ranking de Fortune):

- * El 75% acude al rediseño de procesos como medio para combatir la competencia en los precios.
- * El 67% confía en el rediseño de procesos para conseguir que los productos y servicios se introduzcan más rápido en el mercado.

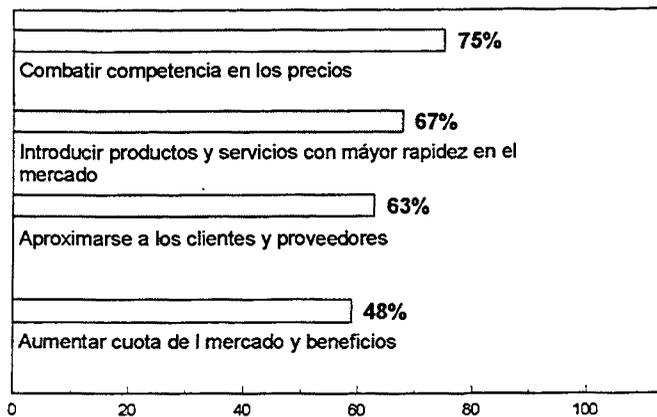
Presentación

- * El 63% opina que el rediseño de procesos les permitirá establecer relaciones más estrechas con los clientes y proveedores.
- * El 48% ve el rediseño de procesos como un medio de invertir la tendencia a la caída en la cuota de mercado y los beneficios.

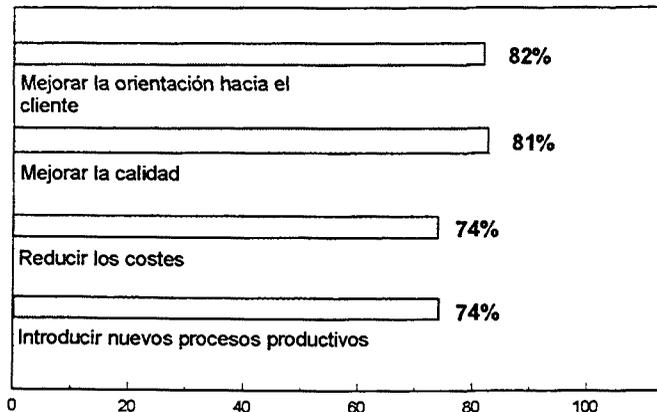
Además, el 82% de las empresas británicas está aplicando el rediseño de procesos para mejorar la orientación hacia los clientes.

■ Razones por las que las empresas se rediseñan

Empresas Fortune 500: las 4 mayores motivaciones



Empresas de Gran Bretaña: las 4 mayores motivaciones

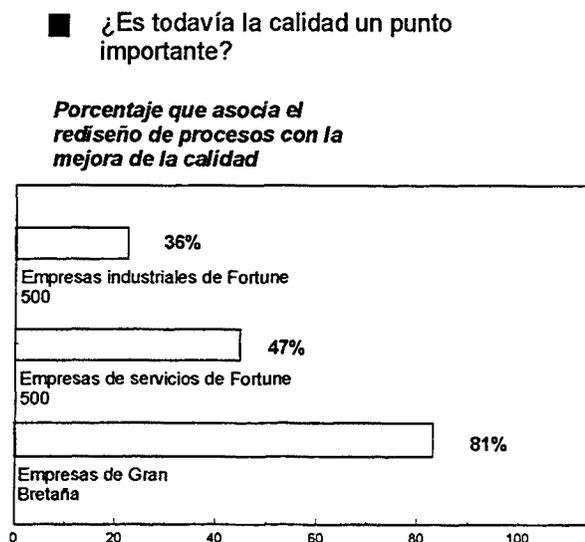


Presentación

Es evidente que todas estas compañías están enfrentándose a mayores presiones en el mercado. Su preocupación por la guerra de precios y la pérdida de cuota de mercado es el reflejo de esa circunstancia y explica que sientan la necesidad de rediseñarse. Más interesantes son la segunda y tercera motivación, que revelan su confianza en que el rediseño de procesos las ayude a superar la presión de la competencia. Esperan que el rediseño les permita lanzar nuevos productos y servicios, así como aproximarse a los clientes y los proveedores.

Aunque muchas compañías están reaccionando a la creciente competencia de forma defensiva, a través de recortes, las motivaciones reveladas por los estudios indican que son también muchas las que adoptan una conducta ofensiva, prestando mayor atención al consumidor, buscando nuevas oportunidades de mercado e intentando crear nuevas fuentes de ingresos.

¿Qué porcentaje de empresas asocia el rediseño de procesos con la mejora de la calidad?



Presentación

Las empresas industriales "Fortune 500" no consideran tanto como las de servicios o las inglesas el rediseño de procesos como una forma de mejorar la calidad del producto o el servicio al cliente. Esto probablemente se deba a los pasos ya dados por los fabricantes americanos para mejorar la calidad más que a una falta de confianza en el rediseño de procesos.

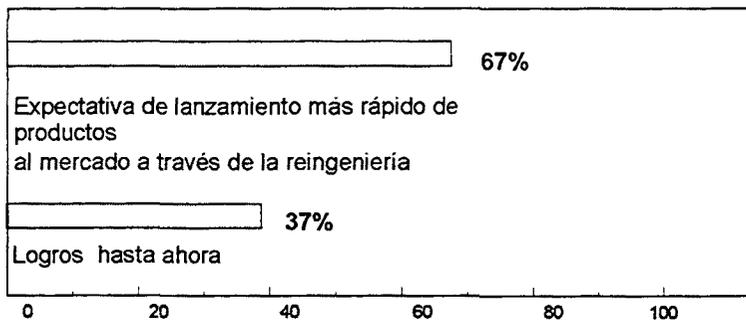
Pero el hecho de que algunas compañías "Fortune 500" estén empleando el rediseño de procesos para aumentar sus ventas no significa que lo estén consiguiendo.

Los resultados que se ofrecen son diversos. De hecho, sin considerar sus intenciones, la mayoría de las compañías obtienen mejores resultados recortando costes que incrementando sus ventas. Pero un grupo significativo de compañías - 65% - comentó que en general han conseguido lo que se proponían mediante el rediseño de procesos.

Las cifras lo demuestran. Una de las principales motivaciones que llevan a adoptar el rediseño de procesos es la necesidad de incrementar la velocidad con que los nuevos productos y servicios se desarrollan y llegan al mercado. Un 67% de las compañías dice que éste es un objetivo muy importante. A pesar de todo, solamente un 37% declara haberlo alcanzado. La distancia entre estos dos puntos revela un fracaso importante. A pesar de las grandes expectativas, el rediseño de procesos o reingeniería no ha proporcionado el aumento en ventas apetecido para una repercusión significativa en el beneficio. Paralelamente, sólo el 37% de las compañías reconocen que el rediseño de procesos las ha ayudado a aumentar su cuota de mercado.

■ ¿Un fallo del rediseño de procesos?

Para muchas compañías, el RDP ha fracasado en acortar el ciclo de los procesos



En el lado de la ecuación del recorte de costes, los resultados son más atractivos. Los objetivos con mayor índice de consecución son los siguientes:

- Procesos de negocio más eficientes (conseguido por un 68%).
- Incremento de la productividad (62%).
- Reducción de costes (61%).
- Reducción de personal (57%).
- Eliminación de trabajo de poco valor añadido (53%).

Todos estos objetivos son importantes, y conseguirlos añade valor a las empresas. Pero es de lamentar que este valor se obtenga menguando el caudal de dinero que sale de la empresa en lugar de incrementar el que entra.

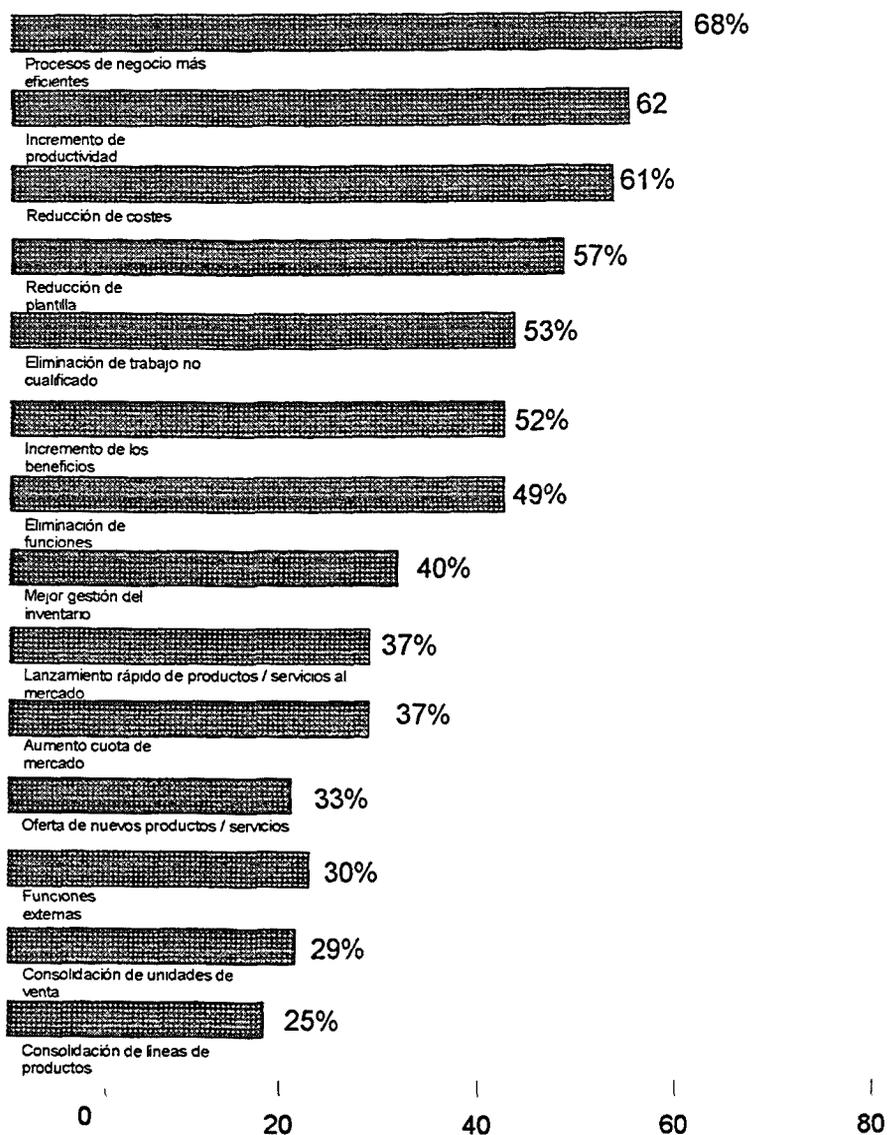
Indirectamente, algunos de estos éxitos en la reducción de costes pueden ayudar a mejorar la actuación en el mercado y por consiguiente aumentar las ventas. Procesos más eficientes

Presentación

pueden significar un servicio más rápido al cliente y costes menores pueden traducirse en precios menores. Sin embargo, es probable que el resultado más directo e inmediato se aprecie a nivel interno, y no en la esfera del cliente. Todos estos logros no conllevan necesariamente una creación de nuevos "inflows" o ventas. Si no se aumentan los ingresos, es poco probable que el rediseño de procesos proporcione grandes ganancias.

■ Otros resultados

Porcentaje de objetivos concretos conseguidos por las empresas



Presentación

El hecho de que no estén alcanzado muchos de los objetivos preestablecidos no significa que no sigan las recomendaciones de los expertos en rediseño de procesos. Visto desde fuera, los programas de rediseño de procesos de las Fortune 500 son conducidos de acuerdo a las reglas establecidas, y hay en ellos dos factores sobremanera notables que es preciso subrayar:

- El alcance de estos programas es amplio, cubre múltiples divisiones y procesos de negocios.
- El equipo involucrado en los proyectos incluye a los más altos directivos de la empresa.

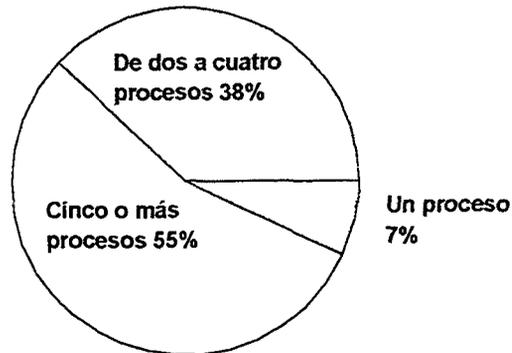
Respecto a los proyectos cabe señalar que entre las Fortune 500, el 44% de las empresas está aplicando rediseño de procesos en múltiples divisiones y un 34% lo extiende a toda la compañía.

Un 38% de las Fortune 500 está implantando rediseño de procesos en dos y cuatro procesos y un 55% en cinco o más.

■ **Reingeniería global**



Nº de divisiones rediseñadas



Nº de procesos rediseñados

El amplio alcance de los proyectos de rediseño de procesos sugiere que estas empresas creen que el rediseño debe ser aplicado a gran escala para obtener resultados destacados. Dado que gran parte de los procesos de negocio implican a muchos departamentos y casi todos los procesos están interrelacionados, una estrategia como ésta es ciertamente aconsejable. Sin embargo, un enfoque demasiado amplio puede ser tan improductivo como uno restringido. Los cambios significativos requieren un abultado empleo de recursos, e intentar cambiar demasiado deprisa puede implicar la utilización de recursos donde no es necesario. Para evitar esto, los esfuerzos de rediseño de procesos deberían concentrarse en uno o dos procesos de negocio que proporcionen sustanciales y directos beneficios para el cliente (y en consecuencia mayor poder para generar nuevos beneficios).

Un aspecto preocupante que surge de los estudios es el número relativamente bajo de empresas industriales Fortune 500 que está realizando rediseño de procesos de marketing

y ventas. Obviamente, las ventas y el marketing son procesos esenciales en la generación de ingresos, y es necesario perseguir en ellos el más alto grado de eficiencia.

El escaso número de empresas que llevan a cabo el rediseño de procesos de la gestión de recursos humanos representa también un problema. Las personas son uno de sus recursos más valiosos, y esto es especialmente incontestable para las empresas de servicios. No obstante, sólo el 41% de las empresas de servicios estudiadas está implantando operaciones de rediseño de procesos en sus funciones de recursos humanos. Teniendo en cuenta que la conducta laboral de las personas que actúan dentro de una organización está fuertemente determinada por los sistemas de remuneración y promoción, un cambio en las políticas de recursos humanos (sobre todo en la evaluación del desempeño y los esquemas de remuneración) puede ser la clave para cambiar con beneficiosas consecuencias los procesos generales del negocio.

Cuando se conservan esquemas antiguos de remuneración, las personas tienden a comportarse como lo hacían en el pasado, sin considerar las necesidades del nuevo sistema. Por lo tanto, la gestión de recursos humanos debe ser una parte integral de la mayoría de los proyectos de rediseño de procesos.

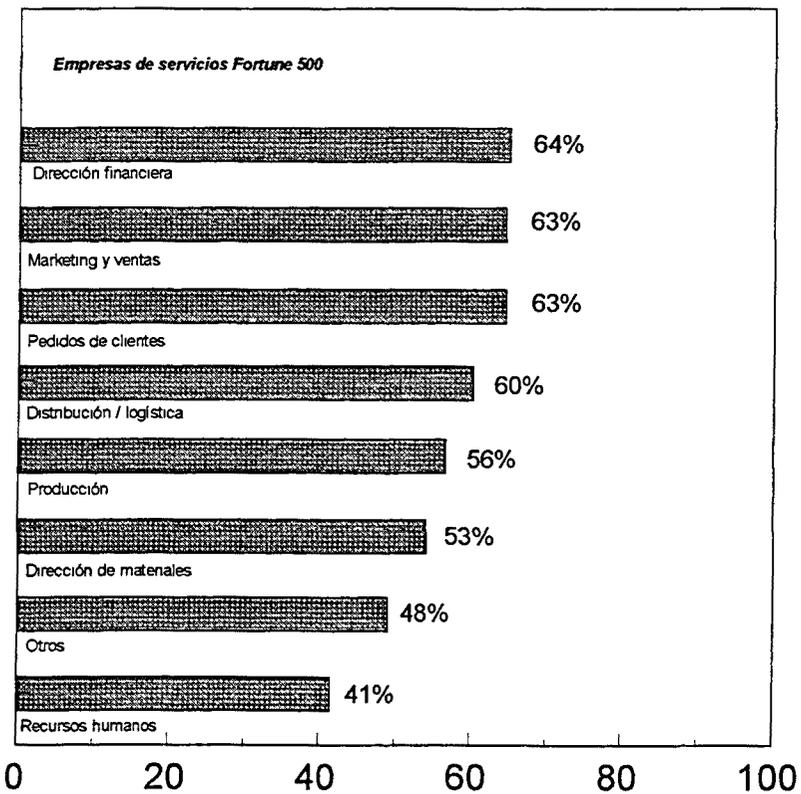
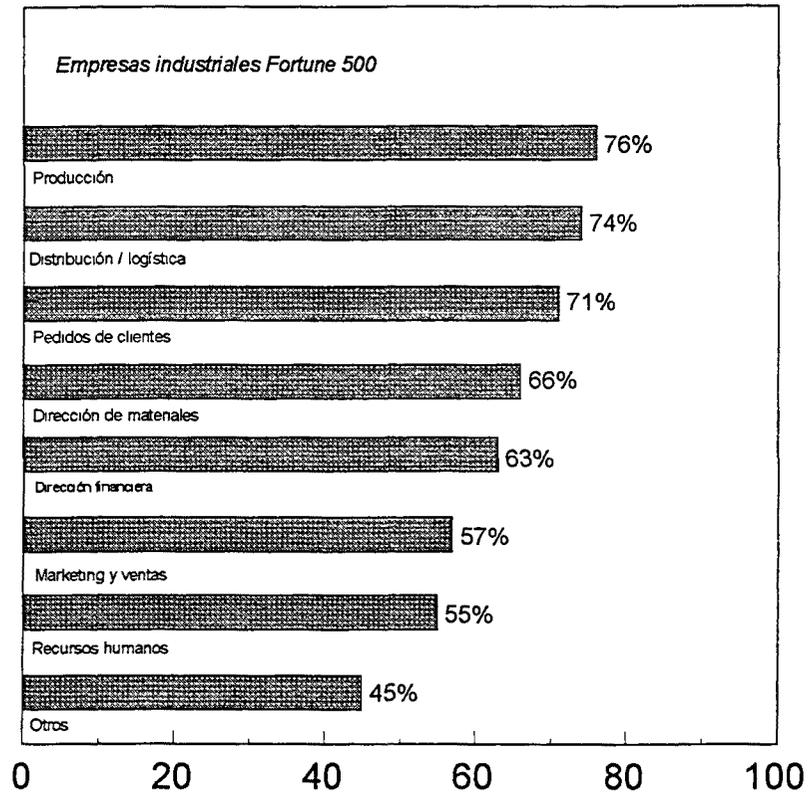
Otro método utilizado por las compañías de Fortune 500 para implantar el rediseño de procesos, de acuerdo con el "método manual", es encargar el proyecto a ejecutivos de alto rango. En el 73% de los casos de Fortune 500, los ejecutivos comprometidos en los procesos de rediseño suelen ser el Director General, el Director de Operaciones o el Director Financiero. En el 47% de los casos es el Director General.

Presentación

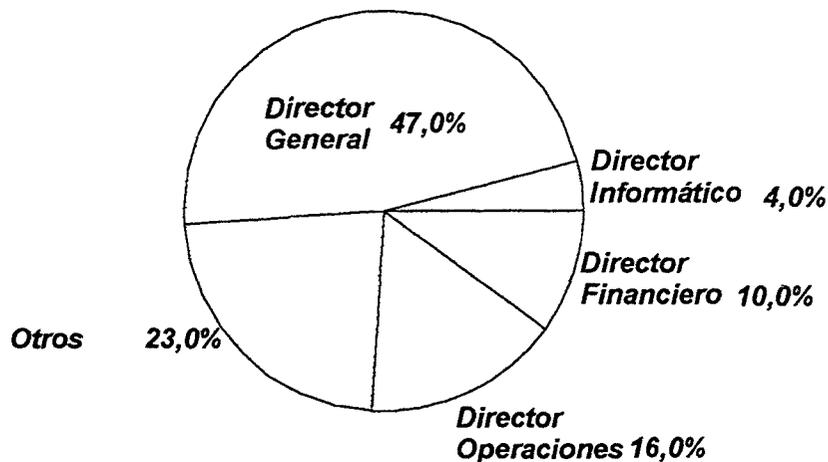
En virtud de que en el rediseño de procesos es necesario realizar cambios sustanciales en la manera de dirigir el negocio, los altos directivos deben desempeñar los roles principales. El compromiso de los directores generales, de operaciones y financieros confiere al proyecto un carácter de urgencia e importancia. Asimismo, es también crucial, ya que el soporte de los ejecutivos de alto nivel dota al equipo de rediseño de procesos de la autoridad necesaria para implantar los cambios. En general, las compañías de la muestra seleccionada parecen tener en cuenta los consejos de los expertos y se comprometen firmemente en el cambio, implicando a los altos ejecutivos en el proyecto.

A juzgar por el pequeño porcentaje de empresas (4%) en las que el ejecutivo de mayor rango comprometido en el proyecto de rediseño es el Director de Sistemas Informáticos, la mayoría de ellas no confunde los procesos de rediseño del negocio con los procesos de automatización. Todo parece sugerir que las empresas de Fortune 500 están siguiendo los modelos estándares de rediseño de procesos. Las tecnologías juegan un rol muy importante en el rediseño de procesos, y el Director de Sistemas Informáticos debe estar casi siempre comprometido en el proyecto, no obstante, no son los procesos los que deben amoldarse a las nuevas tecnologías, sino al contrario, son las nuevas tecnologías las que han de seguir a los procesos emergentes. El hecho de que en general los directores informáticos no sean los líderes del rediseño de procesos insinúa que las empresas han aceptado este precepto.

■ ¿Que procesos son sometidos a Reingeniería?



■ Los directivos más comprometidos en el rediseño de procesos



EL REDISEÑO DE PROCESOS A LA DEFENSIVA

Los datos permiten extraer tres conclusiones significativas:

1. Al implantar el proyecto de rediseño de procesos, las empresas buscan la generación de nuevos ingresos y la reducción de costes.
2. Las empresas siguen los modelos estándares de rediseño de procesos, que consisten en el rediseño a gran escala y en otorgar al cambio la máxima prioridad.
3. A pesar de seguir los modelos estándares de rediseño, las empresas no alcanzan los ingresos esperados, aunque consiguen reducir los costes. El rediseño de procesos no está proporcionando los resultados apetecidos.

¿Cuál es la causa? ¿Por qué el rediseño de procesos no incrementa los ingresos?

Se puede proponer la respuesta de que las empresas aún no saben con certeza si el rediseño de procesos es una herramienta para reducir costes o para incrementar ingresos. De hecho, las discusiones sobre el rediseño de procesos giran en torno a la mejora del desempeño sin distinguir de forma clara si los beneficios se consiguen con la reducción de costes mediante la mejora del desempeño en el mercado. Por eso muchas empresas aún no comprenden que gran parte de los logros esperados, del rediseño de procesos no se materializarán si sólo se mejora en la contención de costes.

Otra explicación razonable es que las empresas están todavía reaccionando defensivamente ante la competencia, y por lo tanto, más preocupadas por la reducción de costes que por la búsqueda de nuevas oportunidades de mercado. El crecimiento explosivo en la gestión de la actividad basada en los costes, por ejemplo, sugiere un énfasis exhaustivo en el control de costes. Naturalmente, no hay nada malo en ello -de hecho, es una conducta insoslayable-, pero las empresas deben dar un paso más y empezar a implantar la gestión activa de los ingresos. Así como una gestión activa de los costes ha ayudado a las empresas a identificar y evaluar todas las funciones que suponen costes, una gestión activa de los ingresos ayudaría a las empresas a identificar y evaluar aquellas funciones que impliquen mejoras sustanciales de los ingresos.

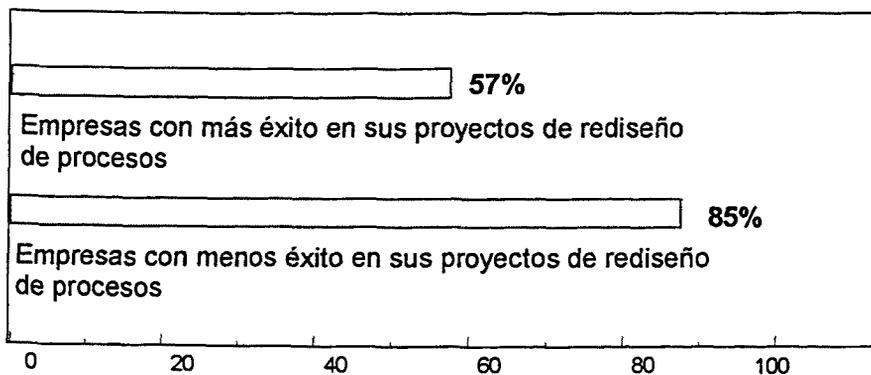
Una tercera explicación de la ausencia de beneficios acordes con los esfuerzos de rediseño de procesos se deduce del estudio: el 57% de las empresas que han obtenido mejores resultados confirman que la resistencia al cambio es un serio impedimento para el éxito. Entre las compañías de menor éxito, la resistencia al cambio fue incluso algo más que un

Presentación

obstáculo: el 85% es un índice elocuente. A diferencia de la reducción de costes, que normalmente se puede conseguir introduciendo pequeños cambios, el incremento en los ingresos requiere importantes modificaciones en la operatividad de la empresa. Irónicamente, el fuerte énfasis puesto en la reducción de costes parece incrementar actualmente la resistencia al cambio. Es habitual que los empleados se pongan nerviosos cuando se reducen costes, ya que ese comportamiento amenaza sus puestos de trabajo. No obstante, la experiencia demuestra que los empleados apoyan en general los cambios para mejorar los ingresos. A nivel emocional, la reducción de costes se percibe negativamente, como una amenaza, pero la búsqueda de mayores ingresos es un reto, sugiere nuevas oportunidades, crecimiento y un futuro promisorio.

■ La resistencia al cambio es perjudicial

Porcentaje de empresas que afirman que la resistencia al cambio ha perjudicado sus proyectos



La evidencia empírica sugiere que la mejor manera de superar la resistencia es mediante una potente metodología de cambio que active lo que llamamos los cuatro niveles del cambio.

Presentación

- * personal y cultural
- * tecnología
- * procesos de negocio
- * estructura e instalaciones

Dicha metodología irá más allá del simple rediseño de los procesos de negocio y, lo que es más importante, involucrará por completo en el proyecto a todos los grupos de interés relacionados con la empresa -clientes, proveedores, accionistas, empleados y directivos- creando un sentimiento de energía, optimismo y entusiasmo. Potenciando la participación y comunicación abierta de la empresa, una buena metodología de cambio ayudará a crear en todos los grupos de interés el sentimiento de que el proyecto de cambio está en sus manos, lo cual hace que la resistencia al cambio disminuya.

Es también importante observar que una buena metodología integrará los correspondientes cambios en la cultura corporativa, tecnología, medición del desempeño, sistemas de remuneración, estructura organizativa e instalaciones. Si algunos de los factores que afectan a los procesos de negocio no se modifican, durante el rediseño, acabarán actuando como lastre e invalidarán el cambio.

Finalmente, la aplicación de una buena metodología asegurará que los diferentes programas de cambio que se aplican -rediseño de procesos, *Benchmarking*, gestión de las actividades basada en costes y en ingresos, delegación de poder en los empleados, etc. - se integren en un coherente esfuerzo global con un conjunto claro y definido de objetivos bien comunicados. No obstante, si se introducen demasiados programas de cambio con objetivos variados que compitan entre sí, los recursos y la atención se disiparán y, lo que es más grave

aún, se debilitará la intensidad del proyecto. El equipo perderá interés y aumentará la resistencia y el escepticismo.

EL FUTURO: EL REDISEÑO DE PROCESOS PARA LOS INGRESOS

En general, los datos muestran que algunas empresas, no todas, han reconocido la necesidad de actuar agresivamente en el actual mercado global, de ir más allá de la reducción de costes y empezar a usar el rediseño de procesos para conseguir nuevos negocios y crear nuevos ingresos. Las inversiones en rediseño de procesos son grandes: se trata de proyectos de amplio alcance y que absorben la atención de los ejecutivos de alto rango. Pero la resistencia al cambio debilita algunos proyectos de rediseño de procesos e impide a las empresas ir más allá de la simple reducción de costes, hacia el tratamiento de los ingresos. Si las organizaciones no consiguen superar esta resistencia, el rediseño de procesos se convertirá en una técnica infrautilizada.

Pero si las empresas adoptan una actitud más optimista, buscan oportunidades, otorgan la debida atención al tema del incremento de beneficios y adoptan metodologías que las ayuden a superar la resistencia al cambio, el rediseño de procesos podrá generar los grandes beneficios que las empresas ansían.

INTRODUCCION

1. OBJETIVO

El objetivo que se desea plasmar en esta tesis es el de que las organizaciones deben estar en un proceso permanente de cambio para adaptarse al entorno dinámico que está vigente en la actualidad, aplicando las técnicas más idóneas para conseguir la mentalidad de alerta permanente a la evolución del mercado y sus fuerzas competitivas.

La investigación realizada a lo largo de estos últimos cuatro años y que tiene como resultado esta tesis demuestra como las técnicas desarrolladas en ella tienen características comunes, que provocan su solapamiento, pero también ofrecen hechos diferenciadores que se complementan para gestionar el cambio.

A lo largo de las últimas décadas, se han visto grandes mutaciones en las empresas, algunas de gran dimensión han desaparecido o han tenido que enfocar sus negocios abandonando actividades históricas dentro de la empresa, diversificando estas actividades o realizando integración ascendente o descendente. Vemos ejemplos como el de la multinacional francesa B.S.N. hoy en día *Grupo Danone*, que empezó en el negocio del vidrio y de los envases para pasar a ser una multinacional del sector de la alimentación y *Ralston Purina* que del sector de piensos se introduce en el sector de alimentación para animales domésticos. El entorno cambiante actual produce nuevas oportunidades de negocio dando lugar al surgimiento de empresas de nueva creación que con un gran dinamismo y una estrategia muy enfocada se han desarrollado, hasta ocupar una posición de relevancia en el mercado en el que operan como es el caso de *Microsoft* y también el de *Yahoo!*.

Introducción

En definitiva, el propósito de esta tesis es probar la necesidad de la flexibilidad en las organizaciones actuales y futuras para su supervivencia y éxito.

Alguien puede pensar que esto ya está demostrado, pero consideramos que existen multitud de empresas que todavía no han llegado a una situación de convencimiento en la cual sentirían la necesidad del cambio.

2. METODOLOGIA

El método empleado en la elaboración de la tesis se basa en el estudio del tratamiento de las técnicas desarrolladas en el trabajo de investigación y su contrastación con la realidad económica empresarial.

En una primera instancia se realizó una intensa documentación teórica de las técnicas tratadas y las causas del nacimiento de ellas, para posteriormente investigar los resultados de su aplicación en el mundo empresarial.

Para realizar lo anteriormente expuesto ha sido necesario realizar una investigación bibliográfica rigurosa sobre la materia y materias afines: libros, artículos, ponencias de congresos publicados, especialmente en los países anglosajones donde estas técnicas han tenido su desarrollo inicial y naturalmente en nuestro país donde aún no son de ámbito generalizado. También ha sido necesario realizar desplazamientos a los países anglosajones, Estados Unidos y Gran Bretaña, así como a México para asistir a seminarios donde se

impartían enseñanzas y prácticas experimentadas sobre el tema tratado en esta tesis, así como para obtener la bibliografía más actual del momento.

Se han analizado numerosos casos a lo largo de la investigación, algunos de los cuales se recogen en esta tesis para extraer aspectos que soportan las conclusiones a las que se llega.

3. ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACION

Anteriormente se ha expuesto el objetivo y la metodología utilizada en esta tesis. Dicha exposición no quedaría completa sin explicar la estructura sistemática de la tesis.

Las siguientes páginas se pueden dividir en cuatro bloques: el primero y segundo constituyen el soporte teórico que se evidencia a partir de la bibliografía extensa y de nuestras propias reflexiones sobre los temas tratados. El tercero es el de la exposición de lo que puede ser un proyecto para gestionar el cambio como consecuencia de las reflexiones extraídas de los resultados de los capítulos anteriores. Y por último, el cuarto lo constituyen las conclusiones.

El primer bloque consta del Capítulo I, donde se aborda el cambio. Sobre el cual quisieramos realizar algunas observaciones para clarificar la posición de este concepto dentro de la tesis que nos ocupa. El cambio en sí es un concepto extenso que abarca un sinnúmero de facetas en la vida de las organizaciones y sería imposible tratarlo en toda su amplitud en un trabajo de investigación limitado como lo es esta tesis. Por este motivo nos

Introducción

añeremos a considerar el cambio desde la óptica de la gestión de los procesos que necesariamente deben realizar las empresas para adaptarse al entorno desconcertante en el cual están inmersas.

En el segundo apartado de este capítulo se analiza el entorno económico y se muestra su evolución constatando que el ritmo de ésta ha sido mucho más intenso en estas últimas décadas. Se incide en los elementos clave que configuran el denominado PEST compuesto por elementos políticos, económicos, sociales y tecnológicos.

En el tercer apartado se aborda el cliente como un impulsor central del cambio, poniendo el énfasis en la transformación de la conducta del cliente que ha realizado un giro de 180 grados pasando de conducido a conductor, provocando un traslado de jerarquía en las organizaciones.

El segundo bloque constituye el soporte teórico del proyecto de gestionar el cambio que comprende los capítulos II, III y IV donde se acometen en profundidad las principales técnicas utilizadas para este proyecto. Aunque existen otras técnicas no se han desarrollado en este planteamiento por considerarlas de rango inferior.

En el capítulo II se presenta el rediseño de procesos como una nueva forma de contemplar la empresa, orientándola hacia los procesos. Sería conveniente realizar una advertencia previa sobre la terminología de este capítulo, ya que existe una aparente confusión entre rediseño de procesos y reingeniería de procesos. Tal y como se plantean estos vocablos en algunos trabajos se puede llegar a pensar en técnicas diferentes, no siendo este planteamiento válido ya que ambos conceptos significan lo mismo. La diferencia estriba

Introducción

más que nada en el origen del vocablo en sí. Reingeniería es la traducción del vocablo inglés *reengineering* y rediseño es el significado completo de este vocablo de origen anglosajón, motivo por el que en esta tesis se ha preferido adoptar rediseño de procesos, por ser un concepto más amplio.

La parte central de este capítulo se basa en las características del rediseño enfatizando el proceso, e incidiendo de forma especial en los principios que debe regir el rediseño de procesos. Se reconoce la necesidad de las tecnologías de la información en sus manifestaciones más punteras, como esenciales en la gestión de la empresa actual. Entre estas tecnologías se incluyen el intercambio electrónico de datos (EDI), Internet constituyendo un nuevo escenario tecnológico, Groupware tecnología de ayuda a los trabajos de grupo y el Teletrabajo que convierte cualquier espacio en una oficina virtual.

Los últimos apartados exponen la metodología del rediseño, así como las nuevas aportaciones a la gestión empresarial, teniendo en cuenta ventajas e inconvenientes de la aplicación de esta técnica. Para finalizar el capítulo se exponen las opiniones de los autores e instituciones que no han visto en el rediseño de procesos el caudal de beneficios a largo plazo que prometían los difusores de esta técnica.

El capítulo III está dedicado al *Benchmarking*, otra de las técnicas utilizadas para gestionar la empresa actual que se basa en aprender de los mejores. Se desarrolla la importancia del aprendizaje en las organizaciones en todos los ámbitos y jerarquías, así como la capacidad que debe tener la empresa para aplicar lo aprendido.

Introducción

Se proporcionan una serie de pautas de como debe ser el aprendizaje de las mejores prácticas de las mejores empresas de la competencia y de los líderes en sectores diversos, basándonos en las aportaciones de diversos autores y exponiendo las experiencias que se han realizado en el mundo empresarial, teniendo en cuenta los errores y los aciertos, finalizando el capítulo con una visión futura de esta técnica. Se ha considerado oportuno añadir el código de conducta que deben cumplir o acatar todas las empresas que tienen intención de utilizar el *Benchmarking*.

En el capítulo IV se describe la técnica del cambio en la cultura organizacional. Para ello se resalta la importancia de la cultura, de como la misma puede ser una palanca para el éxito de las empresas o bien un freno, o incluso la semilla del declive de las mismas. Se dan una serie de pautas, según las aportaciones de diferentes estudiosos del tema, destacándose en cualquier caso la importancia del compromiso de la alta dirección en cualquier proceso de cambio cultural y el enfoque de conseguir dicho cambio de cultura, incidiendo sobre las fuerzas que la moldean. Para finalizar se comentan las lecciones aprendidas de los procesos de cambio cultural efectuados.

El tercer bloque lo constituye el Capítulo V, cuya aportación es un proyecto para gestionar el cambio conjuntando las técnicas desarrolladas en los Capítulos II, III y IV. El proyecto descrito en este capítulo es la aportación de esta tesis, una vez realizada la investigación y el análisis de programas de cambio que existen en el mercado. Este proyecto consta de cuatro etapas, cada una de ellas se divide en fases y actividades. Su objetivo es optimizar los resultados de las técnicas que lo integran para mejorar de una manera exponencial sus efectos en la empresa. Finaliza este capítulo con la exposición de los resultados de casos de empresas que han aplicado proyectos de cambio.

El Capítulo VI forma el cuarto bloque y cierra la investigación de esta tesis con la presentación de las conclusiones finales, detallándose de forma global y sistemática cuáles son los requisitos y las acciones para tener éxito en los proyectos de cambio que emprenden las organizaciones con el fin de obtener la flexibilidad que les asegure un puesto dominante en el entorno competitivo actual.

4. BIBLIOGRAFIA

Las referencias bibliográficas introducidas al final de cada capítulo así como el bloque único que se presenta ordenado alfabéticamente al final de esta tesis tienen su origen en la consulta de la literatura y artículos existentes sobre la materia, que si en los dos últimos años ha sido abundante fue muy escasa en los primeros años de la investigación por la novedad del tema.

Se ha tenido la oportunidad de poder acceder a material bibliográfico en el momento de su aparición por las constantes visitas a los países anglosajones, lo cual ha permitido poder estar al día de las novedades editoriales sobre la materia, aspecto muy relevante para la investigación. El bloque final de bibliografía es más amplio que las referencias bibliográficas. Ello viene motivado por el hecho de que durante la investigación inicial de estas tesis se consultó abundante documentación cuya inclusión específica en las referencias bibliográficas la haría poco ágil. En aras a la concreción, se ha preferido detallarla como bibliografía relacionada con el tema objeto de esta tesis.

Introducción

Los trabajos citados en las referencias bibliográficas están también incluidos en la bibliografía final y han sido debidamente leídos y analizados para obtener los conocimientos a los cuales se debe el haber podido elaborar esta tesis. A estos últimos efectos el resto de los trabajos citados en la bibliografía han sido debidamente consultados. Quisiéramos expresar el deseo de que toda esta documentación sea útil para posteriores investigaciones y trabajos de otras personas.

5. AGRADECIMIENTOS

No quisiera finalizar esta introducción sin dejar constancia de que la elaboración de esta tesis ha sido posible gracias a la colaboración de diferentes personas, a las cuales, quisiera expresar mi agradecimiento.

En primer lugar, quiero agradecer al Director del Trabajo, Profesor Dr. José María Castán Farrero, por su motivación, exigencia y apoyo durante estos años de investigación.

También deseo expresar mi agradecimiento al Dr. Francisco Tarragó Sabaté, Director del Departamento, quien de forma desinteresada supo darme el estímulo necesario en momentos críticos así como orientarme y aconsejarme mucho más allá de lo que el mero deber profesional le habría exigido.

Del mismo modo quisiera agradecer al Ingeniero Vicente Borbolla Suárez, del Instituto Tecnológico de Monterrey-México-, a Dn. Luis Gerardo Díaz Gutiérrez y al Dr. Alfredo

Introducción

Sneyers Podolsky por dedicarme parte de su escaso tiempo y haberme hecho partícipe de sus experiencias profesionales así como por el material que pusieron en mis manos, el cual me ha sido de gran utilidad.

Finalmente quisiera agradecer a mis padres la fe y entusiasmo que han puesto en mis proyectos y especialmente a mi esposo, que ha sido el gran sacrificado en la realización de esta tesis, además de constituirse en el gran crítico constructivo de ella y de aportarme su visión profesional sobre la materia. No obstante, los errores o defectos que se puedan apreciar son obra exclusiva de la autora del presente trabajo.

CAPITULO I

EL CAMBIO

1. INTRODUCCIÓN

Las empresas están cada vez más preocupadas por el cambio, ya que día a día se hace más necesario para quienes quieran situarse como líderes en la próxima década.

Fenómenos que en el pasado eran excepcionales, actualmente no tienen importancia, se desarrollan en entornos que cambian rápida y constantemente. Una empresa puede sufrir o provocar el cambio. Las organizaciones triunfadoras serán aquellas que hayan sabido leer los factores críticos del entorno y diseñar los cambios necesarios para ser más competitivas. Las otras pueden correr el riesgo de llegar al convencimiento de la necesidad del cambio cuando ya sea demasiado tarde.

En general se considera que el cambio es un proceso excepcional para alcanzar la natural estabilidad.

2. EL ENTORNO COMO PRESIÓN PARA EL CAMBIO

Las empresas no son islas, sino que son sistemas abiertos que deben captar las permanentes oportunidades de beneficios del entorno económico y evaluar el futuro en un entorno de incertidumbre.

Se estudia como interactúa la empresa con un entorno cuya evolución no se controla; por ello las empresas deben tratar de conocer el entorno lo más profundamente posible, ya que

es éste el que genera las exigencias que provocan el cambio, como señalan Grouard y Meston¹.

2.1. DEFINICIÓN

Para Grima y Tena², el entorno de una empresa definido de forma amplia y operativa "*... es el conjunto de todos los elementos externos de la organización que son relevantes para su actuación*".

Otros autores comparten esta definición. Para Dill³ el entorno de la organización es: "*... aquella parte que está fuera de ella, pero que es relevante para la consecución de sus objetivos*".

Churchman⁴ lo define: "*... como aquel conjunto de factores que no sólo están fuera del control de la misma, sino que en parte determinará sus resultados*".

Osborn y Hunt⁵ señalan que "*el entorno está formado por el conjunto de fuerzas que tienen influencias importantes en las características y en los resultados de la organización*".

Steers⁶ afirma que "*el entorno está formado por aquellas fuerzas que surgen desde fuera de las fronteras de una organización, pero que afectan a sus decisiones y acciones internas*".

Estas definiciones nos dan una idea de la gran complejidad del entorno. Se han de tener en cuenta innumerables agentes económicos y factores explicativos para realizar un análisis sistemático que proporcione a las organizaciones herramientas para adaptarse al mismo.

2.2. EVOLUCIÓN HISTÓRICA

Una importante evolución del entorno económico se produce en el siglo XVIII, cuando las ideas de Adam Smith, expuestas en "*La Riqueza de las Naciones*" (1776), sobre la división del trabajo y el liberalismo económico, inician el tránsito de la economía de una posición intervencionista a una más abierta y liberal.

Sin embargo, fue con la Revolución Industrial, el uso de la máquina de vapor y la proliferación de las primeras fábricas en Gran Bretaña, Francia e Italia que cambió la vida de gran número de personas. Los campesinos empezaron a desplazarse a las ciudades y apareció un nuevo modo de crear riqueza, la producción industrial, que evolucionó hasta la producción en serie. Una de las características de este entorno es la escasa intervención del Estado en los asuntos sociales; habrá que esperar hasta 1880 para que Bismarck, en Alemania ponga los cimientos del "Estado del Bienestar".

Esta economía basada en la producción industrial se impuso hasta alcanzar su culminación en la década de los cincuenta en Estados Unidos, donde tuvo su punto de inflexión cuando el número de empleados y trabajadores en el sector servicios, superó por primera vez al de obreros manuales⁷. En esa misma década, se introduce el ordenador y los reactores

El cambio

comerciales, lo que en pocos años supone un cambio de mayor envergadura que el acaecido durante los últimos dos siglos.

A partir de ese momento se puede hablar de un cambio que transformará la economía en muy poco tiempo.

Durante la última generación se han inventado más del 80% de los artículos cotidianos. Si el desarrollo agrícola se fraguó en el decurso de 10.000 años, el industrial sólo necesitó 200 años y el superindustrial una generación.

Con respecto a la evolución del transporte, la velocidad, hasta el año 1930, no superó los 150 km/h., y actualmente ha dejado atrás la del sonido⁸.

La evolución de la población laboral no ha sido menos espectacular. En 1900 los campesinos eran la población más numerosa, pero a partir de los años cincuenta en los países desarrollados lo son los obreros, y los campesinos representan sólo el 5% de la fuerza laboral, es decir, una décima parte del índice de hace 80 años. Se ha producido además una evolución muy significativa que ha convertido a la mayoría de los campesinos en empresarios agrícolas como señala Peter Drucker⁹.

En 1990, sin embargo, la proporción de trabajadores industriales en los países desarrollados está por debajo del 50%, y la previsión es que entre el 2000 y el 2010 no representarán más de la décima parte de la población laboral. De la cual se deduce que se ha producido una paulatina y creciente tercerización de las economías desarrolladas. Según las estadísticas

El cambio

estándares de la OCDE, el porcentaje de población activa del sector servicios, entre 1960 y 1984, ha experimentado la siguiente evolución:

EE.UU.	del 56,2 al 68,2 %
Alemania	del 39,1 al 53,1 %
Japón	del 41,3 al 56,3 %
Francia	del 38,5 al 49,6 %
España	del 31,0 al 49,3 %

La tendencia al aumento del peso relativo del sector servicios es evidente¹⁰.

Todas estas transformaciones han puesto de manifiesto el dinamismo del entorno y han obligado a las empresas a reflexionar sobre el mercado, la competencia, la tecnología, la evolución de las formas de vida, etc., para realizar cambios que les permitan sobrevivir.

El entorno actual evoluciona de una manera más rápida y radical que en siglos anteriores, y la previsión es de una evolución mucho más rápida aún, teniendo en cuenta las innovaciones tecnológicas en el campo de la comunicación. Por ello es imprescindible conocer lo más exáctamente profundamente el entorno económico que afecta a la empresa y su evolución futura.

2.3. TIPOLOGÍA DEL ENTORNO

Analizando esta evolución se puede determinar que se ha pasado de un entorno estable a uno turbulento. Para una tipología del entorno tendremos en cuenta tres variables establecidas por Emery y Trist¹¹:

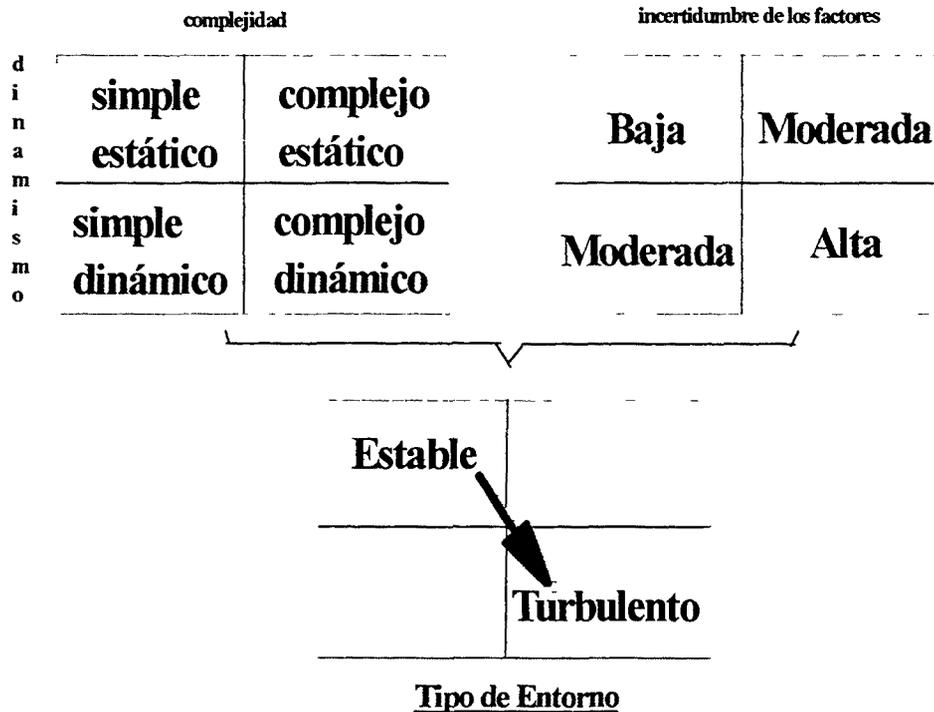
- Complejidad: Cantidad de factores y componentes del entorno que afectan a la empresa.
- Dinamismo: Intensidad de los cambios de dichos factores y componentes.
- Incertidumbre: Grado de predictibilidad de los cambios.

En función de estas variables se clasifica el entorno como:

- * Estable: Pocos cambios, poca rapidez, poca incertidumbre.
- * Turbulento: Muchos cambios, mucha rapidez y mucha incertidumbre.

Existen estados intermedios, como los señalados por Grima y Tena¹².

Naturaleza del Entorno



La dirección de la flecha muestra la evolución del entorno, cuyas causas, según Ansoff¹³, son tres:

- Los cambios están cada vez más desconectados de la experiencia anterior.
- El entorno es cada vez más complejo, por lo que las empresas han de dedicar mayores esfuerzos y recursos a su estudio.
- Los factores externos a los que debe hacer frente la empresa han aumentado en número, son más heterogéneos y cambian con mayor rapidez.

El cambio

Las empresas son conscientes de que nada es definitivo, que todo es rápidamente superado, las nuevas tecnologías serán reemplazadas muy pronto, la duración de la vida de un producto o de un sistema es más corta que hace 10 años. Esto ocasiona múltiples problemas, cuya solución requiere un profundo conocimiento del entorno.

2.4. ELEMENTOS CARACTERIZADORES DEL ENTORNO

Son de muy diversa índole los elementos del entorno que originan la necesidad de adaptación de las empresas.

En este apartado examinaremos los elementos denominados PEST:

- Políticos
- Económicos
- Sociales
- Tecnológicos

2.4.1. Políticos

Los factores políticos del entorno actual son:

- El aumento del nacionalismo político y económico, que favorece las políticas comerciales proteccionistas.

El cambio

- En la mayoría de los países se está produciendo la quiebra del Estado de Bienestar. El efecto conjunto del abultado déficit público y la coyuntura económica hace totalmente inviable a medio y largo plazo el mantenimiento del nivel actual de prestaciones sociales. En algunos países europeos esto se ve agravado por la crisis demográfica¹⁴.
- La evolución de la legislación y de la reglamentación transforman el mercado; por ejemplo, creando o suprimiendo ventajas fiscales o fijando la apertura libre de los comercios en días festivos. Las acciones de "lobbying" aplicadas por las empresas reflejan el impacto de la legislación.

La flexibilización de la legislación laboral en temas de contratación es uno de los elementos del entorno más debatido en el mundo empresarial.

2.4.2. Económicos

Entre los factores económicos destacaremos aquellos que tienen una incidencia significativa en el desarrollo de la actividad de la empresa:

- **Internacionalización de la empresa.** Los nuevos mercados mundiales significan a la vez una fuerte preocupación y una gran oportunidad. El Telón de Acero ya no existe y numerosas sociedades de Europa del Este y de otras partes están tratando de convertirse en miembros de pleno derecho de la economía mundial. Las oportunidades son enormes y el caos, la complejidad y la contradicción alcanzan niveles hasta hace poco inconcebibles.

El cambio

- **Liberalización de los mercados.** Aumenta la desregulación de los sectores económicos debido a la disminución del intervencionismo estatal.

La desregulación de las industrias y servicios sometidos antes a controles fomenta el aumento de la competencia y presiona a la baja los precios, de buena parte de los bienes de consumo perecederos.

- **El mercado influye fuertemente en las empresas.** El mercado es uno de los elementos más cambiantes del entorno. Algunos productos ven desaparecer su mercado, mientras que otros se desarrollan rápidamente. Aparecen modificaciones sustanciales en mercados sólidos y estables que afectan a las características de los productos y servicios. Los compradores o clientes se convierten en el eje principal de la empresa.

- **El papel del Estado se reduce.** Su actividad disminuye privatizando sectores estratégicos y cada vez es más frecuente la imitación del sector privado. Un ejemplo de ello lo tenemos en el Gobierno de Nueva Zelanda, que ha realizado un rediseño completo de la estructura estatal, eliminando o reduciendo al máximo los recursos en sectores ineficientes para liberar del peso de impuestos a los más eficientes¹⁵.

- **Fuerte aumento de la competencia.** El entorno actual favorece el incremento de competencia por el liberalismo económico y la globalización.

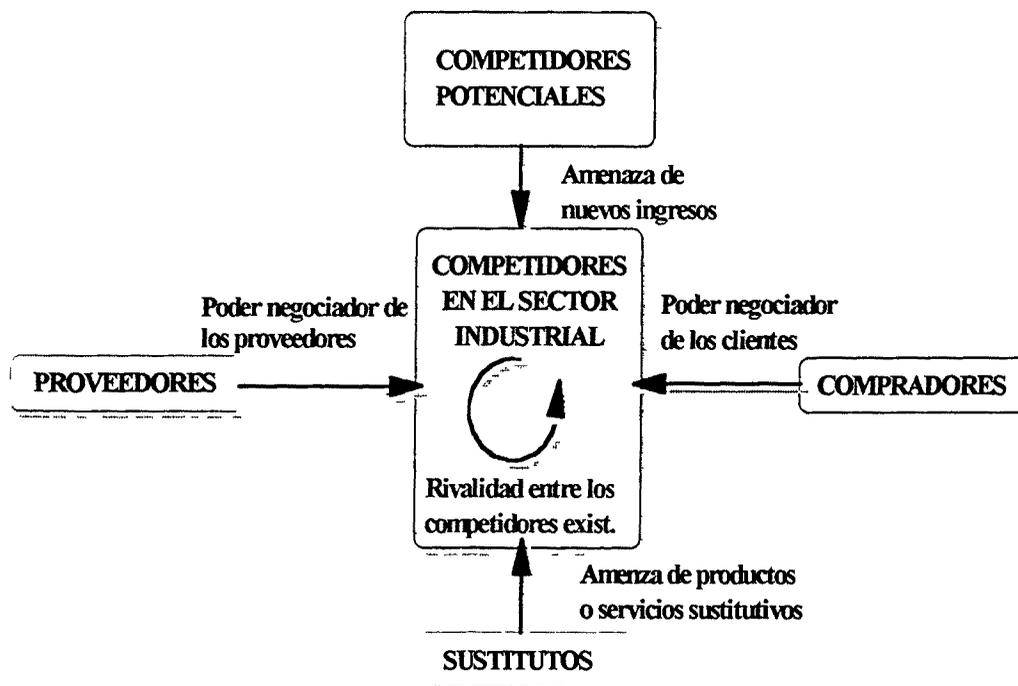
El grado de competencia entre las empresas está determinado por una serie de fuerzas.

Porter señala las siguientes¹⁶:

- Amenaza de ingresos de nuevos competidores en el mercado
- Poder negociador de los proveedores

El cambio

- Poder negociador de los clientes
- Amenaza de productos o servicios sustitutivos
- Rivalidad ente los competidores existentes.



Fuerzas que mueven la competencia en un sector industrial, según Michael E. Porter

Este marco de fuerzas permite analizar a la empresa la complejidad de su entorno más próximo, así como identificar las estrategias innovadoras que mejorarían su posición.

El nuevo sistema financiero, que incluye una multitud de mercados y productos financieros, ha incrementado la complejidad de las empresas con respecto a los recursos de capital.

2.4.3. Sociales

El mundo empresarial está fuertemente interrelacionado con el entorno social en el que se enmarca. Por ello los cambios en la sociedad influyen directamente en la actividad empresarial.

- **La calidad se ha convertido en la clave.** El consumidor se ha vuelto más selectivo y exigente. Por lo tanto la producción en serie se está abandonando, y disminuye así la masificación productiva. Cada vez son más frecuentes los comercios especializados y mayor la diversidad de productos y servicios.

La publicidad se orienta hacia segmentos más reducidos del mercado, a los que llega a través de medios de comunicación progresivamente más desmasificados.

- **La conciencia ecológica de la sociedad.** Se detecta un fuerte aumento de reconocimiento social para aquellos productos y servicios que preservan el medio ambiente. Esta conciencia elimina el consumismo salvaje y es un factor que exige la redefinición de los parámetros de rentabilidad de las empresas.

2.4.4. Tecnológicos

- La evolución de la tecnología influye de manera creciente en las distintas actividades empresariales. La tecnología ha pasado a ser una parte integrante de la cultura. Con los avances tecnológicos aparecen procesos de producción y distribución más flexibles y se generan nuevas formas de trabajo y de concepción de empresas, como el teletrabajo y la empresa virtual, es decir, sin instalaciones.
- Colaboración entre empresas geográficamente distantes gracias a los avances en videoconferencias, TDI, videoteléfonos. Actualmente la tecnología ya no es privilegio de los departamentos técnicos sino que ha penetrado en todas las áreas de la empresa.
- Crecen los recursos destinados a Investigación y Desarrollo (I+D) ya que ello acaba por proporcionar a la empresa ventajas competitivas. La automatización de las fábricas ha permitido, tanto en países desarrollados como en vías de desarrollo, producir más y de manera más económica.

Todas estas consideraciones nos permiten calificar el entorno actual, siguiendo a Emery y Trist, como TURBULENTO.

Es un entorno con grandes mercados donde hay competencia interna y en el que la época del consumismo a ultranza ha terminado; la sociedad demanda mayor calidad y utilidad en productos y servicios a un precio cada vez más competitivo. La satisfacción del cliente es la clave.

El cambio

Los elementos del entorno se convierten en las fuerzas impulsoras de las innovaciones en los métodos de gestión de las empresas, orientadas ahora hacia el cliente, como señala Rosabeth Moss: *"El cliente es el rey porque en todos los sectores el poder está pasando de los productores a los consumidores. Es algo más que una moda pasajera. Es un cambio histórico a corto plazo, de importancia equivalente a la del cambio que tuvo lugar en la revolución industrial, que lo puso en manos de los productores"*¹⁷.

Teniendo en cuenta las palabras que el vicepresidente de Dere & Company, John K. Lawson pronunció en la Universidad Estatal de Iowa el 24 de febrero de 1994, se puede afirmar que el éxito futuro de los negocios depende de la habilidad para responder al cambio del entorno en términos de productividad, reducción de costes, eficiencia y mejora de la calidad¹⁸.

3. EL CLIENTE COMO IMPULSOR DEL CAMBIO

Una de las presiones más fuertes que impulsan a las empresas a cambiar son las necesidades de sus clientes, las cuales evolucionan a un ritmo más rápido que en épocas anteriores. La apertura de mercados, las nuevas tecnologías y la agilidad de la competencia hacen que los clientes hoy tengan una gran posibilidad de elección y exigencias más sofisticadas. Por otra parte, se ha pasado de la sobredemanda a una situación en que la oferta es amplia y variada. Para calibrar la evolución de la demanda conviene recordar las palabras atribuidas a Henry Ford¹⁹; refiriéndose a los compradores de los primeros coches, decía que podían elegir *"cualquier color que quieran, mientras sea negro"*. Si observamos las múltiples alternativas

El cambio

que existen hoy para un mismo modelo, comprobamos que la situación ha cambiado radicalmente.

Otro fenómeno característico del nuevo mercado de bienes de consumo es la pérdida de fidelidad a una marca; han aparecido y adquieren fuerza "las marcas blancas". Actualmente los fabricantes deben destinar grandes recursos a proteger y cultivar la marca.

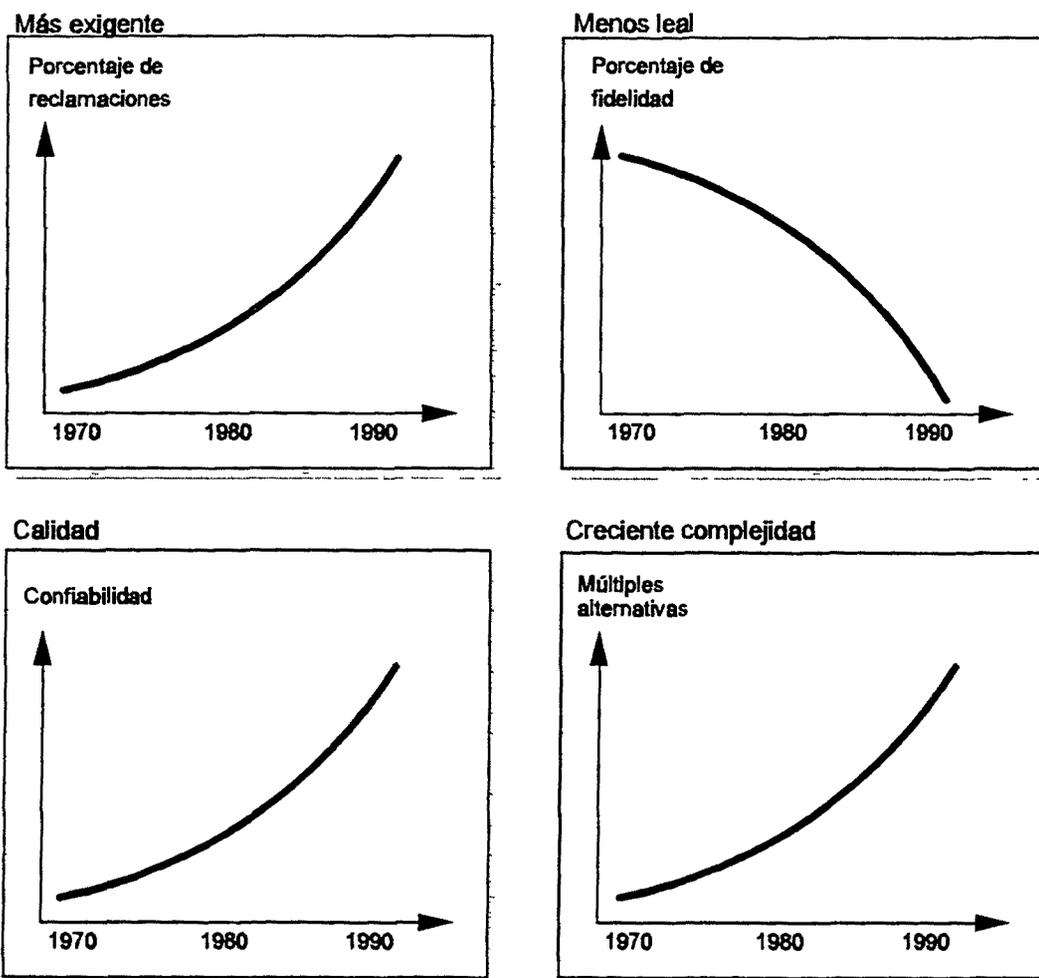
Los consumidores están hoy mejor informados y suelen ser escépticos frente a mensajes publicitarios (de dudosa fundamentación). Además son más eclécticos, su comportamiento no encaja en los antiguos y cómodos esquemas de segmentación socioeconómica. Una proporción creciente de los consumidores de marcas blancas pertenecen a la clase alta: los compradores tradicionales de productos de marcas selectas de altos precios²⁰.

En el mercado de productos para posterior manipulación, ensamblaje, etc., vemos que las compañías fabricantes, como resultado de la aplicación de técnicas Just-in-time y de considerar a los proveedores como aliados estratégicos para conseguir la satisfacción del consumidor final, están reduciendo el número de sus proveedores y estableciendo programas a largo plazo.

Como señala la consultora Price Waterhouse²¹, el cambio de entorno más importante *"es el nuevo cliente - más independiente e informado, más selectivo, conocedor de más alternativas"*.

El cambio

El nuevo tipo de cliente presenta importantes retos a los directivos, pues son más exigentes y exigen calidad excelente y fácil acceso a productos y servicios, y con ello acrecientan la complejidad en la operativa de los negocios



La globalización de la economía y de la competencia hacen que la lucha para conseguir y conservar clientes sea cada vez reñida. Dice J. Champy que *"ganar nuevos clientes nunca ha sido tan duro"*²². La revista *Fortune* afirma que los clientes actuales son "los más

incisivos e informados a los que los productores se han enfrentado nunca". En esta situación la fidelidad a la marca es cada vez más difícil de preservar, circunstancia que origina muchas preocupaciones, pues se ha demostrado que en términos económicos es más rentable conservar un cliente y repetir venta que tratar de conseguir uno nuevo. *El objetivo para las empresas es mantener al cliente para conseguir su fidelidad. Si la empresa cuida ahora de que los clientes repitan sus compras, los beneficios vendrán por sí solos*¹²³.

Podemos caracterizar este nuevo perfil de clientes con los siguientes rasgos:

- Sofisticados e informados
- Exigentes y conscientes de su poder
- Con altas expectativas de calidad y servicio
- Sensibles al precio y a la calidad
- Con amplias alternativas de compra

Se produce así "democracia del mercado", en la que los votantes son los consumidores, con la peculiaridad de que este proceso se repite cada día; es un "proceso continuo de elecciones" en el que las empresas deben esforzarse para ganar, ya que el mercado es duro e intolerante con los mediocres.

Este nuevo poder de los consumidores crea una gran presión sobre los directivos de las empresas, quienes comprueban que algunas de las premisas básicas de gestión, como por ejemplo la posibilidad de hacer repercutir los aumentos de costes en los precios de los productos, la confianza en las barreras de entrada, el plazo de maduración de productos, etc, ya no son válidas.

En este marco turbulento, globalizado, que evoluciona a gran velocidad, los líderes empresariales deben esforzarse en identificar y anticipar las necesidades de los consumidores para triunfar en las "elecciones diarias" del mercado.

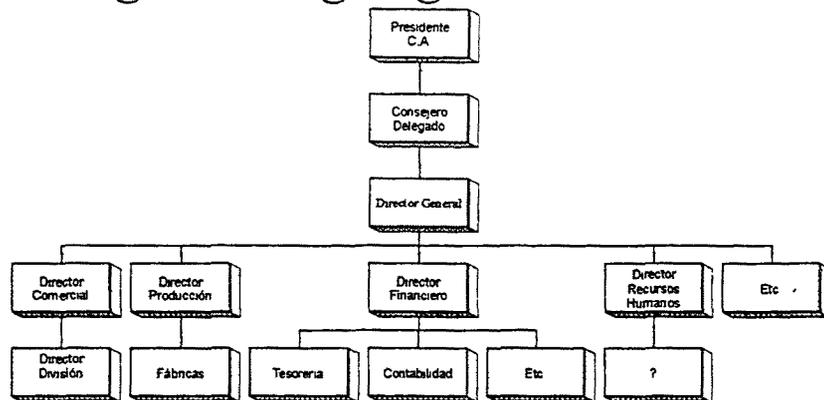
La respuesta obvia a estos nuevos desafíos es poner al cliente como foco principal de la actividad de las empresas. E. Jurado²⁴ asevera en un artículo publicado en *El País*, *"La innovación viene ahora por organizaciones no jerárquicas, horizontales y dirigidas hacia el proceso final: la satisfacción del cliente"*. ...*Se ha demostrado que las empresas que están enfocadas al cliente son las que a largo plazo triunfan"*.

*"El convertir al cliente en el centro de los negocios no es tarea fácil y para ello, la empresa debe utilizar estrategias que suponen cambios radicales tanto de mentalidad como de organización"*²⁵.

Peter Drucker²⁶ sostiene: *".... hay que dejar que el mercado impulse la empresa; hay que escuchar a los clientes y prestar atención a sus deseos y necesidades"*.

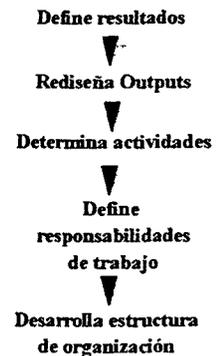
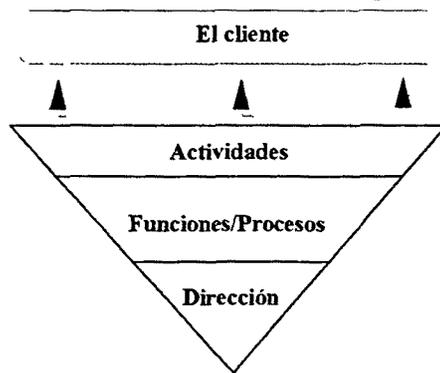
Todas las técnicas expuestas en esta tesis para lograr el cambio - rediseño de procesos, Benchmarking y el cambio de cultura organizacional implican suprimir o reducir a su mínima expresión los procedimientos de la empresa aquello que le impide orientarse adecuadamente hacia el cliente. Un reflejo de los nuevos rumbos es el hecho de que las empresas empiezan a presentar sus organigramas en forma invertida, poniendo al cliente y a los que lo sirven arriba, y a las restantes líneas jerárquicas como puntos de apoyo para lograr este fin.

→ Modelo antiguo de organigrama:



→ Enfoque moderno de organigrama:

Pirámide de diseño de organización



El cliente ha de ser contemplado como uno de los activos más importantes, y no sólo por parte de la alta dirección, sino por todos los miembros de la empresa. El enfocar la organización hacia el cliente puede requerir un cambio cultural de primer orden, ya que

algunas empresas están más preocupadas por temas de política interna, o más bien rutinarios, sin valor añadido, que distraen de la tarea fundamental que es añadir valor para el cliente. Para reenfocar la organización una vez más es fundamental el papel de los directivos, de los líderes que abandonan sus "torres de marfil" y establecen un contacto real con los clientes, para detectar sus necesidades e inquietudes, sus insatisfacciones con respecto a calidad y servicios que en definitiva convierten a la organización en un "asociado" más que quiere y puede contribuir al éxito de sus clientes.

Mantener unas relaciones francas y abiertas con los clientes es fundamental para mantener bien encaminado el esfuerzo de cambio. Algunas organizaciones están pidiendo a representantes de sus clientes principales que participen en sus reuniones sobre el proceso de cambio, y el fruto de estas reuniones es mucho más valioso que el de aquellas que se limitan al personal interno.

Referencias

1. **Grouard, Benoît y Meston Francis**, *Reingeniería del cambio. Diez claves para transformar la empresa* (Marcombo S.A., 1995), p.10.
2. **Grima Terré, J.D. y Tena Millán, J.**, *Análisis y formulación de estrategia empresarial* (Ed. Hispano Europea, 1991), p.23.
3. **Dill, N.A.** "Environment as an Influence on Managerial Autonomy", en *Administrative Science Quarterly* (vol. n° 2, 1958), p.410.
4. **Churchman, C.W.**, *The System Approach* (Mc. Graw-Hill, 1967), p.34.
5. **Osborn, R.N. y Hunt, J.G.**, "Environment and organizational Effectiveness", en *Administrative Science Quarterly*, volumen n° 19 (1974), pp.231-232.
6. **Steers, R.M.**, *Organizational Effectiveness A Behavioral View* (Goodyear Publishing C.O., 1977), p.9.
7. **Drucker, Peter.**, *La Gestión en un Tiempo de Grandes Cambios* (Edhasa, 1996), pp. 184-185.
8. **Instituto Tecnológico de Monterrey, México**, *Seminario "El Cambio", 23 y 24 de septiembre de 1994. Introducción.*
9. **Drucker, Peter.** *La Gestión en un Tiempo de Grandes Cambios* (Edhasa, 1996), pp. 184.
10. **Vergara, Josep M^a.**, *Ensayos económicos sobre innovación tecnológica* (Alianza Económica y Finanzas, Madrid, 1989), p.80.
11. **Emery, F. y Trist, E.**, "The Casual Texture of Organizational Environments", en *Human Relations*, volumen 18 (agosto, 1965), pp. 21-32.
12. **Grima Terré, J.D. y Tena Millán, J.** *Análisis y formulación de estrategia empresarial* (Ed. Hispano-Europea, 1991), p.23.
13. **Ansoff, H.J.**, *Strategic Management* (Macmillan, 1979), pp. 31-32.
14. **Bertrán Jordana, Josep**, "¿Qué hacer en época de crisis?", en *Sumario Empresarial n° 1* (marzo, 1994), pp. 20-25.
15. **Vesga, Alejandro**, "La Reingeniería pierde adeptos", en *Cinco Días* (28 de mayo, 1996), p.16.
16. **Porter, Michael E.**, *Ventaja Competitiva*. (CECSA, 1984), pp.22-24.
17. **Luthans, Fred**, *Entrevista con Rosabeth Moss Kaunter*, "El cambio de la economía mundial", en *Harvard Deusto Business Review*, n° 3 (mayo-junio, 1994), p.11.
18. **Lawson, John K.**, "A vision of workplace 2000", en *Executives Speeches* (octubre-noviembre, 1994).
19. **Huete, L.M. y Debaig, Michel**, *Hacia un nuevo paradigma de gestión* (Mc. Graw-Hill, 1996), p.35.
20. **Kashani, Kamran**, "El futuro de la gestión de marcas", en *Expansión. Nuevas ideas de management*, n° 3 (17 de febrero, 1996), p.7.

El cambio

21. **Price Waterhouse.** *The Paradox Principles* (Irwin Publishers, 1996), p.195.
22. **Champy James,** *Reengineering management - The mandate for new leadership* (Harper Collins Publishers, 1995), p.17.
23. **Tarruella, M^a Llanos,** Ponencia "El cliente, elemento fundamental del cambio". *AEDEM96 - X Congreso Nacional- VI Congreso Hispano-Francés*, "La empresa en una economía globalizada: retos y cambios". (Granada, junio de 1996), p. 280-291.
24. **Jurado, E.,** "Para acabar el milenio" *EL PAIS - Negocios*, (7 de enero 1996), p.28.
25. **Tarruella, M^a Llanos.** Ponencia "El cliente, elemento fundamental del cambio". *AEDEM96 - X Congreso Nacional- VI Congreso Hispano-Francés*. "La empresa en una economía globalizada: retos y cambios" (Granada, junio de 1996), p.281.
26. **Drucker, Peter,** *La gestión en un tiempo de grandes cambios* (EDHASA, 1996), p.291.

CAPITULO II
REDISEÑO DE PROCESOS

1. INTRODUCCION

La empresa actual se desenvuelve en un entorno cambiante, el escenario se modifica continuamente y esto crea la necesidad de adaptarse a las nuevas circunstancias y de lograr una mayor flexibilidad ante los cambios¹.

Este contexto dinámico impulsa a la empresa a²:

- * Desarrollar nuevos productos y servicios, para luchar por una mayor cuota de mercado y abrir nuevas oportunidades de negocio.
- * Segmentar el mercado, definiendo dónde están las prioridades y jerarquizando las actuaciones.
- * Lograr una mayor flexibilidad, para adaptarse a las nuevas tecnologías y aprovechar las oportunidades que éstas brindan.
- * Agilizar la gestión, para poder responder con rapidez a las exigencias de los clientes.
- * Mejorar la calidad de los productos y servicios a ofertar a unos clientes cada vez más exigentes.
- * Posicionarse con fuerza ante una competencia creciente en productos, servicios, tiempos y calidad.

Rediseño de procesos

Para adaptarse a éste entorno cambiante, mediante la aplicación de Rediseño de procesos la organización se orienta hacia el proceso poniendo el énfasis en "cómo hay" que hacer el trabajo; si la orientación fuera hacia los productos el acento estaría en "qué hacer".

Esta filosofía rige el rediseño de procesos teniendo el proceso como eje central.

2. DEFINICIÓN

El rediseño de procesos es un conjunto de procedimientos que permiten un cambio radical en las organizaciones, mejorando la eficiencia y eliminando las actividades que no añaden valor.

El objetivo fundamental de esta técnica es obtener ideas sobre procesos que una vez implantados provoquen cambios revolucionarios y lleven consigo un incremento de la apreciación de la empresa desde la perspectiva de los clientes. Este incremento se logra mediante la aportación de ventajas competitivas que supone el rediseño de procesos a través de una reducción de los costes o bien, y más fundamentalmente, a través de lograr una mayor apreciación por parte de los clientes de sus productos y servicios.

El profesor Cesar Mejía señala sobre rediseño de procesos que: *"Se trata de organizar la empresa, en vez de por compartimientos funcionales, por procesos y redefinirla con un papel en blanco sobre la mesa"*³.

El rediseño de procesos ha sido considerado por M. Hammer y J. Champy⁴ como una herramienta poderosa de la organización moderna.

Hammer en solitario, años antes ya señaló que: *"El rediseño no puede planearse meticulosamente dando pasos pequeños y cautelosos: es una apuesta de todo o nada con un resultado incierto"*⁵.

El rediseño de procesos dio lugar a lo que se denomina "Reingeniería de procesos".

3. REINGENIERÍA

Antecedentes

El fenómeno de la reingeniería no nació como metodología en un laboratorio y se aplicó posteriormente sino que fueron algunas empresas como Ford, Rank Xerox e IBM, las que comenzaron a afrontar de manera diferente su actividad y obtuvieron unas mejoras espectaculares.

Michael Hammer describió estos casos utilizando la palabra "reengineering" y formalizó un fenómeno nacido en la práctica. Utilizó este término por primera vez en un trabajo publicado en la revista *Harvard Business Review*⁶.

Según Josep Riverola, en un artículo en *El País*, "*La reingeniería surge como consecuencia lógica tras la primacía japonesa caracterizada por el Just-in-Time*"⁷.

También se ha definido como: "*Análisis fundamental y rediseño radical de procesos de la empresa, con el fin de lograr mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costes, calidad, servicio y rapidez*"⁸.

Como podemos ver en la definición de reingeniería anterior el rediseño de procesos es el eje central; por ello en esta tesis hablaremos generalmente de rediseño de procesos puesto que lo consideramos un concepto de carácter más general.

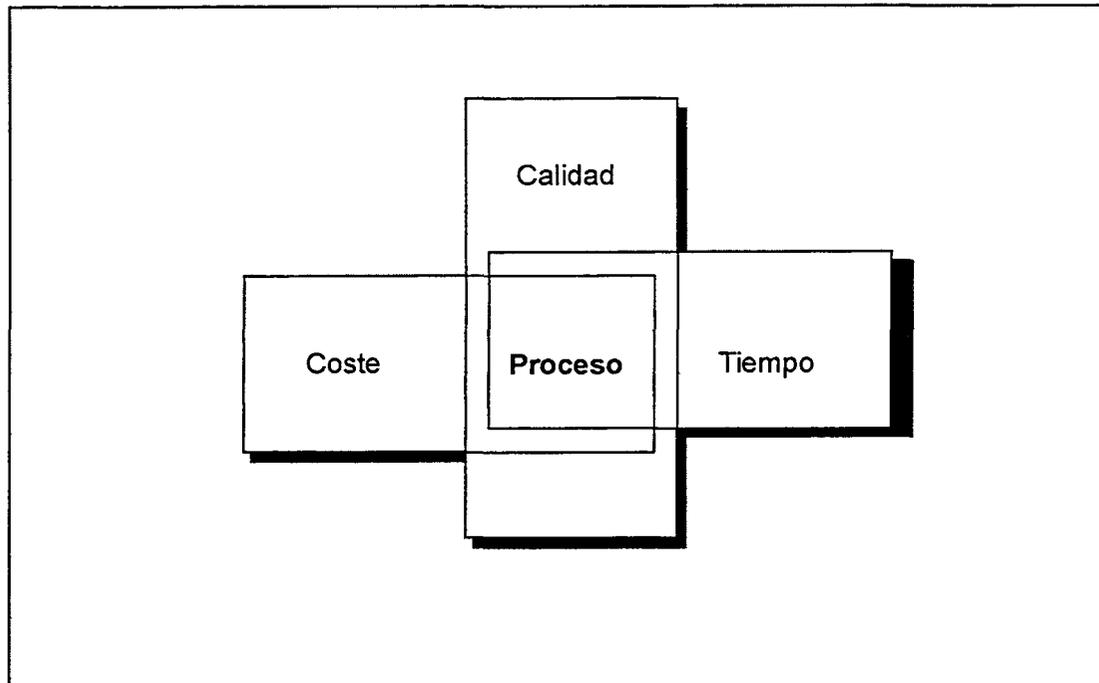
4. EL PROCESO EN LA ORGANIZACION

El objetivo de una empresa es agregar valor, y los procesos base son los mecanismos de incremento del valor.

Como expresa el profesor César Parra Arce, "*En todo negocio existe al menos un proceso base que representa el flujo principal de la actividad empresarial de ese negocio*"⁹.

Tanto si se busca mejorar la calidad, reducir el tiempo de ejecución o los costes, actualmente las principales compañías están mejorando los procesos de negocio para encontrar una ventaja competitiva.

La siguiente gráfica expresa cómo el proceso está en el núcleo de la organización.



4.1 DEFINICIÓN

Definiremos el proceso siguiendo a diversos autores.

Según Michael Hammer y James Champy: *"Un proceso de negocios es un conjunto de actividades que recibe uno o más inputs y crea un producto de valor para el cliente"*¹⁰.

Henry Johansson, Patrich Mc. Hugh, A. John Pendlebury y William A. Wheeler III lo así: *"Un proceso es una serie de actividades vinculadas que toma materia prima y la*

*transforma en un producto. Idealmente la transformación que ocurre en el proceso debe agregar valor a la materia prima y crear un producto que sea más útil y efectivo para el receptor"*¹¹.

Daniel Morris y Joel Brandon afirman: *"Un proceso se define como una actividad que se lleva a cabo en una serie de etapas para producir un resultado específico o un grupo coherente de resultados específicos"*¹².

Los mismos autores incluyen la siguiente definición de J. Kotter ¹³: *"El proceso es un aspecto general de la operación empresarial"*, que no es de uso habitual en los negocios.

5. TÉRMINOS RELACIONADOS CON EL REDISEÑO

Existen algunos términos, como mejora e innovación que nos pueden inducir a identificarlos con rediseño, pues todos ellos suponen introducir cambios en el proceso.

La diferencia con el rediseño reside en la magnitud con que acometen el cambio, y que refleja la siguiente tabla ¹⁴:

MEJORA DE LOS PROCESOS FRENTE A LA INNOVACIÓN DE PROCESOS	MEJORA	INNOVACIÓN
Nivel del cambio	Incremental	Radical
Punto de partida	Procesos existentes	Cero
Frecuencia del cambio	Una vez/continuo	Una vez
Tiempo necesario	Corto	Largo
Participación	De abajo arriba	De arriba abajo
Enfoque típico	Estrecho, dentro de las funciones	Amplio, entre funciones
Riesgo	Moderado	Alto
Quién lo genera y facilita	Control estadístico	Tecnología de la información
Tiempo de cambio	Cultural	Cultural/estructurado

El profesor Gary Hamel manifestó en una entrevista concedida a la publicación *Harvard Business Review* que "El rediseño de procesos debería venir precedido del rediseño de las mentes"¹⁵.

Rediseño de procesos

Con el rediseño se pretende un cambio radical en la organización para obtener mejoras sustanciales en costes, tiempo y calidad, y puede aplicarse a una parte de la empresa o la totalidad.

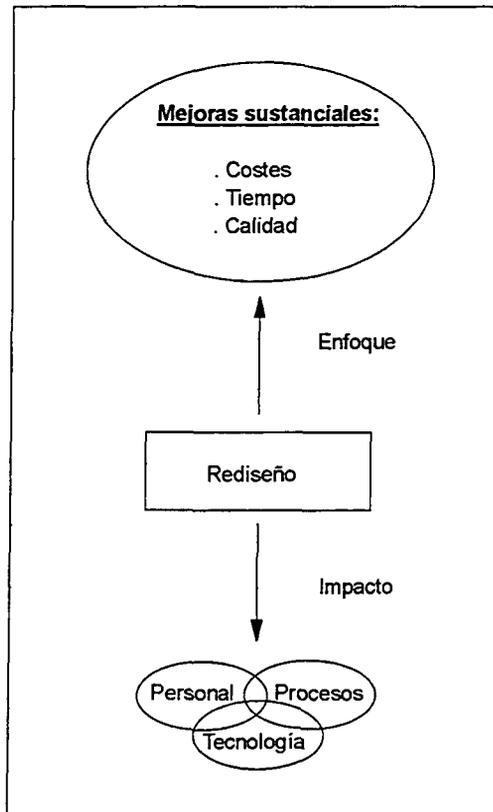
Su impacto se observa en:

Personal

Procesos

Tecnología

Y ésta es su expresión gráfica:



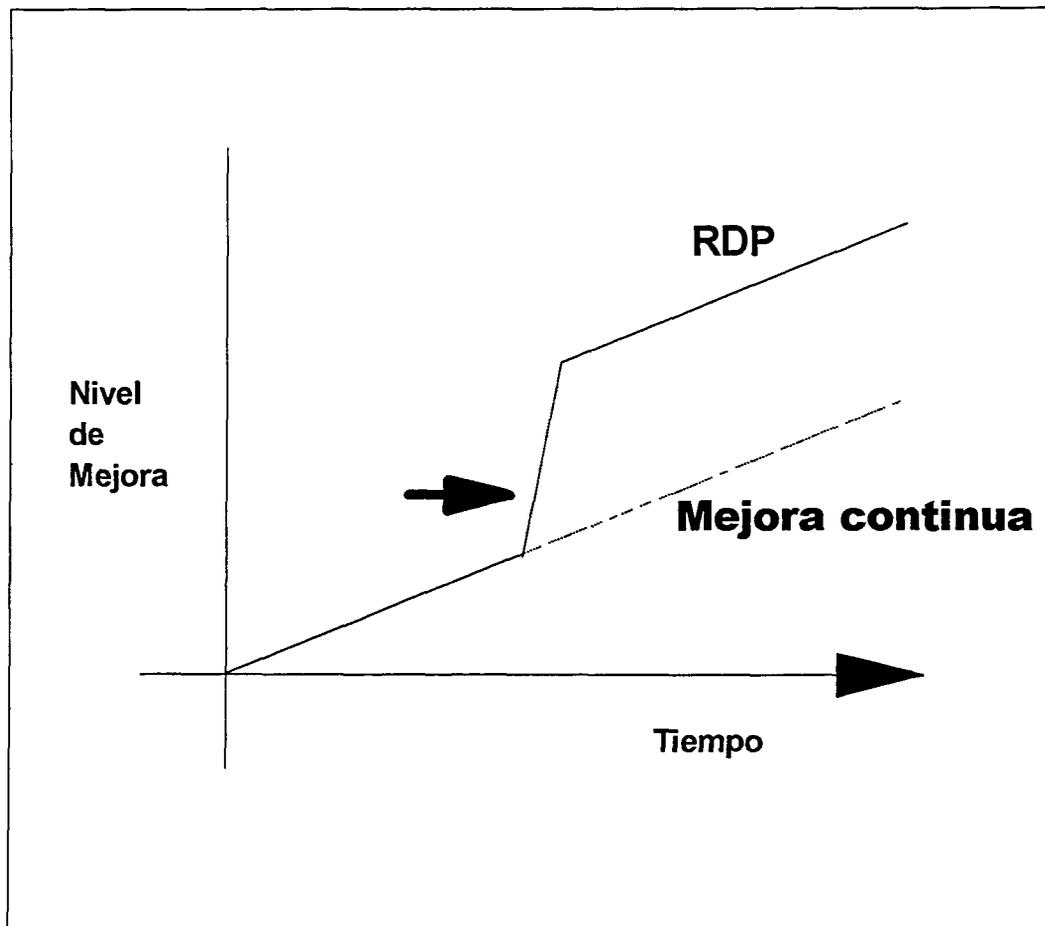
"Al rediseñar, la empresa elimina los procesos de negocios anticuados y también los principios de diseño en los que están fundamentados, y crea otros nuevos", sostiene Hammer¹⁶.

El rediseño requiere examinar los procesos fundamentales de la empresa desde una perspectiva multifuncional, y sus esfuerzos apuntan a la consecución de niveles espectaculares de mejora.

Los procesos anticuados no sirven porque fueron diseñados para controlar el crecimiento excesivamente ambicioso, y han de ser sustituidos por los que han sido diseñados para eliminar actividades sin valor añadido.

6. CARACTERÍSTICAS DEL REDISEÑO DE PROCESOS

Hablar de rediseño de procesos es hablar de pensamiento discontinuo y ruptura de reglas anticuadas, no de mejora continua. Con el rediseño se pretende dar un salto importante en los resultados y proporcionar un marco para la mejora continua¹⁷.



Un proyecto de rediseño de procesos de negocios presenta en general las siguientes características:

- 1.- Búsqueda de cambios radicales.
- 2.- Enfoque global.

- 3.- Utilización de la tecnología en su aspecto estratégico.
- 4.- Enfoque estratégico.
- 5.- Orientación hacia el cliente.

6.1. BUSQUEDA DE CAMBIOS RADICALES

Tal como explicamos en el gráfico anterior, con rediseño de procesos se trata de obtener cambios radicales, no mejoras parciales. Representa dar un salto cualitativo y avanzarse en el tiempo a la competencia.

A título de ejemplo a efectos de hacer más comprensible lo que se pretende decir con cambios radicales tenemos el caso de la implantación de un paquete de tesorería. Si bien mediante la implantación de un paquete de tesorería se está mejorando el flujo de dinero, esto no deja de ser una medida que sólo afecta a una parte relativamente pequeña de un proceso, que puede ser el aprovisionamiento, las expediciones, etcétera. El rediseño busca mejoras a nivel de los macroprocesos, de mayor importancia para la empresa en su totalidad que las mejoras a nivel de actividad¹⁸.

Se trata de crear, como señalan M. Hammer y J. Champy¹⁹ nuevas formas de realizar el trabajo, no de modificarlo.

Rediseño de procesos

Con esta nueva forma de trabajar se producen cambios en toda la organización, que afectan a personas, estructuras, sistemas de remuneración, tecnología y formación.

Estos cambios pueden reducir los ciclos de la actividad mejorando los tiempos, como ocurrió con uno de los clientes de la consultora Price Waterhouse, que logró reducir el ciclo de compras (desde la confección de la solicitud de pedido hasta la emisión del pedido al proveedor) de más de un día a menos de una hora. Esto es una mejora sustancial provocada por un cambio radical.

La organización ha de tener en cuenta que cambio radical implica también correr riesgos radicales, en el sentido de que si el proyecto rediseño de procesos tiene éxito, las mejoras conseguidas serán importantes, pero si se fracasa, la situación puede ser peor que la inicial. Es decir, que en todo proyecto de rediseño de procesos existen riesgos importantes que pueden hacer peligrar el mismo. A lo largo de esta tesis enumeraremos los principales. A título ejemplo, uno de ellos será la falta de compromiso de la alta dirección.

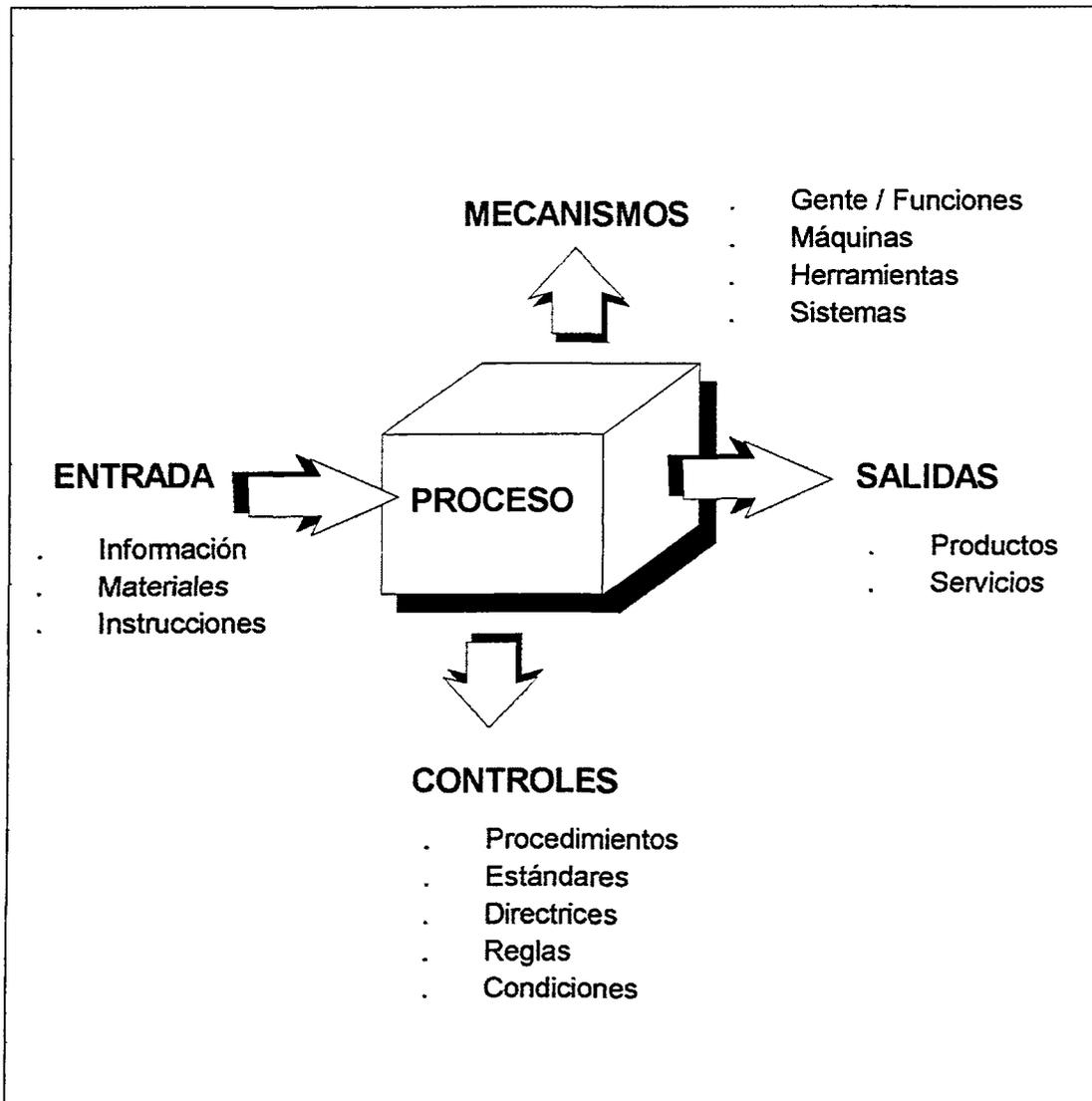
6.2. ENFOQUE GLOBAL. ACTIVIDADES ORIENTADAS A PROCESOS

Consiste en mirar el funcionamiento de una empresa a través de sus procesos, no a través de sus departamentos. Nos extenderemos sobre el concepto de proceso y sus implicaciones para comprender mejor este enfoque.

Rediseño de procesos

Los procesos están formados por una serie de actividades relacionadas entre sí que consumen unos inputs y generan uno o varios outputs distintos a clientes.

Gráficamente se expresa así²⁰:

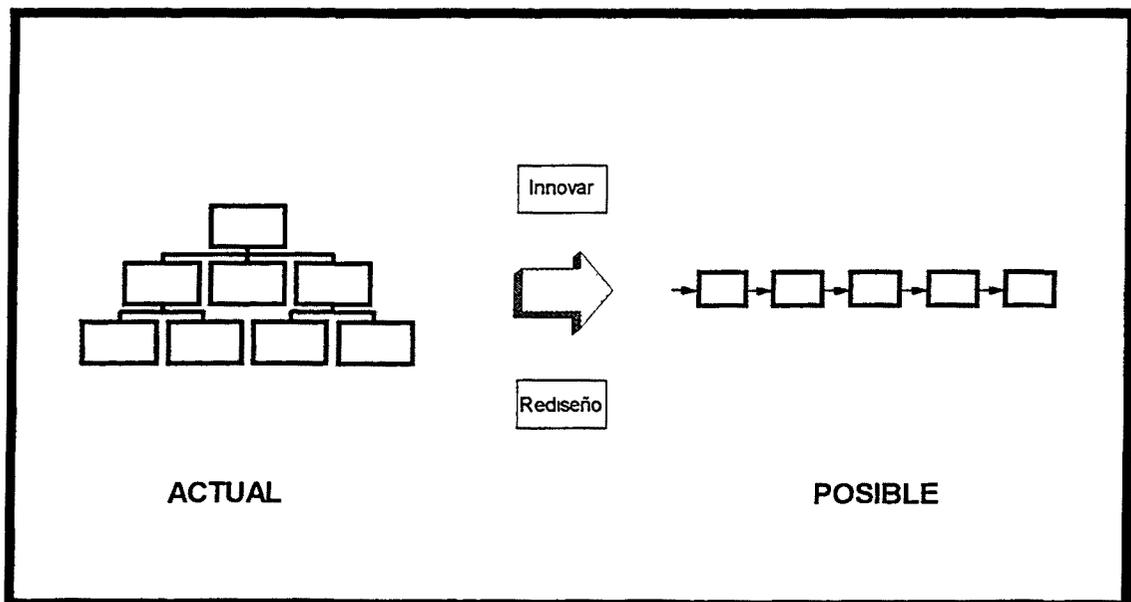


Siguiendo a Johansson, Mc. Hugh, Pendlebury y Wheeler ²¹, los procesos pueden corresponder a objetos físicos, documentos, información electrónica o una secuencia lógica de acontecimientos.

6.2.1. Análisis de procesos

Los procesos son objeto de análisis para identificar aquellos que deben ser objeto de rediseño. En este análisis se aplica el rediseño y la innovación al proceso actual y se obtiene un proceso que satisface las necesidades de la organización. El análisis se puede representar así ²²:

ANALISIS DE LOS PROCESOS



Rediseño de procesos

El análisis detecta en los procesos aquellas etapas extras -si existen- que son necesarias para tratar los errores externos o internos al proceso. Cuando esto ocurre estamos hablando de procesos complejos.

Las etapas extras que dan complejidad al proceso son imprescindibles para la reducción de errores internos y externos y para mejorar la productividad a través de la siguiente secuencia:

- 1.- La reducción de errores externos permite la eliminación de algunas etapas de procesos, por ejemplo, inspección y control.
- 2.- Cuando las etapas se han restringido, hay menos oportunidades para errores internos.

La reducción de errores lleva a la eliminación del trabajo en varias etapas de los procesos, con el consiguiente aumento de productividad.

La presencia de un problema de calidad externo dentro de un proceso óptimo puede aumentar significativamente la complejidad, y tiene como consecuencia un descenso de la productividad. Uno de los objetivos del rediseño de procesos es eliminar estas situaciones.

Se suele denominar macroproceso a un proceso muy complejo y subprocesso a sus fases.

Ejemplo: Ingreso de pedidos, dentro del proceso Despacho de Pedidos.

La mayoría de las empresas pueden descomponer sus actividades en menos de veinte procesos fundamentales. Sabemos²³ que IBM tiene 18; Ameritech, 15; Xerox, 14; Dow Chemical, 9.

La orientación hacia grandes procesos es un aspecto importante de rediseño. Davenport afirma²⁴: *"Cuanto más grande sea un proceso mayor es su potencial para alcanzar beneficios fundamentales"*.

En los procesos es interesante analizar la sinergia, y con relación a ello Carlos Ferrari cita a Russell Ackoff: *"En los sistemas complejos vale más la interacción que cada una de las partes"*²⁵.

6.2.2. Clasificación

Los procesos son objeto de juicios de valor y esto provoca diversos criterios de clasificación.

Thomas H. Davenport²⁶ clasifica los procesos industriales en operativos y de gestión.

Son operativos aquellos que tienen relación directa con el producto y de gestión aquellos que administran los inputs de los procesos.

PROCESOS TÍPICOS EN UNA EMPRESA INDUSTRIAL	
OPERATIVO	Desarrollo de productos. Captación de clientes. Identificación de las. necesidades del cliente. Fabricación. Logística. Gestión de los pedidos. Servicio post-venta.
DE GESTIÓN	Control de resultados. Gestión de la información. Gestión de los activos. Gestión de los recursos. Planificación y asignación de recursos.

Johansson, Mc.Hugh, Pendlebury y Wheeler²⁷ proponen la siguiente clasificación:

- Esenciales
- De apoyo

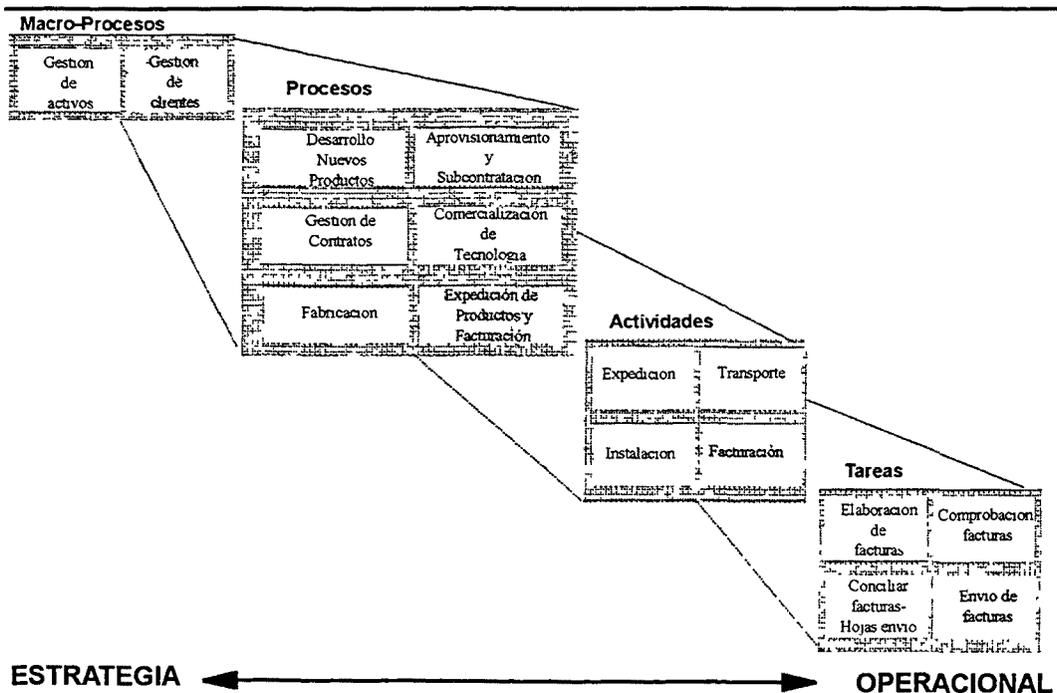
Los procesos esenciales crean valor por la capacidad competitiva que brindan a la organización, y son valorados por el cliente y los accionistas. Son aquellos que la estrategia del negocio ha señalado como decisivos para igualar o superar a la competencia.

Rediseño de procesos

Un proceso de apoyo es el que sirve al esencial, le permite cumplir con los objetivos marcados.

El siguiente gráfico presenta una clasificación de los procesos según sus niveles:

Los procesos de una organización se pueden clasificar en distintos niveles



6.2.3. Perspectiva orientada al proceso

Por ser el corazón de la empresa, los procesos representan el trabajo real de la misma. En la mayoría de las organizaciones tradicionales (funcionales), los procesos están fragmentados, son invisibles, no tienen nombre y no son administrados; en consecuencia su rendimiento es pobre. El pensamiento orientado hacia los procesos es diferente: orientación interfuncional y hacia los resultados, requiere un nuevo vocabulario y una nueva perspectiva. Es esencial para conseguir flexibilidad, velocidad rapidez y adecuado servicio.

El centro de la gestión de un negocio es la gestión de sus procesos. Una organización no se define por sus productos y servicios, sino por sus procesos.

Los procesos bien estructurados son fácilmente medibles en términos de tiempo y costo asociados con su ejecución. Las entradas y salidas pueden ser evaluadas en términos de utilidad, consistencia, variabilidad y defectuosidad, además de otros factores. Estas medidas permiten establecer estándares que constituirán el criterio de evaluación de los resultados del rediseño de procesos.

La orientación hacia los procesos implica observar la organización desde el punto de vista del cliente. Los procesos son la estructura por la cual la organización genera valor para el cliente, de manera que una buena medida de desempeño de un proceso es la satisfacción del cliente lograda con la salida del proceso. El cliente es el árbitro final, por lo que debe estar representado en todas las fases de un programa de rediseño de procesos²⁸.

Rediseño de procesos

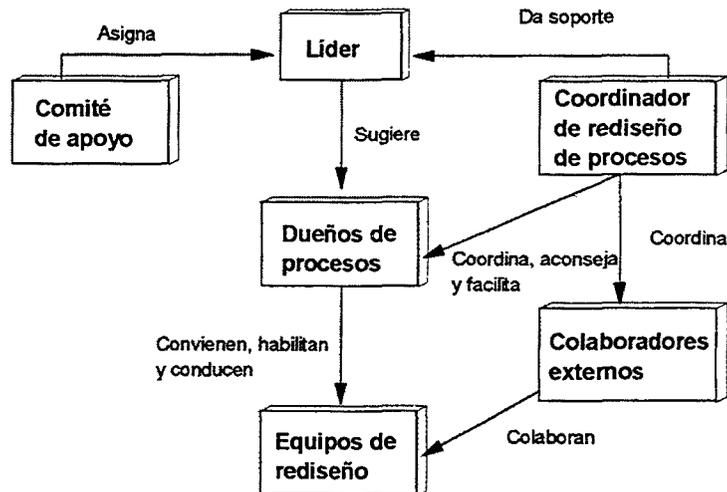
Los procesos necesitan un dueño que sea el responsable de su diseño y ejecución y se asegure de que las necesidades del cliente sean satisfechas. La dificultad de definir un dueño radica en que el proceso cruza varias fronteras de autoridad y poder empresarial.

El dueño de procesos ha de ser considerado como una estructura adicional o alternativa de la estructura anterior, que durante períodos de cambio radical toma precedencia sobre la estructura anterior.

De otra manera los dueños de procesos no tendrían la autoridad necesaria para implantar un nuevo diseño que modifique la estructura vigente y en consecuencia de operar.

La definición de proceso se aplica a pequeñas y grandes empresas, a todo el conjunto de actividades que sirven al cliente o a las actividades de una simple demanda de información²⁹.

LA ESTRUCTURA ORIENTADA A PROCESOS



Debido a que la perspectiva orientada hacia los procesos implica una visión horizontal de la organización, con materias primas como entradas por un lado y salidas y clientes por el otro, su adopción generalmente lleva a atenuar la perspectiva departamental de la organización.

6.2.4. Identificación

Una de las fases más importantes en el rediseño es la identificación de los procesos de negocio; es un punto crítico, porque es en ella donde se debe producir el cambio conceptual que implica pasar de funciones a procesos.

Rediseño de procesos

Es en la identificación de procesos donde se pone a prueba el grado de comprensión de que el enfoque está basado en la orientación hacia el cliente.

El resultado final debe ser la definición de los clientes, los procesos que permiten satisfacer sus necesidades independientemente de las áreas funcionales que realizan las operaciones y una definición de los procesos que serán objeto de rediseño y de los que han de ser eliminados.

Para identificar los procesos son indispensables las siguientes operaciones³⁰:

- * Enumerar los procesos principales.
- * Determinar los límites de los procesos.
- * Evaluar la importancia estratégica de cada proceso.
- * Emitir juicios sobre la "salud de cada proceso".
- * Cualificar la cultura y política de cada proceso.

Siguiendo a Davenport³¹, en el cuadro siguiente se exponen los procesos fundamentales de tres empresas: I.B.M., Xerox y British Telecom.

Rediseño de procesos

IBM	XEROX	BRITISH TELECOM
* Captura de la información sobre el mercado.	* Contratación de clientes	* Dirigir el negocio
* Selección del mercado	* Gestión de inventarios y logística	* Planificar
* Necesidades	* Diseño e ingeniería de productos	* Desarrollar procesos
* Desarrollo del hardware	* Mantenimiento de productos	* Gestionar las operaciones
* Desarrollo del software	* Gestión de la tecnología	* Aumentar apoyo humano
* Producción	* Producción y gestión de operaciones	* Vender productos y servicios
* Entrega a clientes	* Gestión comercial	* Ofrecer servicios al cliente
* Relaciones con clientes	* Gestión de proveedores	* Gestionar productos y servicios
* Servicio	* Gestión de la información	* Facilitar servicios de asesoramiento
* Feedback de clientes	* Gestión del negocio	* Planificar la red
* Marketing	* Gestión de los recursos humanos	* Ofrecer la red
* Integración de soluciones	* Gestión de activos	* Facilitar servicios de apoyo
* Análisis financiero	* Jurídico/legal	* Gestionar la información
* Integración de planes	* Gestión financiera	* Gestionar las finanzas
* Contabilidad		* Suministrar I+D
* Recursos humanos		
* Infraestructura de la TI		
* Tecnología de la información		

Rediseño de procesos

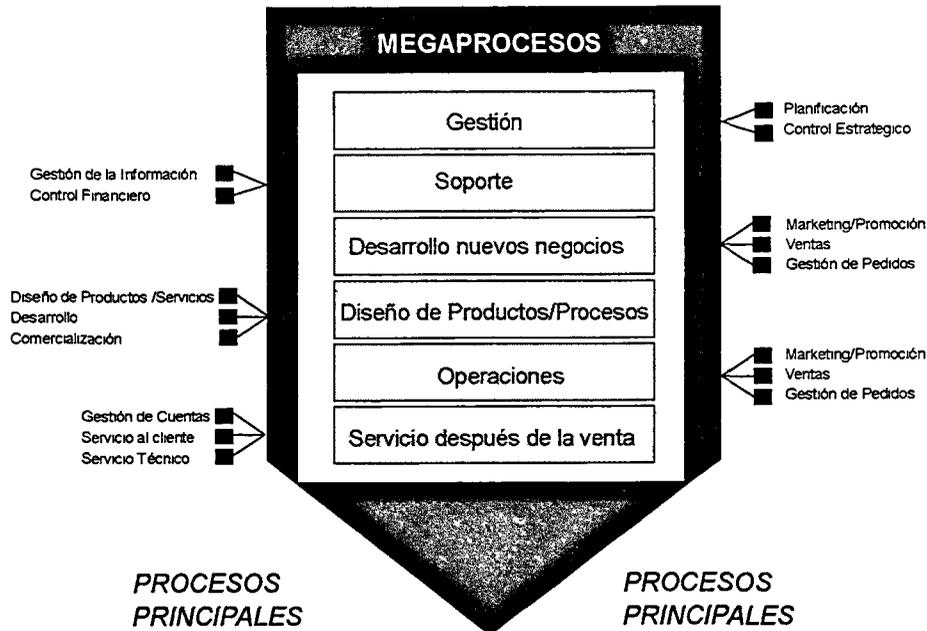
Para la identificación de los procesos puede ser apropiado el uso de ciertas herramientas de la planificación estratégica, como la cadena de valor de Porter³², o el sistema más práctico que presenta Harrington: pedir a los ejecutivos que propongan los que a ellos les afectan más³³.

Se pide también a los empleados de la empresa que piensen en la organización desde el punto de vista del cliente. Es decir, comenzar a partir de los procesos del cliente e ir hacia atrás rediseñando toda la empresa.

Es fundamental que las ideas nuevas pasen del papel a las mentes de las personas, para hacer más fluida la transformación que generará el rediseño de procesos.

Veamos un esquema de los grandes procesos que se identifican en una empresa³⁴:

IDENTIFICACION DE PROCESOS



Al identificar el proceso en su generación de valor añadido para el cliente, se analizan las actividades que añaden valor y las que no lo hacen.

Se consideran actividades de valor añadido aquellas por las que el cliente está dispuesto a pagar. Las actividades sin valor añadido son las que no generan satisfacción para el cliente.

Ej: verificar el trabajo de otros, trasladar materia prima, etc.

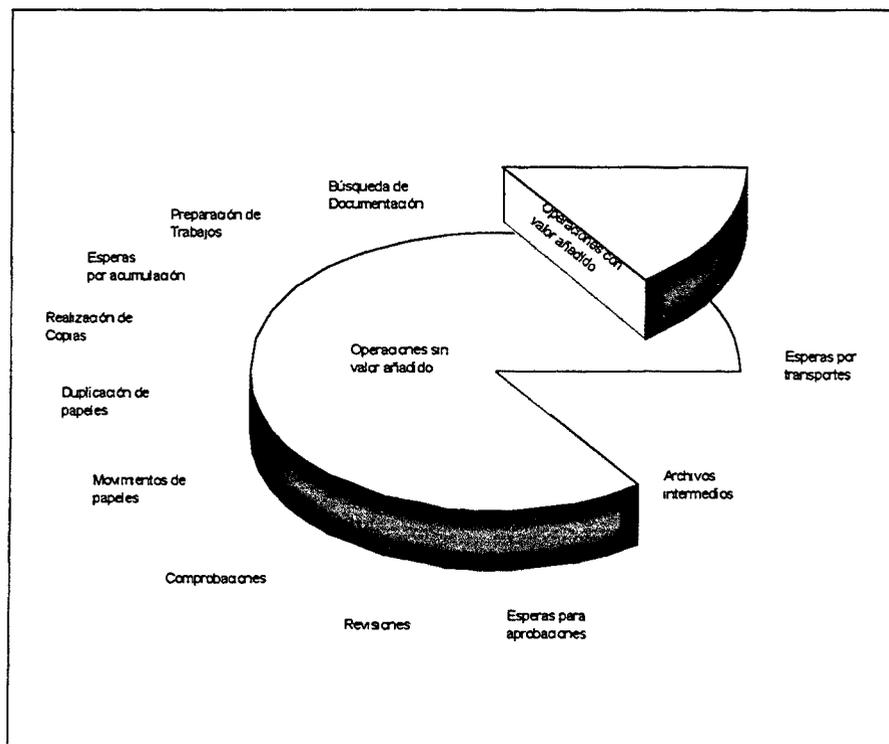
En una conferencia pronunciada el 28 de marzo de 1994, Mark Schultz, consultor de Price Waterhouse, expuso lo siguiente: *"Un estudio del Boston Consulting Group evidencia que*

Rediseño de procesos

cada documento o producto en su proceso productivo recibe sólo el 5% de su tiempo en actividades de valor añadido, lo cual supone que el 95% del tiempo de proceso de ese documento o producto está pesando en la empresa, sin recibir valor añadido".

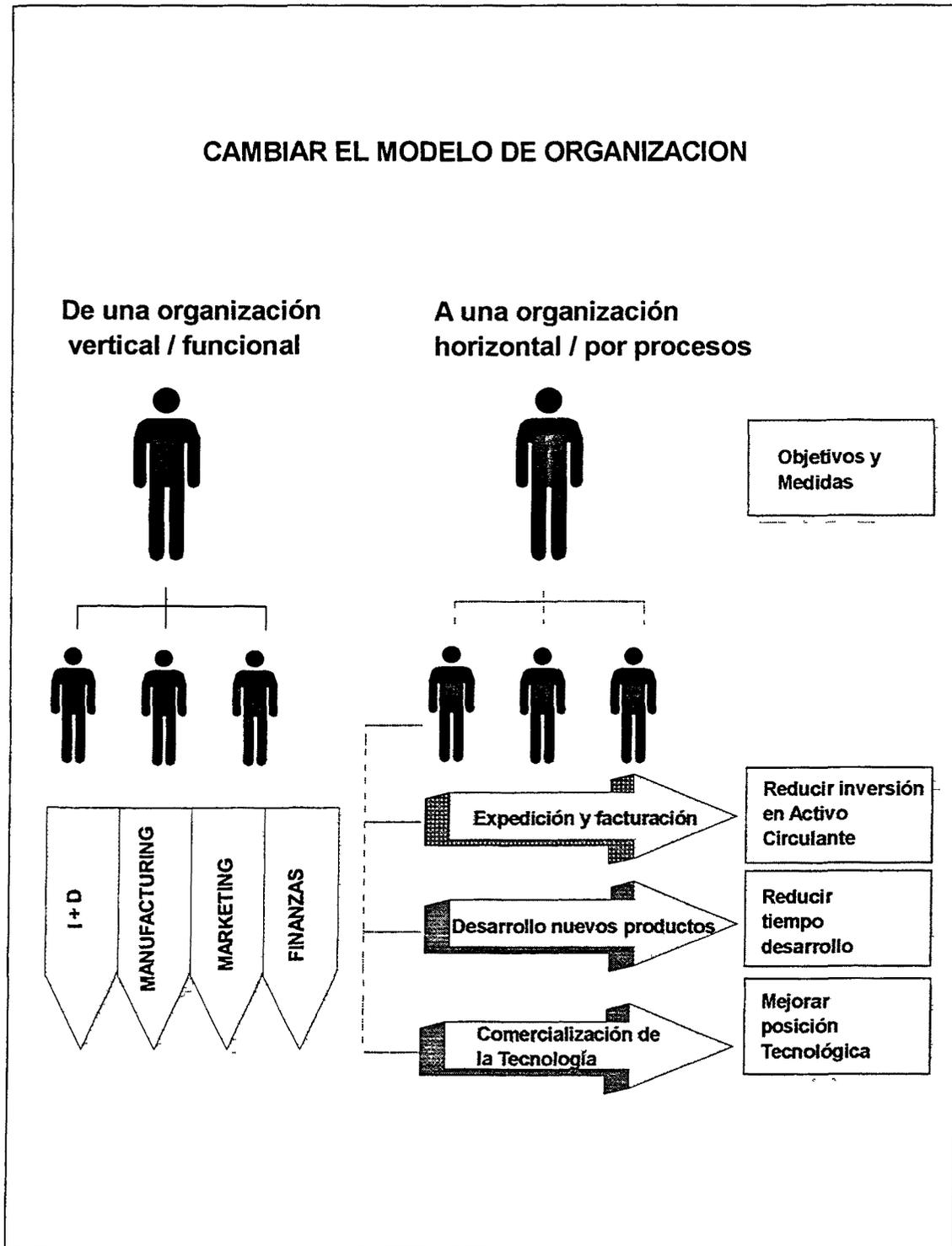
Esto tiene dos lecturas, una negativa: se derrochan recursos, y otra positiva: se pueden encontrar oportunidades de mejora en la eliminación de actividades sin valor añadido.

El siguiente gráfico expresa lo que se acaba de exponer³⁵



Con la identificación de procesos se pretende cambiar el modelo de organización, es decir, pasar de una organización vertical funcional a una organización horizontal por procesos.

En la gráfica siguiente queda expresado este objetivo ³⁶:



Rediseño de procesos

En cualquier proyecto de rediseño de procesos las premisas básicas para identificar procesos son:

- Identificación de los procesos del cliente de la empresa.
- Comenzar con los procesos del cliente y las interacciones con la organización, es decir, definir el negocio desde el punto de vista del cliente.
- Comenzar a partir de las necesidades del cliente y determinar los requisitos para satisfacerlas.
- Poner énfasis en lo esencial (identificar lo que el proceso verdaderamente requiere).
- Orientarse hacia los objetivos más que hacia las acciones.
- Implicar a la alta dirección.
- Ignorar procesos organizacionales.
- Perseguir la simplicidad.

6.2.5. Mapas de procesos

La identificación de procesos culmina en la elaboración de mapas de procesos, para lo cual es necesaria la identificación de todos los procesos de negocio a través de un análisis de la empresa desde el punto de vista del cliente. Un mapa de proceso es la representación gráfica de un proceso para identificar al cliente, las salidas y los proveedores del proceso y las entradas del mismo.

Orígenes del trazado de mapas de procesos

William Johansson, Patrick Mc. Hugh, A. John Pendlebury y William A. Wheeler III ³⁷ señalan que los mapas de procesos tienen sus raíces en varias áreas:

- * Estudios del trabajo en fábricas en las que los ingenieros industriales buscan hacer el trabajo más productivo.
- * Estudios de organización y métodos, en los que las operaciones de una oficina se analizan para conseguir una carga uniforme y la eficiente utilización del tiempo en labores administrativas.
- * Control de procesos, en el que las características dinámicas de las plantas de producción se analizan como la base para recopilar información y luego utilizarla en el control de la producción ajustando los insumos.
- * Simulación de procesos, donde los procesos complejos como, por ejemplo, reactores nucleares, plantas químicas o plantas altamente automatizadas en la industria de la ingeniería, se modelan con ordenadores o con otros medios para probar su respuesta a una amplia variedad de condiciones de operación.
- * Modelo de negocios, en el que, como una ayuda para la planificación corporativa, se predicen los resultados del negocio en una simulación que se vale de técnicas de modelado matemático y estadístico para entender el impacto de las influencias principales tales como precio, volumen, capacidad y costos de insumos.
- * Ingeniería y análisis de sistemas, en los que se utilizan diagramas de flujo para definir los procedimientos en los que se pretende utilizar ordenadores y equipos de telecomunicaciones para afectar a algunos o todos los procesos.

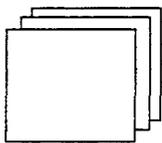
Rediseño de procesos

Es justo reconocer que el origen de la mayoría de estas técnicas se pueden atribuir al estadounidense F.W. Taylor, quien investigó para concebir los mejores métodos de trabajo en Midvale Steel Works a partir de 1880. Aunque el hombre siempre ha buscado maneras más fáciles y mejores de hacer las cosas, inicialmente el énfasis se puso en el diseño de equipo o mecanismos nuevos para ahorrar trabajo.

Hoy en día el propósito del rediseño es comenzar con los límites de un proceso y establecer cómo deben ser configurados los elementos para alcanzar altos niveles de desempeño.

En toda la documentación, la evaluación y el diseño futuro de los procesos de negocios se han de utilizar técnicas coherentes en la elaboración de mapas de procesos. Ya existen algunos métodos estandarizados³⁸.

DEFINICIONES DE LA GRAFICA DE PROCESOS



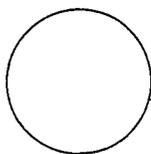
Proceso

Indica la agrupación de actividades vinculadas



Actividad

Indica la acción del proceso que está teniendo lugar



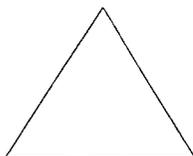
Círculo de unión

Indica una actividad externa que fluye desde otra cadena de proceso



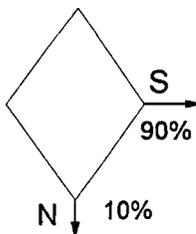
Dirección de flujo

Denota la dirección y orden de pasos dentro de un proceso
La flecha es la producción de una actividad y se debe marcar



Punto de espera

Muestra en que parte espera el objeto del proceso, sin que esté teniendo lugar ningún paso o acción

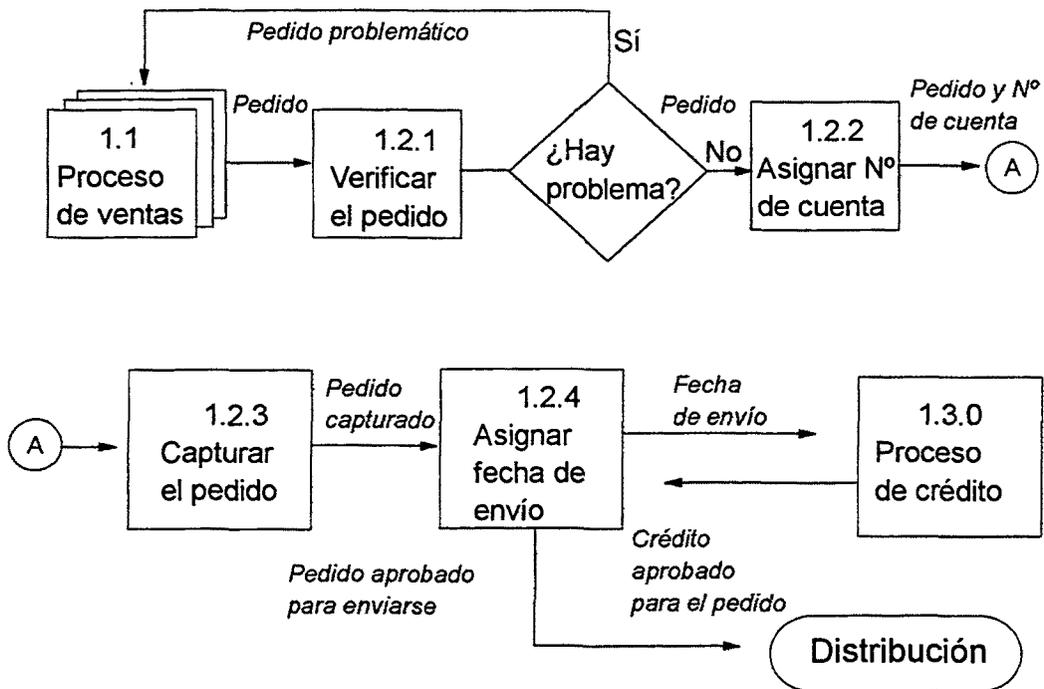


Punto de decisión

Indica la ramificación del proceso basada en el resultado de la decisión

Rediseño de procesos

Estos métodos han sido concebidos para dar expresión gráfica al proceso, como en el ejemplo siguiente.



Los mapas de proceso se completan con el análisis del valor añadido de las actividades para su clasificación e identificación.

Clasificación de Actividades		
Código	Clasificación	Definición/Descripción
V	Valor añadido	Lo que el cliente requiere y se debe hacer para producir el producto o servicio.
Actividades Sin Valor Añadido		
P	Punto de espera/Etapa de espera	Sin movimiento; ocioso
I	Inspección/Aprobación	Verificación, revisión, etc.
T	Correo/Transporte	Para enviar por correo o transportar de un lugar a otro
R	Redundante	Duplicado del procedimiento
P	Preparación	Preparación para hacer el trabajo

Cuando el mapa está acabado, se determina el tiempo que lleva completar el proceso calculado sobre la base de días de 24 horas. Nótese que éste no se puede determinar sumando la totalidad de los tiempos transcurridos para todas las actividades debido a que es posible que dos o más actividades se desarrollen paralelamente. Los datos recopilados acerca del proceso se emplean para obtener el indicador de valor añadido (VAR) del proceso. Para determinar el indicador de valor añadido es preciso:

- * totalizar el tiempo transcurrido dedicado a tareas de valor añadido,
- * totalizar el tiempo transcurrido,

Rediseño de procesos

- * dividir el tiempo de valor añadido por el tiempo transcurrido, y
- * multiplicar por 100.

Por ejemplo, si un proceso de siete días tiene sólo cinco horas de trabajo de valor añadido, el indicador de valor añadido será el 2,9 por ciento, resultado de la siguiente operación:

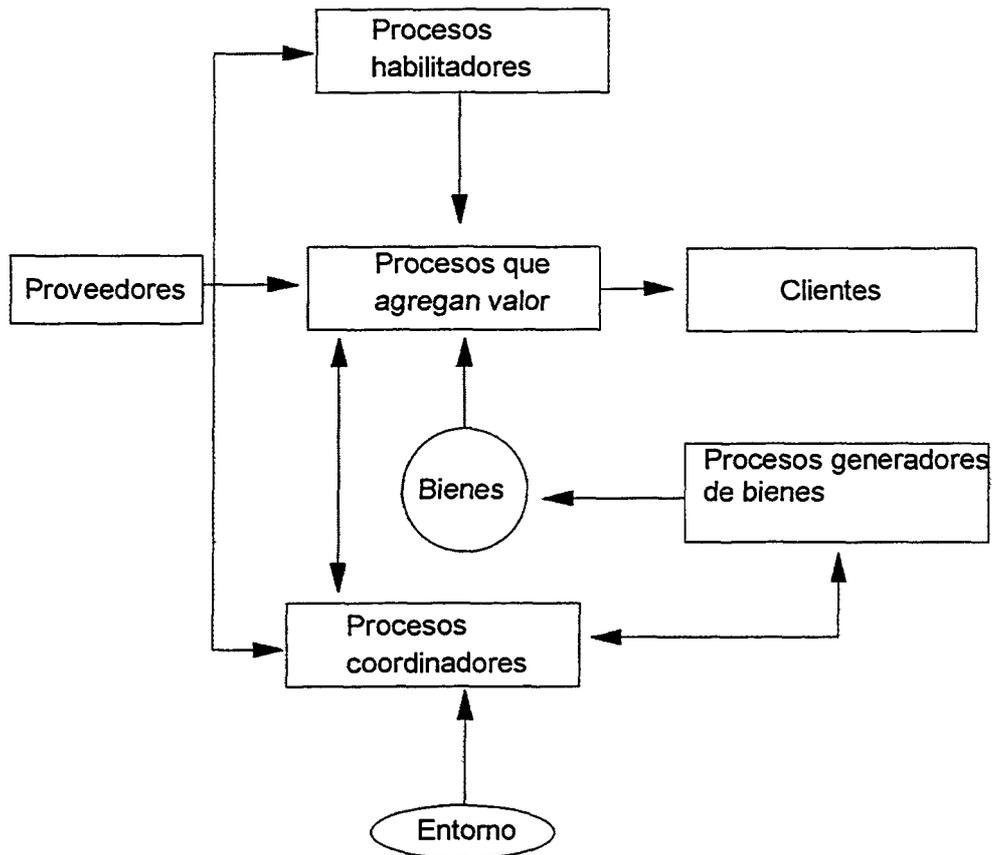
Proceso de 7 días X 24 horas en un día = tiempo transcurrido de 168 horas. Las cinco horas de valor añadido se dividen por el tiempo transcurrido: 5 horas divididas por 168 horas = 0,029 X 100 = 2,9 por ciento de indicador de valor añadido.

6.2.6. Categoría de Procesos

El proceso se catalogará según su función³⁹.

- Agregan valor: Los procesos que convierten las entradas en salidas de mayor valor para el cliente.
- Habilitadores: Los procesos que dan soporte a uno o más procesos, generalmente a través de salidas indirectas.
- Generadores de bienes: Los procesos que crean y administran bienes de infraestructura, que son utilizados por los procesos que agregan valor.
- Coordinadores: Los procesos que coordinan y afinan otros procesos.

El esquema siguiente representa las diferentes categorías de procesos y su función.



6.2.7. Principios de diseño y rediseño de procesos

Los principios son técnicas y reglas prácticas para el diseño y el rediseño de procesos en función de un menor tiempo de ejecución y mayor simplicidad, productividad, calidad y adaptabilidad ⁴⁰.

Rediseño de procesos

Los principios de diseño generalmente aceptados que a continuación enumeramos:

- Eliminación de actividades sin valor añadido.
- Organización orientada hacia resultados.
- Incorporación de la calidad desde el principio.
- Trabajadores multifuncionales.
- Sistemas de control visual.
- Flujos de trabajo sincronizados con la demanda.
- Reducción del tiempo de preparación.
- Empleo de procesos paralelos.
- Relaciones con clientes y proveedores.
- Establecimiento de capacidad y mentalidad de mejora continua.

Eliminación de actividades sin valor añadido

Se trata de eliminar o minimizar las actividades que el cliente no está o no estaría dispuesto a comprar (escribir un recibo, registrar un artículo, etc.)⁴¹.

Para eliminar actividades sin valor añadido (NVA), el criterio decisivo de análisis está constituido por los requisitos del cliente para la actividad. A fin de localizar oportunidades para eliminar o reducir las actividades sin valor añadido, en primer lugar se debe identificar al cliente de la actividad, lo que éste necesita como resultado de la actividad y lo que

constituye un resultado satisfactorio (en materia de calidad, tiempo de ejecución y flexibilidad).

El cliente de una actividad puede ser externo o interno a la organización. En ambos casos, el cliente es la entidad que utiliza el resultado de la actividad, independientemente de si se produce un intercambio monetario para el acceso a la utilización.

Es necesario determinar si la actividad vigente satisface los requisitos del cliente. Si no es así, ver si existe otra actividad que proporcione el resultado que requiere el cliente. Por ejemplo:

- Si otra actividad proporciona el resultado necesario, la primera es redundante y se estudia su eliminación, porque hay que asegurarse de que la eliminación no originará problemas en otras actividades.
- Si no existe otra actividad que satisfaga los requisitos del cliente, establecer si se puede rediseñar la actividad para que los satisfaga o si puede ser reemplazada por una nueva actividad. Si es necesario rediseñar la actividad, el paso siguiente es analizar el flujo de trabajo.
- Una tercera opción es asignar la actividad a terceras partes, si esto reduce los costes o mejora la eficacia, la efectividad o la flexibilidad.

En la mayoría de los procesos de negocio pueden eliminarse entre 10 y 20% de actividades documentadas que no añaden valor. Las actividades sin valor añadido son un pérdida de

Rediseño de procesos

tiempo, dinero y otros recursos, pero no obstante pueden ofrecer oportunidades para mejorar los procesos de negocio.

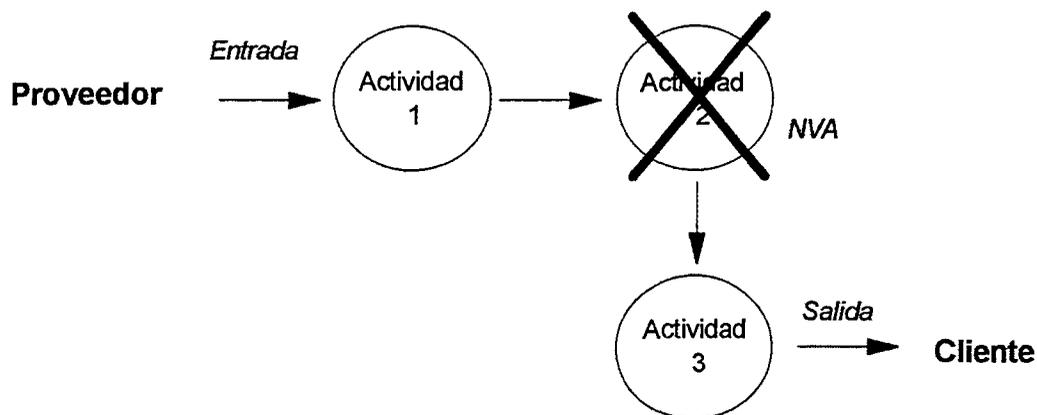
Si una actividad sin valor añadido proporciona una salida o resultado requerido por una actividad de valor añadido, se ha de intentar que sea más eficaz y/o menos costosa. Se puede combinarla con otra actividad o mejorar su efectividad siguiendo otros principios del diseño de procesos. La aplicación de estos principios eliminará muchas de las actividades sin valor añadido.

Las actividades de valor añadido también pueden mejorarse utilizando principios del diseño de procesos que permitan descubrir y aprovechar oportunidades.

A fin de evaluar los beneficios de los cambios propuestos, se analizan los costes y tiempos de ejecución relacionados con cada actividad y luego se estiman los costes y tiempos de ejecución de las actividades que se han rediseñado (el coste y tiempo de ejecución de una actividad eliminada es cero). Se comparan los costes/beneficios obtenidos antes y después a fin de determinar los posibles ahorros. El paso siguiente consiste en calcular los costes y la probabilidad de implantar acertadamente el cambio en el proceso. Finalmente se determina si los beneficios superan a los costes y se procede en consecuencia ⁴².

La consecuencia de aplicar el principio anteriormente expuesto en el rediseño de proceso puede traducirse en el siguiente esquema:

COMPACTACION DEL PROCESO



Organización orientada hacia resultados

El principio de la organización orientada hacia resultados implica eliminar las barreras geográficas, organizativas y físicas entre las personas que trabajan juntas para finalizar un proceso. La orientación hacia resultados perfecciona la organización del personal y el diseño de oficinas a fin de reducir el tiempo de ejecución, aumentar la calidad del proceso y eliminar actividades sin valor añadido (especialmente traslados y transportes).

Rediseño de procesos

El sector de seguros proporciona un buen ejemplo. Las empresas de seguros solían estar organizadas alrededor de las funciones de los departamentos. Un departamento recibía las reclamaciones, otro comprobaba el historial de esa reclamación y un tercer departamento tramitaba las reclamaciones. Lo más probable es que así cualquier transacción requiera enviar documentos e información de un departamento a otro, y los retrasos y actividades sin valor añadido inherentes a esta disposición producen bastante insatisfacción en los clientes⁴³.

Algunas empresas de seguros incluso han potenciado a sus representantes para que tramiten cualquier consulta de los clientes, independientemente del tipo de póliza. La tecnología de la información y los trabajadores multifuncionales son catalizadores fundamentales de esta organización orientada a resultados. El nuevo desempeño de las organizaciones reconocidas como las mejores en su sector es proporcionar soluciones integrales a las inquietudes del cliente con una sola llamada telefónica. La tecnología es un catalizador esencial para este principio.

Incorporación de la calidad desde el principio⁴⁴

El mejor procedimiento para garantizar una ejecución de procesos de alta calidad es diseñar el proceso para que sólo pueda realizarse en la forma adecuada, y después normalizar todos los desempeños conforme a ese diseño. La forma adecuada de ejecución se determina mediante el requisito de satisfacer las expectativas del cliente externo en el primer intento.

Rediseño de procesos

Algunas empresas utilizan el enfoque del control de calidad. El problema del control de calidad es que aumenta los costes del proceso, sea aceptable o no el producto o servicio final.

- * Si el producto o servicio final es aceptable, la evaluación se ha revelado innecesaria y el coste asociado, una pérdida total.
- * Si el producto o servicio final no es aceptable, debe volver a realizarse, añadiendo el coste de la evaluación.

Para satisfacer las expectativas del cliente en el primer intento es menester que el proceso funcione bien. Incorporar la calidad desde el principio, "blindar" los procesos contra errores, normalizar conforme a las mejores prácticas y capturar la información en la fuente, son algunas de las mejores técnicas para conseguirlo.

Incorporar la calidad desde el principio

Cuando se utiliza una evaluación de calidad para detectar un trabajo insatisfactorio, la calidad se convierte en gasto. El coste de la calidad proviene de pagar:

- * A la persona que comprueba el trabajo de los demás.
- * Por los retrasos en el tiempo empleado en el proceso (menos tiempo empleado significa menor coste).
- * Por los recursos utilizados en la ejecución de trabajo deficiente la primera vez.

Rediseño de procesos

- * Por el trabajo que debe repetirse.
- * Por los recursos utilizados para reelaborar el trabajo.

Una mala calidad también puede dar como resultado una pérdida de competitividad y de clientes, menos tangible pero significativa.

A la inversa, aumentar la calidad del proceso y "blindar" los procesos contra errores ahorra costes. Se elimina el paso de evaluación de la calidad del trabajo y los costes de la reelaboración. Cuando el proceso está normalizado y se realiza siempre correctamente aumentan la satisfacción de los clientes y la participación en el mercado.

La calidad incorporada desde el principio comienza antes del proceso, pues la calidad de las entradas al proceso debe ser satisfactoria.

En todos los momentos subsiguientes del proceso, los trabajadores deben ser conscientes de lo que constituye una calidad aceptable, estar motivados para superar ese nivel de calidad y ser responsables de su propio trabajo. Si se cumplen las normas de calidad en cada paso del proceso, el resultado puede incluso superar las expectativas del cliente.

En el siguiente esquema se representan estas ideas:

- * Inspección del producto: Actual
 - Inspeccionar el producto para localizar defectos
 - Certificado de producto inútil
- * Inspección del proceso: Tipo global
 - Inspeccionar el proceso para evitar defectos
 - Realizar un seguimiento de la producción del proceso para detectar condiciones de error antes de exceder las tolerancias
 - Certificado de salud del proceso

"Blindar" los procesos contra errores

Consiste en utilizar técnicas que hagan forzoso el resultado deseado. Un proceso sin errores lleva implícita la ausencia de defectos en el resultado final. Siempre es preferible evitar los defectos a detectarlos, y para ello deben incorporarse al proceso procedimientos para evitar errores.

Existen motivos para incorporar mecanismos que eviten errores cuando es necesaria una comprobación de calidad del resultado. Abundan los ejemplos de estos mecanismos. La abertura del depósito de gasolina en los coches fabricados recientemente para gasolina sin plomo tiene un adaptador especial que sólo acepta las boquillas de los surtidores de gasolina sin plomo. Las unidades para diskettes de 3.5 pulgadas sólo aceptan diskettes introducidos con la cara superior hacia arriba y el borde superior hacia adelante.

Rediseño de procesos

Pueden y deben diseñarse artículos para el lugar de trabajo que faciliten una utilización o funcionamiento normalizados, objetos que sólo puedan ensamblarse o utilizarse correctamente.

Cuando la ejecución de un proceso está normalizada, las fluctuaciones del rendimiento y los errores destacan y pueden remediarse más fácilmente. A medida que las personas se acostumbran a realizar el proceso de una determinada manera, disminuye su tiempo de ejecución. Las personas no tienen que perder tiempo investigando cómo ejecutarlos, lo que reduce el tiempo de preparación, y pueden centrar su creatividad en sugerir mejoras para el proceso base, lo que fomenta mejoras continuas.

Capturar la información en la fuente

Cada vez que una persona filtra o difunde una información, existe la posibilidad de que se generen actividades propensas a errores, redundantes y sin valor añadido⁴⁵. La política de capturar la información en la fuente puede aplicarse a todos los niveles de la organización para mejorar el desempeño, lo cual lleva a tratar de capturarla en cuanto esté disponible.

He aquí ejemplos de captura de información en la fuente:

- * La información nunca debería ser introducida de nuevo en el ordenador. Por ejemplo, la información ya existente en un ordenador puede intercambiarse por medio de redes, correo electrónico, transferencia manual de diskettes o modem.

Volver a introducir los datos es redundante y crea la oportunidad de que se produzcan errores. Actualmente puede intercambiarse información entre bases de datos con más facilidad debido a la normalización de los formatos de transferencia de datos.

- * La utilización del intercambio electrónico de datos (EDI), que veremos más extensamente en el apartado de Innovación Tecnológica, puede eliminar procesos enteros cuando se utiliza correctamente, aumentando significativamente los indicadores de valor añadido en la carga de trabajo. El intercambio electrónico de datos permite intercambiar información automáticamente entre dos o más ordenadores de la organización en transacciones tales como tratamiento de pedidos, sistemas de inventario sin stocks o de abastecimiento "just-in-time" y evaluación de conciliación de recibos.
- * Pueden utilizarse sistemas POS (punto de venta) para mantener un registro continuo de las mercancías que se están vendiendo y transmitir esa información todos los días a la sede central de una organización y así hacer más efectiva la toma de decisiones y estrategias. Un ejemplo lo proporcionan los establecimientos de la cadena de ropa ZARA.
- * La captura de la información en la fuente permite que la toma de decisiones se realice en niveles inferiores de la organización o fuera de ella. Si la información se captura en el momento y lugar en que se crea, las personas en ese lugar pueden utilizarla de inmediato sin esperar el informe mensual de la sede para determinar si una nueva estrategia funciona adecuadamente.
- * En general es preferible utilizar el correo electrónico o los mensajes grabados a manejar notas manuscritas o mensajes telefónicos. El correo electrónico captura el

Rediseño de procesos

mensaje en el ordenador para que pueda ser almacenado o utilizado de nuevo. Los mensajes grabados pueden almacenarse o enviarse a otra persona y suelen ser más detallados que los mensajes escritos, produciendo una comunicación más eficaz.

Trabajadores multifuncionales

Una de las primeras consecuencias de la prosperidad de una organización es la especialización del personal. En las organizaciones nuevas, los empleados se ven obligados a desempeñar funciones múltiples, pues no hay personal suficiente para acometer la especialización. Todo se centra en satisfacer al cliente; producir servicios y productos para los clientes hace que la empresa siga funcionando.

Pero cuando la empresa crece se contrata más personal, se dividen el trabajo y comienza a la especialización. Pronto la empresa tiene departamentos independientes y cada uno de ellos se ocupa de un aspecto cada vez más especializado del negocio de la empresa. Esto tiene importantes consecuencias.

- * Las únicas personas que pueden ver a la empresa en su conjunto son los directores.
- * Los empleados se preocupan más de las prestaciones de su departamento que de satisfacer las necesidades de los clientes.
- * Un aumento en la especialización crea inflexibilidad en la plantilla y el flujo de trabajo.

Rediseño de procesos

- * Los trabajadores especializados temen el cambio; implantar los cambios necesarios para mejorar las prestaciones se vuelve más difícil.

Puede darse solución a estos problemas con la formación cruzada de los empleados, para que se conviertan en *trabajadores multifuncionales*. Un trabajador multifuncional es capaz de realizar más de una tarea o función.

Los trabajadores y directores con formación y experiencia en varias funciones pueden:

- * Ser más flexibles e introducir cambios de recursos para eliminar problemas como cuellos de botella y mantener el flujo de trabajo en movimiento (menos tiempo transcurrido significa menor coste).
- * Tomar mejores decisiones, más orientadas hacia el cliente.
- * Experimentar una mayor satisfacción laboral.

Los métodos para conseguir una plantilla multifuncional incluyen la formación cruzada, programas de incentivos a las habilidades múltiples y la formación de equipos.

Sin embargo, la formación cruzada de los trabajadores para que desempeñen múltiples funciones es sólo parte de la solución, otros aspectos que ayudan a solucionar la cuestión son:

- * Los líderes de la organización deben conocer y comunicar a la plantilla quién es el cliente, y si es necesario reestructurar la plantilla para atender a ese cliente.

Rediseño de procesos

- * Deben utilizarse medidas de rendimiento que sean significativas en términos de satisfacción del cliente y fijar objetivos enérgicos que produzcan prestaciones mejoradas.

Plantilla multifuncional

La formación cruzada proporciona a los directores y empleados nuevas capacidades, que complementan o amplían su gama de habilidades. La formación puede ser interna, por medio de programas de formación permanente o a través del área de recursos humanos (RR.HH.), o externa, impartida por universidades o especialistas. Con vistas a la formación cruzada es necesario que se limite la diversidad de puestos de trabajo y que las expectativas en cuanto a las habilidades necesarias para cada puesto se mantengan elevadas. Se debe recompensar a los trabajadores que tomen la iniciativa de compartir o dominar nuevas habilidades.

Pueden utilizarse incentivos monetarios o de otra clase a todos los niveles. En puestos de nivel inferior, los incentivos pueden incluir pagos por el número de tareas dominadas, una mayor variedad y autonomía laboral o ascensos. A nivel de dirección un incentivo no monetario puede ser una mayor participación en el liderazgo de la organización.

Una buena forma de aumentar la transferencia de habilidades es formar equipos de trabajo con personas dotadas de diversas habilidades y organizarlos para que persigan un resultado deseado común. Cada equipo de trabajo puede tener el objetivo de enseñar sus habilidades a los demás.

Rediseño de procesos

Los trabajadores multifuncionales situados en estrecha proximidad o comunicación con otros pueden ayudar a los demás a eliminar rápidamente los problemas en el flujo de trabajo causados por desorden, incapacidad para tomar decisiones o embotellamientos.

La mejor forma de utilizar a los trabajadores multifuncionales es proporcionar al personal un mecanismo de rotación de puestos o cargos para evitar paradas en el trabajo y aumentar su productividad, no sólo para mantenerlos ocupados⁴⁶.

Sistemas de Control Visual

Los sistemas de control visual proporcionan un "feedback" inmediato a la dirección y al personal sobre lo que esta sucediendo en un proceso, a efectos de facilitar el flujo de trabajo y la gestión de un proceso⁴⁷. En cualquier sistema de control visual el objetivo es que la dirección y el personal puedan saber inmediatamente si las operaciones actuales son aceptables. Los sistemas de control visual proporcionan a la dirección y al personal:

- * La información que precisan para tomar decisiones fundamentadas y oportunas:
- * La motivación necesaria para alcanzar las prestaciones objetivo de los procesos y los objetivos de la organización.

Sistemas de Control Visual sobre el flujo de trabajo

Existen varios principios fundamentales que rigen el buen diseño de procesos y que dependen de la utilización de controles visuales: sincronización con la demanda, lotes más pequeños, cargas de trabajo equilibradas, mantener constante el trabajo en curso. Su funcionamiento requiere una comunicación entre los centros de trabajo involucrados en un proceso.

Sistemas de Control Visual para la gestión

Los sistemas de control visual para la gestión suministran un "feedback" visible sobre el avance hacia el desempeño objetivo fijado para una persona o grupo de trabajo, o hacia las prestaciones objetivo para un proceso completo. Un sistema de control visual para la gestión normalmente consiste en una presentación visual del avance que se está logrando para cumplir las prestaciones objetivo. El avance se determina utilizando un sistema de medidas del rendimiento que todas las partes interesadas, la dirección y los trabajadores, puedan comprender y consideren que es adecuado para medir el avance realizado para satisfacer al cliente del proceso. Si el cliente del proceso es interno, el sistema del rendimiento también debe reflejar los requisitos de rendimiento del cliente externo medidos.

La presentación de medidas del rendimiento debe:

- * Ser fácilmente actualizable.
- * Ser continuamente visible para todos los trabajadores y directores que participan en el proceso.

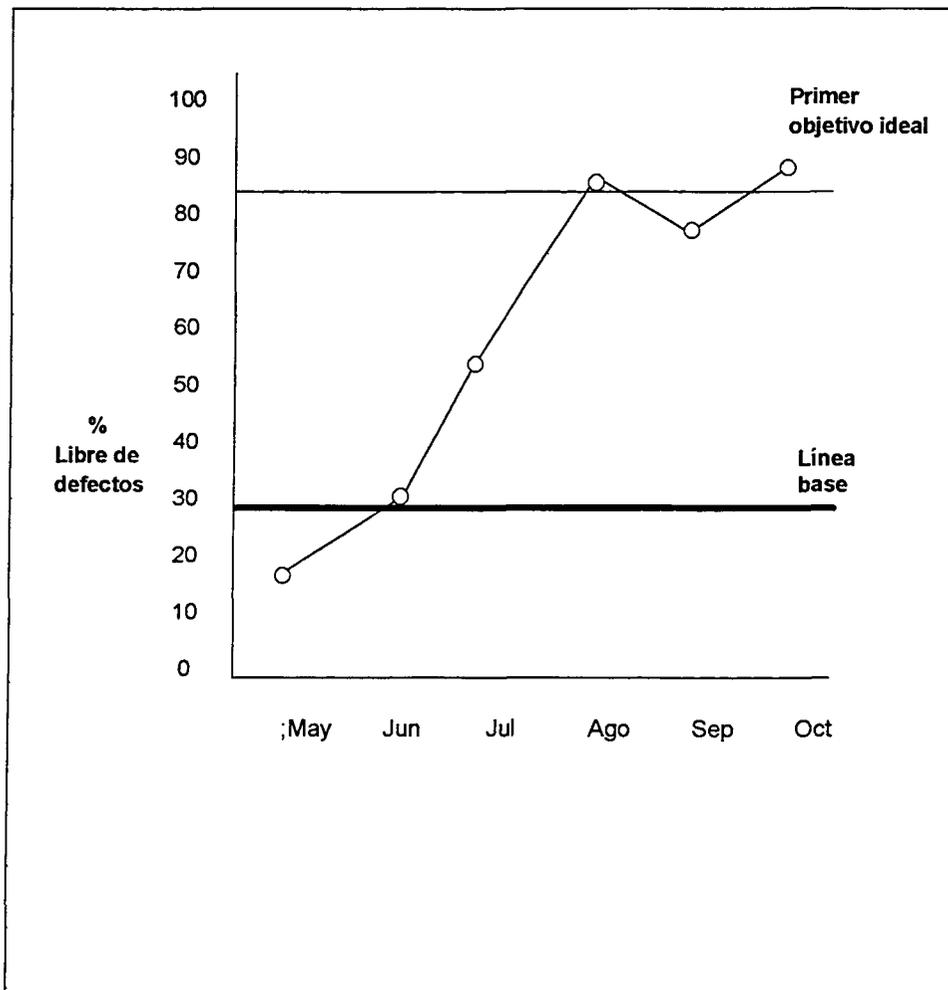
Rediseño de procesos

- * Estar diseñada claramente para acentuar el avance positivo hacia objetivos de rendimiento.

El diseño siguiente, muestra seis meses de prestaciones, medidas frente a una línea base que representa las expectativas mínimas del cliente y frente a un objetivo ideal de prestaciones, representando el probable nivel requerido para conseguir una ventaja competitiva.

SISTEMAS DE CONTROL VISUAL

Extensión del objetivo del Desempeño



Rediseño de procesos

La línea base representa las prestaciones mínimas aceptables. Puesto que de continuo las expectativas del cliente aumentan y la competencia mejora, la línea base irá subiendo ininterrumpidamente.

El objetivo ideal debe fijarse como un reto para alentar a los que ejecutan el proceso a realizar mejoras radicales. Los objetivos ideales, si se fijan ambiciosamente, no siempre se alcanzarán. Cuando se realicen mejoras radicales y se mantengan durante un período de tiempo acordado (quizá entre tres y cinco meses) deben fijarse nuevos objetivos ideales.

La dirección o los propios trabajadores pueden actualizar las prestaciones, pero éstos deben mantenerse informados para que la motivación permanezca elevada. La motivación también depende de las recompensas a los trabajadores y a la dirección cuando mejoren las prestaciones.

Otros Controles Visuales

Los controles visuales también pueden proporcionar un "feedback" positivo a los trabajadores y a la dirección sobre el número de sugerencias planteadas e implantadas o el número de problemas resueltos. Si se emplea un sistema de incentivos para alentar las sugerencias y soluciones, también pueden mostrarse esos incentivos en la presentación visual⁴⁸.

Flujos de trabajo sincronizados con la demanda

Cuando las organizaciones utilizan procesos de trabajo de impulsor, se ocupan de producir el mayor número posible de productos o servicios, sin ser específicamente conscientes de la demanda para la producción.

Estos sistemas de impulso tienden a generar atrasos, inventarios y desorden que cuestan dinero y hacen difícil controlar el flujo de información o de trabajo en curso.

Otra consecuencia es que los procesos de impulso pueden aumentar los posibles costes de calidad.

Una solución es enlazar la oferta con la demanda por medio de un sistema que sincroniza la producción con la demanda, de modo que la información u otros recursos no se producen o suministran hasta que son necesarios y la producción sólo se inicia cuando se determina la necesidad del producto, servicio o información. El enlace entre oferta y demanda significa que cuando un centro de trabajo necesita un servicio, producto o información lo comunica al centro de trabajo que los proporciona.

Los sistemas de sincronización con la demanda facilitan la utilización de otro principio de diseño de procesos: disminuir el lote o reducir el número de objetos que se está produciendo en un momento determinado:

Rediseño de procesos

- * Un menor lote de trabajo disminuye el trabajo en curso, y por tanto reduce los recursos (personal, dinero, tiempo) dedicados a un proceso en un momento determinado. También ayuda a equilibrar el flujo de trabajo y a hacer visible y manejable el trabajo en curso. La ventaja de procesar lotes más pequeños en un sistema de sincronización con la demanda es que fluye una carga de trabajo uniforme por todos los centros de trabajo, con una cantidad pequeña y manejable de trabajo en el sistema. Los desequilibrios de las cargas de trabajo, problemas de calidad, embotellamientos y actividades antieconómicas o sin valor añadido destacan rápidamente y pueden remediarse.

Reducción del tiempo de preparación

La reducción del tiempo de preparación también reduce al mínimo el número de recursos (información, subcomponentes, materias primas) que deben estar en curso en cualquier momento, lo que mejora la capacidad de gestionar el proceso y consigue que la información o el producto en curso se mantengan en movimiento.

Las claves para la reducción del tiempo de preparación son:

- Organizarse para una eficacia óptima y prepararse para realizar la tarea de valor añadido.

La organización puede implicar la forma en que se agrupan las tareas en puestos de trabajo y cómo se reparte el espacio físico para obtener un desempeño óptimo de las tareas.

- Orientar los materiales y recursos hacia el lugar donde se precisan para realizar la actividad de valor añadido.

Este concepto puede aplicarse con relación a un lugar de trabajo de una sola persona o al diseño de las instalaciones.

El principio es el mismo a todos los niveles, eliminar actividades sin valor añadido tales como el traslado de suministros o de información o la necesidad de buscar materiales y utilizar sistemas que emplean señales visuales para reponer los materiales en el momento que se necesitan.

Otra forma de enfocar la tarea que se está realizando es minimizar o eliminar las interrupciones. Normalmente, la persona que interrumpe su tarea tiene una actitud reactiva, afectada por una mala planificación o comunicación, y a menudo pierde la concentración y el impulso. Pueden evitarse las interrupciones con la utilización de mensajes grabados, correo electrónico, una nota colocada en la puerta cerrada de una oficina o simplemente pidiendo el trabajador que le concedan un número de horas sin interrupciones para poder concentrarse en una tarea.

- Trasladar las actividades de preparación fuera de los límites del proceso o de la tarea, es decir, conseguir que los clientes o proveedores realicen la preparación.

La preparación interna requiere que un centro de trabajo permanezca ocioso porque el espacio se está utilizando para preparaciones o bien porque el trabajador está ausente, finalizando la preparación en otro lugar. Algunos ejemplos de trabajo interno son cambiar equipos, seleccionar y transportar formularios o documentos,

Rediseño de procesos

recopilar información pertinente y procesar la primera parte del trabajo en el centro de trabajo.

La preparación externa puede realizarse mientras funciona el centro de trabajo, y puede implicar que otra persona o máquina localice y entregue recursos (información, materiales), ajuste el centro de trabajo o entregue el producto al cliente.

A fin de mejorar el indicador de valor añadido de un proceso debe eliminarse la mayor cantidad posible de preparación interna o transformarla en preparación externa. Esto aumenta al máximo el tiempo que el trabajador y el centro de trabajo dedican a actividades de valor añadido para el cliente.

Un ejemplo de preparación externa, que posteriormente creó una ventaja competitiva importante, es el de una empresa de suministros farmacéuticos, American Hospital Supply's ⁴⁹ que instaló en los despachos de sus clientes, los departamentos de compras de un hospital, una red de unión a un ordenador central. Originalmente se puso en práctica para evitar un problema de captura de datos que había experimentado la empresa farmacéutica y que pensaba superar permitiendo que el cliente introdujera los datos de los pedidos. Posteriormente, descubrieron que esto había aumentado su participación en el mercado, ya que los encargados de compras de los hospitales vieron que era muy fácil hacer pedidos, perfeccionar la combinación precio/velocidad de entrega, determinar la disposición de un pedido y obtener las especificaciones de los productos. La instalación también creó barreras que dificultaron la competencia de las demás empresas de suministros farmacéuticos.

Un ejemplo de la importancia de este principio es el auge que ha tomado el outsourcing, cuya definición es *"utilizar un recurso externo para realizar procesos que anteriormente se efectuaban internamente y así obtener una ventaja estratégica"*⁵⁰.

El outsourcing ha resultado muy útil en el área de los sistemas de información, y uno de sus beneficios es la flexibilidad que aporta a la hora de abordar un proceso de cambio⁵¹.

El número de empresas que utilizan este principio está aumentando continuamente. Una de ellas es IKEA, primer distribuidor mundial de mobiliario, que obtiene su ventaja competitiva del hecho de que el cliente realiza una parte del proceso, como es el servirse los productos en las tiendas o el montaje posterior a la compra⁵².

Otro ejemplo lo podemos encontrar en la multinacional española de alimentación Campofrío, que en virtud del gran volumen de información que debe procesar decidió acudir a la tecnología y cedió la gestión de su departamento informático durante cinco años. Este hecho tiene como resultado que la Dirección de la compañía concentra sus esfuerzos en la gestión de su negocio, lo que contribuye a la excelencia⁵³.

James Brian, Quinn Frederick y G. Hilmer también hablan del outsourcing como uno de los instrumentos que se utilizan para mejorar los resultados empresariales previsible⁵⁴.

Agrupar físicamente a las personas

Organizar a las personas, procesos y lugares físicos de trabajo para producir lo que desea el cliente. Esto puede implicar formar equipos de personas con diferentes funciones (en lugar de personas con la misma función), agrupar físicamente a esos equipos o eliminar por medio de la tecnología las barreras físicas existentes entre ellos. Esto reduce las actividades sin valor añadido, tales como el traslado o transporte de información y de otros recursos, y las colas o tiempos de espera. También reduce el tiempo de ejecución del proceso, facilita una plantilla multifuncional, mejora las comunicaciones y hace que las oportunidades de mejora de procesos sean evidentes.

Empleo de procesos paralelos

El tratamiento en paralelo es una forma de reducir el tiempo global de ejecución⁵⁵. Cuando se necesitan los resultados de varios procesos para dar un servicio o un producto al cliente final, estos procesos se pueden ejecutar en paralelo más que en serie, a menos que uno de ellos necesite el resultado de otro.

Cuando se ejecutan las actividades en paralelo en varios lugares, será preciso verificar que no haya procesos duplicados y asegurarse de que los enlaces entre procesos tengan controles efectivos y bien establecidos para evitar demoras en el trabajo, cuellos de botella o malas decisiones. Al reducirse el tiempo de ejecución se posibilitan costes menores y un mejor servicio, lo que puede producir una ventaja competitiva.

Relaciones con clientes y proveedores

Las organizaciones y operaciones reconocidas como las mejores están pasando de tener un gran número de proveedores en situaciones competitivas de licitación a tener menos y más fiables. El mismo principio también funciona a la inversa, tener menos clientes, pero que compran más. El paso a este tipo de relación estratégica de negocio requiere un cambio de mentalidad, de adversario a aliado o a colaborador.

Al reconocer que pueden crearse colaboraciones estratégicas entre clientes y proveedores, las organizaciones de clientes se están comunicando mejor, con un grupo más reducido de proveedores, que demuestran de forma coherente un alto nivel de calidad y se preocupan por la relación empresarial y por su capacidad de responder rápidamente.

Este nivel de participación crea un compromiso mutuo que propicia el éxito de las dos partes y lo suficientemente firme como para permitir compartir casi desde el principio diseños y planes estratégicos, a fin de que el proveedor pueda prepararse para suministrar lo que necesita el cliente. El proveedor puede así planificar de forma más eficaz y beneficiar al cliente con tiempos de ejecución más cortos, precios más bajos y una mayor calidad.

La tecnología puede ser un importante catalizador de las relaciones empresariales estratégicas. Hoy día muchas organizaciones utilizan el intercambio electrónico de datos (EDI) para establecer relaciones estrechas entre clientes y proveedores y eliminar de los procesos de negocio muchos pasos que carecen de valor añadido⁵⁶, así como la

Rediseño de procesos

transferencia electrónica de fondos (EFT). (EDI) y (EFT) son dos formas de conseguir estos objetivos al nivel y escala requeridos.

Crear la relación puede ser difícil, pero sus beneficios son múltiples: reducción de tiempos de ejecución, menores costes, menor necesidad de recursos y mejora de la sensibilidad del mercado.

Lo anteriormente expuesto se puede sintetizar en el siguiente esquema:

Relaciones Cliente/Proveedor	
Relaciones con los proveedores	
*	Menor número de proveedores
-	Desarrollar relación/sociedad de negocios
-	Compromiso mutuo con el éxito del otro, permitiendo participación en planes estratégicos, mejoramiento de ideas, etc.
-	Comunicación abierta y constante.

Para que la relación estratégica funcione, tres grupos de implicados deben comprender los riesgos y beneficios de la relación y comprometerse con ella: proveedores, clientes y empleados de la organización. Sólo se consigue un compromiso cuando estos tres grupos obtienen beneficios derivados de la relación.

Proveedores

Para que un proceso tenga calidad incorporada desde el principio, las entradas al proceso deben cumplir las normas de calidad. En el extremo inferior, un incentivo para que el proveedor cumpla las normas de calidad de la organización puede ser su permanencia en la lista de proveedores aceptados. En el extremo superior, un proveedor puede llegar a ser uno de los seleccionados que pasa de competidor a aliado de la organización del cliente, recibiendo información sobre nuevos diseños, participando en el desarrollo de servicios o productos, obteniendo un mejor precio o más pedidos, convirtiéndose así en un proveedor de primera calidad.

Clientes

Pueden conseguirse muchos beneficios mediante una relación estrecha con los clientes, incluida la capacidad de planificar la producción y los servicios compartiendo pronósticos y plazos de ejecución, reduciendo así los costes asociados con despilfarros e inventarios. Además, los clientes o usuarios generan algunas de las mejores ideas sobre nuevos productos o servicios y son la mejor fuente de nuevos negocios por repetición de pedidos o recomendaciones a otros.

Es prudente establecer las relaciones antes de que sean posteriormente necesarias. Uno de los requisitos de un proceso de suministro de recursos es un acuerdo que detalle el nivel de servicio esperado del proveedor y puede incluir el, préstamo de un sustituto durante el

Rediseño de procesos

período que cubre el servicio. Esto garantiza una respuesta rápida y adecuada para el cliente cuando se estropea un ordenador, automóvil u otra herramienta, y permite una rápida reanudación del trabajo.

Empleados

La dirección puede mejorar la eficacia de la organización con la mayor participación de los empleados en relaciones estratégicas y con otros esfuerzos de mejora de prestaciones. Cabe repetir que debe pasarse de la condición de adversario o subordinado a la de aliado, un cambio basado en la confianza y el compromiso.

Los empleados que temen perder su trabajo como resultado de la eliminación de proveedores no serán muy eficaces en la puesta en práctica de ese cambio. La formación cruzada para conseguir que sean más flexibles y puedan ser asignados a tareas diferentes ayuda a resolver este problema. Los empleados han de comprender y creer en los beneficios de un cambio para colaborar en él. Muchas de las relaciones con clientes y proveedores se establecen mediante las acciones de personas que sirven de enlace con las entidades externas. Estas personas tienen que estar formadas y motivadas para tomar decisiones referidas a las relaciones y a lo que sucede en ellas.

A veces las nuevas relaciones estratégicas se crean mediante la tecnología. Automatizando las transacciones rutinarias, los empleados disponen de más tiempo para concentrar sus esfuerzos en las transacciones complejas, que el cliente valora más.

Rediseño de procesos

Las relaciones estratégicas entre clientes y proveedores implican riesgos y beneficios.

Riesgos

Pueden surgir problemas en las relaciones estratégicas entre clientes y proveedores por varios motivos:

- Desigualdad en los beneficios a conseguir.
- Distribución desigual del poder y el control.
- Cambios en la estrategia o el alcance.
- Desequilibrios o cambios en el nivel de compromiso, la disponibilidad de recursos o la información.
- Confianza o salvaguardias inadecuadas.
- Integración insuficiente:
 - * A nivel estratégico, gerencial y operativo.
 - * En la esfera técnica o financiera.

Beneficios

Las relaciones estratégicas entre clientes y proveedores pueden:

- Aprovechar los recursos de la organización: capital, personal y tiempo

Rediseño de procesos

- Alentar a otros a invertir en esfuerzos que benefician a la organización.
- Reducir el tiempo de ejecución de procesos.
- Aumentar la calidad.
- Mejorar el servicio al cliente y la rentabilidad.

Mentalidad de mejora continua

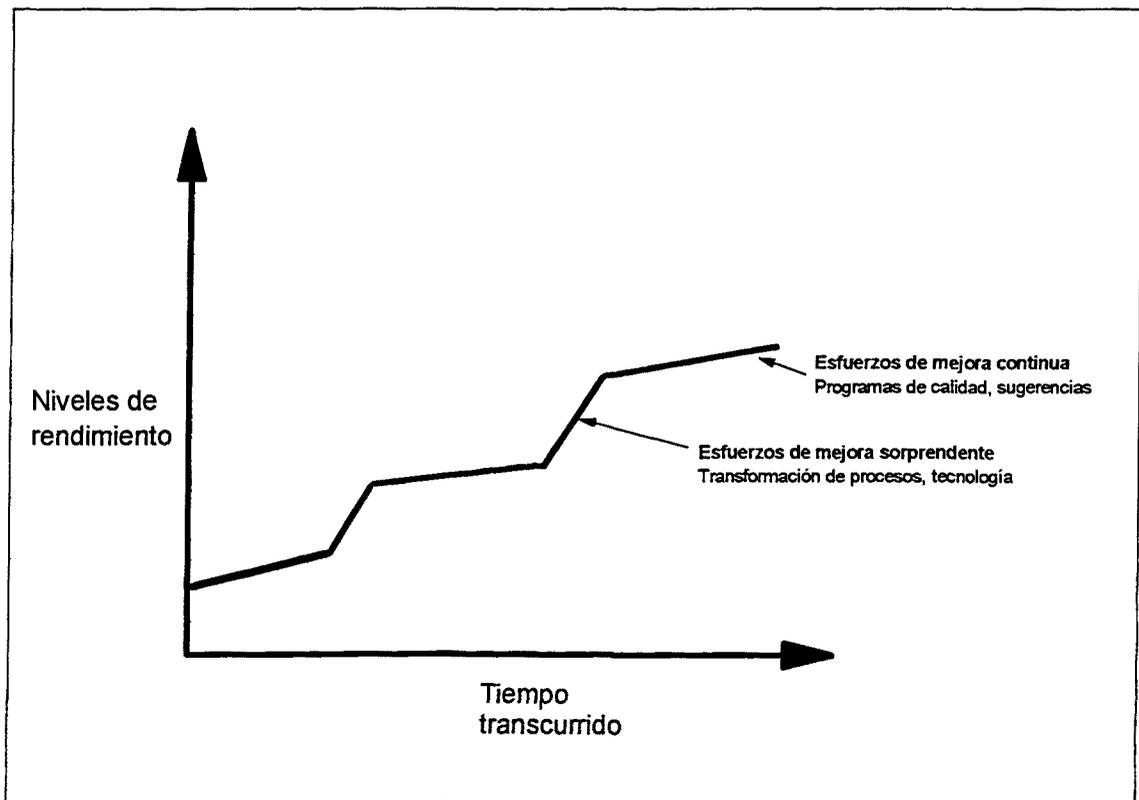
Esta actitud encierra la creencia de que cualquier proceso o producto se puede mejorar, independientemente de lo bueno que sea en la actualidad y del tiempo que lleva en vigencia. La presencia de una mentalidad de mejora continua en las organizaciones se pone de manifiesto en los siguientes hechos y actitudes:

- * No existen vacas sagradas⁵⁷, es decir, todo puede mejorarse.
- * Cuestionamiento de todo lo que no sirva al cliente.
- * Responsabilidad individual y de los equipos de trabajo para mejorar los resultados.
- * Los indicadores visuales de las prestaciones muestran una mejora continua, con aumentos sorprendentes de vez en cuando.
- * Los empleados y directores están motivados y les gusta su trabajo, pero no son conformistas con la situación actual, teniendo siempre mentalidad de mejora.

El objetivo es mejorar el rendimiento

Pueden utilizarse técnicas de mejora de prestaciones para realizar avances sorprendentes y para obtener mejoras continuas y graduales⁵⁸. Normalmente, una mejora sorprendente se consigue con un esfuerzo único y significativo en la transformación de un proceso y con la aplicación de tecnología. Las mejoras continuas son el resultado de la formación, la mentalidad y las técnicas para mejorar el proceso y la calidad.

Ambas tienen beneficios que ofrecer. Cuando la organización las produce conjuntamente, la medición de las prestaciones mejoradas puede tener esta expresión:



Rediseño de procesos

Tanto los empleados como la dirección tienen una función que desempeñar en la mejora de las prestaciones del negocio.

Función de los empleados

La experiencia y las estadísticas demuestran que las personas más capaces de mejorar un proceso son las que lo realizan, pues conocen sus detalles, las virtudes y los defectos. Sin embargo, debido a esta proximidad, en ocasiones las personas que realizan el proceso piensan que no debe modificarse, que no se puede mejorar. Esta resistencia natural al cambio, que puede impedir a los empleados participar en los esfuerzos de mejora de prestaciones, debe vencerse, porque los empleados de una organización son generalmente los instrumentos de mejora más eficaces.

Tal y como se explica a continuación, la función de los directores es importante para superar esta resistencia.

Función de los directores

Los directores de la organización pueden posibilitar que los empleados contribuyan:

- Potenciando a los empleados.

Potenciación significa proporcionar la información y autoridad necesarias para cumplir la misión de la organización. Los directores deben delegar todo lo que puedan en materia de toma de decisiones y resolución de problemas, y suministrar los procedimientos e informaciones necesarios para garantizar un desempeño eficaz. Es mejor dedicar tiempo y dinero a capacitar a los empleados que a evaluar el trabajo.

- Fijando objetivos enérgicos para ayudar a los empleados a pensar de forma creativa y original.

La fijación de objetivos enérgicos comienza con la acabada visión de la organización, que sólo está completa una vez establecidas las medidas de rendimiento y las prestaciones objetivo. Deben proponerse prestaciones objetivo enérgicas dentro de los sistemas significativos de medición del rendimiento para fomentar las mejoras. Los incentivos también son importantes. La mejora continua es un juego duro: los directores y empleados deben tener un motivo para participar.

- Proporcionando formación en técnicas de mejora de procesos.

Un esfuerzo continuo de formación facilita la comprensión de normas o procedimientos con los que se realiza una tarea o se mejora un proceso.

Una vez que una organización ha descubierto y normalizado la mejor forma de realizar una tarea, debe formar a todo el personal implicado para la nueva realización de la tarea. Esto, en un programa de sugerencias destinado a descubrir una mejora de tareas, fomenta una creatividad subsecuente que contribuirá a la mejora continua.

Todos los directores y empleados deben recibir formación sobre técnicas de mejora de procesos y ser incentivados por las mejoras que obtengan.

- Utilizando ejercicios de fortalecimiento del compromiso para crear la conciencia de la necesidad de mejorar y de la importancia esencial de las mejoras continuas.

El principal factor que dificulta el compromiso es el miedo. Uno de los mejores antidotos es la comunicación precisa y oportuna, que permite a los líderes de la organización compartir sus objetivos y convencer a los empleados de la necesidad del cambio. Los empleados han de comprender por qué la organización está realizando un esfuerzo de mejora de prestaciones, qué cambios serán necesarios y cómo los afectarán. Se tiene que informar con claridad sobre las ventajas y los riesgos para conseguir confianza.

El compromiso de lograr mejoras de prestaciones es un proceso de cooperación que ha de originar respeto mutuo. Antes de que los empleados se comprometan a realizar lo que sea necesario para mejorar las prestaciones, tienen que estar convencidos de que la organización apoyará sus esfuerzos y a garantizará sus empleos. Para una organización es más fácil prometer seguridad en el empleo si proporciona una formación cruzada a sus empleados, ya que si una sugerencia produce la supresión de una tarea, el trabajador multifuncional puede pasar a la realización de otra.

- Proporcionando el liderazgo y la preparación que los empleados necesitan para mantenerse orientados hacia los objetivos de rendimiento de la organización.

La dirección, por su capacidad de visualizar la empresa de una forma global, ayudar a los empleados a tener en cuenta los objetivos operativos y de mejora de prestaciones. Es aconsejable que los directores se dediquen principalmente a actividades estratégicas proactivas y de valor añadido. Han de fijar el rumbo de la organización en términos de la misión, las estrategias y los factores fundamentales del éxito de negocio, y después potenciar al personal para lograr la misión.

Si los directores dedican demasiado tiempo a detalles organizativos, no añaden valor. Por lo tanto, conviene que deleguen funciones y proporcionen a los empleados información y motivación para tomar decisiones y responsabilizarse de sus procesos de trabajo. Los directores pueden facilitar el trabajo en equipo y la cooperación entre el personal organizando a las personas para que se orienten hacia los resultados previamente definidos.

Como punto final a esta segunda característica del rediseño de procesos nos remitiremos a Hamel y Prahalad quienes afirman: *"La esencia del rediseño de procesos es saber aplicarlo de forma que multiplique el valor de cada uno"*⁵⁹.