

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

APLICACIÓN DE LA REINGENIERÍA EN LA INDUSTRIA DE COSMÉTICOS

TESIS

presentada a la Junta Directiva de la

Facultad de Ingeniería

por

MARIO ESTUARDO VELÁSQUEZ CASTILLO

Al conferírsele el Título de

INGENIERO INDUSTRIAL

Guatemala, octubre de 1997



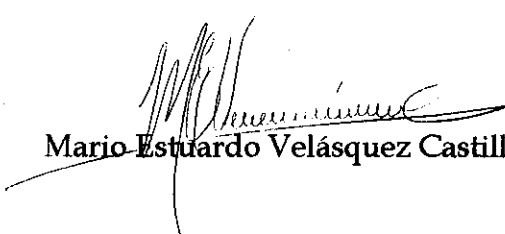
08  
T(4187)  
c.4

**HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR**

Cumpliendo con los preceptos que establece la Ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de tesis titulado:

**APLICACIÓN DE LA REINGENIERÍA EN LA INDUSTRIA DE COSMÉTICOS**

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Mecánica Industrial, con fecha 29 de agosto de 1994.

  
Mario Estuardo Velásquez Castillo

# UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



## FACULTAD DE INGENIERÍA

### MIEMBROS DE JUNTA DIRECTIVA

|          |   |
|----------|---|
| DECANO   | Ing. Herbert René Miranda Barrios         |
| VOCAL 1º | Ing. Miguel Ángel Sánchez Guerra          |
| VOCAL 2º | Ing. Jack Douglas Ibarra Solórzano        |
| VOCAL 3º | Ing. Juan Adolfo Echeverría Méndez        |
| VOCAL 4º | Br. Víctor Rafael Lobos Aldana            |
| VOCAL 5º | Br. Wagner Gustavo López Cáceres          |
| VOCAL 6º | Ing. Gilda Marina Castellanos de Illescas |

### TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

|            |  |
|------------|--|
| DECANO     | Ing. Julio Ismael González Podszueck       |
| EXAMINADOR | Ing. Adriano Dragotta Prado                |
| EXAMINADOR | Ing. Julio Roberto Álvarez Mejía           |
| EXAMINADOR | Ing. Danilo de Jesús Balcarcel Castellanos |
| SECRETARIO | Ing. Francisco Javier González López       |

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
Biblioteca Central

Guatemala, 29 de agosto, 1997

Ingeniero  
Francisco Gómez Rivera, Director  
**ESCUELA MECÁNICA INDUSTRIAL**  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
Ciudad

Estimado Ing. Gómez:

Habiendo revisado el trabajo de Tesis titulado "**Aplicación de la Reingeniería en la Industria de Cosméticos**", del estudiante universitario **MARIO ESTUARDO VELASQUEZ CASTILLO**, manifiesto a usted que dicho trabajo de Tesis ha llenado los requerimientos para el cual se efectuó y por la importancia que ésta posee, la doy por **APROBADA**, en mi calidad de Asesor de Tesis.

Agradeciendo su atención a la presente, me suscribo de usted.

Atentamente,



Ing. Siney Omar Santos Barrios  
Asesor de Tesis

Guatemala,  
02 de septiembre de 1997

Ingeniero  
Francisco Gómez Rivera  
Director de la Escuela de  
Ingeniería Mecánica Industrial  
Universidad de San Carlos de Guatemala

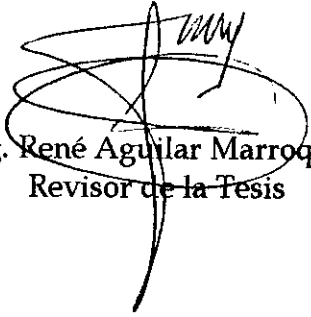
Ingeniero Gómez:

Cumpliendo con lo resuelto por la Dirección de Escuela, se procedió a la revisión del trabajo de tesis titulado **APLICACIÓN DE LA REINGENIERÍA EN LA INDUSTRIA DE COSMÉTICOS**, desarrollado por el estudiante universitario **Mario Estuardo Velásquez Castillo**.

El trabajo presentado por el estudiante universitario **Mario Estuardo Velásquez Castillo**, ha sido desarrollado cumpliendo con los requisitos reglamentarios, consultando bibliografía adecuada y siguiendo las recomendaciones de la asesoría, tanto el autor como el asesor son responsables por el contenido del mismo.

Considero que el trabajo ha cubierto el estudio planeado, habiendo proyectado soluciones de ingeniería en el campo de la administración, en tal virtud me permito recomendar su aprobación.

Atentamente,

  
Ing. René Aguilar Marroquín  
Revisor de la Tesis

/emds



El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor con el Visto Bueno del Coordinador de Area, del Coordinador General de Tesis y del Licenciado en Letras, al trabajo de tesis titulado APLICACION DE LA REINGENIERIA EN LA INDUSTRIA DE COSMETICOS, presentado por el estudiante universitario Mario Estuardo Velásquez Castillo aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

LEER Y ENSEÑAR A TODOS

  
Ing. Francisco Gómez Rivera  
DIRECTOR  
INGENIERIA MECANICA INDUSTRIAL



Guatemala, octubre de 1,997.

emds

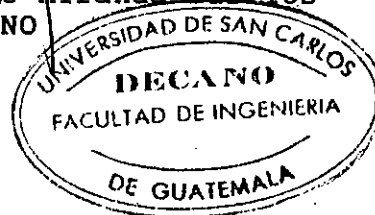


FACULTAD DE INGENIERIA

El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de tesis titulado **APLICACION DE LA REINGENIERIA EN LA INDUSTRIA DE COSMETICOS**, presentado por el estudiante universitario Mario Estuardo Velásquez Castillo procede a la autorización para la impresión de la misma.

IMPRIMASE

Ing. Herbert René Miranda Barrios  
DECANO



Guatemala, octubre de 1,997.

emds

## ACTO QUE DEDICO

Al Señor Jesucristo, de quien emana toda la vida y sabiduría, por ser mi luz y guía en el camino que desde el principio trazo para mí.

A mi amada esposa Ana Maritza Perez Gálvez, por estar junto a mí en el camino de la vida. Quien con su amor y cuidados hace que este sea fácil de recorrer.

A mi querida hija Ana Lucía Velásquez Pérez, por llenarme de felicidad y por quien todo esfuerzo vale la pena.

A mis padres René Lionel Velásquez y Dora Alicia Castillo de Velásquez, quienes con su amor, sabiduría y consejos me enseñaron el camino que hasta hoy recorro.

A mis hermanos René Lionel Velásquez Castillo, Ana Evelyn V. de Ramos y Claudia María Velásquez Castillo, pues fueron mis primeros amigos y con quienes compartimos el mismo amor de familia.

A mi Mamita Marta Chávez Vda. de Castillo, por su amor y dedicación desde el inicio de mi caminata.

A mis suegros Héctor D. Pérez y Margarita de Pérez, por considerarme como hijo y por su confianza, al permitir que su hija camine junto a mí.

A la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial.

A la Universidad de San Carlos de Guatemala.



## AGRADECIMIENTO

Al ingeniero Francisco Gómez Rivera, pues sin su apoyo este trabajo nunca se hubiera desarrollado.

Al ingeniero Siney Omar Santos Barrios, por su asesoría en el desarrollo del presente trabajo.

Al ingeniero René Aguilar Marroquín, por su valiosa intervención para la culminación de este trabajo, pero sobre todo por su valiosa amistad y consejos en los momentos que lo necesité.

# ÍNDICE GENERAL

|                   |   |    |
|-------------------|---|----|
| ÍNDICE DE FIGURAS | III   |    |
| TABLAS            | III   |    |
| GLOSARIO          | IV  |    |
| INTRODUCCIÓN      | VI  |    |
| 1                 | NECESIDAD DE HACER REINGENIERÍA                               | 1  |
| 1.1               | Necesidad de cambios radicales dentro de las organizaciones   | 1  |
| 1.2               | Obstáculos para lograr cambios                                | 2  |
| 1.3               | Áreas claves de cambio para la competitividad                 | 5  |
| 1.3.1             | El modelo para lograr eficacia competitiva                    | 5  |
| 1.3.2             | Estrategia, organización y reingeniería de los procesos       | 8  |
| 2                 | REINGENIERÍA DE LA EMPRESA                                    | 9  |
| 2.1               | ¿Qué es la reingeniería de la empresa?                        | 9  |
| 2.2               | Fortaleciendo las columnas de la empresa                      | 10 |
| 2.3               | Resultados de la reingeniería                                 | 10 |
| 2.4               | Las estructuras planas  | 16 |
| 2.5               | Reingeniería y la calidad total                               | 18 |
| 3                 | ANÁLISIS DE LOS PROCESOS PRODUCTIVOS                          | 21 |
| 3.1               | Los procesos de trabajo                                       | 21 |
| 3.1.1             | ¿Qué es un proceso?   | 21 |
| 3.1.2             | Procesos típicos en las organizaciones                        | 21 |
| 3.1.3             | ¿Por qué enfocar los procesos?                                | 22 |
| 3.2               | ¿Por qué se produce ineficiencia en los procesos productivos? | 23 |
| 3.3               | Procesos enfocados al cliente                                 | 24 |
| 3.3.1             | El cliente: el activo más importante de la organización       | 24 |
| 3.3.2             | El servicio al cliente  | 25 |

|       |  |      |
|-------|--|------|
| 3.4   | Transformación de los procesos   | 26   |
| 3.4.1 | Necesidad de transformar los procesos  | 27   |
| 3.4.2 | Responsabilidad gerencial en la transformación   | 27   |
| 4     | IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE REINGENIERÍA<br>EN LA INDUSTRIA DE COSMÉTICOS           | 29   |
| 4.1   | Soporte de la reingeniería a los objetivos de la empresa                                 | 29   |
| 4.1.1 | Objetivos de la empresa  | 29   |
| 4.1.2 | Cómo la reingeniería da soporte para lograr los<br>objetivos trazados (elementos claves) | 30   |
| 4.2   | Metodología de implementación  | 31   |
| 4.2.1 | Identificar la necesidad de cambio<br>(análisis de la vieja cultura)                     | 32   |
| 4.2.2 | Crear la visión de la empresa  | 37   |
| 4.2.3 | Análisis y planeación del proceso de cambio  | 38   |
| 4.2.4 | Implementación   | 39   |
| 4.2.5 | Medición de resultados   | 44   |
| 4.3   | Áreas de la empresa a ser rediseñadas  | 45   |
| 4.3.1 | Departamento de producción   | 45   |
| 4.3.2 | Departamento de control de calidad   | 49   |
| 4.3.3 | Departamento de operaciones  | 52   |
|       | CONCLUSIONES   | VIII |
|       | RECOMENDACIONES  | X    |
|       | BIBLIOGRAFÍA   | XI   |
|       | ANEXOS   | XIII |

## FIGURAS

|     |  |       |
|-----|--|-------|
| 1.  | Organigrama, antes de reingeniería. Mercadeo.                | XIV   |
| 2.  | Organigrama, antes de reingeniería. Logística.               | XV    |
| 3.  | Organigrama, antes de reingeniería. Operaciones.             | XVI   |
| 4.  | Organigrama, antes de reingeniería. Ventas.                  | XVII  |
| 5.  | Organigrama, ante de reingeniería. Planiamiento estratégico. | XVIII |
| 6.  | Organigrama, antes de reingeniería. Cómputo.                 | XIX   |
| 7.  | Organigrama, antes de reingeniería. Finanzas.                | XX    |
| 8.  | Organigrama, antes de reingeniería. Recursos humanos.        | XXI   |
| 9.  | Organigrama, después de reingeniería. Mercadeo.              | XXII  |
| 10. | Organigrama, después de reingeniería. Logística.             | XXIII |
| 11. | Organigrama, después de reingeniería. Ventas.                | XXIV  |
| 12. | Organigrama, después de reingeniería. Finanzas.              | XXV   |
| 13. | Organigrama, después de reingeniería. Recursos humanos.      | XXVI  |

## TABLAS

|   |                         |    |
|---|-------------------------|----|
| I | Medición de resultados. | 44 |
|---|-------------------------|----|

## GLOSARIO

**calidad total:** sistema estratégico diseñado para hacer más eficaces y productivos los métodos de producción de bienes y servicios; a través de mejoras continuas en el desempeño de los procesos.

**cliente:** es el beneficiario de un producto o servicio. En las organizaciones se identifican clientes internos y externos, entendiéndose por internos a los miembros de la misma organización que esperan recibir algo de sus compañeros de trabajo que les permita agregar valor a sus actividades; y por externos se entiende aquellos que esperan recibir un bien o servicio por parte de la organización.

**estrategia:** son el conjunto de acciones que realiza una organización y que representan un esfuerzo por tratar de alcanzar una mejor posición competitiva con respecto a su competencia.

**globalización:** integración de los distintos países a nivel mundial en aspectos económicos, sociales, políticos, culturales, ambientales y mercadológicos. Caracterisándose por la eliminación de barreras arancelarias y la formación de bloques económicos entre distintos países.

**misión:** define el propósito y aclara el por qué de una organización, pretende contestar la interrogante: ¿En qué negocio estamos?

**organización:** es una ordenación sistemática de personas realizada para alcanzar un objetivo específico.

**paradigmas:** conjunto de reglas orientadas a establecer límites y a describir cómo solucionar problemas dentro de esos límites.

**procesos:** secuencia de actividades que deben ser realizadas para producir o suplir un servicio.

**reingeniería:** es el más reciente enfoque mundial de gestión empresarial, que tiene por objeto la revisión fundamental y el rediseño radical de los procesos dentro de la organizaciones, para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como calidad, servicio y rapidez.

**servicio:** es aquel que satisface, de manera real y/o percibida, las necesidades del cliente en forma consistente y confiable.

**stock:** son aquellos productos almacenados o listos para ser vendidos, también se refiere a materias primas dentro de una bodega.

**visión:** conceptualización de alto nivel de un resultado que se desea. Generalmente se describe en función de rendimientos económicos y no económicos y del estilo de vida del trabajo.

## **INTRODUCCIÓN**

Ahora, ya cerca del siglo XXI, las organizaciones a nivel mundial han experimentado a su alrededor cambios dramáticos diariamente. Nuevos retos deben enfrentarse debido a la globalización de los mercados, a los drásticos cambios en el tratamiento de los consumidores y a las constantes innovaciones en la tecnología y comunicaciones. Nuestro país no se encuentra al margen de estos cambios por lo que se hace necesario hacer uso de herramientas que permitan a las organizaciones nacionales trasladarse de obsoletas desde el punto de vista competitivo hacia organizaciones exitosas ahora y en el futuro.

El presente trabajo tiene como finalidad mostrar la filosofía de reingeniería como una herramienta para el cambio y además que exista una comprensión de lo que ésta significa, tanto en sus conceptos básicos como en su aplicación. En su contenido es importante observar la forma de trabajo que la mayoría de las organizaciones han adoptado, proveniente de la filosofía de Adam Smith en su trabajo titulado "La riqueza de las naciones". Así mismo, como esta misma filosofía crea, en la actualidad, la necesidad de aplicar la Reingeniería a toda organización que no desee ser relegada por su competencia, debiendo realizar cambios trascendentales después de evaluar todos y cada uno de sus obstáculos para lograr tan deseado cambio.

¿Qué es la reingeniería?, ¿cuál es su fundamento y qué persigue? son interrogantes por contestar. Mucho se oye en la actualidad sobre esta filosofía, pero muy poco de todo esto resulta ser como lo conceptualizaron sus progenitores Michael Hammer y James Champy. Si en realidad se desea hacer uso de esta herramienta para el cambio es indispensable conocer su significado y su campo de acción dentro de las organizaciones, así se pueden analizar los resultados que ésta ofrece obtener.

Reingeniería versus calidad total, muchos piensan que es lo mismo debido a que ambas filosofías buscan mejoras dentro de las organizaciones, es por ello necesario compararlas y comprender como se complementan para lograr el éxito. Para ello es necesario conceptualizar los procesos de trabajo, así mismo revisar los procesos típicos de las organizaciones, explicando su importancia y el porque de la ineficacia de los mismos. Al mismo tiempo que se enfocan los procesos, se le da una especial atención al servicio que la organización debe prestar al cliente, ya que este representa su razón de ser; siendo éste el activo más importante con el que se cuenta. Es por esto que toda la organización debe trabajar teniendo en mente la satisfacción y realización de éste, enfocando sus procesos y actividades en su beneficio.

Partiendo de esto, debe iniciarse una transformación en la cual la gerencia posee un papel protagónico para alcanzar las metas que se hayan trazado.

Al final del presente trabajo, se hace una exposición de las experiencias de una organización que hizo uso de esta filosofía. Aunque dicha organización es considerada como pionera y líder dentro del mercado nacional y centroamericano, ésta no se conformo con dichos méritos, pues tratando de obtener aún mayor ventaja sobre sus competidores inicia un proceso de cambio el cual abarca desde los objetivos que esta posee, hasta el rediseño de departamentos considerados como claves para alcanzar mayores ventajas competitivas. El proceso de Reingeniería toca lo más profundo de cada organización, como su visión, los objetivos y la cultura de la misma, es por ello que los cambios que produce son radicales, bien identificados y afectos a revisiones constantes, como a continuación se podrá observar.



## 1. NECESIDAD DE HACER REINGENIERÍA

### 1.1. Necesidad de cambios radicales dentro de las organizaciones

Desde los años 40 hasta los 80, la administración de las empresas se convirtió en un trabajo "para caballeros". Las decisiones y políticas que guiaban a las mismas eran elaboradas por personas alejadas del concepto del servicio al cliente, era más prudente quedarse en las oficinas y salas de conferencias cubriéndose las espaldas. Como consecuencia lógica de esta actitud el *cliente* se percató de un decaimiento industrial, el cual fue evidente a través de informes de prensa, publicaciones en las revistas de negocios, etc. Dichos informes tratan principalmente sobre la pérdida de mercados, el cierre de fábricas y la pérdida de empleos.

En junio de 1980, la cadena de televisión norteamericana NBC transmitió un documental titulado "Si el Japón puede... ¿por qué nosotros no?", este pretendía descubrir cómo en apenas treinta años los japoneses lograron surgir de las cenizas de la Segunda Guerra Mundial para convertirse en un gigante económico con productos de una calidad muy superior a la de los Estados Unidos y con una aceptación cada vez mayor, al grado que ese mismo año los Estados Unidos importaron del Japón mercancías por un valor de 30,700 millones de dólares, principalmente artículos de fabricación compleja como automóviles, aparatos electrónicos y productos de acero. Se exportaron al Japón aproximadamente las dos terceras partes de esa suma: 20,800 millones, en madera, cereales, soya, carbón, metales no ferrosos y chatarra. La relación era la de una nación desarrollada con una subdesarrollada.<sup>1</sup>

Sería muy fácil culpar por completo a gerentes, trabajadores, sindicatos de ser los causantes del decaimiento empresarial, pero es necesario analizar los factores internos y externos a las empresas, ya que también tienen su parte en el debilitamiento de las mismas. El problema interno en las empresas radica en que "han sido diseñadas en torno a la tesis de Adam Smith planteada en su libro La riqueza de las Naciones, en 1776. En el cual la división del trabajo y la especialización de la mano de obra forman la idea principal".<sup>2</sup>

Este tipo de enfoque ha llevado a las organizaciones a ser "pesadas, torpes, rígidas, perezosas, lentas, no competitivas, faltas de creatividad, ineficientes e indiferentes hacia las necesidades del cliente."<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup>Mary Walton, Método Deming en la Práctica, Editorial Norma, Colombia, 1993, p. 2.

<sup>2</sup> Hammer & Champy, Reingeniería, Editorial Norma, Colombia, 1994, p. 12.

<sup>3</sup> Idem.

Esto debido a que mientras más grande se hace la organización, mayor será el número de pasos y de igual forma mayor será el número de personas necesarias para desarrollar un trabajo. De aquí, que los trabajadores nunca completan un trabajo, solo realizan pequeñas tareas y es por esto que pierden de vista su razón de ser el cliente, pues se involucran únicamente en sus tareas poniendo los ojos en su jefe inmediato y en como agradarlo.

Por otro lado, no es novedad decir que el mundo de los negocios ha experimentado y continúa teniendo cambios.

A partir de 1970, los cambios en el mundo de los negocios son dramáticos y comparables en alcance y magnitud con la revolución industrial o los comienzos de la era de los computadores. Se presencia el fin del dominio comercial de los Estados Unidos y se da un retorno hacia el empleo de la información, la globalización de la mayoría de las formas de comercio y, de hecho, un aumento muy grande de la competencia.

La idea de mercados cerrados, la baja competencia local, clientes conformistas y una dinámica de cambio lenta queda totalmente descartada, pues actualmente predominan las tendencias de la globalización y la regionalización las cuales profundizan aún más la apertura y la competitividad. De aquí el surgimiento de Tratados de Libre Comercio entre países, como el surgido entre México, Estados Unidos y Canadá; entre México y Costa Rica; ente Centro América, Colombia y Venezuela; o el surgido entre Costa Rica y Chile.

Además de las presiones debido a la creciente competencia mundial, las variaciones en los mercados están dirigidas por otras fuentes que incluyen cambios en los hábitos de compra de los clientes, en los ciclos de vida de los productos y el aumento en las exigencias por la calidad. En la actualidad, la lealtad hacia las marcas parece tener menos importancia, por esto es necesario un aumento en la calidad de la administración y una respuesta más rápida al cambio, si no se replantea y se rediseña la forma en que las empresas realizan su trabajo hoy, nunca se podrán obtener los niveles de competitividad que se necesitan para tener éxito.

## 1.2 Obstáculos para lograr cambios

En el mundo actual de los negocios el cambio se ha convertido en lo más permanente y éste es cada vez más veloz y profundo, a tal grado que puede decirse que lo único constante en esta década es el cambio.

A pesar de esto, en toda la organización se ha presentado siempre la resistencia a efectuar cambios, esto debido a incertidumbre, carga adicional de trabajo, riesgo de crítica e interferencia con los planes existentes, etc. Esto ha llevado a las organizaciones a una obsolescencia competitiva, la cual se manifiesta a través del apareamiento de uno o más de los siguientes síntomas.

## 1. Los Paradigmas

Actualmente el término paradigma es muy escuchado en las discusiones sobre teoría de negocios, este término se ha extendido en el ámbito empresarial a tal grado que se ha convertido en otra "Palabra Estrella". Como consecuencia de ello se le presta mucha atención aunque su interpretación, en ocasiones, no es la más precisa.

Los paradigmas pueden definirse como un conjunto de reglas orientadas a establecer límites y a describir cómo solucionar problemas dentro de esos límites.<sup>4</sup> Estos influyen en la percepción, ayudan a organizar y a clasificar la forma como se mira el mundo; puede decirse que son un modelo que ayuda a comprender lo que se ve y se oye. Hasta cierto punto determinan la reacción que se tenga ante nueva información debido a que son un componente universal del pensamiento humano, trabajando a nivel subconsciente.

En sí mismos no son peligrosos, el problema radica en las limitaciones que la gente de negocios permite que ellos les impongan. Ya que cuando un cambio propuesto choca con un paradigma, el resultado será un sentido de amenaza y el individuo activa un mecanismo natural de defensa, que en el mejor de los casos solo tendrá dificultad para entender dicho cambio propuesto.

Cuando el mundo de los negocios comienza a cambiar, solamente prosperan aquellas organizaciones que reaccionan con rapidez. Esta capacidad para reaccionar requiere gran flexibilidad y una actitud abierta hacia nuevas ideas y enfoques. Para poder crear esta habilidad, las suposiciones básicas de la organización deben reexaminarse de manera objetiva y cambiarlas cuando sea necesario. Por tanto, para mantener una ventaja competitiva, los paradigmas existentes deben exponerse, revisarse y cambiarse por los del futuro. Esta habilidad será no solo útil en el futuro próximo, sino necesaria.

Cuando un paradigma cambia, se modifican también la percepción y la capacidad de evaluar la nueva información.

---

<sup>4</sup> Barker Joel, The Business of Paradigms, Charthouse Learning Video, Burnsville, 1990.

Hoy en día, los avances están en manos de quienes no se complican con los paradigmas presentes, ya que al negar la existencia de objetivos imposibles, son libres de encontrar el cambio para hacerlas realidad.

*a. El Yo y los paradigmas*

Las actitudes personales están estrechamente relacionadas con los paradigmas; sin embargo, son éstas, y no nuestros paradigmas, las que determinan nuestra voluntad de cambio. Las actitudes son una combinación de nuestras personalidades y experiencias individuales que también evolucionan, pero a diferencia de los paradigmas, que son grupos de reglas, las actitudes son más confusas, y por consiguiente, más difíciles de cambiar.

Los paradigmas actúan como filtros, en tanto que las actitudes colorean y matizan la forma de ver las cosas. En el sentido literal, nuestras actitudes indican cómo utilizamos nuestros paradigmas. Por esta razón, cuando observamos el cambio, es necesario considerar las reglas que empleamos para comprender el mundo y las actitudes que hemos desarrollado a lo largo de la vida.

*b. Cambios paradigmáticos*

El cambio paradigmático es en esencia un cambio significativo de las reglas, supuestos y actitudes relacionadas con una forma establecida para desarrollar un actividad. Este posee el efecto de dar un nuevo comienzo, debe recordarse que el éxito del pasado no garantiza el éxito del futuro; es más, los triunfos pasados pueden ser desventajosos si causan el rechazo de oportunidades nuevas y la resistencia al cambio.

Dentro de las organizaciones es posible encontrarse tan atado a la forma como se trabajó en el pasado que se torna sumamente difícil reconocer una situación cambiante, buscar una solución más viable o aprovechar mejor una oportunidad. Cuando la competencia es poca y el negocio bueno, las organizaciones rehusan el cambio y continúan haciendo su trabajo como siempre lo han hecho; no evolucionan, no reinventan.

Si la gerencia desea aumentar las utilidades, simplemente elevará el precio del producto o si la ineficiencia y las pérdidas aparecen en los procesos, solventará la situación con un aumento del personal y por supuesto que transferirá el costo al cliente. Pero cuando la competencia llega, lo anterior no funciona y es entonces cuando aquellas organizaciones que cambian hacia un nuevo paradigma tienen éxito. Las que se resisten, pueden incluso llegar a fracasar. Es por esto que los paradigmas deben cambiar y así permitir la evaluación de tomar nuevas acciones o rutas; quizá, lo que ayer fue imposible, hoy pueda convertirse en algo común.

## 2. La fobia hacia el futuro

En un lenguaje más simple se dice que la fobia hacia el futuro no es más que el "sentimiento de temor" que experimenta un individuo hacia el futuro incierto. Este sentimiento ocasiona que las personas dentro de las organizaciones huyan de su responsabilidad en la toma de decisiones, dejando así, en manos de otras la toma de las mismas. Esto ocasiona para las organizaciones pérdida de oportunidades, sencillamente porque la gente que las integra se encuentra paralizada debido a su indecisión.

## 3. Manía por la información

Hoy en día se hace más evidente que las organizaciones diseñadas para que funcionen en el ambiente del pasado no se las pueden arreglar para vivir en el ambiente actual, en donde el cambio se ha vuelto general y permanente.

También debe reconocerse que aún con la ayuda de pronósticos no puede eliminarse la incertidumbre. El problema radica en la actitud de tratar de lograrlo a través de una búsqueda constante de información, generando cantidades enormes de ella, al grado de perder de vista lo que en realidad se está buscando.

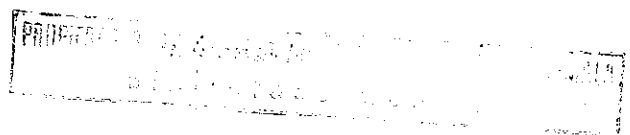
Debe recordarse que los datos en sí mismos no dicen nada; lo único que se consigue con la generación masiva de datos y de información, es perder de vista lo importante y lo esencial lo cual conlleva a una parálisis de las organizaciones.

### 1.3 Áreas claves de cambio para la competitividad

#### 1.3.1 El modelo para lograr eficacia competitiva

Mejorar implica cambiar, debido a ésto, en los últimos años se ha llamado proyectos de cambio a los esfuerzos que se han efectuado en este sentido, o también se les conoce como modelos de cambio. Todos estos modelos utilizan esfuerzos especiales los cuales se enmarcan dentro de alguna metodología de trabajo.

Existen cinco áreas de trabajo para mejorar la competitividad de una organización, el buen o mal estado de estos elementos determina el nivel de competitividad de la misma.



Las cinco áreas o elementos de cuidado en una organización son las siguientes:

*a. Estrategia*

Por estrategia se entiende, el conjunto de acciones que realiza una organización y que representan un esfuerzo por tratar de alcanzar una mejor posición competitiva con respecto a sus competidores. Esta pretende lograr un acuerdo con las características tangibles e intangibles que estos poseen:

✓ Tangibles

Durabilidad, facilidad de uso, desempeño, costos, calidad, tiempo de entrega, forma de pago, disponibilidad de repuestos, distribución, color, diseño, etc.

✓ Intangibles

Satisfacción del ego, moda, imagen de marca, lujo, calidad percibida, etc.

Hoy en día se debe estar consciente que se ha entrado en la era de la integración comercial a nivel mundial, por lo cual las estrategias de las organizaciones deben mejorar continuamente, con el objeto de obtener la satisfacción del cliente.

De lo contrario, los problemas de sobrevivencia serán tanto que se terminará desapareciendo.

*b. Los procesos*

Un modelo de los procesos dentro de una organización puede ser definido como una representación de la operación de la compañía o de una parte específica de la operación dentro de la misma. Por lo general, es una descripción gráfica de la estructura y sus actividades, que muestra las relaciones entre las etapas de trabajo y su secuencia lógica. En conjunto, estas representaciones reflejan el flujo del trabajo.

El modelo de una organización está constituido por otros modelos individuales que se encuentran interrelacionados y que se diferenciarán por las áreas que dirigen y en las técnicas de modelamiento utilizadas.

Independientemente de las técnicas empleadas en los modelos individuales, todos los modelos detallados forman un conjunto integrado. Así cuando el flujo de una actividad sale de un departamento, debe llegar a otro u otros departamentos; es aquí donde debe existir la habilidad para rastrear el flujo a través de esas fronteras. Cuando esa habilidad funciona, los modelos se integran.

Un modelo representativo debe contener información acerca de cada parte de la estructura organizacional, en cuanto a trabajo y desempeño de la operación. Además, los procesos gerenciales y operativos brindan información de aquellas reglas empresariales aplicables y la interacción con las distintas etapas del trabajo, sus flujos y los procesos.

*c. La estructura organizacional*

Todo cambio grande trae consecuencias para la manera como se estructura la organización, la manera como fluye el trabajo, y para las pautas de información y comunicación de la empresa. Inevitablemente, en la vida de toda organización hay un desarrollo progresivo. Se empieza con una idea, y unas pocas personas entusiastas que se encargan de todo; pero a medida que crece, se siente la necesidad de organizarla por funciones: unas personas compran, otras hacen el producto, otras venden y otras cuentan el dinero.

La estructura organizacional y la asignación de papeles pueden haber sido adecuadas para operar en el sistema tradicional, pero quizá sean inadecuadas para diseñar el futuro, y más aún para manejar un cambio dentro del actual mercado globalizante. Por lo tanto, se requiere de la reingeniería para los patrones decisorios y de comunicación como para los patrones de rendimiento y promoción.

*d. Los recursos humanos*

Siempre debe tenerse presente que cualquier cambio afectará, al final, a las personas. Este efecto debe anticiparse y lo más importante debe controlarse, en consecuencia, es importante fortalecer la lealtad del personal y lograr que cada persona comprenda las implicaciones de su trabajo.

A medida que la reingeniería avance y la gente comprenda la razón que sostiene las decisiones, el miedo y la ansiedad serán reemplazados por la aceptación y la confianza; no obstante, esto tomará tiempo.

El personal de las organizaciones tiene el conocimiento y la habilidad, elementos que constituyen un activo aún cuando existan problemas laborales que por supuesto deben controlarse porque al final, los trabajadores son el motor de la organización. La utilización apropiada del conocimiento que posean los empleados es uno de los elementos claves para la creación de una ventaja competitiva.

#### *e. Cultura y clima organizacional*

Cada organización posee una cultura y un clima que le son propios, que se encuentran profundamente afianzados dentro de la organización misma y proporciona un telón de fondo que da significado a todas las acciones de las personas que la integran. La cultura y el clima organizacional se encuentran a un nivel mayor que el de las políticas o los procedimientos escritos.<sup>5</sup>

El impacto de la cultura en los proyectos de reingeniería puede afectar de manera profunda, ya que cuando se intentan cambios, pero prevalecen las mismas condiciones, con frecuencia se debe a un problema cultural ya que esta es muy resistente a los cambios organizacionales y de personal.

Para avanzar hacia una posición más competitiva es fundamental contar con la habilidad para poder examinar, entender y cambiar los más profundos fundamentos del pensamiento, que constituyen la cultura y el clima organizacional.

#### 1.3.2 Estrategia, organización y reingeniería de los procesos

Cuando la organización tiene como objetivo el cambio, esta debe incluir el establecimiento de estrategias, lograr una disposición hacia ese cambio y la definición de los procesos de la misma.

El establecimiento de la estrategia, se basa en la revisión de sí misma, de sus capacidades, fortalezas y debilidades para competir. Las oportunidades y las acciones necesarias para eliminar las debilidades internas y capitalizar las de la competencia, estas deben ser cuidadosamente analizadas, para determinar el esfuerzo necesario y su impacto.

Establecer una estrategia implica tomar decisiones sustentadas en una base amplia con relación a la posición que la organización aspira alcanzar.

Otro requisito para lograr el cambio es la creación de una organización que esté dispuesta a aceptar ese cambio. Esto debe realizarse antes que los planes de reingeniería. Dada esa organización, debe tenerse acceso a los modelos de los procesos, éstos se emplearán para la simulación de cambios y evaluar su efecto sobre la operación de la misma.

---

<sup>5</sup> Hay Management Consultants, Seminario Reingeniería de la Empresa, Costa Rica, marzo, 1994, p. 11.



## 2. REINGENIERÍA DE LA EMPRESA

### 2.1 ¿Qué es la reingeniería de la empresa?

La búsqueda de mejores controles internos y la implementación sucesiva de muchas técnicas de gerencia han hecho que el número de personas en los niveles intermedios de las organizaciones haya crecido cada vez más. Este costo administrativo (el overhead) es uno de los precios que las organizaciones deben pagar para fragmentar su trabajo en tareas y poder responder a estructuras excesivamente jerarquizadas.

Los gerentes y empresarios actuales frecuentemente no logran afrontar exitosamente su compromiso principal, el reto dominante de toda organización de hoy: la competitividad global. La estructura actual de éstas les hace difícil enfrentar este reto, en el que tres fuerzas fundamentales las empujan inevitablemente a buscar rediseñar su estructura interna y una nueva forma de orientarse a los mercados actuales: los consumidores, la competencia y el cambio.<sup>6</sup>

Es por esto que ahora, la reingeniería es un tema común en muchas organizaciones. Como toda actividad novedosa ha recibido equivocadamente diversidad de nombres entre ellos: modernización, transformación y reestructuración. Sin embargo, e independientemente del nombre, la meta es: aumentar la capacidad de la organización para poder competir en el mercado. Este objetivo es constante y se aplica por igual a la producción de bienes o a la prestación de servicios.

El reciente surgimiento de los esfuerzos de reingeniería no se basa en la invención de nuevas técnicas administrativas. Durante décadas, ingeniería industrial, los estudios de tiempos y movimientos, la economía administrativa, la investigación de operaciones y los análisis de sistemas han estado relacionados con los procesos de negocios. El actual énfasis se debe casi por completo al reconocimiento reciente de una necesidad cada vez mayor de competir para que la organización triunfe o, incluso, sobreviva en el mundo actual de los negocios. Se entiende entonces por reingeniería: "Al más reciente enfoque mundial de gestión empresarial, que tiene por objeto la revisión fundamental y el rediseño radical de los procesos, para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como calidad, servicio y rapidez".<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup>Armando Amado Avila., El análisis de los procesos, Revista Gerencia, Guatemala, agosto 1994, p. 26-30.

<sup>7</sup>Hammer & Champy, Reingeniería, Editorial Norma, Colombia, 1994, p.34.

Si bien esta es una definición formal, la misma puede traducirse a un lenguaje más común y simple; de manera que pueda ser mejor percibida por aquellas personas que sólo la conocen de oídas o que apenas se han enterado del concepto. O sea que no se trata de remendar el sistema existente, o de hacer componendas, dejando intactas las viejas estructuras en las organizaciones. Esto significa abandonar procedimientos, reglas, políticas y normas que por mucho tiempo rigieron a las empresas. Es rechazar las creencias anticuadas y por el contrario, se trata de inventar nuevos enfoques de la estructura de los procesos, es buscar nuevos modelos de organización.

## 2.2. Fortaleciendo las columnas de la empresa

De acuerdo a la definición de reingeniería, es necesaria una transformación radical de los procesos dentro de la organización. Estos cambios radicales afectan directamente a uno de los puntos claves en el modelo para lograr la eficacia competitiva, a su vez, provoca un efecto de propagación entre los restantes elementos claves para la competitividad.

Debido a que los elementos de una organización funcionan como un sistema, cuando uno de ellos cambia y se fortalece obliga al resto a efectuar cambios y a fortalecerse también. De la misma forma, cuando uno de ellos se debilita se propaga el resto. Es ilógico pensar que el diseño de una organización para el ambiente competitivo del pasado sea igualmente efectivo que para el nuevo ambiente externo que se ha creado progresivamente en los últimos años. De aquí, que las columnas sobre las que descansa la competitividad de la organización, deben cambiar para ajustarse a nuevos criterios y así soportar las turbulencias competitivas de la presente década y más allá.

## 2.3 Resultados de la reingeniería

Cuando la reingeniería es aplicada en una organización, desde su inicio, ésta provoca cambios enormes con ciertas características comunes. Lo que da como resultado una nueva forma de hacer el trabajo. Dentro de estas características se encuentran:

- 1.- Las unidades de trabajo cambian; de departamentos funcionales a unidades de procesos.

Después de efectuado el rediseño, las personas trabajan juntas para realizar un proceso total. Ahora las unidades de procesos ya no contienen representantes de otras áreas involucradas, lo que es mejor, las unidades de proceso reemplazan la antigua estructura departamental o sea que personas que antes trabajaban por separado en distintos departamentos, ahora son reunidos en una sola unidad y se les asigna una responsabilidad global.

El fraccionamiento de las tareas (entre personas y los diferentes departamentos, grupos, divisiones, etc.) crea problemas y fomenta metas incongruentes entre las personas que intervienen. Al trabajar en equipo, no necesariamente se está cambiando lo que las personas hacen, lo que cambia es el hecho de hacer el trabajo juntos, en lugar de disgregado en la organización. En cierta forma, lo que se está haciendo es colocando de nuevo junto a un grupo de empleados que fueron separados artificialmente por la organización.

Los equipos de procesos pueden ser de muchos tipos dependiendo de la organización y de la naturaleza del trabajo que se hace, aunque su finalidad es siempre la de completar todo un conjunto de trabajo o sea un proceso.

2.- Los puestos cambian; de tareas simples a trabajo multidimensional.

La gente que trabaja en unidades o equipos de procesos encuentran que su trabajo es muy diferente del trabajo al cual estaban acostumbrados. En la organización basada en la división del trabajo las tareas son muy especializadas, se trata de repetir un misma operación y convertirse en un experto de ella. En los equipos de procesos, las personas son colectivamente responsables por los resultados del proceso, en lugar de ser responsables individualmente por tareas específicas, tienen así un trabajo diferente. En los equipos de procesos no solamente usan un rango de destrezas y conocimientos más amplios día a día, sino que también tienen que estar pensando en un panorama mucho más amplio. La reingeniería no solo elimina el desperdicio, sino también el trabajo con poco o nada de valor agregado. El trabajo improductivo que existe y la fragmentación es eliminada, lo cual significa que el personal pasará más tiempo haciendo trabajo real.

Por otra parte, el trabajo es menos monótono y más recompensante, el individuo obtiene un mayor aprendizaje y desarrollo. Sus contribuciones a la organización son mayores, consecuentemente será mejor remunerado.

Sin embargo, si los puestos son más satisfactorios, también tienen un mayor reto y dificultad. En el modelo antiguo de trabajo las tareas eran simples porque eran creadas para personas simples, en el nuevo modelo las labores son más complejas y se requiere gente capacitada, lo que aumenta los requisitos de entrada a la fuerza laboral.

La evolución de puestos es ya una tendencia mundial de acuerdo a los siguientes conceptos:<sup>8</sup>

- 1.- Una nueva era está enfrente de nosotros, la cual se traduce en un cambio fundamental en la forma en que trabajamos.
- 2.- Los supuestos que fueron correctos por muchos años sobre puestos y carreras, las destrezas que se necesitaban para tener éxito y aún la relaciones entre individuos y las empresas están hoy en día siendo cuestionados.
- 3.- La capacidad de solución de problemas, aplicando tecnología de información en lugar de efectuar tareas rutinarias serán valorizadas por encima de todo.
- 4.- No importa que tipo de estructura económica se tenga, no todo el trabajo será igual.
- 5.- El futuro pertenece a la gente que usa sus cabezas en lugar de sus manos.
- 6.- La única ruta para adquirir mayor conocimiento es a través de la educación y el entrenamiento que nos permitirá tomar ventaja plena de las tecnologías que poseemos.
- 7.- El conocimiento, tanto como el capital y el esfuerzo, se han convertido en un factor esencial de la producción.
- 8.- Las economías de los países están pasando por cambios fundamentales que tendrán efectos duraderos en la forma en que trabajamos y vivimos.
- 9.- Por supuesto todo esto parece como algo desconocido. "Así es como empieza siempre una nueva época."

- 3.- El rol del personal cambia; de estar controlado a ser facultado.

Mientras que en las organizaciones tradicionales se espera que el personal siga las reglas, en las que han sido rediseñadas se espera que el personal tome sus propias decisiones. Como parte de un equipo de procesos, es necesario que los miembros de éste piensen, interactúen, usen un juicio y se responsabilicen por las decisiones.

Estos equipos, deben dirigirse a sí mismos orientándose hacia el proceso. Ellos deciden cómo y cuándo deben hacer sus actividades; si por alguna razón tienen que esperar instrucciones de alguna persona que vigila lo que hacen y como lo hacen, entonces no son equipos de proceso.

En los procesos que han sido rediseñados, la autoridad del personal es una consecuencia inevitable. Es por esto que no es necesario mirar únicamente la educación, entrenamiento y destrezas de los empleados potenciales; deberá adentrarse un poco en la persona para ver si posee autodisciplina, si están motivados y conocen el valor que posee el cliente, en fin, deberá revisarse su carácter.

---

<sup>8</sup> Jobs, Newsweek, junio, 1993, p. 6-21.

Este carácter, puede visualizarse como un témpano de hielo, donde la parte que se ve porque flota sobre el agua, corresponde a los conocimientos, destrezas y experiencias. La parte que no se ve, porque está sumergida, corresponde a las otras habilidades humanas pertenecientes a los atributos y comportamientos personales.

Esta nueva forma de evaluar al personal se debe a que dentro de las organizaciones resideñadas, se requiere de una fuerza laboral preparada para los requerimientos y exigencias de la competitividad del futuro y poder tener éxito como persona, empresa y sobrevivir económicamente.

4.- La capacitación para los puestos cambia; de entrenamiento a educación.

Dentro de las organizaciones tradicionales se hace mucho énfasis en el entrenamiento del personal, o sea, enseñar como se debe realizar una labor en particular o cómo enfrentar una o varias situaciones particulares. Con la aplicación de la Reingeniería el énfasis se traslada de un entrenamiento a la educación.

Con el entrenamiento se aumentan las destrezas y habilidades, se está enseñando a los empleados como debe hacerse una tarea o trabajo. La educación va más allá, ésta pretende enseñar a las persona el por qué. De esta forma se obtendrá una persona que entiende en qué consiste su trabajo y será capaz de ejecutarlo no importando la posición en la que se le acomode.

En un ambiente de flexibilidad y cambios, es imposible reclutar personal que ya sabe todo lo que necesitará saber en el futuro, por tanto, la educación continúa a través de la vida, se convierte en un norma indispensable de una organización que ha efectuado reingeniería.

5.- El enfoque de medidas de desempeño y compensación se desplaza; de una actividad a resultados.

La forma de pago para los empleados en las organizaciones tradicionales es relativamente sencilla; se les paga por el tiempo que estas tienen de laborar para ellas. Cuando el trabajo se encuentra fragmentado en tareas simples, las organizaciones suelen medir a sus empleados por la eficiencia con que desempeñan un trabajo perfectamente definido.

En aquellas organizaciones que aplican la reingeniería el desempeño es medido a través de el valor agregado creado y la compensación se fija en relación a este valor.

Debido a que la base primaria para la compensación es su contribución y desempeño no se efectúan aumentos de salarios, sino en forma de bonificaciones. Los sistemas de compensación variable representan una de las tendencias de pago en el mundo moderno.

6.- Los criterios de promoción cambian; de rendimiento a capacidades.

Una bonificación es una recompensa apropiada por un trabajo bien hecho. La promoción a un nuevo puesto no depende de este trabajo. Con la reingeniería, la distinción entre la promoción y desempeño se fija claramente. El ascenso a otro puesto en la organización está en función de la capacidad, no del desempeño. Es un cambio no una recompensa. Se paga por desempeño y se promueve por capacidad. Este principio es obvio, pero rara vez se sigue.

7.- Los valores cambian; de protección a productividad.

La reingeniería además de ocasionar cambios en la estructura organizacional, también ocasiona cambios muy grandes en la cultura de la organización. Esta requiere que los empleados estén convencidos que su trabajo es para los clientes. Esto ocurrirá sólo cuando las prácticas de reconocimiento y recompensa la refuercen.

En una organización tradicional el reconocimiento dependen únicamente de lo bien que cada departamento se comporta, con esto lo que se logra es que el personal dispute continuamente unos con otros por fallas, jurisdicciones y recursos. Luego de aplicar la reingeniería, las discusiones tienden a desaparecer debido a que el reconocimiento se basa en gran medida al grado de satisfacción que el cliente obtiene.

Los sistemas administrativos de una organización (formas bajo las cuales se evalúa y remunera al personal) son moldeadores primarios de los valores y las actitudes de los empleados. Para que valga el papel en que se imprime una declaración de valores, ésta debe ser reforzada por los mismos sistemas administrativos, solo así se les dará vida y realidad dentro de la organización.

En una organización que se ha rediseñado, sus miembros deben tener actitudes como las siguientes:

- ✓ Los clientes pagan mi salario, siempre debo complacerlos.
- ✓ Todo oficio es importante, el mío es muy importante.
- ✓ A mí me pagan por el valor que creo.

- ✓ La responsabilidad es mía, acepto los problemas y los resuelvo.
- ✓ Debo trabajar en equipo, o fracasamos o nos salvamos juntos.
- ✓ Nadie sabe los que nos depara el mañana, el aprendizaje constante es parte de mi oficio.

El cambio de valores es una parte tan importante de la reingeniería como lo es el cambio de los procesos.

8.- La jefaturas cambian; de supervisores a entrenadores.

Las jefaturas tradicionales diseñan y asignan el trabajo. Los equipos de procesos hacen eso para ellos. Las jefaturas tradicionales supervisan, dan seguimiento, controlan y verifican el trabajo conforme se mueve de una tarea a otra. Los equipos de trabajo hacen eso por ellos mismos. Desde este punto de vista, las jefaturas tradicionales tienen poco que hacer en un ambiente que ha sido objeto de reingeniería.

Ahora los supervisores tienen que cambiar su rol para actuar como entrenadores, facilitadores, como personas cuyo trabajo consiste en el desarrollo de su personal; de tal forma que pueden agregar valor a los procesos en los que se desempeñan. Los jefes deben preocuparse por el desarrollo a largo plazo de su personal.

9.- Las estructuras organizacionales cambian; pasan de jerárquicas a planas.

La relación de una jefatura para siete empleados, la estructura organizacional es por necesidad jerárquica. Por otro lado, con la relación de una jefatura para treinta o más empleados, la estructura se convierte en más plana. Debe recordarse que en la estructura básica de la organización tradicional, el departamento funcional, es un conjunto de personas con tareas similares. Y estos departamentos funcionales son ordenados de distintas maneras.

Cuando se ha aplicado la reingeniería, la estructura se hace más plana, ya que el trabajo es realizado por equipos de personas que operan con gran autonomía apoyados por unas cuantas jefaturas.

10.- Los ejecutivos cambian; de clase élite a líderes.

En las organizaciones tradicionales los ejecutivos se encuentran alejados de las operaciones de la empresa. No es raro verles sentados en sus grandes escritorios repletos de papeles ya que su perspectiva de trabajo está encaminada hacia analizar los resultados que se han obtenido en períodos determinados.

Las organizaciones rediseñadas ponen a los ejecutivos necesariamente más cerca de los clientes y del personal que realiza el trabajo que da valor agregado a la organización. Por esto, los ejecutivos deben ser líderes que puedan influenciar y reforzar los valores de los empleados a través de sus palabras, pero aún más importante, que pueden motivar a través de sus actuaciones.

#### 2.4 Las estructuras planas

En los días en los que los negocios eran más predecibles y estables, las organizaciones se caracterizaban por tener estructuras verticales, con las cuales tomaban ventaja de los expertos especializados. Los beneficios de este tipo de estructura son obvios: cada individuo tiene un lugar, y cada uno entiende su tarea diaria. El criterio de decisión siempre reside en la cima de la pirámide, pero mientras que con esto se obtiene claridad y estabilidad, esta organización hace que sea difícil para cada integrante comprender la tarea de la compañía como un todo y como relacionar su trabajo a este.

Normalmente, en este tipo de organización creen tener empleados poderosos con grandes responsabilidades. Pero aún así, el trabajo continúa golpeándose contra una burocracia que se encuentra atrincherada y que le ha hecho mantenerse atrás. La ingeniería industrial continúa la pelea con manufactura; mercadeo continúa abofeteando las ventas; y finanzas pelea con cualquiera.

Esto es lo clásico dentro de la típica organización vertical, en la cual el personal aún ve hacia sus jefes en lugar de ver hacia los clientes. Cada trabajador siente una lealtad y compromiso hacia los departamentos en los cuales trabajan, no a la organización global y sus metas.

Para solucionar estos problemas, algunas organizaciones se cambiaron a las bien llamadas organizaciones matriciales en los años 60 y 70. El modelo fue construido alrededor de proyectos específicos que fueron desarrollados a través de líneas de departamentos, pero aún así mantuvieron la jerarquía intacta y dejaron la mayoría del poder en los lugares altos de la organización.

La alta competencia global y el incremento en la velocidad de adelantos tecnológicos han desde entonces alterado las reglas del juego y han forzado a los planificadores corporativos a ver nuevas soluciones.

En la búsqueda de una mayor y eficiente productividad, se está iniciando el rediseño de los organigramas jerárquicos que han definido la vida de las organizaciones desde la revolución industrial.



De aquí el surgimiento de un nuevo tipo de organización conocida como la organización horizontal o la organización de estructura plana. Esta pretende construir una organización sin límites, que reduzca sus costos, que acorte los ciclos de tiempo entre actividades y que incremente la responsabilidad hacia sus clientes.

La organización de estructura plana elimina en gran manera los límites de la jerarquía funcional y de los departamentos, ésta puede jactarse que todos dentro de la misma pueden trabajar juntos en equipos multidisciplinarios que lleven a cabo procesos. De esta forma la organización puede tener unos tres o cuatro pisos entre el presidente y el personal de un proceso dado.

Con este concepto, equipos administrados por sí mismos llegan a ser los cimientos de la organización, en los cuales la realización de sus objetivos está unido a la satisfacción del cliente en lugar de la satisfacción para el accionista.

El personal es recompensado no sólo por un desempeño individual sino por el desarrollo de sus habilidades y el desempeño en equipo. El eliminar las cajas bien arregladas en un organigrama en favor de una estructura más horizontal puede ser una prueba compleja y dolorosa. En realidad, solo con definir los procesos de una organización dada se puede ver que es un ejercicio que quita tiempo y es cansado para la mente. Después viene el desafío de persuadir a la gente de cambiar antiguas ideas y pensar más ampliamente. Se ha visto que un simple achicamiento en las estructuras jerárquicas de las organizaciones no produjo las alzas dramáticas en productividad como se había deseado. Obtener brincos cuantitativos en el desempeño, requiere de un repensar la forma en que el trabajo se realiza. La reingeniería nos da siete elementos claves para hacer estructuras organizacionales más planas:

1.- Organizar alrededor de procesos, no de tareas.

En lugar de crear estructuras alrededor de funciones o departamentos, la compañía debe ser construída alrededor de procesos esenciales con metas específicas de desempeño (ejecución y/o funcionamiento). Estos procesos deben oscilar entre tres o cinco, asignando un responsable por cada uno de ellos.

2.- Aplanar la jerarquía.

Para reducir la supervisión, deben unirse las tareas que se encuentren fragmentadas, eliminando trabajos que no agregan valor, para dejar actividades esenciales en el proceso.

3.- Utilizar equipos para administrar todo.

Deben formarse equipos que serán los blocks principales en la construcción de la organización. Estos equipos se manejarán asimismos, a través de tener un propósito común.

4.- Los clientes manejan el desempeño de la organización.

La satisfacción del cliente, no apreciaciones de inventarios o de ganancias, debe ser quien maneje y mida el desempeño de la organización. Las ganancias vendrán y los inventarios bajarán si los clientes se encuentran satisfechos.

5.- Recompensar el desempeño.

Cambiar las evaluaciones de desempeño por recompensas en base a los resultados del equipo. Debe animarse al personal a desarrollar habilidades en lugar de ser especialistas.

6.- Maximizar el contacto entre proveedor y cliente.

Debe existir un contacto directo y regular entre los proveedores, personal de la organización y los clientes de ésta.

7.- Informar y capacitar al personal.

Todo el personal de la organización "necesita saber", debe confiarse en ellos y proporcionarles toda la información que necesiten. Por supuesto deben ser capacitados para saber cómo deben usarla para hacer sus propios análisis y tomar sus propias decisiones.

## 2.5 Reingeniería y la calidad total

Reingeniería significa mejora discontinua. Y si hay algo que en toda organización sucede es que éstas hacen lo posible por evitar ese tipo de mejora. La mejora continúa o incremental está más de acuerdo con la manera de pensar en la mayoría de las organizaciones.

Pero, ¿qué es lo que se entiende por mejora continua o discontinua?

### Mejora continua

Este enfoque de gestión empresarial tiene que ver con los esfuerzos de mejora que conciernen al conocimiento y a los esquemas convencionales, a través de pequeños pasos o mejoras orientadas a la organización, sus productos y sus servicios. El problema con este enfoque es que va dirigido a mejorar la competitividad dentro de esquemas, sobre como hacer el trabajo, obsoletos.

### Mejora discontinua

Consiste en cambios grandes y radicales dentro de las organizaciones, en sus productos y servicios, enfocados a lograr mejoras significativas en los resultados. Todo dentro de la naturaleza está regido hacia una constante e interminable evolución. Este proceso, que se aplica a todas las facetas de la vida, hace la diferencia entre la sobrevivencia y el desarrollo. De este principio parte la calidad total, como un sistema estratégico diseñado para hacer más eficaces y productivos sus métodos de producción de bienes y servicios.

La calidad total no se logra en un solo día, es un esfuerzo de equipo a lo largo del cual se va descubriendo el potencial de toda la organización para mejorar sistemáticamente la manera de atraer y retener clientes, base fundamental de la sobrevivencia y crecimiento.

La calidad total representa la búsqueda y realización de beneficios para el consumidor o usuario de los productos y servicios que presta la organización. Este concepto debe satisfacer necesidades y expectativas de cuatro grupos claves para lograr su éxito:

- 1.- Los clientes externos
- 2.- Los clientes internos o empleados
- 3.- Los accionistas
- 4.- La sociedad

Tanto la reingeniería como la calidad total comparten gran cantidad de elementos:

- ✓ Hacer únicamente lo que crea valor agregado.
- ✓ Hacerlo bien desde la primera vez.
- ✓ Hacerlo a tiempo y todo el tiempo.
- ✓ Mejorar su posición con respecto a los competidores.
- ✓ Trabajo en equipo.
- ✓ Satisfacción del cliente.
- ✓ Productos y servicios innovadores.

- ✓ Compromiso por parte de la organización hacia la filosofía.
- ✓ Facultación de los empleados.
- ✓ Gerencia participativa.
- ✓ Búsqueda del mejoramiento.

En este último punto, búsqueda del mejoramiento, aunque ambas filosofías lo sostienen, la diferencia está en la magnitud del cambio en el esfuerzo de mejora.

Con la calidad total las mejoras ocurren dentro de lo ya existente en las organizaciones; mientras que en la reingeniería, los cambios se enfocan a desechar lo existente que está obsoleto y cambiarlo por algo radicalmente nuevo y actualizado competitivamente.

De aquí que la calidad total debe utilizarse a lo actualizado con un enfoque competitivo hacia el futuro; esto por supuesto requiere primeramente la aplicación de la reingeniería.

La reingeniería permite que el programa de calidad total de la organización funcione completa y eficazmente; a través de controlar los procesos de trabajo y además planear y evaluar el impacto de las mejoras.

### 3. ANÁLISIS DE LOS PROCESOS PRODUCTIVOS

#### 3.1 Los procesos de trabajo

Los procesos de trabajo pueden ser vistos como la esencia de las organizaciones, sean éstas de servicios o manufactureras. Esto debido a que pueden existir muchas compañías que cuenten con objetivos, metas y productos similares o iguales; pero que se diferencian entre sí, únicamente por la forma en la que realizan el trabajo adentro de ellas. Esta aseveración es válida porque la misma materia prima y el mismo recurso humano están a disposición de ellas y con todo esto siempre han existido y seguirán existiendo organizaciones más competitivas que otras.

##### 3.3.1 ¿Qué es un proceso de trabajo?

La información y las relaciones interpersonales son importantes en todas las organizaciones, pero es a través de los procesos como realiza el trabajo. Son como la materia prima con la que se construye la estructura de las organizaciones. Exactamente, un proceso puede ser definido como "la secuencia de actividades que deben ser realizadas para producir o suplir un servicio". Son tareas organizadas que toman un insumo y lo transforman en resultados para un cliente, ya sea interno o externo.

##### 3.1.2 Procesos típicos de las organizaciones

Debido a que la administración tiende a percibir las organizaciones en términos de estructuras organizacionales, a veces es muy difícil visualizar el principio y el final de los procesos de trabajo. Los procesos se componen de tres tipos de actividades, las que ayudan a identificarlos mejor: aquellas que agregan valor (importantes para los clientes); de traspaso (mueven el flujo de trabajo a través de fronteras funcionales, departamentales y divisionales); y las de control (éstas se crean para controlar los trasposos a través de las fronteras mencionadas).

La mayor parte de los procesos de las organizaciones actuales cruzan muchas líneas organizacionales. Creando con esto pases laterales, cuanto más de estos pases existan mayor será el número de actividades que no agregan valor al proceso.

Debido a que los procesos de trabajo representan lo que la empresa hace, estos pueden variar dependiendo a lo que se dedica la misma. En términos generales, las organizaciones cuentan con algunos de los siguientes procesos:

- ✓ Ventas
- ✓ Reclutamiento de personal
- ✓ Capacitación
- ✓ Requisiciones
- ✓ Pagos a proveedores
- ✓ Planillas
- ✓ Contabilidad de costos
- ✓ Presupuestos
- ✓ Control financiero
- ✓ Programación de la producción
- ✓ Control de procesos
- ✓ Productos nuevos
- ✓ Mantenimiento
- ✓ Almacenamiento
- ✓ Control de inventarios
- ✓ Despacho de mercadería
- ✓ Transporte
- ✓ Facturación

### 3.1.3 ¿Por qué enfocarse hacia los procesos?

Las organizaciones tradicionales, que se encuentran bajo los principios de fragmentación del trabajo, le dan a la organización misma un enfoque hacia su estructura interna. Organizando grupos de funcionamiento vertical, con expertos de conocimientos y experiencias similares, los cuales están agrupados para proveer un conjunto de conocimientos y destrezas capaces de completar cualquier tarea en esa disciplina. Desafortunadamente, la mayor parte de los procesos no fluyen verticalmente sino fluyen horizontalmente.

Debido a esto, diversas tareas de un proceso a través de las variadas áreas funcionales de la organización se ven permanentemente obstaculizadas por múltiples razones que afectan la competitividad y la satisfacción del cliente. El problema radica en que los procesos funcionales de un área adquieren objetivos funcionales propios; estos objetivos los adquieren desde su diseño original, o si no, los adquieren con el tiempo llegando a formar parte de la cultura organizacional. Cada área busca más proteger y fortalecer su función con respecto a las otras; al final es el cliente externo a quien no se le satisfacen sus necesidades y expectativas.

Mientras que los procesos tienen una vocación y una visión externa, las áreas funcionales tradicionales adquieren una vocación y una visión interna. Esta es la gran diferencia entre el flujo horizontal y vertical de los procesos.

De aquí, que el enfoque a los procesos le permite a la organización enfocarse hacia el cliente, le permite ser flexible adaptándose y controlando mejor el cambio y aumenta su capacidad para competir, mejorando el uso de los recursos disponibles tales como infraestructura, personal, equipo, tiempo, capital e inventarios. Si los procesos se dejan desregulados, estos cambiarán, pero el cambio será para la conveniencia del personal involucrado en los procesos, en lugar de mejorar para los intereses de la organización o del cliente.

Comodidad y control, en lugar de eficiencia y toma de riesgos prudentes, se convierten en la regla general.

### 3.2 ¿Por qué se produce ineficiencia en los procesos productivos?

Cada organización está repleta de reglas implícitas que proceden de decenios anteriores, tales como: "Los clientes no reparan su propio equipo"; "Para un buen servicio, son necesarios almacenes cerca de los clientes"; "La decisión sobre descuentos sólo la toma el Gerente". Estas reglas de diseño del trabajo se basan en suposiciones acerca de tecnología, personas y objetivos de la organización que ya no son válidos. La calidad, la innovación y el servicio son ahora más importantes que el costo, el crecimiento y el control.

No debe constituir ninguna sorpresa el hecho que los procesos y estructuras en las organizaciones se encuentren anticuados y obsoletos, generando así ineficacia. Estos procesos de trabajo se han quedado rezagados respecto de los cambios en la tecnología, en la demografía y en los objetivos organizacionales; en general, el trabajo se ha organizado como una secuencia de tareas separadas haciendo uso de mecanismos complejos para dar seguimiento y tener control sobre los procesos.

Estos elaborados sistemas para tener control y disciplina se remontan al período de la postguerra. En aquella época de feliz expansión, el principal interés era el de crecer rápidamente y sin arruinarse, por lo que las empresas centraron su atención en el costo, el crecimiento y el control. Estos métodos se han arraigado de tal forma que, a pesar de sus graves inconvenientes, es difícil concebir que el trabajo se realice de otra manera.

Actualmente, las estructuras convencionales de los procesos están fragmentadas y carecen de la integración necesaria para mantener la calidad y el servicio, pues las personas tienden a sustituir los objetivos de la organización por los del departamento en el que trabajan.

### 3.3 Procesos enfocados al el cliente

Durante mucho tiempo en la historia de la humanidad, se pensó que todos los hombres tenían las mismas necesidades y aspiraciones. Este pensamiento generó que las organizaciones pensarán en productos y servicios de bajo precio, sin preocuparse por las diferencias entre cada cliente.

Hasta hace unas décadas atrás, se descubre que la pretendida igualdad en los gustos y deseos de los hombres estaba relacionado directamente con la capacidad económica de los mismos y con la cantidad de oferentes como satisfactores de sus necesidades. En la medida que se empieza a tener una mayor capacidad económica, así también aparecen nuevas organizaciones dispuestas a ofrecer una muy variada gama de satisfactores a sus necesidades.

En este nuevo ambiente de competencia, ya no es significativo ofrecer solo precios bajos, sino productos cada vez más diferentes, que se acoplan más y mejora los gustos y necesidades de cada cliente. Por esto el permanente desarrollo de productos nuevos como una estrategia de mercadeo.

La consecuencia natural de este nuevo estado de cosas es el derrumbe de empresas que como dinosaurios, en su tamaño y peso, les impide moverse con flexibilidad y rapidez necesarias para adaptarse a las exigencias de un nuevo tipo de cliente.

#### 3.3.1 El cliente: el activo más importante de la organización

Ahora para lograr y mantener ventajas competitivas, las organizaciones deben estar enfocadas hacia el cliente; esto se logra:

1. Satisfaciendo y excediendo las necesidades y expectativas evolutivas de los clientes
2. Haciendo su labor mejor que los competidores

A partir de la década de los 90's las organizaciones se enfocan fuertemente hacia el cliente para competir y desplazar a los competidores. Cuando se ofrecen mejores condiciones en aquellos puntos que el cliente valora, tales como precio, calidad, productos y servicios nuevos, tiempos de entrega reducidos y oportunos, flexibilidad, etc., entonces progresivamente se está desplazando a los competidores hasta dejarlos fuera del mercado.

La presencia de nuevos competidores, tanto locales como extranjeros, aumentan las opciones de elección para el cliente, convirtiéndolo en el activo más vulnerable de la organización.



La "propiedad" de los clientes ya no existe, si no se le satisface constantemente; ya que siempre hay un competidor que está interesado en adquirirlos. Hoy en día la lealtad del cliente es circunstancial, frágil y efímera si no se le satisface. En el momento que el producto o servicio baja sus expectativas, su lealtad empieza a desvanecerse.

En el nuevo ambiente competitivo, donde los clientes deciden quien gana y quien pierde, las organizaciones deben buscar permanentemente oportunidades para superar sus expectativas. De no ser así, siempre habrá un competidor que lo hará. Actualmente, ya no basta con atraer a los clientes, hay que lograr mantenerlos.

Pero por qué afirmar que el cliente es el activo más importante de la organización:

- ✓ El consumidor se convierte en cliente
- ✓ El cliente sostiene a las organizaciones
- ✓ El cliente atrae nuevos clientes

Un cliente satisfecho se convierte en un instrumento viviente y dinámico de promoción y publicidad con un enorme grado de credibilidad y capacidad para atraer más clientes. Un cliente insatisfecho hace todo lo contrario, lo que representa la pérdida de ellos y, consecuentemente, un deterioro financiero para la organización. Por lo tanto, la organización debe preocuparse por identificar, evaluar, administrar y mejorar continuamente y discontinuamente los elementos que pueden hacer la diferencia entre la satisfacción y la insatisfacción de cada uno de sus clientes.

### 3.3.2 El servicio al cliente

El servicio al cliente y el enfoque al cliente es hoy en día un **arma competitiva**,<sup>9</sup> por lo que toda la organización debe estar orientada hacia este.

Pero, ¿qué se entiende por servicio al cliente?: Es aquel que satisface, de manera **real y/o percibida**, las necesidades del cliente en forma **consistente y confiable**.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> K. Albrecht y L. Bradford, *La excelencia en el servicio*, Legis Editores, 1990, p.

<sup>10</sup> Asesores para el desarrollo ASEADE, *Programa de capacitación y desarrollo de equipos*, Guatemala, 1994, p.17.

Existen dentro de toda organización, cinco áreas que conforman el llamado pentágono del servicio y del enfoque al cliente, éstas son:

- ☑ *La estrategia*, es el plan para hacer lo que el cliente valora.
- ☑ *Los procesos*, son las formas de hacer el trabajo por parte de la organización, los cuales definen de manera determinante el nivel de desempeño de la misma, en suplir lo que el cliente valora y la satisfacción de sus necesidades evolutivas.
- ☑ *La estructura*, define el trabajo en funciones, roles responsabilidades y niveles jerárquicos.
- ☑ *El recurso humano*, es el contacto entre los clientes y la organización.
- ☑ *La cultura y el clima*, son los valores, prácticas y actitudes que existen en la organización, estos favorecen el enfoque al cliente según el caso. Debe tenerse especial cuidado en la cultura organizacional, ya que de nada sirven estrategias y procesos, si el personal en la organización no cree que sea importante la satisfacción en lo que el cliente valora.

Cuando estas cinco áreas de la organización se encuentran enfocadas hacia el cliente, éste tendrá cuatro características básicas que el cliente valora:

- ✓ *Credibilidad o buen nombre*, lo que se convierte en la carta de presentación para la organización.
- ✓ *Accesibilidad*, ya que el cliente valora tener acceso rápido y fácil a los sistemas de servicios.
- ✓ *Confiabilidad*, el cliente desea saber lo que puede esperar de la organización.
- ✓ *Excelencia*, debido a que el cliente no acepta, ni aceptará resultados inferiores.

En síntesis, el servicio al cliente como arma de competitividad, requiere de una visión integral que vuelque a toda organización hacia el activo más importante que ésta posee (el cliente), con productos y servicios que satisfagan sus necesidades y expectativas.

### 3.4 Transformación de los procesos

Un reciente artículo en el London Financial Times, dice: bajo la presión incesante de competidores y costos, y aguijoneadas por maestros de la administración como Tom Peters que dicen que hoy lo único constante es el cambio, prácticamente todas las compañías grandes europeas o estadounidenses que se respeten llevan a cabo en la actualidad por lo menos un programa de cambio para toda la organización.

Muchos de estos ambiciosos esfuerzos, o bien fracasarán del todo, o bien producirán un impacto a corto plazo y luego morirán, pues la administración del cambio es un proceso mucho más exigente y polifacético de lo que muchas compañías creen.<sup>11</sup>

### 3.4.1 Necesidad de transformar los procesos

Para que un esfuerzo de cambio lleve a una organización al futuro, es preciso el rediseño o transformación radical de la forma en que la misma se organiza y efectúa su trabajo, de lo contrario no se podrán obtener los niveles de alta competitividad que se necesitan para tener éxito. Esta apremiante necesidad de cambio en los procesos produce consecuencias tan profundas en las organizaciones que la esencia de estas cambia, pasando a ser impulsadas por la clientela más bien que por la tecnología o volverse una organización orientada al servicio en lugar de centrada en el producto.

Todo lo que se hace dentro de una organización pasa por un proceso de trabajo, razón por la cual estos deben ir cambiando en forma continua y discontinuamente (innovaciones) para adecuarse a los cambios y exigencias del mundo externo, a fin de lograr y mantener la competitividad. Esta es tan importante que de no alcanzarse, las organizaciones verán su actual posición competitiva pasar del éxito al fracaso.

### 3.4.2 Responsabilidad gerencial en la transformación

Los líderes que están comprometidos y activos en el diseño del presente y futuro de sus organizaciones pueden estar seguros de una cosa: El ambiente será cada vez más incierto, predecir el futuro va a ser difícil y a la vez incitante. Es paradójico que cuanto más incierto sea el ambiente mayor es la necesidad de una organización bien diseñada y bien dirigida, con voluntad y energía para prosperar en medio de la incertidumbre.

Actualmente, dentro de las organizaciones la gerencia pasa la mayor parte de su tiempo "administrando" problemas cotidianos u operacionales; o sea, pasan el tiempo "trabajando" en apagar incendios dentro de los procesos existentes sin rediseñarlos para evitarlos en el futuro. La transformación de los procesos es una responsabilidad gerencial que no puede continuar evadiéndose sin llevar a las organizaciones al borde del abismo.

---

<sup>11</sup> Beckhard R. & Pritchard W., *Changing the Essence*, Editorial Norma, Colombia, 1993, p.2.

La gerencia de una organización próspera verá como una de sus funciones básicas la creación de condiciones que produzcan compromiso y acciones creativas de las personas que la integran, y también hará lo siguiente:

- ✓ Comprometerse a producir resultados del más alto rendimiento y a lograr el aprendizaje y el desarrollo máximos.
- ✓ Establecer sistemas de recompensas que equilibren el reconocimiento por resultados comerciales con el reconocimiento por las mejoras, la iniciativa y la creatividad.
- ✓ Estar muy consciente de las tensiones que hay entre las exigencias ambientales, la visión y las metas comerciales o de servicio de la organización.
- ✓ Comportarse de manera que se atienda en todos los niveles a las tensiones entre las prioridades organizacionales y las necesidades individuales.
- ✓ Correr riesgos, comprometiéndose a la administración del desempeño y a la administración del cambio.
- ✓ Ser visionario, y tener una imagen clara de su organización en el futuro.
- ✓ Apasionarse por triunfar. Tendrá el impulso de ser el mejor, el competidor victorioso, el sobreviviente.
- ✓ Comprometerse profundamente en ejercer un liderazgo personal de programas de cambio orientados conscientemente a crear el mejor futuro para la organización.
- ✓ Pero sobre todo, la gerencia deberá pensar en función de los procesos rediseñados, así como también de la acción en los mismos

#### **4. IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE REINGENIERÍA EN LA INDUSTRIA DE COSMÉTICOS**

##### **4.1 Soporte de la reingeniería a los objetivos de la empresa. Reseña histórica:**

La organización estudiada, está considerada una de las compañías de cosméticos más grande del mundo, fue fundada en Estados Unidos por el señor David McConnel, quien inició operaciones fabricando productos de perfumería en una habitación.

El comienzo fue una actividad ajena a la cosmética, vendiendo libros a domicilio. Para incrementar sus ventas, regalaba muestras de perfume. Sin embargo, descubrió que sus clientes tenían más interés en obtener las fragancias que los libros. Por ello, cambió su negocio e inició la venta de productos de perfumería.

Dado que sus productos debían ser repuestos constantemente, visitaba a sus clientes para tomar nuevos pedidos y aumentar sus ventas sistemáticamente. Fue así como ofreció sus productos a las amas de casa, y aún más importante, ofreció a las amas de casa la oportunidad de ganar un ingreso adicional, al colaborar con él en la venta y distribución de los productos. Hasta el día de hoy se continúa con esta misma estrategia de venta y distribución; a estas señoras se les conoce como "consejeras de belleza".

En aquella época, la compañía se llamaba "Compañía de Perfumes de California". En 1895, se estableció el primer laboratorio en la ciudad de Suffern en el estado de Nueva York. En 1936, la compañía adoptó el nombre que en la actualidad lleva, y su sede mundial se encuentra en el 9 Oeste de la Calle 57 en la ciudad de New York, desde donde se consolidan las operaciones de más de 50 naciones en el mundo donde dicha organización sirve a sus comunidades.

En 1975, se inician las operaciones en Guatemala y desde esa fecha se da cobertura a la región de centroamérica.

##### **4.1.1. Objetivos de la empresa**

Desde 1994, como parte de los planes estratégicos que posee la organización a nivel mundial, se encuentra el estudio de las diferentes razones que tanto interna como externamente estén afectando o beneficiando las operaciones de la región.

El grupo gerencial de la organización, consciente del lugar que ocupa la misma en los diversos países en que se encuentra establecida tomando en consideración los planes estratégicos de la misma, consideró oportuno llevar a cabo el inicio de un proceso de reingeniería, el cual fue bautizado con el nombre de **liderazgo competitivo**. Tendiente a rediseñar los sistemas y procesos de la compañía con miras a ser una organización altamente competitiva dentro de un ambiente de cambio y globalización.

Los objetivos básicos trazados para el área de centroamérica son:

- 1.- Crear y alinear, grupos entrenados y facultados, enfocados y comprometidos en obtener altos niveles de servicio al cliente; tanto interno como externo.
- 2.- Crear nuevas y representativas oportunidades de crecimiento para la organización.
- 3.- Modernización y actualización de los sistemas de trabajo, basados en las más recientes filosofías de administración.

#### 4.1.2. ¿Cómo la reingeniería da soporte para lograr los objetivos trazados?

La reingeniería brinda soporte a los objetivos de la organización a través de crear y desarrollar una organización devota a exceder la satisfacción al cliente en términos de:

- 1.- **Calidad**, mejorando el servicio que se le presta a cada consejera y en consecuencia a cada consumidor final, haciendo uso de la gestión de calidad dentro de toda la organización para obtener un cambio en la cultura de la misma.
- 2.- **Flexibilidad** en el desempeño de las funciones, a través de la identificación sino también de nuevas responsabilidades y habilidades del personal, eliminando trabajo redundante en base al rediseño de la organización.
- 3.- **Costo**, ahorro de tiempo y de dinero, se traduce en beneficios no sólo para la organización sino también se logra ofrecer al consumidor final un producto a un precio más favorable y en el momento que éste lo solicite.

El cumplimiento de estos aspectos claves permitirá que la organización sea competitiva dentro del sector a que pertenece y le dará la capacidad para anticiparse al futuro cambiante que se aproxima.

## 4.2 Metodología de implementación

La implementación del plan "liderazgo competitivo" cubrirá principalmente el área de logística de la compañía, la cual está dispuesta por los departamentos de producción, control de calidad y operaciones. Con esto se pretende crear una organización con una nueva y mejorada cultura competitiva. Posteriormente se crea el equipo de trabajo con el objeto de encaminar y organizar a las personas que estarán involucradas como miembros del equipo de reingeniería agrupándolos y capacitándolos, dicho equipo queda integrado de la siguiente forma:

### **Comité de Dirección**

El cual está integrado por las siguientes personas:

- ✓ Gerente General
- ✓ Gerente de Logística
- ✓ Gerente de Finanzas
- ✓ Gerente de Mercadeo
- ✓ Gerente de Informática

El comité de dirección está conformado por miembros de la alta gerencia de la organización, ya que estos tienen como atribuciones poseer los objetivos de una forma bien clara y definida, deben proveer todos los recursos que sean necesarios para llevar a cabo la operación, tienen el compromiso de formar un esfuerzo de equipo e impulsarlo hasta el final, dando retroalimentación continua y constructiva.

### **Equipo de proyecto**

Conformado de la siguiente manera:

- ✓ Gerente de Recursos Humanos
- ✓ Gerente de Materiales
- ✓ Supervisor de Materiales
- ✓ Gerente de Producción
- ✓ Supervisor de Producción

Este equipo de trabajo se distingue porque al ser conformado desaparecen los rangos de las personas que lo integran, están asignados tiempo completo al proyecto, deberán estar constantemente aprendiendo acerca de nuevas culturas de trabajo, conducirán el análisis técnico social. Definirán, desarrollarán y facilitarán el proceso de rediseño, además deberán mantener una estrecha y constante comunicación con el Comité de Dirección.

### **Equipo de diseño**

Estos estarán integrados por personal de supervisión, asistentes y operativos, no tendrán rangos durante el tiempo de duración de su tarea. Estos analizarán las actividades a nivel de flujos de trabajo, deberán comunicarse con toda la fuerza de trabajo y recomendar el tipo de organización ideal al equipo de proyecto.

### **Consultores**

Será un grupo conformado por personal externo a la organización, cuyo número ideal será de tres. Estos deberán poseer amplios conocimientos sobre reingeniería, calidad total y las más recientes técnicas administrativas. Servirán como facilitadores y no como analistas, cuestionarán todas las suposiciones de la organización actual, ofrecerán conceptos para estimular la creatividad, recomendarán procedimientos, se relacionarán con todos los grupos de trabajo con una actitud crítica hacia su desempeño, entrenarán y desarrollarán los recursos internos y siempre cuestionarán la complacencia de resultados.

#### **4.2.1. Identificar la necesidad de cambio(análisis de la vieja cultura)**

A principios de 1994, se presentó a la Gerencia de organización el proyecto "liderazgo competitivo", el cual fue aprobado con la finalidad de elevar los estándares de calidad, servicio y precio de los productos hacia el consumidor, para que en el futuro mediano y largo plazo, la organización se mantenga como líder en su mercado; situación que se diferencia de los otros países que han implementado este programa, ya que estos se encontraban en un posición crítica por haber perdido parte de su mercado o de su ventaja competitiva.

Posteriormente se nombró al equipo de proyecto para que estudiara a fondo la problemática de la organización, tomando como principio fundamental la orientación hacia el consumidor, así como las condiciones administrativas, operativas y de campo que imperaban en ese momento. Este estudio se realizó a través de entrevistas llevadas a cabo en grupos de dos entrevistadores abarcando todas aquellas personas que tienen nexos con la organización, tales como:

Gerentes de grupo, gerentes, supervisores, asistentes, empleados a nivel operativo, equipo de ventas, consejeras, consumidores de cosméticos (clientes y no clientes), proveedores, transportistas y consultores. Estas entrevistas se llevaron a cabo respetando un ambiente informal, no induciendo las respuestas, para obtener la información más objetiva posible de los entrevistados.

Se realizaron aproximadamente 110 entrevistas, las que fueron enfocadas en la percepción que estas personas tienen de la organización, sus sugerencias para mejorar así como las soluciones posibles de los problemas.



A continuación un resumen de los comentarios que muestran la vieja cultura.

**Gerentes de grupo:**

- 1.- La organización no puede proveer buen servicio ya que no tiene la infraestructura para hacerlo.
- 2.- Existen limitaciones internas que impiden el reclutamiento del personal adecuado.
- 3.- No se está preparando a los ejecutivos para el mañana. Los planes de entrenamiento no son congruentes con el entorno actual.
- 4.- Hay crisis de identificar y de falta de dirección en lo que se desea hacer.
- 5.- Se establecen metas incongruentes, las cuales al no ser alcanzadas establecen una imagen de "perdedores".
- 6.- El nivel de mercado que la organización posee es el adecuado, debe trabajarse en fortalecerlo.
- 7.- Debe aceptarse que el mercado que la organización posee es uno de masas. Se debe lograr que este mercado perciba el valor de los productos.
- 8.- Es necesario eliminar las barreras de objetivos departamentales para lograr los objetivos globales de la organización.
- 9.- No existe confianza en delegar funciones y en consecuencia se establece "control de controles" (redundancia de trabajo).
- 10.- Existe más delegación de responsabilidades que de autoridad en los niveles inferiores.

**Gerentes:**

- 1.- La organización debe encaminar sus acciones a valorizar al consumidor.
- 2.- La calidad en el servicio debe estar a la par con el esfuerzo que se le solicita al grupo de ventas y a las consejeras.
- 3.- Existen políticas internas, como la de ajustes, que lo que pretenden es proteger a la organización y no a los consumidores.
- 4.- La organización no está orientada al consumidor.
- 5.- Existe falta de comunicación entre las diferentes áreas de la organización que no permiten trabajar hacia objetivos comunes.
- 6.- Se necesita definir si se es una organización dedicada a la belleza o a la comercialización.
- 7.- La calidad de los productos para el hogar y de la ropa que comercializa la organización dejan mucho que desear. Hay mucha variación de proveedor a proveedor, asimismo, entre los productos que se dan como demostradores y los que se envían de línea.

- 8.- Los programas de incentivos para el personal y para las consejeras son mediocres.
- 9.- Se siente un estancamiento en la organización.
- 10.- Existe preferencia de apoyo hacia los mercados metropolitanos vrs. los mercados regionales, debilitándose estos últimos.
- 11.- No hay efectividad en atender los negocios que posee la organización.
- 12.- Hay que mejorar el estado de los sistemas y equipos de la organización.

#### **Supervisores:**

- 1.- Existe una inadecuada política de inventarios, esto causa una condición de crisis.
- 2.- La calidad de vida en el trabajo se ha deteriorado mucho.
- 3.- Las instalaciones físicas dejan mucho que desear para poder trabajar adecuadamente.
- 4.- La rotación de personal ha creado inestabilidad y no permite dar fruto en los conceptos que se pretenden.
- 5.- Bajo la presión de efectuar venta, en ocasiones se envía al consumidor final, producto terminado que no llena necesariamente todos los compromisos de calidad.
- 6.- Se debe capacitar mejor a los supervisores y crear un ambiente en que se puedan tomar decisiones.
- 7.- Existe un desgaste físico y moral entre el personal.
- 8.- Entre las distintas áreas de la organización existe una pobre comunicación, motivada por el afán de controlar y ganar, en intereses netamente departamentales.
- 9.- Dentro de la línea de cosméticos, ya no se es líder sino seguidores.
- 10.- Se continúa siendo líderes en el mercado nacional por la fuerza de ventas existente, pero no por innovadores, imagen o calidad.
- 11.- La política interna de "short" y "substituciones" es para protección interna y no del consumidor.
- 12.- Falta de espíritu de cooperación entre las personas y departamentos.
- 13.- Falta de comunicación de los niveles superiores hacia los inferiores.
- 14.- Se requiere más sensibilización y conocimiento hacia el trabajo y problemática en el ambiente de campo.
- 15.- Se tiende a minimizar los problemas de calidad y servicio reportados por el consumidor, no se dan soluciones reales.

#### **Personal operativo:**

- 1.- La calidad de productos es buena pero en ocasiones las urgencias hacen que ésta sea sacrificada.

- 2.- La calidad de los materiales de trabajo es inferior a la que tenían hace algunos años atrás. Esto se interpreta como una manera de ahorrar pero que resulta contraproducente.
- 3.- Se considera que las personas responsables de comprar los materiales de trabajo no saben qué es lo que más conviene y lo que proporcionan no siempre es lo adecuado.
- 4.- Falta de mantenimiento a la maquinaria y poco interés por parte de los responsables.
- 5.- No existe congruencia entre las reglas que se les enseñan y las actitudes de sus jefes.
- 6.- Muchos de los trabajos que se subcontratan podrían ser realizados por el personal, con lo cual la organización ahorraría.
- 7.- Falta de coordinación entre departamentos, ya que se solicitan productos urgentes y no se cuenta con orden para procesarlos.
- 8.- Es necesario que existan mejores incentivos de trabajo.

#### **Equipo de ventas y consejeras:**

- 1.- Inadecuado nivel de salario y comisiones en relación al trabajo altamente demandante.
- 2.- Altos índices de rotación y falta de entrenamiento al personal de nuevo ingreso, que está relacionado con el servicio al cliente.
- 3.- Se requiere más comunicación interna con las consejeras. Les es muy difícil comunicarse con las personas dentro de la organización.
- 4.- Existe falta de comunicación entre los departamentos de la organización, la información que circula no es la misma.
- 5.- La política de ofertas de liquidación es nefasta. Los clientes dejan de comprar otro producto por uno de liquidación y luego éste último se agota. No se desea quedar mal con los clientes dando substituciones o short.
- 6.- La calidad en ropa, lencería y artículos para el hogar no es buena.
- 7.- La papelería utilizada para descripción y surtido de productos es muy confusa, no se entiende fácilmente.
- 8.- Se requiere mayor capacitación para las consejeras.
- 9.- La plaza de consejera ya no tiene importancia para la organización.
- 10.- La organización debe sensibilizarse más hacia el cliente. Debe existir menos burocracia y más flexibilidad.
- 11.- Un servicio de calidad debe ser la prioridad número uno en la organización.

### **Proveedores:**

- 1.- Por su magnitud y sistema de ventas, como cliente es una excelente organización.
- 2.- En algunos sistemas, la organización no ha evolucionado tecnológicamente.
- 3.- Se percibe una falta de delegación de autoridad de los niveles gerenciales hacia los inferiores para la toma de decisiones.
- 4.- El sistema de recepción de mercaderías y de pagos es extremadamente burocrático y perjudica los intereses de los proveedores, ya que por razones internas se retrasan los pagos.
- 5.- Existe poca colaboración hacia la resolución de los problemas de los proveedores por parte de todas las áreas.
- 6.- No existe reciprocidad entre la organización y los proveedores, ya que se exige lo imposible a estos últimos, y cuando ellos tienen problemas no se les ayuda.
- 7.- No existe un proceso formal de retroalimentación del desempeño y en general hay una comunicación deficiente.
- 8.- Parece haber una pobre comunicación entre las diferentes áreas de la organización y una actitud de territorialidad.
- 9.- La planeación de requerimientos se ha deteriorado, ya que cada vez son más las urgencias y más frecuentes. Esto representa costo extra a los proveedores.
- 10.- La organización no admite sugerencias ni toma en cuenta la opinión de sus proveedores.
- 11.- No existe una relación real de socios entre la organización y sus proveedores, por lo tanto no se desarrolla un clima de confianza mutua.

### **Transportistas:**

- 1.- Consideran que la organización es un cliente muy importante y desean incrementar el volumen del negocio.
- 2.- Comparado con otras organizaciones, ésta, es mejor organizada y programa mejor sus embarques.
- 3.- Se ha triplicado el tiempo para poder cargar un camión.
- 4.- Existe un divorcio de comunicación entre ambas partes, no se cuenta con retroalimentación para saber como se está efectuando el trabajo.

### **Consultores:**

- 1.- El crecimiento de la organización ha sido muy rápido, pero se ha deshumanizado y se ha perdido la comunicación.
- 2.- El crecimiento que ha tenido la organización ocasiona pérdida de control especialmente el que obliga al sistema a darle una atención más cercana al cliente.
- 3.- Se considera que la imagen de la organización está deteriorada.
- 4.- La organización encuadra sus pensamientos y acciones a los sistemas existentes y no explora otras posibilidades.

De las anteriores entrevistas puede concluirse que la vieja cultura, ha afectado y continúa perjudicando las actividades de la organización. En síntesis, la vieja cultura de la organización dice:

Qué es una organización con una imagen en deterioro, lenta para responder a las necesidades del cliente, dependiente de la alta gerencia o sea nula facultación de sus integrantes, que se encuentra más interesada en sus objetivos departamentales que en los globales, y que como consecuencia de esto, se está perdiendo competitividad y la burocracia cada vez es mayor, con productos que no llenan las expectativas de calidad y servicio al cliente, debido en parte a la obsolescencia de sus procesos y tecnología.

#### **4.2.2 Crear una visión de la empresa**

Una visión es un cuadro de un estado futuro para la organización, una descripción de lo que podría ser dentro de algunos años. Es un cuadro dinámico de la misma en el futuro, tal como la ven las directivas. Es más que un sueño o un conjunto de esperanzas, porque todos aquellos que conforman la organización están evidentemente comprometidos a realizarla. La visión ofrece un marco de referencia para diseñar y administrar las metas de cambio y el esfuerzo necesario para llenar el vacío y lograr esas metas.

Para determinar la visión de la organización, luego de analizar la vieja cultura, se tomaron como puntos críticos; el estado que se pretende alcanzar y la obligación de ofrecer un 100% de satisfacción al cliente. Posteriormente a esto se elabora la misión, o sea la forma como se pretende alcanzar la visión.

##### **a. Visión:**

Ser la organización que mejor conoce, comprende y satisface las necesidades de producto, servicio y autorealización de hombres y mujeres a nivel mundial.

**b. Misión:**

Ser la organización de venta directa y comercialización de cosméticos dominante en el mercado centroamericano. Ofrecer una amplia selección de artículos de la mejor calidad, que tiene un alto valor intrínseco mediante un servicio sobresaliente, siendo la opción preferida por los consumidores.

Enfocarse a satisfacer las necesidades de la mujer centroamericana y de su familia, con respecto a su belleza y estilo de vida.

Buscar ampliar el servicio a los segmentos de mercado que no se han atendido plenamente, como son los jóvenes, caballeros y niños.

Ofrecer a las consejeras de belleza, la oportunidad de alcanzar sus metas económicas y de realización personal, apoyándolas para atender a sus clientes directamente, con servicios adicionales que les permitan aprovechar al máximo su tiempo y potencial.

Toda la organización debe tener la vocación de servir al cliente y un espíritu innovador, promoviendo el desarrollo personal y profesional.

Estar dedicados a lograr un crecimiento rentable, continuo y sostenido mediante la excelencia en el servicio con una gran sensibilidad hacia los asuntos que preocupan a la comunidad de la región.

#### 4.2.3 Análisis y planeación del proceso de cambio

Luego de haber preparado y de tener clara la visión de la organización, se analizan y se identifican las áreas de trabajo que deben ser rediseñadas para lograr alcanzar dicha visión. Esto se logra teniendo en cuenta tres puntos, los cuales ayudan a priorizar las áreas críticas de trabajo, teniendo un enfoque hacia el medio ambiente externo **conociendo las necesidades de los clientes**; y desde un análisis interno de la organización, **conociendo como se hace el trabajo actualmente** y estableciendo la forma **como debe hacerse éste**.

Necesidades del cliente, ¿qué es lo que éste desea?

Al revisar las raíces del negocio y las entrevistas efectuadas para poder determinar las necesidades de cambio, en el análisis de la vieja cultura, se determina con bastante facilidad las expectativas que poseen los clientes con respecto a producto y servicio que la organización le pueda ofrecer, siendo estas:

- ✓ Atención personalizada
- ✓ Productos de alta calidad y confiabilidad
- ✓ Entrega oportuna de los productos
- ✓ El menor precio posible

Al establecer las necesidades del cliente, se identifican tres áreas claves de la organización que al ser rediseñadas tendrán mayor impacto en el consumidor final, la consejera, la capacidad para optimizar el servicio, mejorar la eficiencia, ser eficaces y reducir la burocracia interna. Las áreas identificadas son:

- 1.- Producción
- 2.- Control de calidad
- 3.- Operaciones

Aunque las restantes áreas son susceptibles y necesitadas de ser rediseñadas, se considera que las tres anteriores son las que actualmente poseen mayor trascendencia. Además la misma filosofía recomienda concentrar esfuerzos en áreas claves para lograr mejores resultados en el proceso de implementación. Esto también permite que el personal de la organización no se sienta amenazado por el proceso de cambio, sino al contrario se sienta confiado y motivado a apoyarlo pues podrá ver los resultados obtenidos en las áreas que estén siendo rediseñadas.

¿Cómo se hace el trabajo actualmente y cómo debe hacerse éste?

Cuando el equipo de reingeniería se reúna para responder a esta interrogante se estará dando el proceso de cambio en las áreas escogidas. Partiendo de el por qué se hace el trabajo como se ha hecho durante años, se planteará la forma en la que este deberá realizarse para dar toda la satisfacción al cliente; esto se plantea detalladamente más adelante en el inciso 4.3 de éste mismo capítulo.

#### 4.2.4 IMPLEMENTACIÓN

En todo cambio, cualquiera que sea su magnitud o su complejidad, existen tres etapas o estados: el estado futuro, cuando se haya completado el cambio y se hayan cumplido las metas trazadas; el estado actual, o condiciones presentes; y la etapa de transición, que es el periodo durante el cual ocurre el cambio o se efectúa la implementación.

La mayoría de administradores saben muy bien definir metas y crear estrategias para alcanzarlas; pero son muy pocos los que ponen cuidado en administrar el proceso de cambio. Muchos planes estratégicos mueren por falta de una correcta dirección ejecutiva. Hay una alta correlación entre el fracaso del cambio proyectado y la falta de administración consciente del proceso de implementación.

Hay varias actividades que administrar en el esfuerzo de implementación:

- Informar a la organización
- Capacitar al personal involucrado
- Prueba piloto de nuevos procesos
- Refinamiento y transición (aprender de los errores)
- Mejora continua

### INFORMAR A LA ORGANIZACIÓN

En un esfuerzo de cambio fundamental como la reingeniería no son adecuados, ni siquiera convenientes, los procedimientos normales de comunicación. La administración de la organización debe ver que se formule y se controle un plan de comunicaciones especialmente destinado a sustentar dicho cambio.

Con frecuencia se subestima la cantidad de esfuerzo que se puede dedicar con provecho a la comunicación. Esta no solo sirve para informar al personal sino que es requisito previo indispensable para modificar las actitudes y la conducta, las maneras de trabajar, las relaciones, etc., todo lo cual es necesario para lograr el cambio.

La comunicación pasiva es el tipo de comunicación que más se emplea para informar al personal en las organizaciones acerca de cambios que se están haciendo o que se piensan hacer. Lamentablemente este tipo de comunicación es en un solo sentido, hacia abajo, y aún cuando interese a la gente intelectualmente, no da necesariamente por resultado ningún compromiso emocional. También las personas olvidan, y a veces no oyen lo que se les dice. Para propósitos de implementación de los procesos rediseñados, la comunicación activa desempeña una función clave para hacer que ocurra el cambio. En este tipo de comunicación se espera que las personas involucradas tomen parte y que al recibir mensajes se pregunten: ¿Cómo me afecta esto a mí, como afecta a mi conducta, a mi manera de trabajar, a mis relaciones, etc.? Aquí también se logra que las personas se interesen no sólo de manera intelectual sino también emocionalmente.

Cuando se ha transmitido este tipo de información al personal de la organización se está evitando que exista la incertidumbre, el temor y el conflicto que puede ocasionar el cambio.

Se transmitirá información general para toda la organización la cual comprende lo siguiente:

- ✓ El por qué del cambio, que es lo que obligó a la organización a aplicar la reingeniería y que se pretende obtener.
- ✓ Areas de la organización que serán rediseñadas.



- ✓ Actitud de la organización hacia los cambios que se realicen.
- ✓ Calendario de actividades a nivel general.
- ✓ Fechas y lugares de reuniones para notificar avances y logros obtenidos.

### CAPACITAR AL PERSONAL INVOLUCRADO

Dentro de la capacitación que se proporcionara al personal involucrado de las distintas áreas se tiene:

- ✓ Contratación de asesores locales: por el costo y la facilidad de acceso se requiere la asesoría de una compañía nacional, la cual los introducirá en el tema y capacitará al personal sobre los principios básicos de la Reingeniería.
- ✓ Experiencias en organizaciones que hayan aplicado exitosamente la reingeniería: al ser una organización transnacional se cuenta con el apoyo de otras subsidiarias a nivel mundial. La más cercana que ha hecho uso de la reingeniería está ubicada en la ciudad de México D.F., en el vecino país del norte.
- ✓ Asesoría extranjera: por la magnitud del proyecto se requiere asesoría de personal calificado y que posea la experiencia en diferentes tipos de organizaciones en la aplicación de la reingeniería. La firma escogida es una organización norteamericana con amplia experiencia en el tema en organizaciones de servicio, manufactureras y no lucrativas. Un representante de la firma Arthur Andersen será contratado por espacio de seis meses para colaborar en la fase intermedia avanzada del proyecto.

### PRUEBA PILOTO

¿Por qué efectuar una prueba piloto?

Esta prueba pone en operación el nuevo proceso en un área limitada, bajo observación y control con el propósito de identificar las mejoras obtenidas o cambios que sean necesarios. Además permite verificar la actitud del personal en el nuevo ambiente de trabajo. En esta etapa, si el proceso no satisface las expectativas puede ser modificado e incluso puede retornarse al sistema original para establecer el mejor.

Probablemente el trabajo más difícil en el proceso de cambio que experimenta la organización, es la migración de un sistema de información anticuado (Sistema IBM 36) hacia uno más actualizado (IBM AS/400) el cual permite un mejor manejo de la información. Para obtener los mejores resultados de este cambio se decide llevar toda la información de la organización paralelamente en ambos sistemas; esto permitirá a los usuarios tener un mejor entrenamiento y un conocimiento más amplio del funcionamiento y manejo de todo el sistema.

El personal efectuará todo el proceso dentro de ambos sistemas para evitar que existan errores por falta de conocimiento y que de esta manera no se vea afectado el trabajo de la organización.

Se estima que luego de un período de tiempo, el cual no debe exceder al mes, todo el personal debe estar capacitado para poder controlar las operaciones de la organización en el nuevo ambiente de computo. Entonces se culmina la migración hacia el nuevo sistema apagando para siempre el anterior. En este momento ya no puede volverse hacia atrás, todas las operaciones deben ser controladas de la nueva forma.

## REFINAMIENTO Y TRANSICIÓN

Es indudable que durante la aplicación de la reingeniería y en la consolidación de los nuevos modelos de trabajo se cometieron un gran número de errores los cuales se deben a múltiples factores, que van desde errores de concepto, por falta de comunicación, aplicación incorrecta de los procesos rediseñados, etc.. Lo importante es que dentro de la aplicación de esta filosofía las reglas son lo suficientemente flexibles como para dar la libertad a la organización para aprender de los errores que se cometieron durante todo el proceso y en la medida que estos fueron identificados, también fueron erradicados. Dando así una seguridad que el trabajo que se hace es lo que la organización realmente necesita.

Muy importante en este aspecto es la actitud que el personal tomó hacia el cambio de las antiguas formas de trabajo, en la mayoría de los casos se manifestó un temor o inseguridad por saber en qué forma se afectaría su posición dentro de la organización, se recargaría el trabajo de algunos, eliminación de plazas, posibilidades reales de desarrollo dentro de la organización, posibilidades de promoción y ascensos, etc. Como consecuencia de estos temores en algunos casos se encontró oposición hacia el cambio y se manifestó a través de una falta de colaboración o en una falta de participación.

Aunque estos tipos de problemas son comunes y hasta normales es sumamente importante darles un tratamiento inmediato para evitar que estos aumenten y estropeen los esfuerzos que se estén realizando; estos problemas fueron resueltos a través de una constante y regular información a todo nivel, sobre lo que se pretende con los cambios, los niveles de avance y los logros que se obtienen.

En la implementación de los procesos rediseñados se encontraron deficiencias que en algunas ocasiones se debieron a errores en el rediseño, por ejemplo elementos en el proceso que se creía podían ser eliminados y que en el momento de hacerse la transición se constató que eran indispensables.

Otro tipo de error fue por falta de información al personal involucrado, en ambos casos las opiniones e ideas aportadas por todo el personal siempre son un valioso punto de retroalimentación para luego de un nuevo análisis de las actividades involucradas pueda nuevamente tenerse conclusiones para efectuar una nueva prueba piloto del proceso rediseñado.

Un punto de mucha importancia y que llena de gran satisfacción no sólo a los participantes del equipo de reingeniería sino a todo el personal involucrado es la conformidad con el nuevo proceso, o sea, la aceptación por parte de todos del nuevo proceso. Esto sucede luego de medir y analizar los resultados obtenidos durante la puesta en marcha de la prueba piloto. El equipo de trabajo será el primero en decidir si los resultados obtenidos son satisfactorios, luego el equipo completo de reingeniería debe aprobar el trabajo y presentar el mismo a la gerencia general de la organización para que esta de su visto bueno y su aprobación al cambio. En este momento se prepara toda la información para toda la organización, en la cual se notifican los cambios realizados y las mejoras y resultados obtenidos. En este momento se da por concluida la prueba piloto y se da por implementado el nuevo proceso de trabajo.

A partir de este momento se efectúan evaluaciones periódicas de rendimiento y resultados obtenidos en el proceso, el cual a su vez es susceptible de ser mejorado cuando estos no llenen las expectativas que se obtuvieron al principio. Solo a través de la mejora continua podremos garantizar que el proceso rediseñado no se obsolete.

## 4.2.5 MEDICIÓN DE LOS RESULTADOS

La siguiente tabla muestra el comportamiento del área de logística dentro de la organización, dos años y medio antes de la aplicación del proceso de cambio y los dos posteriores a la implementación:

| <b>ÍNDICES</b>       |       | <b>1990</b> | <b>1991</b> | <b>1992</b> | <b>1993</b> | <b>1994</b> | <b>1995</b> |
|----------------------|-------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>COSTOS</b>        |       |             |             |             |             |             |             |
| Gastos generales     | miles | \$21462     | \$21147     | \$22136     | \$23057     | \$21760     | \$20904     |
| Variaciones al costo | miles | \$2089      | \$1656      | \$4749      | \$5299      | \$4931      | \$3912      |
| Total gastos         | miles | \$19373     | \$19491     | \$17387     | \$17758     | \$16829     | \$16992     |
| Gastos de capital    | miles | \$1195      | \$829       | \$1111      | \$1086      | \$1371      | \$1196      |
| <b>INVENTARIOS</b>   |       |             |             |             |             |             |             |
| Valor de materiales  | miles | \$11333     | \$8696      | \$6997      | \$4080      | \$4900      | \$3654      |
| Ciclos de rotación   |       | 7.5         | 9.2         | 10          | 14.5        | 17.1        | 15.5        |
| <b>SERVICIO</b>      |       |             |             |             |             |             |             |
| Unidades sin enviar  |       | 462000      | 433675      | 347750      | 215000      | 10784       | 48487       |
| Nivel de servicio %  |       | 95.6        | 95.85       | 96.75       | 98          | 99.9        | 99.55       |
| <b>PERSONAL</b>      |       |             |             |             |             |             |             |
| Gerentes             |       | 23          | 23          | 23          | 19          | 19          | 16          |
| Supervisores         |       | 42          | 42          | 42          | 7           | 7           | 7           |
| Asistentes/Prof.     |       | 7           | 7           | 7           | 5           | 5           | 5           |
| Asistentes           |       | 98          | 98          | 98          | 87          | 87          | 87          |
| Personal indirecto   |       | 170         | 170         | 170         | 118         | 118         | 115         |
| Personal directo     |       | 94          | 94          | 94          | 80          | 80          | 80          |
| Total personal       |       | 264         | 264         | 264         | 198         | 198         | 195         |
| <b>ACTIVIDAD</b>     |       |             |             |             |             |             |             |
| Unidades producidas  | miles | 10500       | 10450       | 10700       | 10750       | 10785       | 10775       |
| Número de corridas   |       | 6300        | 7056        | 7560        | 8820        | 11340       | 12600       |
| Tamaño de corridas   |       | 1650        | 1500        | 1400        | 1200        | 1000        | 850         |

Dentro de las cifras con las cuales se efectúa la medición de los resultados, es importante hacer notar lo siguiente:

- ✓ Incremento en los gastos al inicio y durante la aplicación del proceso de reingeniería, esto se debe a que es necesario crear una plataforma para que el proyecto pueda despegar y efectuar las inversiones necesarias inherentes al mismo.
- ✓ Reducción inmediata en los gastos luego de aplicada la reingeniería.
- ✓ Descenso dramático en el valor del inventario de materia prima luego de aplicada la reingeniería.
- ✓ Importante aumento en el número de ciclos de rotación del inventario.
- ✓ Aumento en el nivel de servicio prestado por la organización hacia sus clientes.
- ✓ Mayor número de unidades producidas con una reducción en el tamaño de las corridas de producción. Esto refleja una mayor certeza en las proyecciones o pronósticos de venta y un menor número de unidades almacenadas en bodega.
- ✓ Obtención de logros con un menor número de personas dentro de la organización, lo que implica una desburocratización y que se cuenta con personal más eficaz.

#### 4.3 Áreas de la organización a ser rediseñadas

##### 4.3.1 Departamento de producción

### **MANUFACTURAR**

#### **a. Forma tradicional de hacer el trabajo**

Para efectuar la manufactura de los productos el área de programación realiza una consolidación de la demanda de producto que tienen los países del área y se obtiene la información de los inventarios existentes en cada país para luego depurar las demandas y determinar las necesidades reales. La información de Guatemala y Panamá es manejada a través del sistema local de computación (sistema IBM 36) por lo que el manejo se limita a traslados de archivos y bases de datos. El resto de países del área hacen un traslado físico de la información por medio de diskettes, los cuales son enviados por vía courier y al ser recibidos son analizados por el área de programación, siendo el encargado de hacer traslados de archivos y bases de datos hacia el sistema principal. Con esta información se realizan tres tipos de planeaciones:

- ✓ A corto plazo, representa una campaña de venta en el futuro o sea 15 días.
- ✓ A mediano plazo, representa cuatro campañas de venta en el futuro o sea 60 días.
- ✓ A largo plazo, representa diez campañas de venta en el futuro o sea 150 días.

Una vez consolidada la información, se asignan las fechas en las que se necesita el producto, tomando la siguiente prioridad:

- 1.- El Salvador
- 2.- Costa Rica
- 3.- Honduras
- 4.- Panamá
- 5.- Guatemala

Posteriormente se asigna el producto que hay en existencia respetando las prioridades mencionadas anteriormente y se definen los programas de producción, tanto de fabricación del producto a granel como del envase y empaque de producto que será necesario para cubrir la diferencia entre la demanda y el inventario existente en ese instante.

Las necesidades de producto terminado que no se cubren con el inventario existente, es la información que se traslada al área de inventarios para que se efectúe la explosión de los materiales y determinar las cantidades que se necesitan para cubrir la demanda.

Utilizando el inventario de materia prima más reciente se depura la demanda total y se obtienen las necesidades de compra. A su vez, estas necesidades se depuran al hacer una revisión al tránsito de requisiciones y se ayuda a los planeadores en la decisión de cuánto comprar y en qué fechas. El reporte de materia prima que se requiere comprar, se presenta al departamento de compras luego de efectuada la depuración, para facilitar la compra de todas las necesidades. Luego de efectuar estos pasos puede realizarse la programación para cumplir con las necesidades de producto.

Para la fabricación de producto a granel la bodega de materiales recibe las órdenes con un día de anticipación para efectuar una revisión a través de un cardex localizador y verificar la existencia o no de todos los ingredientes que componen el producto para su fabricación, así como se estos se encuentran aprobados por parte de control de calidad para su uso. De no ser así, las órdenes serán devueltas a programación con una aclaración sobre el problema encontrado.

Todas aquellas órdenes sin problema son entregadas a los surtidores junto a las tarjetas del cardex localizador para efectuar el descuento y extracción de los componentes de la bodega y trasladarlos al área correspondiente.

Con medio día de anticipación son trasladados los programas escritos al área de procesos para su análisis y verificación de capacidad, si esta es excedida se reprograma el exceso para próxima fecha.

Se efectuarán las fabricaciones surtidas, correspondientes al programa diario, trasladando lo terminado hacia la bodega de materiales para su almacenamiento, con la distinción de aquellos productos que sean para embarques, a la vez se elabora un reporte de la producción durante ese día.

En el caso de envasar el producto se repite el mismo proceso que para fabricar el producto a granel hasta cuando se realiza la reprogramación del producto, cuando en la programación se excede la capacidad instalada. Luego se realiza el envasado del producto solicitado y su empaque final para que este sea estibado y trasladado hacia la bodega de producto terminado, donde este se almacena en caso de ser producto bajo control microbiológico, y para ser surtido en el caso contrario.

#### **b. Proceso rediseñado**

En el análisis y estudio de la operación de la organización se evidencia la necesidad de actualizar la tecnología con que esta cuenta, debe hacerse un cambio del sistema obsoleto de computación en el cual se manejaba un ambiente de un solo usuario independiente con computadores personales, hacia trabajos multiusuarios conectados en red, los cuales tendrán acceso a una misma base de datos y utilizando las mismas herramientas de escritorio.

Es absolutamente necesario que la organización tenga la visión de trabajar en red, para conectar todas las computadoras a un solo sistema maestro, no importando donde están ya que con esta estrategia no solo se están enlazando máquinas sino también se conectan las personas y se logra que estas puedan tener acceso a información rompiendo las barreras físicas y hasta geográficas.

Con el rompimiento de barreras físicas y geográficas dentro de la organización se obtiene que los estimados de venta por producto de cada país de centroamérica, sean trasladados la base de operaciones desde un computador conectado a la red y que toda la información sea almacenada en una sola base de datos para hacer el traslado de la información en una forma mucho más rápida, confiable y segura.

Ahora se cuenta con una demanda consolidada transmitida directamente por cada país, la cual es almacenada en una sola base de datos, la cual se encarga de establecer prioridades y al contar con información sobre los estados de los inventarios de producto terminado, permite obtener una demanda neta con la cual podrá hacerse una planificación correcta para manufacturar los productos que sean requeridos en el mercado.

La explosión de materiales y producto a granel se realiza como una secuencia a la captura de la demanda de cada país para tener fechas de las campañas de venta y prioridades en los productos urgentes, la base de datos posee cargado el maestro de productos, conocido como bill of materials (bom), tanto para componentes normales como para aquellos que requieren de un subproceso o maquila, los cuales poseen una codificación especial para ser reconocidos.

Todas las requisiciones de materia prima son registradas dentro del sistema para que este pueda dar al usuario señales de los componentes del producto que se encuentren en tránsito de compra o por ser despachados por el proveedor luego de ser efectuada la explosión de materiales.

El sistema ayuda a centralizar la información, a efectuar el proceso más rápido, eficiente y con menos posibilidad de error ya que ahora se efectúa en un solo paso y además mejora el control sobre la materia prima, pues reporta los materiales que se encuentran en stock (on hand), en bodegas fiscales (warehouse), en tránsito de compra o despacho por parte de los proveedores (on board) y finalmente aquellos que se encuentren en poder de terceros (third part). Además señala aquellos que fueron solicitados fuera de tiempo (out of lead time) para buscar una alternativa que aminore el impacto en la manufactura.

Durante la revisión del proceso se determinó que para lograr un mejor control sobre los más de ocho cientos productos en línea, es necesario efectuar un cambio de los departamentos de programación e inventarios hacia una división con la cual se formarán dos unidades de negocios que tendrán a su cargo productos específicos y reportarán independientemente los resultados que alcancen en su operación.

Ahora estas unidades efectuarán todo el proceso de manufactura, incluyendo el mercadeo y las compras de materia prima, todo este proceso se hace en un mismo espacio físico para obtener un mayor control y comunicación entre los integrantes de la unidad. En las unidades se cambia de múltiples gerencias y supervisiones (mercadeo, materiales, compras, etc.) hacia un equipo donde todos sus integrantes poseen un mismo nivel jerárquico, contando con un solo líder de equipo o de la unidad. La unidad de negocio se encarga desde la concepción del producto, el mercadeo, la planificación de los requerimientos de producción, la manufactura de los productos, hasta que estos productos se encuentren en la bodega de producto terminado. Se reconocen dos unidades independientes las que físicamente y funcionalmente se encuentran separadas.



**Fragancias:** Esta tendrá a su cargo todos aquellos productos perfumes o que dentro de su uso se encuentre dar un determinado aroma al usuario del mismo.

**Maquillajes:** Esta unidad desarrollara todos aquellos productos cuya función sea la de realzar o contribuir a la belleza de la mujer o al cuidado y perfeccionamiento de la piel.

Dentro del área de manufactura aunque no se hará una separación física de las unidades si se observa una distinción entre las líneas de producción para cada unidad.

Para hacer que la manufactura de productos sea lo más eficiente posible, así como flexible ante la solicitud de los mismos, la tecnología implementada permite que los jefes de línea productiva casi participen en la programación de aquellos productos que sean necesarios en base a la demanda de los mismos.

Con monitores conectados a la red del sistema, el área de producción ya no necesita más órdenes de producción en papel o de programas para saber que productos deben producirse y en que fecha.

El software del sistema provee en pantalla un programa semanal que cumple con aspectos como balance de trabajo y capacidad de planta para producir, dicho programa puede ser visto simultáneamente por los programadores, en bodega de materiales. el área de procesos y empaque. Ahora la bodega de materiales ya no revisa en un cardex pues el programa lo hace e identifica las órdenes que pueden ser surtidas hacia procesos o empaque, a la vez que bodega hace físicamente el traslado de la materia prima a cada área las mismas se trasladan dentro del sistema y automáticamente se efectúa la liberación de la orden, esto significa que procesos y empaque pueden iniciar la elaboración de la orden que haya sido liberada a través del sistema.

Al ser finalizada una producción se reportan al sistema las cantidades producidas, tiempo de trabajo, porcentaje de desperdicio y número de operarios que intervinieron. Dentro del sistema se hace el traslado de las producciones, al área de bodega en el caso de procesos o para la bodega de producto terminado si es empaque quien efectúa la transacción.

#### 4.3.2. Departamento de control de calidad

##### **VERIFICAR LA CALIDAD**

###### **a. Forma tradicional de hacer el trabajo**

Control de calidad analiza las especificaciones de productos de nuevo ingreso a línea y avala o rechaza las mismas, notificando el resultado para que estas sean modificadas si se requiriera, al ser aprobadas se analiza la formulación para determinar la posible fabricación de un batch piloto.

Los materiales que ingresan son inspeccionados y se autorizan o rechazan los documentos de recibo de acuerdo a los resultados de la inspección. Al tener los componentes completos se efectúa una revisión de la corrida piloto, prestando atención a puntos críticos de fabricación y envasado del producto.

Las órdenes de producción de los productos que se encuentren en línea son analizadas para verificar que los materiales solicitados sean los correctos. Luego de su fabricación se efectúa un análisis de cualidades físicoquímicas del producto, aprobándolo o rechazándolo; de ser aprobado pasa al análisis microbiológico para determinar si el producto fue contaminado o no, notificándose luego de 72 horas si el producto puede ser utilizado para ser envasado o debe ser destruido.

Cuando un producto va a ser envasado, se verifican los componentes en línea antes de iniciar la corrida de producción, durante el transcurso del envasado se realiza un control estadístico del llenado y al ser terminado se realiza un nuevo muestreo microbiológico para certificar la pureza del producto, de no ser así este es destruido.

En la bodega de producto terminado se hacen inspecciones diarias para verificar que no exista producto defectuoso por mal manejo o producto obsoleto.

Aquellos productos que ingresan a la bodega de producto terminado, provenientes de los distintos proveedores, son revisados al hacer su ingreso para determinar si cumplen con las especificaciones o estándares que establece la organización, en este punto se rechazan o aprueban los documentos de envío.

#### **b. Proceso rediseñado**

Por la naturaleza del departamento, o quizás, por la conceptualización que se tiene del mismo se espera que éste continuamente esté haciendo inspecciones de todo tipo en los diferentes puntos del ciclo para elaborar un producto. Luego del análisis efectuado al mismo se deduce que la función del departamento es la de descubrir los puntos en los cuales las cosas no se hacen bien, o no se hacen de acuerdo a las normas establecidas por la misma organización, por esta razón el departamento no proporciona los resultados esperados y continuamente son encontrados más y más errores en distintos puntos. Como si esto fuera poco, el departamento se ha burocratizado lo cual ha ocasionado que el mismo pierda eficacia, credibilidad y capacidad de respuesta en la prevención de los problemas concernientes a la calidad.

Se determina que el nuevo objetivo para el departamento será el de asegurar al cliente y a la organización la distribución de productos de belleza de la más alta calidad y confiabilidad. Bajo esta premisa se establecen como puntos críticos:

- 1.- La calidad de los productos que suplen los proveedores.
- 2.- La calidad interna del producto.

Para asegurar la calidad de procesos externos al de la organización es necesario establecer un contacto estrecho y sostenido con cada proveedor, para lo cual debe existir una persona que junto a los agentes de compra, debe fortalecer y asegurar que el producto que recibe la organización cumple con estándares y normas establecidas. La estrategia a seguir:

- ✓ Acercamiento hacia el proveedor, deberá ser un contacto personalizado y constante sin entorpecer las actividades de ambas organizaciones.
- ✓ Crear un clima de confianza a través del cual se reconozca que la mejora en la calidad de los productos redunda en un beneficio mayor para ambas organizaciones.
- ✓ Transmitir los objetivos y visión de la organización, de esta forma el proveedor conocerá la importancia de su participación en el desarrollo de la misma.
- ✓ Involucramiento de la organización en los procesos de trabajo del proveedor, con el objetivo de conocer y ayudar en los distintos problemas que este posea.
- ✓ Auditorías periódicas para verificar la calidad de los productos, tanto dentro del proceso del proveedor como en la recepción de los productos.
- ✓ Retroalimentación oportuna al proveedor sobre los resultados de las auditorías realizadas.

De esta forma se asegura que la organización solo reciba productos que llenen los requerimientos de calidad establecidos y se eliminan las inspecciones internas por causa de materiales que no cumplen con las especificaciones. Aunque todo el personal esta consciente de su responsabilidad en la detección y notificación de aquellos materiales que no llenen las especificaciones de calidad que establece la organización.

Internamente el departamento de control de calidad estará orientado hacia la prevención de los problemas y no a la detección de estos. Constituyéndose así en garantía de la calidad y no en detector de anomalías o problemas.

El departamento, junto con el área de diseño de productos elaborarán las especificaciones para aquellos productos que ingresen en línea regular, involucrando a los proveedores en cuanto a necesidades específicas como material, forma, tamaño, presentación, etc.. Se analiza una prueba piloto del producto nuevo para asegurar que concuerda con la especificación.

Se realiza el análisis fisicoquímico de los batches fabricados dando aprobación o no a los mismos. El control estadístico del proceso de envase sirve para asegurar que el proceso esta bajo control y no para detener el flujo del trabajo cuando este se encuentre fuera de este. Se lleva un estricto control microbiológico para cada corrida de producción que lo exija y ahora es el sistema quien automáticamente libera los productos en la bodega de producto terminado, a menos que control de calidad dijera lo contrario.

Todos los productos que ingresan a la bodega de producto terminado provenientes de proveedores o terceristas son inspeccionados aleatoriamente por el inspector asignado y es éste quien tiene la autoridad para aprobar o rechazar los documentos de envío, alimentando al sistema con dicha información.

#### 4.3.3 Departamento de operaciones

##### ***MANEJO EN ÁREA DE OPERACIONES***

###### **a. Forma tradicional de hacer el trabajo**

El área de envasado efectúa el traslado de todo el producto, hacia la bodega de operaciones, debidamente identificado con un número de orden, código del producto y la fecha en la que fue manufacturado. La recepción del producto se ampara a través de un vale de recibo el cual es elaborado por el área que hace la entrega del producto, en este caso envasado, operaciones recibe el producto luego de asegurarse que el vale de recibo concuerda con el producto que físicamente es llevado, si todo está en orden operaciones firma el recibo, caso contrario el vale no es firmado y el producto es devuelto al área de donde proviene, para verificar que las cantidades sean las correctas.

Una vez recibido el producto, el receptor del mismo notifica al encargado de la bodega para que este busque y determine una localización dentro de la misma, si es un producto susceptible a contaminarse este ingresa al área de cuarentena, sino, en alguna localización específica fuera de dicha área.

Al determinar la localización respectiva, el encargado de bodega hará ingreso al sistema para dar de alta al producto o productos que hayan sido recibidos, ingresando los códigos, cantidades, descripción y localización asignada a los mismos. Simultáneamente a esto el personal de bodega realiza la localización física del producto en las ubicaciones que le fueran asignadas dentro del sistema.

Si el producto se necesitara de inmediato en el área de armado de pedidos, se obvian los pasos de la localización del producto, trasladándolo primero al área de armado de pedidos y luego se dan de alta al sistema para mantener la certeza de los inventarios.

Diariamente son solicitados los listados de pedidos para ser armados por el personal encargado, los cuales arman los pedidos de cada representante tomando el producto solicitado por el listado de las distintas localizaciones en el área de surtido. Cuando un pedido es completado por el surtidor este lo traslada hacia el área de revisión en donde un revisor verifica que el pedido este correcto y completo. Al estar completo el pedido, es trasladado para que el mismo sea empacado e identificado, si no fuera así, pasa hacia el área de espera en donde será completado más tarde; de no existir los productos faltantes se elabora una nota de crédito con la cual se exime la responsabilidad de pago a la representante de los productos que solicitó y no le fueran enviados.

Cuando los pedidos están identificados y cerrados, son entarimados en base a las rutas que se cubrirán ese día y un inspector realiza un cuadro entre los pedidos recibidos en la mañana y aquellos que están listos para ser despachados.

En esta operación se efectúa la última verificación, certificando los pedidos que son entregados al transportista, el cual al recibir los distintos pedidos es amparado con un original de la lista de embarque. El último paso consta de hacer llegar copia de la lista de embarque que fuera entregado al transportista hacia el departamento de finanzas de la organización.

#### **b. Proceso rediseñado**

Con la información de los productos que estarán a la venta en la campaña de venta que corresponde, se acondiciona el área que se utiliza para el armado de pedidos con el producto que se encuentre disponible en ese momento dentro de la bodega. El producto que hace ingreso proveniente del área de producción es recibido por un encargado quien a su vez alimenta el sistema con la información del producto a través del uso del sistema de barras y pistolas lectoras (scanners).

Ahora el sistema cuenta con un inventario completo de producto, espacios disponibles dentro de la bodega, volúmen de cajas en donde se empaca el producto, etc.. Así, el sistema determina la localización óptima en la cual debe estibarse el producto; si el producto entra a un período de cuarentena el mismo recibe una localización especial dentro de dicha área.

La recopilación de pedidos se efectúa dentro de dicha área y se facturan únicamente aquellos productos que sean encontrados dentro del inventario de producto, eliminando así la política de "short" y sustituciones.

Cuando un producto es recibido y es considerado como crítico para la venta, este entra directamente al área de armado de pedidos, de lo contrario es estibado en la localización determinada por el sistema.

Con un día de anticipación al despacho de productos, se generan los listados de pedidos los cuales comprenden los productos facturados. Estos listados son repartidos entre las personas que arman los pedidos, los cuales luego de ser armados son revisados y sellados si están correctos, caso contrario el pedido es corregido por la persona que lo armó y luego de ser sellados son entarimados de acuerdo a la ruta que corresponde para ser entregados al transportista, quien recibe su lista de embarque para hacer llegar los pedidos a sus destinatarios.

## CONCLUSIONES

Para que un proyecto de reingeniería, en el área cosmética, tenga éxito es necesario que se base en los siguientes aspectos:

1. Tener un buen entendimiento y el concepto correcto acerca de la reingeniería y lo que ésta representa, pues esta es una filosofía para el cambio que conlleva un alto grado de inversión no sólo a nivel económico sino también de recursos internos de las organizaciones, como tiempo, espacio y personal.
2. En aquella organización en la que desee usar la reingeniería se debe tener muy clara la razón por la cual debería aplicarse.
3. Debe existir un firme compromiso, a largo plazo, con la reingeniería y su aplicación; el cual debe partir del nivel directivo más alto y antiguo de la organización.
4. Debe tenerse una comprensión del proceso y el flujo de trabajo de la organización, junto a la identificación de las relaciones entre los departamentos.
5. Debe tenerse una comprensión de la cultura corporativa de la organización para que esta se convierta en una nueva con la reingeniería.
6. Debido a que la tecnología juega un papel muy importante en un proyecto de reingeniería esta debe ser comprendida y debe reconocerse su importancia. Esto debe abarcar, sistemas de comunicación, software y hardware de sistemas y redes, equipo de producción y otros. La inversión en tecnología es de mucha importancia pues aunque la reingeniería no es automatización como algunos piensan; un proyecto serio necesita inversión en este rubro.
7. El equipo de reingeniería es de suma importancia, es recomendable que los miembros de este equipo sean seleccionados cuidadosamente basados en una combinación de destrezas personales y conocimientos de toda la organización. Aunque en este trabajo se plantea un equipo de reingeniería no quiere decir que esta es la única forma en la cual debe estar conformado, existen más de una forma de integración del equipo dependiendo de la organización y sus características.

8. El personal de una organización que decida involucrarse en un proyecto de reingeniería, debe tener presente que al dar inicio no puede retroceder, pues esto implicaría pérdida de recursos.
9. Al implementar un proyecto de reingeniería debe tenerse presente que este proceso requiere inversión de recursos económicos y que aunque éstos sean recuperados; al principio podrá sentirse que únicamente se está incurriendo en gastos; razón por la cual esta inversión debe estar debidamente presupuestada para no afectar las operaciones financieras de la organización.
10. Debe recordarse también que la reingeniería es fundamentalmente una nueva forma de pensar en la forma que deben hacerse las actividades y un rediseño de todo el sistema de una organización y la forma en la que ésta realiza sus negocios. No es algo trivial o simple, en este momento no se está lidiando con pequeños cambios de formas, papeleos o personal. La reingeniería envuelve procesos, trabajos, formas de gerenciar, valores y creencias.
11. La reingeniería no busca cesar personal, en muchas oportunidades esto es inminente debido a que el análisis de los procesos determina las posiciones que no agregan valor a las operaciones.



## RECOMENDACIONES

1. Para involucrarse en un proyecto de este tipo, debe tomarse una decisión pronta y seria, la cual generará la acción de actuar lo más pronto posible.
2. Se debe ser objetivo y realista, viendo a las organizaciones no como se desearía que estas fueran, sino como los clientes, usuarios o consumidores quieren que sean.
3. Debe documentarse todo, desde las primeras ideas hasta el análisis de resultados. De esta forma se pueden organizar fácilmente las actividades de trabajo.
4. Deben formarse grupos de trabajo con el personal correcto, no tan solo personas que tengan tiempo para participar.
5. Debe capacitarse al personal involucrado, específicamente en el área de reingeniería y luego debe dárseles autoridad para actuar.
6. Se debe crear dentro de las organizaciones un sentido de urgencia o de necesidad por aplicar la reingeniería.
7. Debe tenerse la seguridad que los beneficios de la Reingeniería son visibles y entendibles para los involucrados, tanto interna como externamente.
8. Deberá cuestionarse todo, se presume que todo debe ser cambiado. Solo cuando se pruebe que algo está correcto deberá retenerse.
9. Al hacer uso de la tecnología, se debe estar seguro que las organizaciones que provean ésta, se encuentren el día de mañana para dar soporte.

## BIBLIOGRAFIA

- Andersen, Arthur & Co., S.C., Seminario Reingeniería de Procesos. Guatemala: agosto, 1994.
- Beckhard, Richard & Pritchard, Wendy, Lo que las empresas deben hacer para lograr una Transformación Total, guía para crear y dirigir el cambio. Colombia: Editorial Norma, 1993.
- Carns, Brian, The Horizontal Corporation. Businessweek Magazine, A McGraw-Hill Publication, December 1993.
- Champy, James, Reingeniería en la gerencia, cómo modificar el trabajo gerencial para rediseñar con éxito. Colombia: Editorial Norma, 1995.
- Currid, Cheryl & Company, Computing Strategies for Reengineering Your Organization. California: Prima Publishing, 1994.
- Currid, Cheryl & Company, Reengineering Toolkit. 15 tools and technologies for reengineering your organization. California: Prima Publishing, 1994.
- Hammer, Michael & Champy, James, Reingeniería, olvide lo que usted sabe sobre cómo debe funcionar una empresa, casi todo está errado. Colombia: Editorial Norma, 1994.
- Hay Management Consultants (Hay Group), Seminario Competitividad Moderna, Estrategia y Reingeniería. Costa Rica: julio 1994.
- Jornadas de Calidad ICAITI, Seminario Metrología, Normalización, Calidad Total, ISO 9000, Sistema HACCP. Guatemala: noviembre 1995.
- Manganelli, Raymond & Klein, Mark, Cómo hacer Reingeniería, la guía indispensable para poner en práctica paso a paso la teoría que está cambiando las empresas. Colombia: Editorial Norma, 1995.
- Morris, Daniel & Brandon, Joel, Reingeniería, cómo aplicarla con éxito en los negocios. Colombia: McGraw - Hill Interamericana, S. A., 1994.

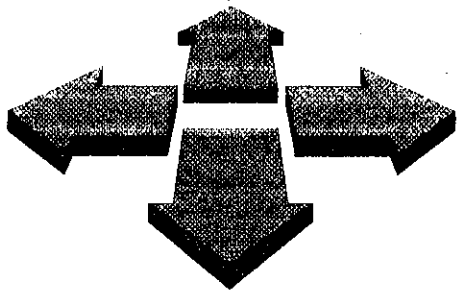
Organización para la Cultura de Calidad Total (OCCT), II Congreso Nacional y I Centroamericano de la Calidad Total. Guatemala: noviembre 1994.

Organización para la Cultura de Calidad Total (OCCT) & Hay Group, Seminario La Reingeniería de la Empresa. Guatemala: marzo 1994.

Schonberger, Richard J., World Class Manufacturing. New York: The Free Press, Division of MacMillan, Inc., 1986.

Sumanth, David J., Reengineering: An Executive Overview. Boston: Dr. David J. Sumanth Consultants, 1994.

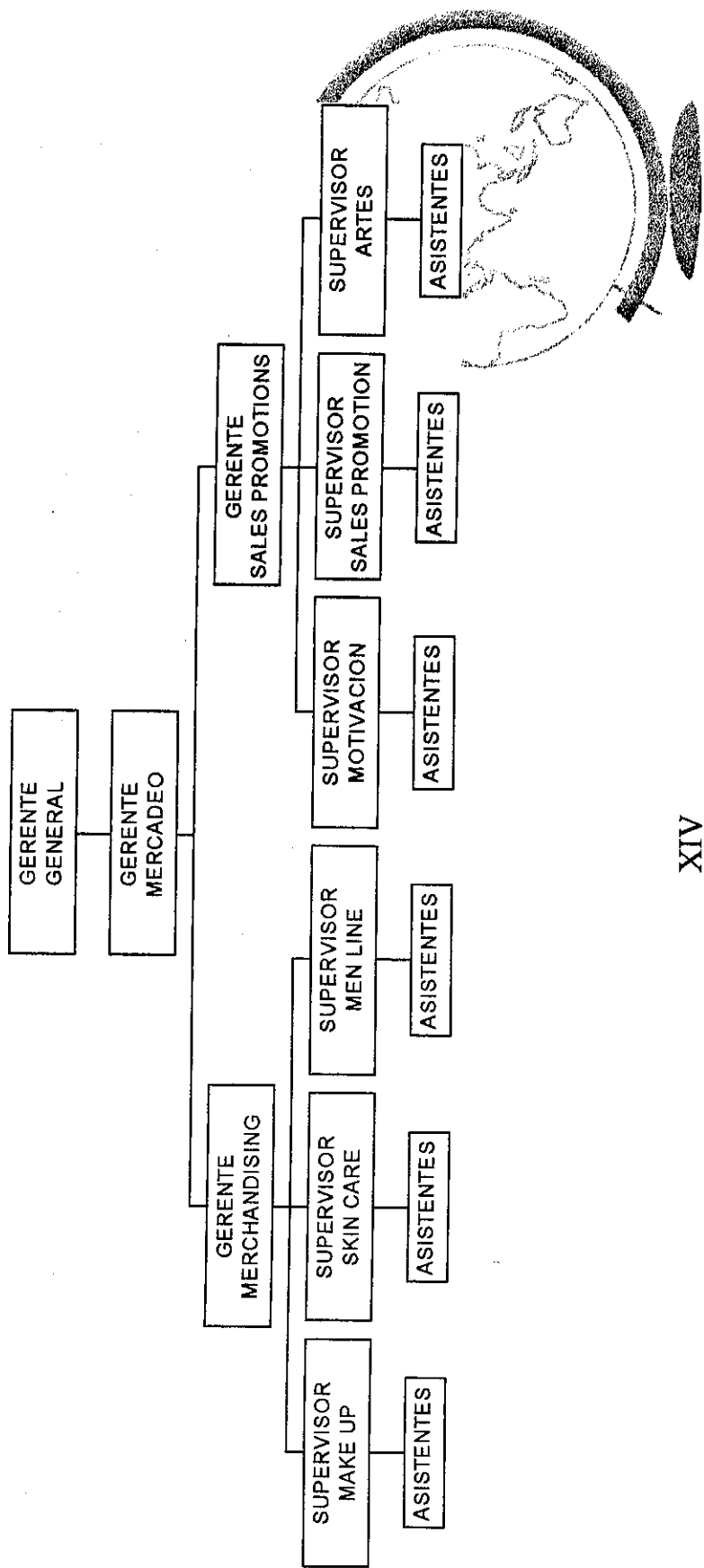
Walton, Mary, Método Deming en la Práctica. Colombia: Editorial Norma, 1993.



**ANEXOS**

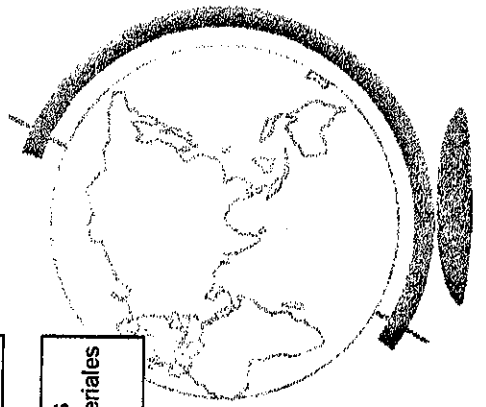
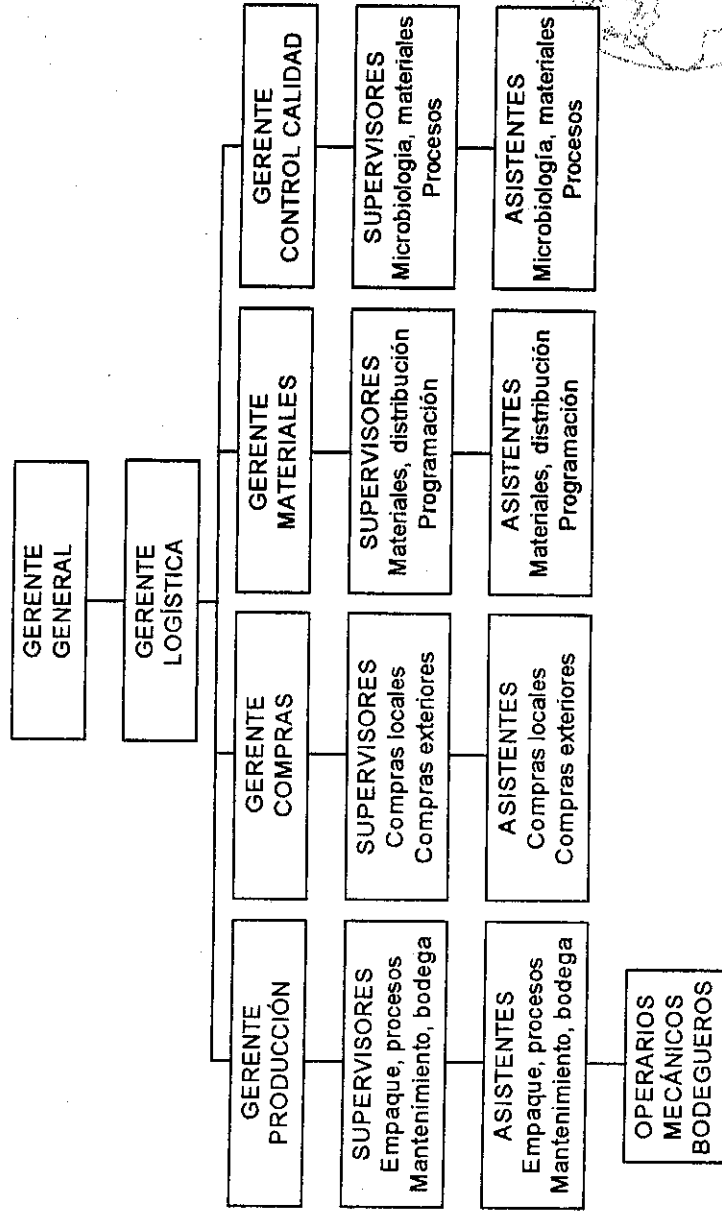
# Fig. 1 ORGANIGRAMA, ANTES DE REINGENIERÍA

## MERCADEO



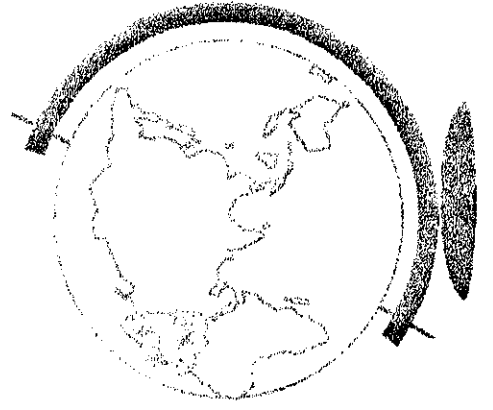
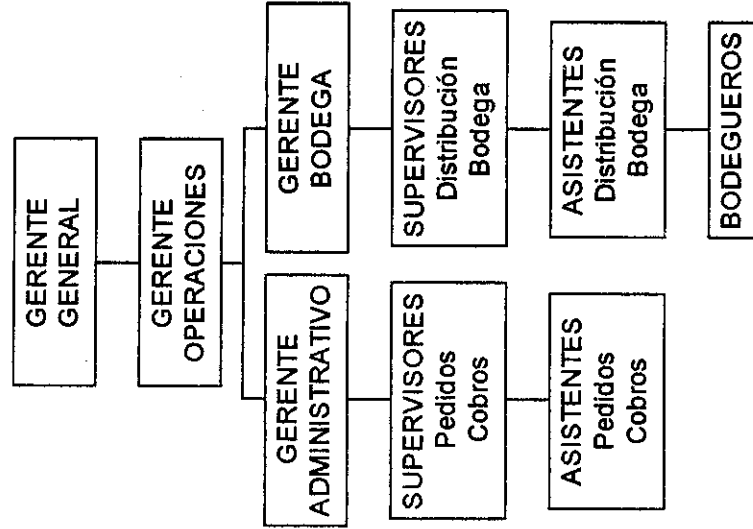
# Fig. 2 ORGANIGRAMA, ANTES DE REINGENIERÍA

## LOGÍSTICA



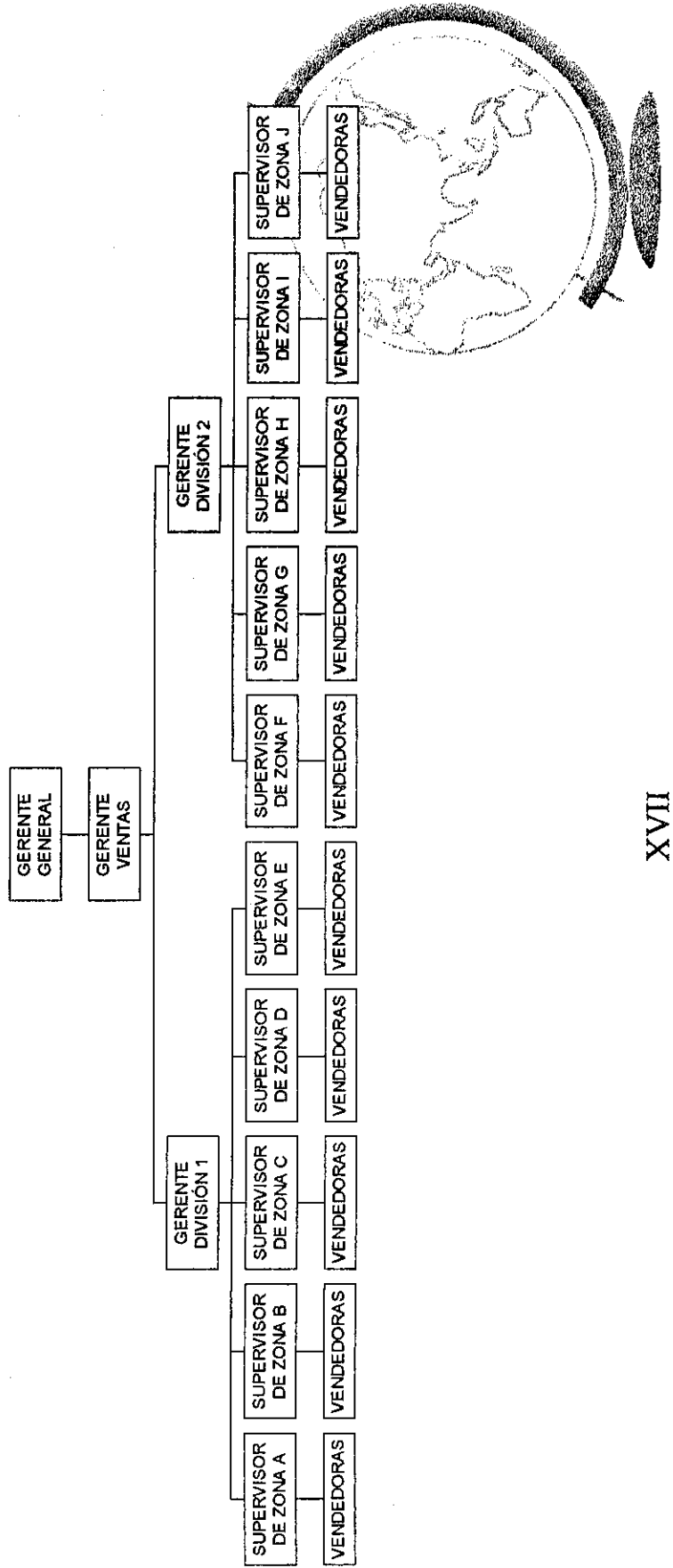
# Fig. 3 ORGANIGRAMA, ANTES DE REINGENIERÍA

## OPERACIONES



# Fig. 4 ORGANIGRAMA, ANTES DE REINGENIERÍA

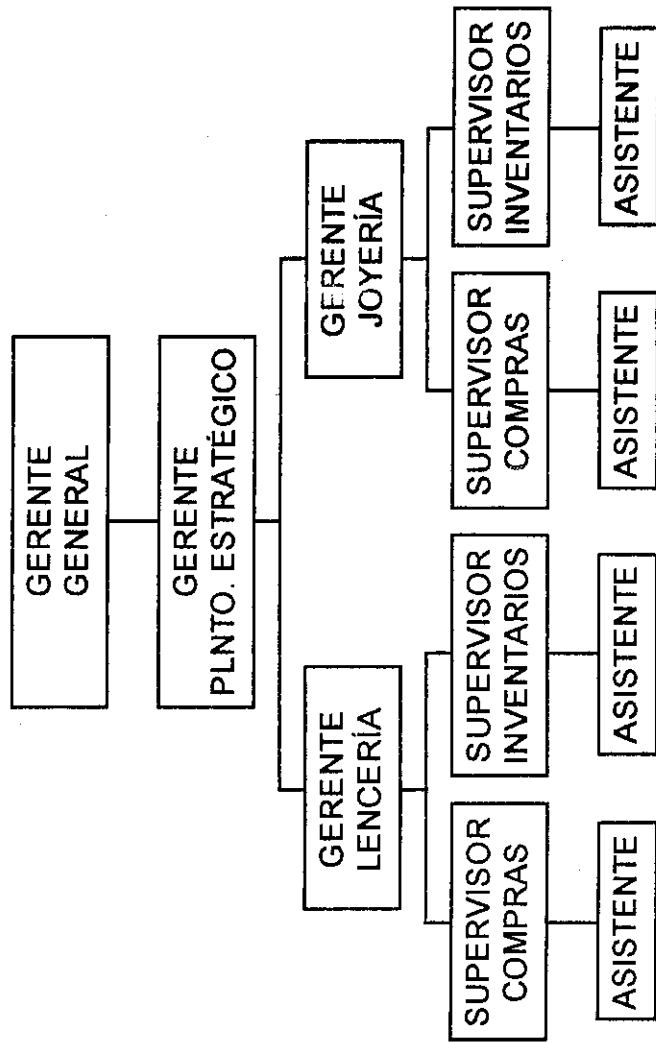
## VENTAS





# Fig. 5 ORGANIGRAMA, ANTES DE REINGENIERÍA

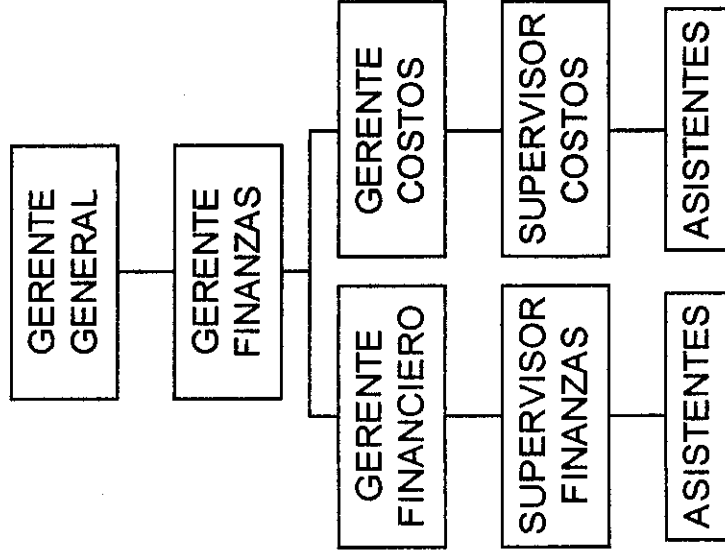
## PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO





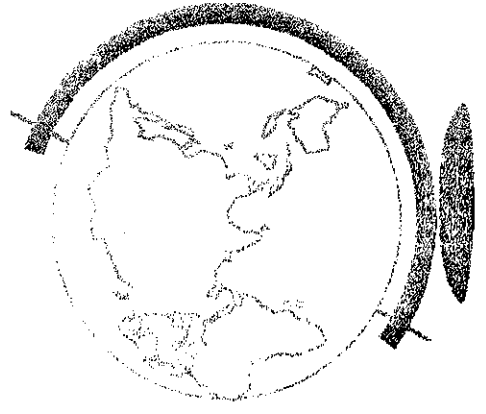
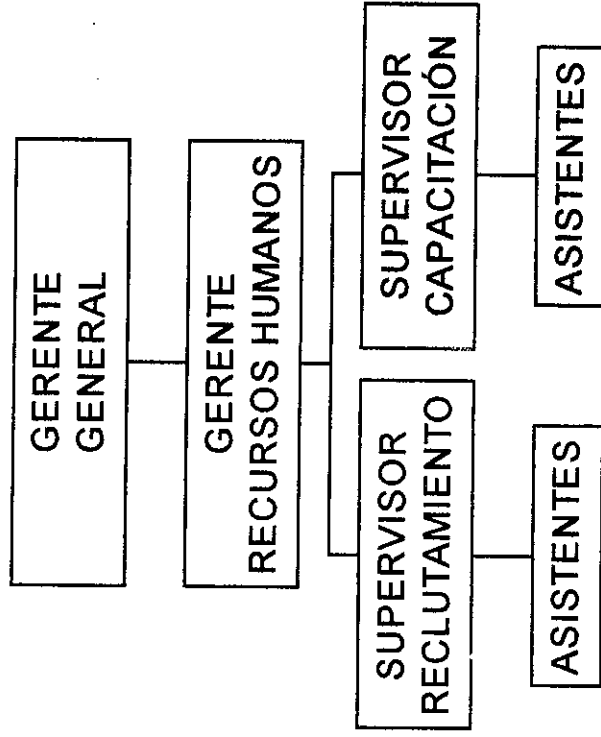
# Fig. 7 ORGANIGRAMA, ANTES DE REINGENIERÍA

## FINANZAS



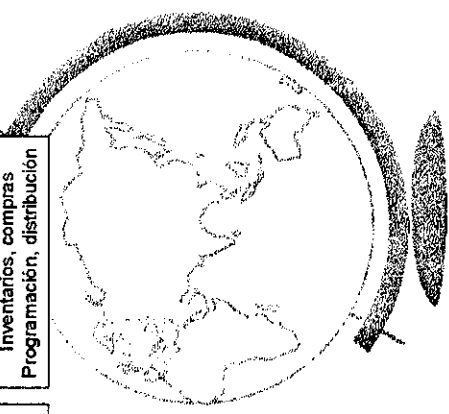
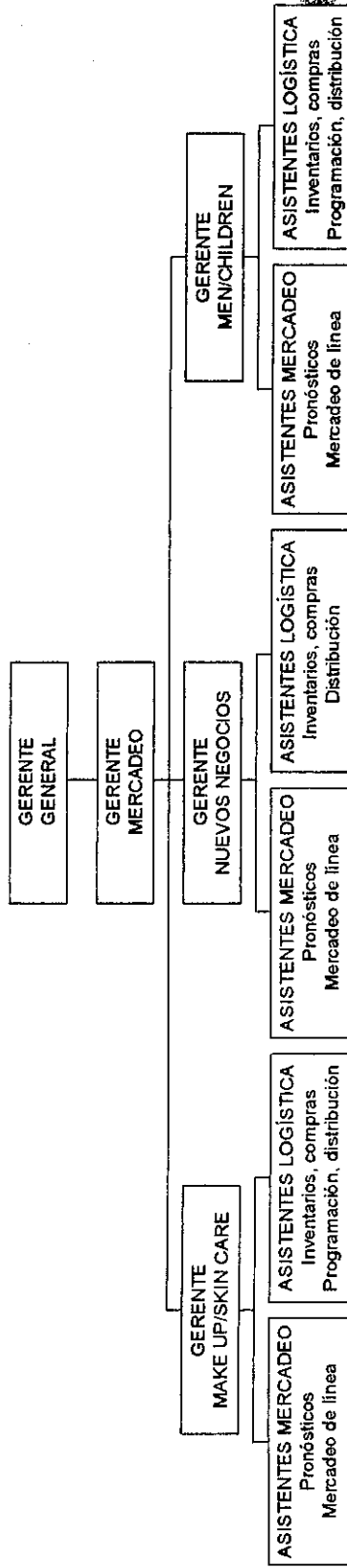
# Fig. 8 ORGANIGRAMA, ANTES DE REINGENIERÍA

## RECURSOS HUMANOS



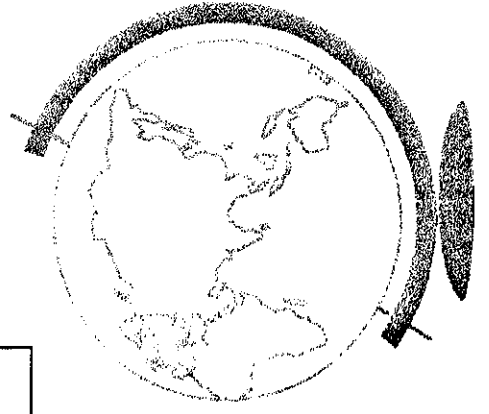
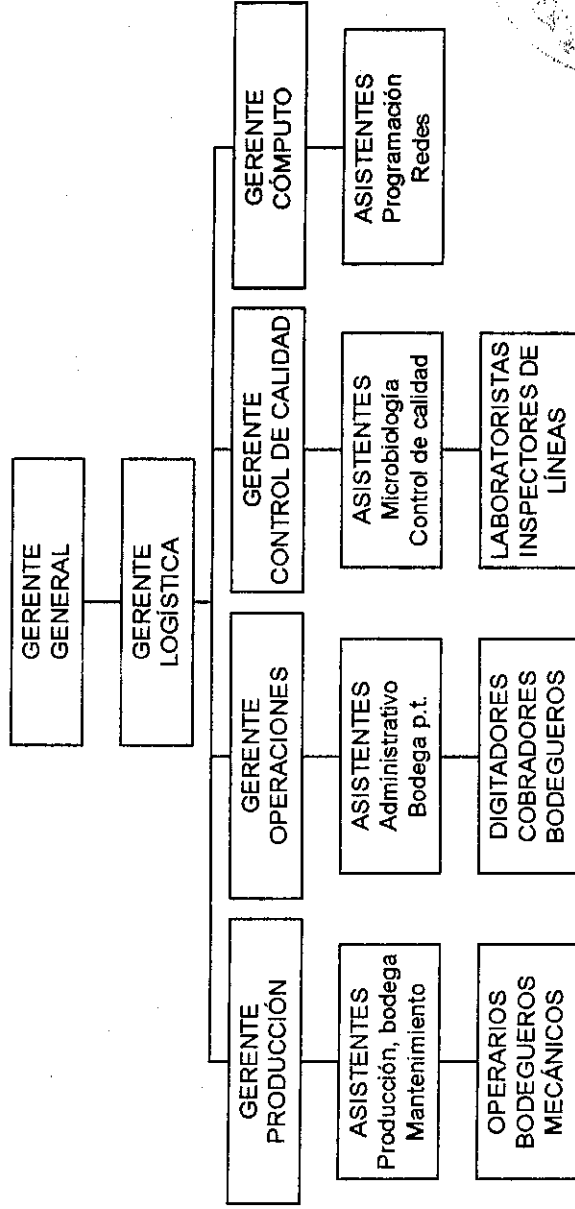
# Fig. 9 ORGANIGRAMA, DESPUÉS DE REINGENIERÍA

## MERCADEO



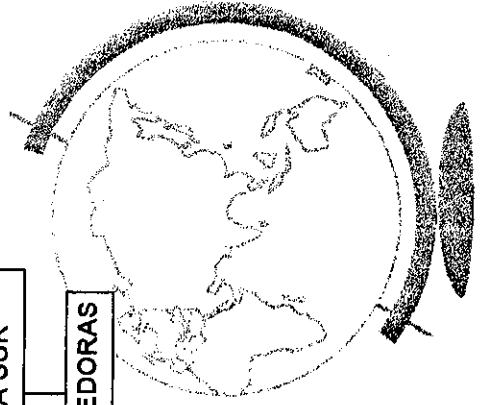
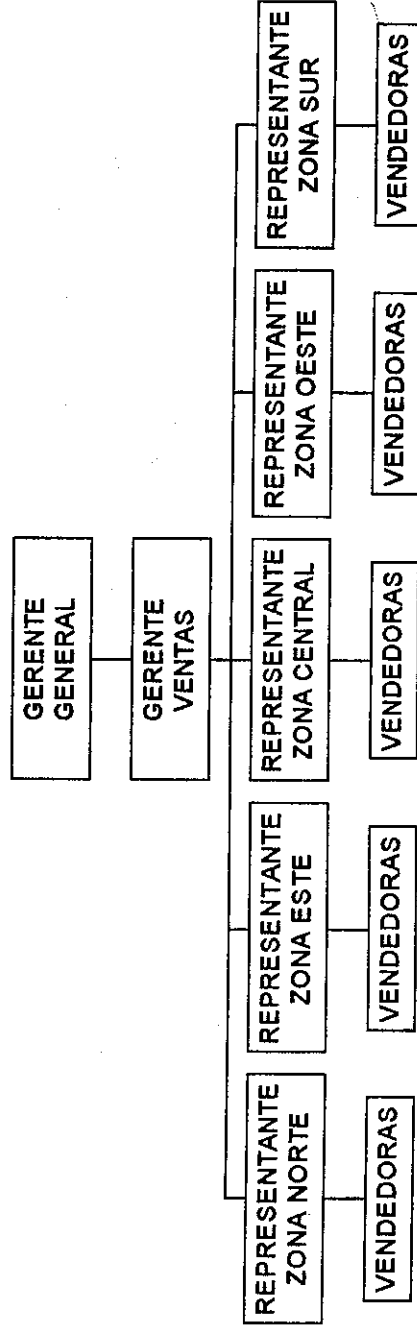
# Fig. 10 ORGANIGRAMA, DESPUÉS DE REINGENIERÍA

## LOGÍSTICA



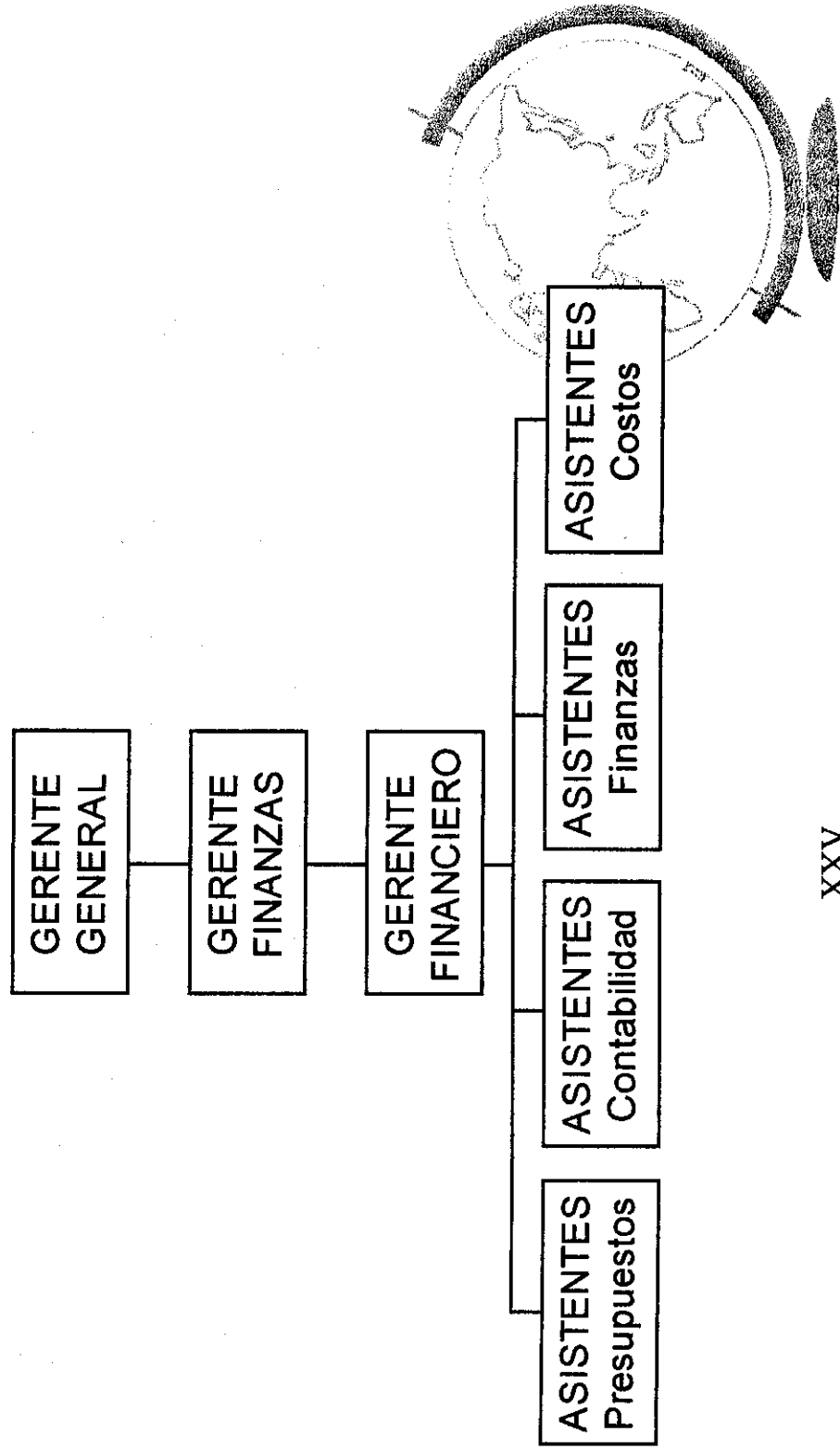
# Fig. 11 ORGANIGRAMA, DESPUÉS DE REINGENIERÍA

## VENTAS



# Fig. 12 ORGANIGRAMA, DESPUÉS DE REINGENIERÍA

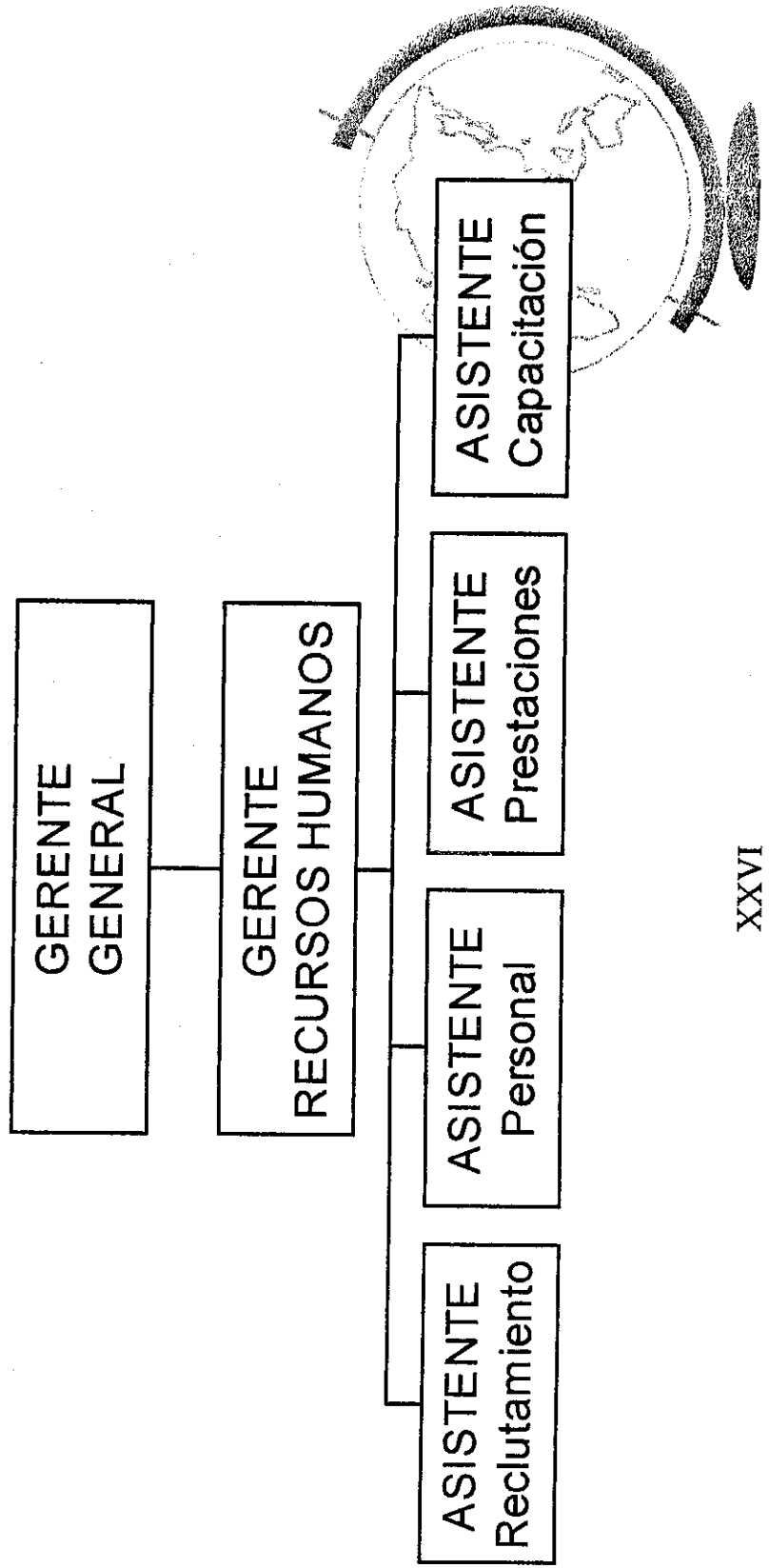
## FINANZAS





# Fig. 13 ORGANIGRAMA, DESPUÉS DE REINGENIERÍA

## RECURSOS HUMANOS



UNIVERSIDAD DE LA UNIV  
Bibliografía  
TEMALA