

cación y control que no agregan valor, pero se incluyen para asegurar que nadie abuse del proceso. Por ejemplo, en un sistema de compras, el departamento de compras verifica la firma de la persona que solicita un artículo para asegurarse de que esa persona esté autorizada para adquirir lo que pide, por la suma especificada, y comprueba que el presupuesto del departamento alcance para pagar la cuenta. Todo esto se encamina a ver que el personal de la compañía no compre cosas que no debe comprar.

Si bien ese objetivo puede ser laudable, muchas organizaciones no se dan cuenta de lo que cuesta un control estricto. Se consumen tiempo y trabajo en todas esas verificaciones. En realidad, se pueden gastar más tiempo y esfuerzo en verificar que en realizar la compra en sí. Peor aún, el costo de verificar puede sobrepasar al costo de los bienes que se compran.

Los procesos rediseñados muestran un enfoque más equilibrado. En lugar de verificar estrictamente el trabajo a medida que se realiza, estos procesos muchas veces tienen controles globales o diferidos. Estos sistemas están diseñados para tolerar abusos moderados o limitados, demorando el punto en que el abuso se detecta o examinando patrones colectivos en lugar de casos individuales. Sin embargo, los sistemas rediseñados de control compensan con creces cualquier posible aumento de abusos con la dramática disminución de costos y otras trabas relacionadas con el control mismo.

Considérese el proceso de compras con tarjetas de crédito que hemos descrito. En comparación con procesos más tradicionales, éste parece casi exento de controles. Los departamentos podrían utilizar las tarjetas para lanzarse a comprar desafortadamente; algunos empleados podrían huir del país con el botín de su asalto a los vendedores de útiles de oficina. Por lo menos eso temían los auditores internos de la compañía. Pero se equivocaron porque el proceso rediseñado sí tiene un punto de control. Las compras no autorizadas se detectan cuando la cinta de transacciones que manda el banco se coteja con el presupuesto del departamento y cuando el gerente departamental revisa los gastos.

Dado el límite de crédito de las tarjetas, los diseñadores consideraron preferible ese riesgo limitado de abuso para eliminar el costo indirecto relacionado con los controles tradicionales. (Tam-

bién debemos tener en cuenta que el viejo proceso tampoco estaba libre de abusos.)

Algunas compañías de seguros de automóvil están tomando medidas parecidas a la que acabamos de describir, en sus actividades de tramitación de indemnizaciones. Tradicionalmente, los aseguradores despachan evaluadores y liquidadores para que evalúen la cuantía de los daños y determinen cuánto deben reconocer por reparaciones. Este paso de control tiene por objeto impedir que el taller de carrocerías infle la cuenta o haga trabajo innecesario. Pero los liquidadores no son baratos, y, sin duda, demoran el proceso, con lo cual se enfadan los reclamantes — y los reclamantes enojados a menudo entablan demandas.

Por esta razón, cuando se trata de accidentes leves, algunas compañías de seguros prescinden del liquidador. Envían al reclamante a un taller aprobado y pagan por lo que haya que hacer. ¿Cómo evitan que les cobren demasiado? Revisando periódicamente las cuentas del taller, la compañía se forma una idea de su patrón de reparaciones y lo compara con los patrones y las normas de otros talleres de carrocerías. Por ejemplo, si un taller está haciendo demasiadas alineaciones de ruedas delanteras, se le manda una prevención: Si usted continúa cometiendo este abuso, lo borraremos de la lista de talleres aprobados y no le enviaremos más clientes. Las compañías aceptan la posibilidad de pequeños abusos a corto plazo porque su costo quedará más que compensado con los beneficios de un proceso agilizado de tramitación de indemnizaciones, que es menos costoso y deja a los reclamantes satisfechos.

#### • La conciliación se minimiza

Otra forma de trabajo que no agrega valor y que los procesos rediseñados minimizan es la conciliación. Lo logran disminuyendo el número de puntos de contacto externo que tiene un proceso, y con ello reducen las probabilidades de que se reciba información incompatible que requiere conciliación. El proceso de cuentas por pagar de Ford, descrito en el capítulo 2, ilustra este principio.

El viejo proceso de Ford contenía tres puntos de contacto con los vendedores: en el departamento de compras, mediante la



orden de compra; en el muelle de recibo, con los documentos correspondientes; y en cuentas por pagar, en virtud de la factura. Tres puntos de contacto significaban enormes oportunidades de incompatibilidad; la orden de compra podía no estar de acuerdo con el documento de recibo o con la factura, y éstos podían estar en desacuerdo entre sí. Al eliminar la factura, los puntos de contacto externo se redujeron de tres a dos, y la posibilidad de desacuerdo en dos tercios. En consecuencia, todo el trabajo de cotejo y conciliación que había venido haciendo cuentas por pagar se hizo innecesario, lo cual significaba que la unidad de cuentas por pagar podía reducirse espectacularmente.

Este tema y varios otros se ilustran en la manera como Wal-Mart, trabajando con Procter & Gamble, rediseñó la administración de su inventario de Pampers. Éste es el nombre de un pañal desechable, artículo voluminoso que necesita mucho espacio de almacenamiento con relación a su valor monetario. Wal-Mart mantenía existencias de Pampers en sus centros de distribución, desde los cuales atendía a los pedidos que le hacían las tiendas. Cuando el inventario de un centro de distribución bajaba mucho, Wal-Mart le pedía más pañales a P&G.

Administrar inventarios es un delicado número de equilibrio. Si se tienen existencias muy pequeñas, los clientes se disgustan y se pierden ventas; y si son muy grandes, los costos de financiación y almacenamiento son altos. No sólo eso sino que la administración de inventarios es en sí misma una actividad costosa. Con la idea de mejorar este aspecto de su negocio, Wal-Mart abordó a P&G con la observación de que P&G probablemente sabía más de mover pañales por las bodegas que Wal-Mart porque tenía información acerca de patrones de consumo y reposición de pedidos de minoristas de todo el país. Wal-Mart sugirió, por consiguiente, que P&G asumiera la responsabilidad de decirle cuándo debía reponer sus pedidos de Pampers para su centro de distribución y en qué cantidades. Todos los días Wal-Mart le diría a P&G qué volumen de existencias salía de su centro de distribución con destino a las tiendas. Cuando P&G lo juzgara oportuno, le diría a Wal-Mart que hiciera un nuevo pedido y qué cantidad. Si la recomendación parecía razonable, Wal-Mart la aprobaría, y P&G despacharía la mercancía.

El nuevo trato funcionó tan bien que Wal-Mart sugirió que en

adelante P&G prescindiera de las recomendaciones de compra y simplemente despachara los pañales que considerara que se iban a necesitar. En otras palabras, Wal-Mart descargó en su proveedor la función de reposición de existencias, ilustrando el principio de reubicación del trabajo a través de fronteras organizacionales que discutimos en páginas anteriores. Sin embargo, en este caso, las fronteras eran *entre compañías*, no *internas* de una compañía. Ambas empresas se beneficiaron.

Wal-Mart eliminó el costo de mantenimiento de su inventario de Pampers. Las existencias se manejan más eficientemente pues, sin duda, P&G sabe más de eso que Wal-Mart. Por consiguiente, el minorista tiene menos inventario a la mano y sufre menos situaciones de agotamiento de existencias. Más bajos niveles de inventario dejan espacio libre en el centro de distribución de Wal-Mart y reducen la necesidad del minorista de capital circulante para financiar ese inventario. En verdad, la administración de inventario está ahora tan refinada que la mercancía pasa por el centro de distribución de Wal-Mart y por las tiendas para ir a manos del consumidor aun antes de que Wal-Mart tenga que pagársela a P&G. Cuando paga, lo hace con dinero que ya recibió de los clientes. Sea que llamemos a este arreglo costos negativos de manejo de inventario o un rendimiento infinito del capital, es una situación maravillosa para Wal-Mart.

Cualquiera podía suministrarle pañales a Wal-Mart, pero P&G les agrega valor a los suyos al encargarse de la función de administración de inventario. Con ello se convierte en el proveedor preferido de la gran cadena minorista, y como proveedor preferido obtiene espacio adicional en los anaqueles de las tiendas de Wal-Mart y las muy solicitadas exhibiciones de final de pasillo. Con el proceso rediseñado, P&G obtiene también importantes beneficios *internos* de operación. En primer lugar, la compañía puede manejar con mayor eficiencia su operación manufacturera y su operación logística ahora que dispone de la información que necesita para proyectar mejor la demanda del producto. El inventario ya no pasa a Wal-Mart irregularmente y en grandes lotes sino en forma continua y en lotes pequeños. Otras combinaciones fabricante-minorista, como las de Levi Strauss con muchos de sus clientes, emplean también este método, conocido como "reposición continua".



El segundo beneficio que obtiene P&G con su nuevo convenio con Wal-Mart guarda relación con la idea de minimizar los puntos de contacto externo — en este caso, en su proceso de cuentas por cobrar. La función convencional de cuentas por cobrar es conciliar los pagos que hacen los clientes con sus pedidos y también con las facturas que se les han enviado. En principio, debieran estar de acuerdo, pero la realidad no siempre se ajusta al principio. Y cuando no coinciden (por ejemplo, cuando los precios han cambiado recientemente) estos conflictos se hunden en el agujero negro de la conciliación, donde consumen enorme energía y perjudican las buenas relaciones vendedor-cliente. Pero ahora P&G sólo tiene dos contactos de cuentas por cobrar con Wal-Mart, la factura y el pago. Wal-Mart ya no produce el pedido original; esto lo hace P&G. En esta forma se reducen enormemente los errores y la necesidad de conciliación.

• Un gerente de caso ofrece un solo punto de contacto

El empleo de una persona que podríamos llamar “gerente de caso” es otra característica recurrente que encontramos en los procesos rediseñados. Este mecanismo resulta útil cuando los pasos del proceso son tan complejos o están tan dispersos que es imposible integrarlos en una sola persona o incluso en un pequeño grupo. Actuando como amortiguador entre el complejo problema y el cliente, el gerente de caso se comporta ante el cliente como si fuera responsable de la ejecución de todo el proceso, aun cuando en realidad no lo es.

Para desempeñar este papel — es decir, para poder contestar las preguntas del cliente y resolverle sus problemas — este gerente necesita acceso a todos los sistemas de información que utilizan las personas que realmente ejecutan el trabajo, y la capacidad de ponerse en contacto con ellas, hacerles preguntas y pedirles ayuda adicional cuando sea necesario.

A veces les decimos “facultados” a estos gerentes representantes de servicio a clientes (RSC), para distinguirlos de los tradicionales RSC que suelen ser personas de escasa información y menos autoridad. Los RSC facultados sí pueden hacer que las cosas se hagan. En Duke Power Company, una gran empresa de servicios públicos de Raleigh, Carolina del Norte, gerentes de

caso les presentan a los clientes la útil ficción de un proceso integrado de servicio al cliente atendiendo a sus problemas y protegiéndolos de las verdaderas complejidades del proceso.

• Prevalecen operaciones híbridas centralizadas-descentralizadas

Las compañías que han rediseñado sus procesos tienen la capacidad de combinar las ventajas de la centralización con las ventajas de la descentralización en un mismo proceso. Veremos este tema en Hewlett-Packard en el capítulo 5, donde un sistema de compras común y corriente y una base de datos compartida le permiten a la compañía combinar lo mejor de ambos sistemas.

La informática les permite a las empresas funcionar como si sus distintas unidades fueran completamente autónomas, y, al mismo tiempo, la organización disfruta de las economías de escala que crea la centralización. Por ejemplo, armar a los vendedores de computadores portátiles conectados por modems inalámbricos con la oficina central o con la sede corporativa, les da a estos trabajadores acceso instantáneo a la información que se guarda allí. Al mismo tiempo, controles incorporados en la programación electrónica que ellos utilizan para redactar contratos de compraventa evitan que los vendedores coticen precios irrazonables o especifiquen entrega u otras condiciones que la organización no puede cumplir. Con esta tecnología, las compañías pueden rediseñar el proceso de ventas de modo que se elimine la maquinaria burocrática de las oficinas regionales, se aumenten la autonomía y las facultades de los vendedores, y al mismo tiempo se refuerce el control que la empresa tiene sobre precios y condiciones de venta.

Muchos bancos han establecido divisiones distintas para venderles diversos productos a los mismos clientes, por ejemplo a grandes corporaciones. Una división vende líneas tradicionales de crédito; otra, financiación basada en activos; una tercera, cartas de crédito; y una cuarta, servicios de administración de fondos de pensiones. Esta estructura descentralizada asegura que cada división se concentre en los productos y servicios en que tiene más experiencia, y simultáneamente fomenta real autonomía empresarial. Pero también garantiza el caos.



En esta estructura fraccionada todo el mundo ve trozos estrechos del mercado pero nadie ve al cliente globalmente, de manera que se pueden perder de vista importantes cuestiones agregadas. Por ejemplo, un banco había fijado un límite de crédito de 20 millones de dólares para cierto cliente, y les dio instrucciones a sus diversas unidades autónomas para que se ciñeran a ese límite. Todas obedecieron, otorgando cada una el máximo de 20 millones. Por consiguiente, el riesgo a que quedó expuesto el banco con ese cliente fue muchas veces mayor, y la administración no se dio cuenta de la verdadera situación hasta que el cliente quebró. Para evitar problemas de este tipo, varios bancos tienen ahora bases centrales de datos sobre los clientes, que comparten todas las unidades operativas. Cada unidad introduce en la base de datos lo que sabe del cliente y sus relaciones con él, y todas utilizan la base de datos como fuente de información sobre el cliente. En esta forma, unidades con libertad de actuar independientemente pueden coordinar sus actividades sin la intervención burocrática de un punto central de control.

El objeto de presentar los ejemplos anteriores y señalar las características que encontramos repetidas en los negocios rediseñados, no es indicar que todos estos procesos son iguales, ni que la reingeniería de procesos es una cosa sencilla. Nada podría estar más lejos de la verdad. No todos los procesos rediseñados muestran todas las características que hemos mencionado, ni podrían mostrarlas puesto que muchas están en conflicto. Para crear un nuevo diseño se necesitan penetración, creatividad y discernimiento. Estos ingredientes son necesarios también para rediseñar los oficios y las organizaciones que sustentan los procesos. A ese tema volveremos ahora nuestra atención.

## CAPÍTULO 4

# EL NUEVO MUNDO DEL TRABAJO

Hemos insistido repetidas veces en que la reingeniería implica el rediseño radical de los procesos de negocios. Pero si bien se empieza por rediseñar los procesos, no se termina allí. Los cambios fundamentales en los procesos de negocios producen consecuencias en muchos otros aspectos de una organización; en realidad, en toda ella.

Cuando se rediseña un proceso, oficios que eran estrechos y orientados a una tarea pasan a ser multidimensionales. Individuos que antes hacían lo que se les ordenaba toman ahora decisiones por sí mismos. El trabajo en serie desaparece. Los departamentos funcionales pierden su razón de ser. Los gerentes dejan de actuar como supervisores y se comportan más bien como entrenadores. Los trabajadores piensan más en las necesidades de los clientes y menos en las de sus jefes. Actitudes y valores cambian en respuesta a nuevos incentivos. Casi todos los aspectos de la organización se transforman, a menudo tanto que no se reconocerían.

Examinemos más detenidamente el tipo de cambios que ocurren cuando una compañía rediseña sus procesos: