
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

CAPITULO VI
CONCLUSIONES

PRIMERA

El entorno turbulento y cambiante que caracteriza los nuevos tiempos requiere de las empresas flexibilidad, es decir, capacidad para el cambio.

La complacencia es la semilla del inmovilismo y el subsecuente fracaso ante un mercado que plantea a diario nuevas exigencias. Las empresas que se adormecen pierden rápidamente relevancia en su sector.

Las nuevas tecnologías de la información han modificado la manera en que las empresas realizan sus actividades, desde la más simple a la más compleja . Los nuevos mercados emergentes presentan grandes retos en términos de oportunidades, pero también requieren un esfuerzo de gestión importante para identificar las tendencias futuras y hacer frente a la competencia. La consecuencia de este entorno es que las empresas deben estar en alerta continua para adaptarse y si es posible anticiparse a los cambios que se producen alrededor de ella.

SEGUNDA

Sobre los paradigmas de gestión se detecta el impacto que tiene el nuevo perfil del cliente -exigente, poco fiel, sensible al precio- todo esto hace que las empresas deban enfocarse al servicio al cliente y concentrarse en proporcionar valor añadido. Para lograr este esfuerzo de mentalidades se plantea el organigrama "invertido", donde la posición más alta está

Conclusiones

ocupada por el cliente y a continuación los que efectúan un trabajo de contacto con el cliente, proporcionándole servicio.

Hoy en día, ser proveedor de una empresa ofreciendo la calidad adecuada a un precio razonable ya no es suficiente: Las empresas esperan de sus proveedores que pasen a ser sus "asociados" implicados en conseguir el éxito en el mercado.

TERCERA

El rediseño de procesos nació con el propósito de asegurar el éxito en los negocios de las organizaciones que lo aplican y para ello los factores clave son:

- * Visualizar el proceso objetivo y las prestaciones del mismo.
- * Identificar las barreras del cambio e instrumentar las asociaciones necesarias, convenciendo a la organización de la necesidad de éste.
- * Involucrar a las organizaciones afectadas.
- * Acotar el ámbito de trabajo (el alcance debe estar muy claro).
- * Planificar el proyecto para asegurar el cumplimiento de plazos.
- * Motivar al equipo de trabajo.
- * Gestionar adecuadamente el proyecto.

CUARTA

Con el rediseño de procesos se genera un nuevo concepto de organización

	Antes	Después
Actividades	Simples Orientación hacia la actividad Repetitivas y rutinarias Muchas reglas y restricciones	Multidimensionales Orientación hacia el cliente Desafiantes e intensas Guías amplias con flexibilidad
Organización	Departamentos funcionales Órdenes y control Visión a corto plazo Formación y entrenamiento Estructuras jerárquicas Jefes controladores Proteccionismo	Equipos de proceso Potenciación del empleado Visión a largo plazo Educación Estructuras planas Líderes Productividad
Evaluación	Compensación por actividad Promoción por rendimiento	Compensación por resultados Promoción por habilidad
Ideas	Enfoque financiero Mi trabajo no importa Mirar al número 1 Mañana va a ser como hoy	Enfoque operativo Yo puedo marcar la diferencia Esto lo hacemos todos juntos No sabemos qué va a pasar mañana, pero será diferente a hoy.

QUINTA

El *Benchmarking* compara rendimientos y proporciona la base para establecer objetivos. Sin embargo, pocas veces sirve para identificar una tendencia, una línea para un cambio sostenido o para añadir valor, puede indicar debilidades específicas de una empresa en una determinada área, pero no proporciona un plan de acción para mejorar el rendimiento. Es como la señal en una carretera indicándonos que estamos a cien kilómetros del destino, sin señalar la dirección a seguir.

SEXTA

Las mejores prácticas representan una fuente de información enriquecedora y profunda. No solamente ayudan a identificar las operaciones de más alto nivel, sino que también definen medidas de rendimiento, costes y esfuerzos requeridos para la implantación y un marco de referencia estructurado para considerar alternativas. Las mejores prácticas arrojan luz sobre lo que la alta gerencia necesita conocer: el "cómo" y no sólo el "qué", un mapa y no sólo la distancia.

SEPTIMA

El factor predominante que permite a las compañías obtener el máximo beneficio del enfoque del *Benchmarking* es el compromiso total de la alta dirección a emprender un

Conclusiones

programa de cambio, que puede ser fundamental para emular los mejores aspectos de las compañías líderes.

OCTAVA

La actualización periódica de la información de *Benchmarking* es necesaria para entender cómo las organizaciones "modelo" están respondiendo a un mundo cambiante. El *Benchmarking* es un paso en el camino hacia algo diferente, algo que es mejor que antes, basado en un objetivo de valoración donde está la empresa y cómo puede mejorar por el aprendizaje de las experiencias de otros no solamente competidores sino las empresas en diversos sectores.

NOVENA

La cultura organizacional, explícita o implícita, tiene un papel relevante en el éxito o el fracaso de una empresa. Ha de ser objeto de constante atención por parte de la alta gerencia, porque es necesario verificar si está en sintonía con la estrategia vigente, para evitar anquilosamientos que interrumpan el crecimiento de la empresa.

DÉCIMA

Los proyectos de cambio cultural deben prever el por lo general inevitable surgimiento de severas resistencias, como la complacencia inmovilista, las incertidumbres ante transformaciones significativas y la débil capacidad de reacción frente a una rápida sucesión de nuevas condiciones competitivas.

UNDÉCIMA

El cambio de cultura es uno de los mayores retos que puede encontrar un líder empresarial. La coherencia entre sus actos y los valores que pretende implantar tiene siempre gran fuerza ejemplar y facilita el cambio. La gestión del proceso de cambio exige perseverancia y una importante labor de comunicación para difundir los nuevos valores y vencer las resistencias. Durante los procesos de cambio el clima de inestabilidad ha de ser mitigado reforzando aquellos elementos de la cultura anterior que siguen siendo válidos y se preservarán.

DUODECIMA

El convencimiento de la necesidad del cambio tiene que extenderse a todos los niveles de la empresa. Para ello es necesario un proceso de difusión honesto, claro y amplio. Después de explicitar las razones que inducen a la empresa a transformarse y los riesgos que implica

Conclusiones

el no hacerlo, la comunicación expondrá las ventajas que se derivan del cambio y las dificultades a vencer para implantarlo.

DECIMOTERCERA

El total compromiso de la alta dirección es indispensable para abordar con perspectivas de éxito un proyecto de cambio, pues garantiza la continuidad del proceso y constituye una referencia que infunde confianza. Esta implicación de los líderes ha de ponerse de manifiesto sobre todo en la coherencia entre sus acciones y los fines perseguidos por la empresa y en su decidida intervención en la enmienda de los indicadores de rendimiento para que reflejen el grado de consonancia con el proceso.

Por otra parte, la dirección ha de procurar que se extienda y acreciente una atmósfera de entusiasmo por las mejoras que se introducen.

DECIMOCUARTA

La concesión de autonomía operativa, desplazando el poder de decisión a las áreas más cercanas al cliente, es inherente a los procesos de cambios radicales, ya que genera energía creativa y confiere sentido de responsabilidad, además de reducir los niveles jerárquicos que retrasan la toma de decisiones.

Conclusiones

La potenciación de los empleados tiene siempre beneficiosos e inmediatos resultados, especialmente ponderables en el grado de eficiencia y compromiso, y fomenta el intercambio de experiencias y conocimientos, con el consiguiente incremento de autoconfianza.

Es obvio que la potenciación se alcanza mediante adecuados programas de formación, cuya puesta en práctica es tarea prioritaria.

DECIMOQUINTA

Es preciso reiterar que los cambios auténticos tienen por objetivo el salto cualitativo y el crecimiento de la organización, pues con frecuencia se pretende limitar los cambios a la reducción de costes y dimensiones. Con la contención de los costes se puede entrar en un proceso de *anorexia empresarial* que reduzca el músculo que da fuerza a la organización.

Para crecer hay que reducir burocracia y añadir valor a los procesos.

DECIMOSEXTA

La regla de oro para las empresas que buscan vías de transformación presionadas por nuevos y desconcertantes entornos, es escuchar atentamente a los clientes, porque son los aliados más poderosos a la hora de elaborar proyectos de cambio. La antigua creencia de que cualquier producto domesticará al cliente se revela hoy como fuente de fracasos.

DECIMOSEPTIMA

El aprendizaje, la adquisición ininterrumpida de conocimientos, es el recurso más polivalente de la empresa, un capital inagotable, a menudo infravalorado por no ser cuantificable.

La empresa debe conocer nuevas formas de gestión y ser capaz de desprenderse de antiguos conceptos y normas mediante el aprendizaje continuo.

La permeabilidad a los avances tecnológicos le permitirá incorporar nuevas herramientas que suponen significativos ahorros de materias primas, tiempo, espacio y capital.

DECIMOCTAVA

Concebir el mercado futuro exige mucha imaginación. Bob Galvin, ex presidente de Motorola, lo llama "el mercado imaginable total". En la gestión del cambio guiada por un pensamiento innovador que combate el inmovilismo con ideas visionarias, es necesario no arredrarse cuando haya que adoptar decisiones que rompen con las doctrinas establecidas.

Una vez delineado el mercado previsible se ha de buscar el camino que lleva al mismo en óptimas condiciones de competitividad, es decir, gestar el proceso de cambio, para lo cual es preciso configurar el potencial de oportunidades, agrupar éstas en torno a una competencia clave común y determinar qué ha de añadir, suprimir o cambiar la empresa para satisfacer las necesidades del cliente del futuro.

DECIMONOVENA

Gestionar el cambio requiere osadía para adoptar las decisiones necesarias. Estas rompen reglas y exigen un pensamiento innovador con perspectivas únicas. El pensamiento ha de ser creativo con ideas visionarias que miren hacia el futuro.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

- * ADAMS, Bill. "Culture of truth". En *Executive Excellence* volumen 11 (7 de julio de 1994), pp.7-8.
- * AECOC, (abril, 1996), pp.26-27.
- * ALVAREZ SATORRE, Luis; PUIG, Javier y SANTILONI, Mario. Mesa redonda. "Aplicaciones empresariales de Internet". En *CITEC 96. V Conferencia Internacional sobre Empresa y Tecnología de la Información. "La Tecnología de la información como motor del cambio empresarial"*. (Madrid, marzo de 1996).
- * AMERICAN PRODUCTIVITY QUALITY CONTROL (APQC). *Planning, Organizing and Managing Benchmarking: A User's Guide* (1992).
- * ANDERSEN CONSULTING. "Values Judgment". En *Information Week* (10 de mayo de 1993), p.13.
- * ANSOFF, H.J. *Strategic Management* (Mc.Millan, 1979).
- * ARNOLD, Robert S. *Software Reengineering*. (IEEE Comp Soc., 1993).
- * ARROYO, Luis. "Bettertech: la integración de personas, tecnologías y sistemas". En *CITEC 96. V Conferencia Internacional sobre Empresa y Tecnología de la Información. "La Tecnología de la información como motor del cambio empresarial"*. (Madrid, marzo de 1996).
- * ARROYO GALAN, L. *La tecnología como factor clave para el desarrollo empresarial*. Conferencia pronunciada en Barcelona (6 de julio, 1995).
- * ARROYO GALAN, L. "Telemática". En *Revista de la Asociación de Técnicos de Informática* (1977).

Bibliografía

- * ATKINSON, Cyril. "Continuous Improvement: The Ingredients of Change". En *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, volumen 6 números 1 y 2 (1994), pp.6-8.
- * BADIA, Félix. Entrevista a Taher Elgamal. "Internet ya permite a las empresas una importante reducción de sus costes". En *La Vanguardia* (9 de junio de 1996), p.66.
- * BAND, William A. "Making Peace with Change". En *Security Management* (marzo, 1995), pp.20-21.
- * *BANK MANAGEMENT*. "Study cites re-engineering as top I/S issue for 1993" , volumen 69 número 4. (abril, 1993), p.21.
- * BARKER, Joel Arthur. *Paradigmas. El negocio de descubrir el futuro* (Mc.Graw-Hill/International, 1995).
- * BARR, Stephen. "The new blueprint for finance". En *CFO: The Magazine for Senior Financial Executives*, volumen 9 número 6, (junio, 1993), pp.15-33.
- * BARTON, Richard S. "Business process reengineering". En *Business Quarterly*, volumen 57 número 3, (verano, 1993), pp.101-103.
- * BATXER, Stephen y LISBURN, David. *Reengineering Information Technology. Sucess Through Empowerment* (Prentice-Hall, 1994).
- * BELLOSO GIL, J.C. "La nueva filosofía del Eficient Consuming Response". En *AECOC* (abril, 1996), pp.43-45.
- * BELMONTE, Rocco W. y MURRAY, Richard J. "Getting ready for strategic change: Surviving business process redesign". En *Information Systems Management*, volumen 10 número 3. (verano, 1993), pp.23-29.
- * BENDELL Tony; BOULTER Louise y KELLY John. *Ventajas competitivas a través del Benchmarking* (Ediciones Folio, S.A., 1994),

Bibliografía

- * BERRY, Leonard y PARASURAMAN, A. *Marketing services: Competing Through Quality*. (The Free Press, 1991).
- * BERTRAN JORDANA, Josep. "¿Qué hacer en época de crisis?". En *Sumario Empresarial* número 1 (marzo, 1994).
- * BOLLENBACHER, George M. "Reengineering Financial Processes". En *Bankers Magazine*, volumen 175 número 4. (julio-agosto, 1992), pp.42-45.
- * BOXWELL ROBERT, J. *Benchmarking para competir con ventaja*. (Mc.Graw-Hill, 1995).
- * BOWERS, Fred. *Proceeding of Benchmarking Week 92* (APQC, 1992). Notas de presentación.
- * BRIAN, James ; QUINN, Frederick y HILMER G. "El outsourcing estratégico". En *Harvard Deusto Business Review* nº 67 (julio-agosto, 1995), pp.54-69.
- * BRIAN, James; QUINN, James. *The Intelligent Enterprise* (The Free Press, 1992).
- * BROWING, H. "The power of process redesign". En *McKinsey Quarterly*, volumen 1 (1993), pp. 47-58.
- * BUENO CAMPOS, Eduardo. *Organización de empresas. Estructura, procesos y modelos* (Ediciones Pirámide, 1996).
- * BUENO CAMPOS, Eduardo. *Curso básico de Economía de la Empresa. Un enfoque de organización* (Ediciones Pirámide, 1993).
- * BURGER, Katherine. "Beyond the buzzwords". En *Insurance & Technology*, volumen 18 número 3. (marzo, 1993), p.64.
- * *BUSINESS WEEK* "La revolución de la informática", (13 de junio, 1994).
- * BYRNE, John A. "Reengineering: Beyond the buzzword". En *Business Week* nº3320 (Industrial/Technology Editon). (24 de mayo, 1993), pp.12-24.

Bibliografía

- * CAFASSO, Rosemary. "Re-engineering: Just first step". En *Computerworld*, volumen 27 número 16, (19 de abril, 1993), p.94.
- * CAFASSO, Rosemary. "Utility moves ahead with \$10M redeseing". En *Computerworld*, volumen 23 número 22. (31 de mayo, 1993), pp.55-57.
- * CALAHAN JOSEPH, M. "Ford Finds 400 Ways to Say Quality". En *Automotive Industry* nº 166 (enero, 1986).
- * CAMP ROBERT C. *Business Process Benchmarking* (Quality Press/APQC, 1995), p.250.
- * CARBAJO, Manuel G. Entrevista a Pedro Navarro "El cambio va a ser brutal". En *Nueva Empresa* nº 402, (octubre, 1995), pp.10-18.
- * CAREY, James W. *Communication and culture* (Unwin Hyman, 1988).
- * CARR, Clay. "7 Keys to Successful Change". En *Training* (febrero de 1994), pp.55-60.
- * CASTELLANO, Joseph F., KOEHN, Harper A. y HUGHES DONALD T. "The Deming Philosophy. A new paradigm for managemnet accounting systems". En *C.M.A. Magazine* (febrero, 1995), pp.25-28.
- * CITEC 95. (Madrid, marzo 1995).
- * CIVIT, Rafael Andreu; RICART COSTA, Joan E. y VALOR SABATIER, Josep. "Innovación de procesos y aprendizaje organizativo". En *Harvard Deusto Business Review* (enero/febrero de 1996), pp.24-37.
- * CLEMENT, Ronald W. "Culture, leadership and power: the keys to organizational change". En *Business Horizons*, volumen 37, (enero-febero de 1994), pp.33-39.
- * COLLINS, James C. y PORRAS, Jerry I. "The Ultimate Vision". En *Across the Board* (enero de 1995), pp.19-23.

Bibliografía

- * COOPERS AND LYBRAND. "Penny ante makes no sense". En *Information Week* (10 de mayo de 1993), p.15
- * COPACINO, William C. "Time to review order management". En *Traffic Management*, volumen 32 número 6, (junio, 1993), pp. 32-33.
- * CORDOBA LARGO, A. "Más allá del Rediseño de Procesos". En *Harvard Deusto Business Review*, nº 66, (mayo-junio, 1995), pp.61-67.
- * CORDON Carlos. "Como mejorar la empresa". En *Expansión, Ideas de Management nº 3* (17 de febrero de 1996).
- * COSTA, Josep M^a. "Gestión de calidad en los servicios". Seminario en *Colegio de Economistas de Cataluña*, (15 de enero de 1996).
- * COUEY, Stephen R.; MERRILL, A.Roger, MERRILL, Rebecca R. *Primero lo primero*. (Ediciones Paidós, 1995).
- * CRAVENHO, John. "Reengineer Your Accounts Receivable for Bottom-Line Results". En *Corporate Controller*,volumen 5 número 2, (noviembre-diciembre, 1992), pp. 34-37.
- * CREMADES, Javier. "El poscapitalismo de <<Superlópez>>". En *Expansión* (20 de septiembre de 1993), p.38.
- * CHURCHMAN, C.N. *The System Approach* (Mc.Graw-Hill, 1967).
- * DANIELS, Shirley. "The Learning Organization". En *Work Study*, volumen 43 número 8, (diciembre, 1994), pp.5-6.
- * DAVENPORT, Thomas H. "Need radical innovation and continuous improvement? Integrate process reengineering and TQM". En *Planning Review*, volumen 21 número 3, (mayo/junio, 1993), pp. 6-12.
- * DAVENPORT, Thomas H. *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*, (Harvard Business School Press, 1993).

Bibliografía

- * DAVIS, S.M. *Managing Corporate Culture* (Ballinger, 1984).
- * DEAL, T.E. y KENNEDY, A.A. *Corporate Cultures* (Addison-Wesley Reading, 1982).
- * DEMING, N. Edwards. *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*. (Díaz Santos, 1989).
- * DICHTER, Steven F.; GAGNON, Chris y ASHOK, Alexander. "El liderazgo en los procesos de cambio organizativo". En *Harvard Deusto Business Review* n° 58 (1993), pp.5-19.
- * DILL, N.A. "Environment as an Influence on managerial Autonomy". En *Administrative Science Quarterly*, volumen 2, (1958).
- * DOMAINE BRIAN. "Corporate Spies Snoop to Conquer". En *Fortune* (noviembre, 1988), p.88.
- * DRENNAN, D. *Transforming Company Culture: Getting your Company from where you are* (Mc. Graw-Hill, 1992).
- * DRUCKER, Peter F. *La sociedad postcapitalista* (Ediciones Apóstrofe S.L., 1993).
- * DRUCKER, Peter. *La Gestión en un Tiempo de Grandes Cambios*. (Edhasa, 1996).
- * DUMAINE, Brian. "Pay-off from the new management". En *Fortune* (13 de diciembre de 1993), pp.63-65.
- * EARL, M. y KHAN, B. "How new is Business Process Redesign?". En *European Management Journal*, volumen 12 número 1 (marzo, 1994).
- * EMMELHAINZ, Margaret A. *EDI. A total management guide* (Van Nostrand Reinhold, 1993), p.4.
- * ERNST & YOUNG. "The method actor". En *Information Week* (10 de mayo de 1993), p.21.

Bibliografía

- * ESEBBAG BENCHIMOL, Carlos y MARTINEZ VALERO, Julian. *INTERNET*. (Ed. Anaya, 1995).
- * EVANS-CORREIA, Kate. Aetna puts CAPP on uncontrolled buying". En *Purchasing*, volumen 114 número 8, (20 de mayo, 1993), pp. 69-70.
- * FERNANDEZ MARTINEZ, Miguel Angel; ROSADA PALMA, Juan y SIMO, Leopoldo. "Correo Electrónico y eficacia empresarial". En *CITEC 96. V Conferencia Internacional sobre Empresa y Tecnología de la Información*. "La Tecnología de la información como motor del cambio empresarial". (Madrid, marzo de 1996).
- * FERRAN, Carlos. "Desarrollando una nueva visión". En *Nueva Empresa- Guía de Gestión* número 406 (febrero de 1996), pp.4-5.
- * FERRARI, Carlos. "La reingeniería del management de los procesos actuales". En *Nueva Empresa* nº 387 (mayo-junio, 1994).
- * FERRARI, Carlos. "La identificación de los procesos de negocios". En *Nueva Empresa Guía de Gestión* nº 405 (enero, 1996), pp.3-4.
- * *FINANCIAL TIMES*. "Steeping out in a new direction", (24 de mayo, 1993).
- * *FORTUNE*. "Reengineering, the hot new management tool", (23 de agosto, 1993), pp. 33-37.
- * *FORTUNE*. "Welcome to the revolution", (diciembre de 1993), pp.32-43.
- * *FORTUNE*. "The Search for the organization of tomorrow". (18 de mayo de 1992, pp.66-72).
- * FOSTER, Robert A. "Technology Update... Reengineering the Lending Process". En *Journal of Commercial Bank Lending*, volumen 74 número 1, (septiembre, 1991), pp.48-53.

Bibliografía

- * FROHMAN, M. y PASCARELLA, P. "Achieving purpose - driven innovation". En *Industry Week*, volumen 239, (19 de Marzo, 1990), pp.19-22.
- * FRONTERA, Damián. "Estrategias para competir con éxito". En *9º Congreso AECOC* (sitges, octubre de 1994), pp.61-75.
- * FROST, P.J. *Organizational Culture* (Sage, 1985).
- * FUREY, Timothy R. "A six-step guide to process reengineering". En *Planning Review*, volumen 21 número 2 (marzo-abril, 1993), pp.20-23.
- * GALLIERS, Robert D. "Mas allá de la reingeniería de procesos: ha llegado el momento de tomarse muy en serio a los Sistemas de Información". En *CITEC 96. V Conferencia Internacional sobre Empresa y Tecnología de la Información*. "La Tecnología de la información como motor del cambio empresarial". (Madrid, marzo de 1996).
- * GARCIA BRAVO, Daniel. *Sistemas y Tecnologías de la Información en la Empresa: conceptos básicos para la gerencia* (Insitut de Cultura Juan Gil-Albert. Textos Universitarios, 1995), p.87.
- * GARCIA DE BLAS, Antonio. "El liderazgo como motor de cambio". En *9º Congreso AECOC* (sitges, octubre de 1994), pp.95-116.
- * GARNET, GORDON J. "Reengineering, outsourcing and all that" en *Business Quarterly* (primavera, 1994), pp.116-120.
- * GARVIN DAVID A. "Building a Learning Organisation". En *Business Credit* (enero, 1994), p.19.
- * GATES, Bill. *Caminando hacia el futuro*. (Mc.Graw-Hill, Interamericana de España, S.A., 1994).
- * GEMINI CONSULTING. "The Change Gap's Guardrail". En *Information Week* (10 de mayo de 1993), p.22.

Bibliografía

- * GHOSHAL, Sumantra y BARTLETT, Christopher A. "Changing the role of the top management: beyond structure to process". En *Harvard Business Review*, volumen 73 número 1 (enero/febrero de 1995), pp.86-96.
- * GINEBRA, Joan y ARANA DE LA GARZA, Rafael. *Dirección por servicio: La otra calidad*. (Mc. Graw-Hill/Interamericana, 1991).
- * GRAY, Mike; HODSON, Noel y GORDON, Gil. *El teletrabajo*. (Fundación Universidad-Empresa, 1995), pp.61-100.
- * GREGSON, Ken. "Realizing organizational potential". En *Work Study*, volumen 44 número 1 (enero/febrero de 1995), pp.22-27.
- * GRIMA TERRE, J.D. y TENA MILLAN, J. *Análisis y formulación de estrategia empresarial* (Ed. Hispano Europea, 1991).
- * GROUARD Benoît y MESTON, Francis. *Reingeniería del cambio. Diez claves para transformar la empresa*". (Marcombo, Barcelona. 1995).
- * GUHA, Subashish; KETTINGER, William J. y TENG James T.C. "Business process reengineering: Building a comprehensive methodology". En *Information Systems Management*, volumen 10 número 3 (verano, 1993), pp. 13-22.
- * GUICHARD, ANTOINE. "Estrategias para el cambio". En *9º Congreso AECOC* (Sitges, octubre de 1994), pp.179-191.
- * GUTERL, Fred. "On the continent, a new era is also dawning". En *Business Week* n° 3323 (Industrial/Technology Edition). (14 de junio, 1993), p.61.
- * HAGEL, John III. "Keeping CPR on track". En *McKinsey Quarterly*, volumen 1, (1993), pp.59-72.
- * HAMMER, Michael y CHAMPY James. *Reengineering the Corporation: A manifesto for Business Revolution*. (Harper Collins Publishers, 1993).

Bibliografía

- * HAMMER, Michael y CHAMPY, James. "Explosive thinking". En *Computerworld*, volumen 27 número 18. (3 de mayo de 1993), pp. 123-125.
- * HAMMER, Michael. "Reengineering work: Don't automate, obliterate". En *Harvard Business Review*, (julio-agosto, 1990), pp.104-112.
- * HAMMER, Michael. "Re-engineering". En *Retail Business Review*, volumen 61 número 13, (marzo-abril, 1993), pp.10-19.
- * HAMEL Gary y PRAHALAD C.K. "Strategic Intent". En *Harvard Business Review*, (mayo-junio, 1989), p.64.
- * HAMEL Gary y PRAHALAD, C.K. *Competing for the Future* (Harvard Business School Press, 1994).
- * HARARI, Oren. "Why Don't Things change?". En *American Management Association* (febrero de 1995), pp.30-32.
- * HARO, Fernando de. "Mirarse desde fuera". En *Nueva Empresa* n° 386, (abril, 1994).
- * HARRINGTON, H.J. *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. (Mc.Graw-Hill, 1992).
- * HARRIS, Mike. Mesa redonda del debate en *Sloan Management Association*. Moderador **Walter Kienchel** de *Fortune*. "La empresa en el 2020". *Harvard Deusto Business Review*, n° 71, pp.39-41.
- * *HARVARD DEUSTO BUSINESS REVIEW*. "El futuro estratégico empresarial: entrevista con Gary Hamel". n° 57 (septiembre-octubre, 1993), pp.16-23.
- * HASSARD, Johny SHARIFI, Sudi. "Corporate culture and Strategic change". En *Journal of General Management* (invierno, 1981), pp.4-19.

Bibliografía

- * HENDRY, John y HOPE, Verónica. "Cultural Change and Competitive Performance". En *European Management Journal*, volumen 12 número 4, (diciembre 1994), pp.401-406.
- * HESKETT, James L. *Managing in the service economy*. (Harvard Business School Press, 1986).
- * HEYGATE, Richard. "Immoderate redesign". En *McKinsey Quarterly*, volumen 1, (1993) pp.73-87.
- * HOFSTEDE, G. *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (Mc. Graw-Hill, 1991).
- * HOUSEL, Thomas J.; MORRIS, Chirs J. y WESTLAND, Christopher. "Business process reengineering at Pacific Bell". En *Planning Review*, volumen 21 número 3. (mayo-junio, 1993). pp.28-33.
- * HUETE, Luis M^a y DEBAIG, Michel. *Hacia un nuevo paradigma de gestión* (Mc. Graw-Hill, 1996), p.95.
- * IMPARATO, Nicholas y HARARI, Orey. "Cuando los nuevos mundos despierten". En *Harvard Deusto Business Review* n° 5 (1994), pp.4-11.
- * *INDUSTRIAL ENGINEERING*. "Companies applying reengineering worried about managing change", volumen 25 número 6. (junio, 1993), pp.9-10.
- * *INFORMATION WEEK*. "The Reengineer's Manifesto". Entrevista a Hammer, M y Champy, J. (10 de mayo de 1993), pp.8-10.
- * INSHIKAMA, Kaoru. *Introduction to Quality Control* (Chapman & Hall, 1994).
- * INSTITUTO TECNOLÓGICO DE MONTERREY. *Seminario de la Diplomatura de Reingeniería de Procesos de Negocios* (agosto-septiembre, 1994).

Bibliografía

- * JACOBSON, Ivar; ERICSSON, María y JACOBSON, Agneta. *The Object Advantage. Business Process Reengineering with Object Technology* (ACM Press, 1995), pp.13-23.
- * JOHANSSON, H.; MC. HUGH, P.; PENDLEBURY, A.J. y WHEELER III W. *Reingeniería de procesos de negocios* (Limusa Editores, 1995).
- * JURADO, Enrique. "Rediseñar el presente recuperando la tecnología". En *El País "Negocios"*, (16 de octubre, 1994), p.36.
- * JURAN, J.M.; GRZYNA, F.M. y BINGHAM, R.S. *Manual del control de calidad* (Reverté, 1985).
- * KABODIAN, Armen. *The customer is always right!* (Mc. Graw-Hill, 1996).
- * KENNEDY, Carol. "Changing the Company Culture at CIBA-GEIGY". En *Long Range Planning*, volumen 26 número 1 (1993), pp.18-27.
- * KIELY, Thomas J. "Managing Change: Why reengineering projects fail". En *Harvard Business Review*, volumen 73 número 2 (marzo/abril de 1995), p.15.
- * KIM, Pan S; PINDOR, Wolfgang y REYNOLDS, Keith. "Creating a new organizational culture: the key to total quality management in the public sector". En *International Journal of Public Administration*, volumen 18 número 4 (abril de 1995), pp.675-709.
- * KING, Robert A.; CARR, David; DOUGHERTY, Kevin S.; MORAN, David E. y JOHANSSON, Henry J. *"Breakpoint: Business Process Redesign"*. (Coopers Total Quality, 1993).
- * KNORR, Robert O. "Business Process Redesign: Key to Competitiveness". En *Journal of Business Strategy*, volumen 12 número 6 (noviembre-diciembre, 1991). pp.48-51.

Bibliografía

- * KONO, Toyohiro. "Changing a Company's Strategy and Culture". En *Long Range Planning*, volumen 27 número 5 (octubre de 1994), pp.85-97.
- * KOTTER, J.P. y HESKETT, J.L. *Corporate Culture and Performance* (Free Press, 1992).
- * KOTTER, J. *Organizational Dynamics: Diagnosis and Intervention* (Addison-Wesley: Reading, 1976).
- * KRAPAN, John. "Re-engineering the right way: 10 tips". En *CMA Magazine*, volumen 67 número 5. (junio, 1993), p.14-15.
- * LAPLANTE, Alice. "MasterCard SWAT team tackles re-engineering". En *InfoWorld*, volumen 15 número 16. (19 de abril, 1993), p.74.
- * LARA, Isabel. "Cuando los clientes tienen razón". En *Nueva Empresa* nº 401. (septiembre, 1995).
- * LAUDEMAN, Mark y BARZILAY, Amos. "Technology update... automating early warning detection". En *Journal of Commercial Lending*, volumen 75 número 8 (abril, 1993), pp.47-57.
- * LAWSON, John K. Discurso "A vision of workplace 2000". En *Executives Spectres* (octubre-noviembre, 1994).
- * LEARY, Brian. *Reengineering Handbook*. (AT&T Customer Information).
- * LEONARD-BARTON, D. "The role of process innovation and adaptation in attaining strategic technological capability". En *International Journal of Technology Management*, volumen 6 números 3-4 (1991), pp.303-320.
- * LEVINSON, H. y ROSENTAL, S. *CEO: Corporate leadership in Action* (Basic Books, 1984).
- * LORSCH, J.W. *Managing Culture: the Invisible Barrier to Strategic Change* (Irwin, 1987).

Bibliografía

- * LUTHANS, Fred. Entrevista con Rosabeth Moss Kanter, "El cambio de la economía mundial". En *Harvard Deusto Business Review* número 3 (mayo-junio, 1994), p.11.
- * MAJO, Joan. "Las bases tecnológicas y económicas de la Sociedad de la Información". En *CITEC 96. V Conferencia Internacional sobre Empresa y Tecnología de la Información*. "La Tecnología de la información como motor del cambio empresarial". (Madrid, marzo de 1996).
- * MANGANELLI, Raymond y KLEIN, Mark M. *Reengineering Handbook* (AMACOM, 1994).
- * MC. KINSEY & CO. INC. "The front-end Loader". En *Information Week* (10 de mayo de 1993), p.26.
- * MELVIN, Jeremy. "Re-engineering office services". En *Facilities*, volumen 11 número 3. (marzo, 1993), pp.22-27.
- * MENGUZZATO, Martina y RENAU, Juan José. *La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management* (Editorial Ariel S.A., 1992).
- * MIERISH Al. Discurso pronunciado en la Conferencia de *APQC* "Benchmarking week 92".
- * MOAD, Jeff. "Thigt budgets: It's how you cut'em". En *Datamation (International Edition)*, volumen 39 número 9 (1 de mayo, 1993), pp.30-34.
- * MORRIS, Daniel y BRANDON, Joel. "Reengineering: More than Meets the Eye". En *Computers in Healthcare*, volumen 13 número 11. (noviembre, 1992), pp.52-54.
- * MORRIS Daniel y BRANDON, Joel. *Reingeniería. Como aplicarla con éxito en los negocios*. (Mc. Graw-Hill, 1994).

Bibliografía

- * MORROW, Michael y HAZELL, Martin. "Activity Mapping for Business Process Redesign". En *Management Accounting-London*, volumen 70 número 2. (febrero, 1992), pp.36-38.
- * MOSS KANTER, Rosabeth. *The Change Masters* (Routledge, 1992).
- * NAVARRO, Pedro. "¿Es gestionable el cambio?". En *Harvard Deusto Business Review* n° 60 (febrero de 1994), pp.76-84.
- * OGILVIE, Timothy. "Perdidos en el espacio: factores críticos del Benchmarking". En *Harvard Deusto Business Review* n° 6 (1994), pp.64-66.
- * OHNO, Taiichi. *Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production* (Productivity Press, 1990).
- * ORTIZ CHAPARRO, Francisco. *El teletrabajo. Una nueva sociedad laboral en la era de la tecnología* (Mc. Graw-Hill, 1996), p.35.
- * OSBORN y HUNT, J.G. "Environment and organizational Effectiveness". En *Administrative Science Quarterly*, volumen 19 (1974).
- * OSTROFF, Frank y SMITH, Douglas. "La organización horizontal". En *Harvard Deusto Business Review* n° 56 (julio-agosto, 1993), p.19.
- * O'DELL, Carla. "Benchmarking Week-92". Conferencia *American Productivity for Quality Control (APQC)* (4-8 de mayo de 1992).
- * O'KEAN, Jose M^a. *Análisis del entorno económico de los negocios* (Mc. Graw-Hill, 1995).
- * O'LEARY, Meghan. "A new life for purchasing". En *CIO*, volumen 6 número 11 (1 de mayo, 1993), pp. 32-41.
- * PALAO, José Luis y DJURINSKY, Fabián. "De la ingeniería a la reingeniería". En *El País - Negocios* (3 de diciembre de 1995), p.20.
- * PARKER FOLLETT, Mary. *Dynamic Administration* (Harper, 1941).

Bibliografía

- * PARKER, John. "An ABC guide to business process reengineering". En *Industrial Engineering*, volumen 25 número 5. (mayo, 1993), pp.52-53.
- * PARRA ARCE, Cesar. "El Proceso". En *Management Today* (agosto, 1994), p.15.
- * PEREZ FERNANDEZ DE VELASCO, J.A. *Gestión por procesos. Reingeniería y mejora de los procesos de la empresa* (Editorial Esic, 1996).
- * PETERSEN DONALD E. *A Better Idea: Redefining the Way Americans Works* (Houghton Mifflin C.O, 1991).
- * PORTER, Michael. *Competitive Strategy*. (The Free Press, 1980).
- * PORTER, Michael. *Ventaja competitiva*. (Cecsa, 1984).
- * POUND, John. "The promise of the governed corporation". En *Harvard Business Review*, volumen 73 número 2 (marzo/abril de 1995), pp.89-98.
- * PRADO, Juan Carlos. "La empresa española ante la innovación. PREDICAR NO ES DAR TRIGO". En *Nueva Empresa* nº 405 (enero, 1996), pp.49-52.
- * PRICE WATERHOUSE. *Better Change. Best practices for transforming your organization*. (Irwin, 1995).
- * PRICE WATERHOUSE. *Curso de introducción al BPT* (mayo, 1994).
- * PRICE WATERHOUSE. Seminario *The Impact of Change: Making your people winners in the reengineering process* (Chicago, julio 1994).
- * PRICE WATERHOUSE. *The Paradox Principles* (Irwin Publishers, 1996).
- * PRICE WATERHOUSE. "Evaluate, Envision, Empower". En *Information Week* (10 de mayo de 1993), p.27.
- * QUINN, Feargal. *Crowning the Costumer*. (O'Brien Press Ltd, 1990).
- * RANDALL, Robert M. Entrevista "Interview: The reengineer". En *Planning Review*, volumen 21 número 3. (mayo-junio, 1993), pp.18-21.

Bibliografía

- * RATCLIFFE, David. "Reinventar la empresa". En *9º Congreso AECOC* (Sitges, octubre de 1994), pp.43-55.
- * REINERSTEN DONALD G. y SMITH PRESTON G. *Developing Products in Half the Time* (Van Nostrand Reinhold, 1991).
- * *REVUE FRANÇAIS DE MARKETING*. "Benchmarking: Nueva herramienta de gestión empresarial", n° 78 (febrero, 1994), p.48.
- * RHEEM, Heley. "The learning organization". En *Harvard Business Review*, volumen 73 número 2 (marzo/abril de 1995), p.10.
- * RIGBY, Darrell. "The secret history of process reengineering". En *Planning Review*, volumen 21 número 2. (marzo-abril, 1993), pp.24-27.
- * RIFKIN, Glenn. "Reengineering Aetna". En *Forbes ASAP Supplement*. (7 de junio, 1993), pp.78-86.
- * RODRIGALVAREZ, Carlos E. *La creación de valor en la empresa* (Ediciones Deusto, 1995).
- * de ROULET, David G. "Reengineering the order-to-delivery cycle". En *Transportation & Distribution*, volumen 34 número 6 (junio, 1993), p.57.
- * de ROULET, David G. y KALLOCK, Roger W. "Logistics Drives Dramatic Innovations". En *Transportation & Distribution*, volumen 33 número 11. (noviembre, 1992), pp.40-44.
- * RUEDA, Basilio y MOLINAS, Lorenzo. "Outsourcing, un nuevo modelo estratégico". En *Nueva Empresa* (septiembre, 1995), pp.87-97.
- * RUIZ, Gabriel. "Las siete fuerzas del cambio". En *Cinco Días* (13 de marzo de 1996), p.13.
- * RUIZ GONZALEZ, Carlos. "Reingeniería: ¿moda o concepto crucial?". En *Expansión-México* (diciembre, 1993), pp.170-171.

Bibliografía

- * SAENZ, Alfredo. "Reinventar la empresa". En *9º Congreso AECOC* (Sitges, octubre de 1994), pp.15-26.
- * SALAS BUENDIA, Juan. "Valor añadido y rentabilidad de los sistemas de información". En *CITEC 96. V Conferencia Internacional sobre Empresa y Tecnología de la Información*. "La Tecnología de la información como motor del cambio empresarial". (Madrid, marzo de 1996).
- * SALCEDO ARROYO, Al. *Arquitecturas de información para los 90*. Conferencia en CITEC-96. V Conferencia Internacional sobre la Empresa y Tecnología de la Información (Madrid, 13-14 de marzo 1996).
- * SCHAADT, Philip. "Successful pilots- Using pilots for successful reengineering", volumen 7 número 5 (Engineering Supplement). (mayo, 1993), pp.28-30.
- * SCHEIN, Edgar. *Organizational Culture and Leadership* (Jossey-Bass, 1992).
- * SCHERR, Allan L. "A new approach to business processes". En *IBM Systems Journal*, volumen 32 número 1 (1993), pp. 80-98.
- * SCHNEIDER, Benjamin. *Organizational Climate and Culture* (Jossey-Bass, 1990).
- * SCHULTZ, Mark. "Reingeniería: ¿Algo más que una moda". En *Economics* (julio-septiembre, 1994), p.62.
- * SCHWARTZ, Howard y DAVIS, Stan. "Corporate Culture: The Hard-to-change Values That Spell Success or Failure". En *Business Week* (octubre, 1980).
- * SHINGO, Shigeo. *Tecnologías para el cero defectos: inspecciones en la fuente y el sistema poka-yoke* (Tecnologías de Gerencia y Producción, 1990).
- * SIMONS, Robert. "Control in an age of empowerment". En *Harvard Business Review*, volumen 73 número 2 (marzo/abril de 1995), pp.87-88.
- * SKINNER, Larry. "Change management is the key to successful business process engineering". Informe, volumen 7 número 4 (abril, 1993), pp.54-56.

Bibliografía

- * SPENDOLINI Michael, J. *The Benchmarking Book* (AMACOM, 1992).
- * SPIKER, Barry K. y LESSER, ERIC L. "Making Change Work". En *IABC Communication World* (febrero, 1995), pp.23-25.
- * STALK, George; EVANS, Philips y SHULMAN, Lawrence. "Competing on Capabilities: the new rules of corporate strategy". En *Harvard Business Review* (marzo/abril de 1992), pp.57-65.
- * STALK G. y HOUT T. *Competing Against Time: How Timed-Based Competition Is Reshaping Global Markets* (Free Press, 1990).
- * STANTON, Steven; HAMMER, Michael y POWER, Bradford. "Reengineering: Getting everyone on board". En *I.T. Magazine*, volumen 25 número 4. (abril, 1993), pp.22-27.
- * STAKER James. "Strategic Benchmarking". En *Financial World* (29 de septiembre de 1992). p.31.
- * STEERS, R.M. *Organizational Effectiveness A Behavioral View* (Goodyear Publishing C.O, 1977).
- * STONE, Nan. "Leading Change; changing leadership". en *Harvard Business Review*, volumen 73 número 2 (marzo/abril de 1995), p.16.
- * STOW, Ralph P. "Reengineering by objectives". En *Planning Review*, volumen 21 número 3, (mayo/junio, 1993), pp.14-16.
- * SULDEN, G.K. y RECK, R.H. "Combining quality and reengineering efforts for process excellence". En *Information Strategy*, volumen 8 (verano, 1992), pp.10-16.
- * SUTTER, Eric. "Management-Benchmarking et management de l'information documentaire". (*Documentaliste Sciences de l'information*, volumen 31, 1994).

Bibliografía

- * SWEENEY, Eamonn P. y HARDAKER, Glenn. "The Importance of Organizational and National Culture". En *European Business Review*, volumen 94 número 5 (1994), pp.3-14.
- * SYLVIA EGAN, Sister M. "Reorganization as Rebirth". En *H.R. Magazine* (enero, 1995), pp.84-88.
- * TAGIURI, Renato. "Ten essential behaviors". En *Harvard Business Review*, volumen 73 número 1 (enero/febrero de 1995), pp.10-11.
- * TARRAGO SABATE, Francisco. *Fundamentos de Economía de la Empresa* (Edición del autor, 1989), pp.535-536.
- * TARRUELLA CABALLERO, Llanos. *Aplicación del cambio mediante la reingeniería*. Ponencia en el Congreso AEDEM-95. IX Congreso Nacional sobre la innovación en la empresa. V Congreso Hispano-Francés (Toledo, 2-3-4 y 5 de mayo, 1995), pp.505-514.
- * TEJERINA TEJERINA, Daniel. "Informática jurásica versus informática mutante". En *CITEC 96. V Conferencia Internacional sobre Empresa y Tecnología de la Información*. "La Tecnología de la información como motor del cambio empresarial". (Madrid, marzo de 1996).
- * TELEWORK 95. *Dirección General XIII de la Unión Europea*.
- * THE AMERICAN HERITAGE DICTIONARY OF THE ENGLISH LENGUAJE (Houghton Mifflin Company)
- * *THE ECONOMIST*. "Re-engineering Europe". (26 de febrero-4 de marzo, 1994), pp.67-68.
- * *THE ECONOMIST*. "Business: Take a clean sheet of paper", volumen 327 número 7809. (1 de mayo, 1993), pp.71-72.
- * TRICE, Harrison y BYERS, Jan. *Organizational Culture* (Prentice-Hall, 1992).

Bibliografía

- * TOBIAS, A.M. "Managing the Redesing of manufacturing systems". En *International Journal of Technology Management*, volumen 6 números 3-4 (1991), pp.375-384.
- * TOFFLER, Alvin y Heidi. *La creación de una nueva civilización* (Plaza y Janés Editores S.A, 1995).
- * TORREY, Eric. E. "Why should Ies be involved in reengineering?". En *Industrial Engineering*, volumen 25 número 5. (mayo, 1993), p.4.
- * TRIGO PORTELA, Joaquín. *La empresa y su entorno económico* (Ediciones Gestión 2000 S.A, 1993).
- * TURNER, Paul. "La tecnología del próximo milenio". En *CITEC 96. V Conferencia Internacional sobre Empresa y Tecnología de la Información*. "La Tecnología de la información como motor del cambio empresarial". (Madrid, marzo de 1996).
- * VALLS ROIG, Antonio. *Guía Práctica del Benchmarking* (Ediciones Gestión 2000, S.A, 1995).
- * VALOR SABATIER, Josep. "*Benchmarking*", conferencia en el Congreso V, Conferencia Internacional sobre Empresa y Tecnología de la Información CITEC96. "La tecnología de la información como motor de cambio empresarial", (marzo, 1996).
- * VASILASH, Gary S. "Don't Solve problems-work on solutions". En *Production* (mayo, 1994).
- * VASILASH, Gary S. "Reengineering- Your job may depend on it". En *Production*, volumen 105 número 6. (junio, 1993), pp.9-16.
- * VERITY, John. W. "Geeting work to go with the flow". En *Business Week* n3324 (Industrial/Technology Edition). (21 junio, 1993), pp.156-161..

Bibliografía

- * VESPA, Alejandro. "La Reingeniería pierde adeptos". En *Cinco Días* (28 de mayo, 1996).
- * VIDAL, Carlos. "Las fuerzas del cambio en la banca europea", en *Harvard Deusto Business Review* nº 4 (1994), pp.92-98.
- * VOGL, A.J. "The age of reengineering". En *Across the Board*, volumen 30 número 5 (junio, 1993), pp.26-33.
- * WATSON GREGORY H. *Benchmarking estratégico. Aprenda a medir el funcionamiento de su empresa con respecto a los mejores del mundo.* (Javier Vergara Editor, S.A, 1994).
- * WILDE, William T. "Process Progress: Why automation hasn't paid off, and what to Do about it". En *Inform*, volumen 6 número 2 (febrero, 1992), pp.22-26.
- * WILSON, Graham. *La dirección del cambio en la empresa* (Ed. Folio S.A, 1994).
- * WINSLOW, Charles D. y BRAMER, William L. *La nueva organización del trabajo* (Ed. Deusto, 1993).
- * WOULDHUYSEN, James. "Engineers of a fresh approach". En *Marketing* (3 de junio, 1993), p.10.
- * ZUBOFF SOSHANNA. *In the Age of the Smart Machine: The Future of Work and Power* (Basic Books, 1988).

