



**Casa abierta al tiempo**

Universidad Autónoma Metropolitana.  
Unidad Iztapalapa.  
División de Ciencias Sociales y Humanidades.  
**Departamento de Economía.**  
Doctorado en Estudios Organizacionales.

**Cambio organizacional: factores contextuales y dinámicas intraorganizacionales.**

*-- El caso de la Empresa PROJUBE, S.A. de C.V.*

Tesis que para obtener el grado de Doctor en Estudios Organizacionales presenta:

**Sergio Alvarado Altamirano.**

Asesora de Tesis: **Dra. Martha Margarita Fernández Ruvalcaba.**

México, D.F. 30 de Mayo de 2003.

*Para Claudia, mi esposa, con todo mi cariño y agradecimiento por su invaluable compañía en esta larga travesía que requirió de la aplicación de fuertes dosis de comprensión, paciencia y apoyo.*

# ÍNDICE.

	PÁGINA
Introducción.	6
Parte I. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.	
Capítulo 1. Conceptualización del cambio organizacional.	16
1.1 Conceptos básicos del cambio organizacional.	17
1.2 Características del cambio organizacional radical.	23
1.3 Presencia constante del cambio en la dinámica organizacional.	25
1.4 Pensamiento complejo versus pensamiento lineal.	26
1.5 Pertinencia del estudio del cambio organizacional.	28
1.6 Ambientes creados y concepto de organización.	31
Capítulo 2. Metamorfosis teórica de la concepción del cambio organizacional contenida en el enfoque institucional.	33
2.1 Especificidades de la teoría institucional.	37
2.2 Conceptos básicos del enfoque institucional.	40
<b>2.3 Aportes a la visión del cambio organizacional en el enfoque institucional.</b>	<b>44</b>
<b>2.3.1 Visión del cambio organizacional que enfatiza poder e intereses.</b>	<b>45</b>
<b>2.3.2 Visión del cambio organizacional que enfatiza legitimidad e isomorfismo.</b>	<b>48</b>
<b>2.3.3 Visión del cambio organizacional que reintroduce poder e intereses.</b>	<b>51</b>
<b>2.3.4 Visión del cambio organizacional que enfatiza riesgo e incertidumbre.</b>	<b>57</b>
<b>2.4 Razones para la selección de la perspectiva teórica</b>	<b>61</b>
Capítulo 3. Reingeniería: Plataforma del cambio organizacional radical en PROJUBE.	63
3.1 Definición, principios, estructura y proceso de la reingeniería.	64
3.2 La reingeniería: un constructo managerial paradójico y ambiguo.	68
3.3 El juego representacional de la reingeniería.	71
3.4 Derivación del modelo de análisis del cambio organizacional.	72
Parte II. CRITERIOS METODOLÓGICOS.	
Capítulo 4. Implicaciones metodológicas del modelo teórico utilizado.	77
4.1 Categorías centrales del modelo utilizado.	79
4.1.1 Categoría A. Contexto de mercado.	79
4.1.2 Categoría B. Contexto institucional.	81
4.1.3 Categoría C. Medio ambiente creado.	82
4.1.4 Categoría D. Marco Institucional.	84

4.1.5 Categoría E. Insatisfacción de intereses.	85
4.1.6 Categoría F. Compromisos de valor.	87
4.1.7 Categoría G. Dependencias de poder.	89
4.1.8 Categoría H. Capacidad de acción.	91
4.1.9 Categoría I. Cambio organizacional.	93
4.2 Estrategia metodológica.	94
Parte III. ESTUDIO DE CASO.	
Capítulo 5. La Empresa del estudio de caso.	98
5.1 PROJUBE. Empresa integrante del Grupo REGIO.	98
5.2 Trayectoria de PROJUBE.	100
5.3 El mercado de jugos y bebidas de fruta en México.	102
5.4 Características generales del proceso productivo.	105
5.5 Plantilla laboral y estructura administrativa.	106
5.6 Fortalezas y debilidades autopercebidas.	108
Capítulo 6. Dimensión competitiva, dimensión institucional y ambiente creado.	112
6.1 La dimensión competitiva del medio ambiente organizacional de PROJUBE.	112
6.2 La dimensión institucional del medio ambiente organizacional de PROJUBE.	118
6.3 El ambiente creado de PROJUBE.	121
Capítulo 7. El marco institucional de PROJUBE.	127
7.1 Aspectos simbólicos.	128
7.1.1 Localización de los puntos de acceso a la empresa como símbolo de estatus laboral.	129
7.1.2 Misión, filosofía, valores y principios de PROJUBE.	129
7.1.3 Efecto visual de cercanía entre planta y oficinas.	132
7.1.4 Sentido de empresa sin directores.	132
7.2 El mundo de los ingenieros.	133
7.3 Actividad ritual.	134
7.4 Mitos inverosímiles.	137
7.5 Presencia de rutinas en PROJUBE.	140
7.5.1 Rutina de planeación de la demanda.	141
7.5.2 Rutina de programación de la producción.	143
7.5.3 Rutina de compras.	144
7.5.4 Rutina de ventas.	145
7.5.5 Rutina de distribución.	149
7.5.6 Rutina de crédito.	150
7.6 Marco institucional consolidado en PROJUBE.	152
Capítulo 8. Dinámicas intraorganizacionales de PROJUBE.	163
8.1 Dinámicas precipitantes del cambio organizacional.	164
8.2 Dinámicas facilitadoras del cambio organizacional.	169

8.3 Proclividad de las dinámicas intraorganizacionales hacia el cambio organizacional radical.	172
Capítulo 9. El proceso de reingeniería en PROJUBE.	174
9.1 Presiones para el cambio organizacional.	175
9.1.1 Presiones internas.	175
9.1.2 Presiones externas.	178
9.2 Inclinación hacia la reingeniería.	180
9.3 La reingeniería en marcha.	182
9.3.1 La empresa consultora participante.	182
9.3.2 Etapas de la implementación de la reingeniería.	186
9.4 Metas de la reingeniería en PROJUBE.	225
9.5 Contenido y alcance del cambio organizacional proyectado.	226
Capítulo 10. Caracterización del cambio resultante.	239
10.1 Evaluación de resultados.	240
10.1.1 Avances en rediseño de procesos, sincronización de la cadena de valor e incorporación de tecnologías de información.	240
10.1.2 Avances en la modificación estructural y el replanteamiento de la lógica del modelo de negocios.	246
10.1.3 Logro de metas financieras.	247
10.2 Resultados versus prescripciones de la reingeniería.	248
10.3 Una interpretación desde el institucionalismo.	251
Conclusiones.	255
Referencias.	259
Índice de Figuras.	265
Índice de Tablas.	266
Anexos.	

## **INTRODUCCIÓN.**

Adentrarse en el estudio de los aspectos relacionados con el cambio organizacional representa enfrentar un reto complejo, dado el amplio cúmulo de elaboraciones que se han efectuado. En gran medida, los aspectos sobre los que se ha centrado el análisis han resultado sumamente variados. Aunado a ello, prácticamente todas las disciplinas que se desenvuelven en el terreno de las ciencias sociales, así como las perspectivas teóricas integradas a los estudios organizacionales, han dedicado importantes esfuerzos a su discernimiento (Van de Ven y Poole, 1995). Incluso, no han faltado esfuerzos clasificatorios y de categorización que, tomando en cuenta diferentes elementos referenciales, han intentado poner orden para facilitar la comprensión de este fenómeno organizacional (Coronilla, 1993).

Evidentemente, de todas estas elaboraciones se han desprendido toda una gama de prescripciones que, observando las tendencias de los contenidos concretos que ha reflejado el cambio organizacional, pretenden determinar el deber ser de las prácticas organizacionales buscando contribuir a la superación de los desafíos que las organizaciones enfrentan cotidianamente (Lewin y Stephens, 1993).

Debido a ello, la impresión inicial que uno tiene cuando se aproxima al estudio de los procesos de transformación de las organizaciones, es que la totalidad de los problemas relevantes que pudieran llamar la atención, no sólo del investigador interesado en esta problemática sino también la de sus posibles lectores, ya han sido analizados con anterioridad, y por consiguiente, no queda espacio para la emergencia de indagaciones subsecuentes. Sin embargo, los mismos avances logrados abren nuevas interrogantes que requieren respuestas efectivas, dado que aún persisten problemáticas a las cuales no se les ha prestado suficiente atención y cuyo tratamiento podría llevarnos a contar con una armazón interpretativa más acabada. No obstante, el hecho de determinar qué cuestiones no han sido suficientemente desarrolladas resulta significativamente complicado y, por ello mismo, se convierte en un gran aliciente para quien pretenda contribuir al fortalecimiento conceptual de los estudios organizacionales.

Dentro de estas posibilidades de investigación sobresalen aquellas que se pueden construir a partir de entrelazar variables que están estrechamente vinculadas con los procesos de cambio organizacional, como es el caso, de los factores contextuales, las dinámicas internas de la organización y los sistemas de gestión que se están utilizando como plataforma para fomentar acciones de cambio en el sector empresarial de nuestro país.

En mi caso, interesa observar si los sistemas de gestión aplicados están respondiendo a las expectativas depositadas por los actores organizacionales con respecto a posibles resultados asociados con la transformación proyectada y el mejoramiento de los niveles de desempeño organizacional. Además de determinar cómo se están expresando los procesos de adaptación que buscan crear condiciones propicias para que el cambio se desarrolle con normalidad, sin desestimar los procesos de resistencia que pugnan por detener o disminuir las posibles afectaciones que las modificaciones inducidas pudieran generarle a los diversos actores organizacionales involucrados.

Me apoyo en la consideración de que estudiar el cambio organizacional ligándolo estrechamente con las prácticas administrativas que se están utilizando como soporte de los ajustes pretendidos resulta un tema sumamente pertinente dado el contexto internacional de globalización y creciente competitividad en el que participan las economías nacionales y, por tanto, las empresas que son parte constitutiva de estas economías, puesto que tales organizaciones productivas se ven fuertemente presionadas por dicho contexto para buscar introducir cambios organizacionales, lo que las conduce a estar realizando ajustes constantes en sus procesos directivos. A este respecto, destacan las certeras consideraciones de Castaingts (2000) quien ha señalado que el actual proceso de integración económica conocido comúnmente como globalización, en realidad consiste en una trilateralización de las relaciones económicas, en virtud de que todo se concentra en tres grandes regiones: Europa, Japón y Estados Unidos, lo que ha derivado en la constitución de una poderosa tríada que influye de manera determinante sobre los arreglos comerciales, financieros, políticos, culturales, e incluso, administrativos, que se llevan a cabo al interior de cada uno de los países integrantes de la tríada. Por lo tanto, no se trata de la configuración de un

sistema mundial, sino de una relación triádica que se caracteriza por la exclusión del resto de países.

Con relación a este mismo escenario internacional, Castaingts (2000) también resalta la presencia de una nueva flexibilidad productiva que ha propiciado una transformación drástica de las condiciones de la competencia comercial internacional. Debido a ello, es posible observar que la rivalidad competitiva es implacable y no se compadece de las fallas de cualquier participante.

Coincidiendo plenamente con Castaingts (2000: 64) agregaría que

**“la vieja competencia dejaba márgenes y tiempos para que las empresas se pudieran amoldar a las presiones de sus competidores. Ahora esos márgenes y lapsos son muy reducidos y aquel que no se adapta con rapidez a las nuevas relaciones competitivas tiende a sufrir graves daños.”**

Y aunque en apariencia México ha logrado insertarse dentro de los circuitos centrales de poder estructurados en la tríada, dada su participación en el Tratado de Libre Comercio de Norteamérica, en realidad esta participación responde a la necesidad de Estados Unidos de consolidar la zona bajo su dominio para poder hacer frente a la competencia proveniente de las otras zonas de poder y de los otros grupos económicos y financieros (Castaingts, 2000: 43).

En esta perspectiva resulta evidente que la participación de México en el TLC no lo protege del proceso de exclusión y sí lo inserta en una dinámica competitiva exacerbada que exige mayores niveles de eficiencia en la ejecución de las actividades productivas y, si a ello añadimos el conjunto de cambios estructurales consolidados en la economía mexicana tales como: la liberalización de las tasas de interés y de crédito; privatización de la banca comercial; apertura comercial indiscriminada; reducción drástica de exenciones fiscales; desincorporación de industrias no estratégicas y fomento a la participación privada en el abastecimiento de servicios públicos; lo que se destaca es un escenario empresarial



dejado a la implacabilidad del mercado, factor que se torna en una fuerte presión para la implementación de cambios organizacionales radicales.

Por consiguiente, resulta pertinente retomar la apreciación de Castaingts (2000: 79) con relación a que debe ponderarse que las condiciones de la competencia contemporánea conducen a la consideración rotunda de que las empresas mal administradas quedan rápidamente eliminadas por la competencia.

No es casual, entonces, que el énfasis de la gestión organizacional en la actualidad esté situado en la búsqueda de alternativas de intervención que posibiliten la obtención de mayores niveles de productividad y competitividad, bajo un contexto que, además, reclama objetivos extraeconómicos, entre los cuales destacan principalmente: la atención de las necesidades de los consumidores desde una perspectiva que tiende menos a la masificación y más a la personalización, debiéndosele ofrecer productos de mayor calidad; mayores niveles de integración y cooperación con la comunidad donde están ubicadas; mayor compromiso con la protección del medio ambiente y fomento a una creciente participación de los trabajadores en la toma de decisiones relacionadas con las actividades medulares de la empresa.

Así, en el sector empresarial del país ha empezado a hacerse manifiesto un amplio interés por asumir sistemas de gestión del cambio, que aplicados en organizaciones de otras latitudes han demostrado eficacia para lograr mejores resultados operativos y financieros, tal es el caso del Control Total de la Calidad y la Reingeniería de Procesos, por citar los más destacados.

Estos sistemas administrativos han sido adoptados paulatinamente en las empresas mexicanas, y aunque su implementación no ha llegado a generalizarse, las tendencias muestran que cada vez son más las organizaciones que deciden incorporarlo a sus prácticas de gestión.

Sin embargo, no debe pasarse por alto que la adopción de sistemas de gestión que operan exitosamente en contextos culturales y económicos distintos al nuestro, solo puede ser posible si adicionalmente se realizan arreglos organizacionales que permitan la reapropiación adecuada de tales sistemas. No obstante, tal situación determina un problema inicial, existe una evidente insuficiencia en lo que respecta a la documentación de los resultados obtenidos, conociéndose solo unas pocas publicaciones que expresen experiencias relativas a estos hechos, las cuales se caracterizan por su parcialidad, pues no se presentan periodos suficientemente amplios que permitan apreciar la continuidad de las tendencias descritas. Por lo tanto, desconocemos en que condiciones se están realizando los arreglos organizacionales antes referidos, o si lo que se está practicando es en realidad un traslado mecánico que no logra enraizarse en la vida cotidiana de las organizaciones, ó si sólo se están realizando aplicaciones discursivas de tales prácticas organizacionales. Consecuentemente, me parece relevante analizar qué problemáticas están surgiendo de manera asociada a la aplicación de dichos sistemas de gestión organizacional.

En concordancia con estas nociones, el trabajo de investigación aquí contenido pretende analizar la red de causalidades implicada en la puesta en marcha de un proceso de cambio organizacional radical con la finalidad de derivar lecciones significativas que permitan construir un modelo explicativo que facilite la comprensión de problemáticas enfrentadas por organizaciones que implementan procesos similares.

Creo que es conveniente señalar, desde estas primeras líneas, que las razones sociales: PROJUBE, REGIO Y COEMP, las cuales serán recurrentemente utilizadas en este informe, en realidad son seudónimos utilizados para proteger la identidad de las empresas que accedieron amablemente a proporcionar la información necesaria para el desarrollo de la presente investigación.

He seleccionado el cambio organizacional radical, el cual se caracteriza porque introduce modificaciones que rompen súbitamente con la orientación predominante en el accionar organizacional, porqué creo que puede contribuir de mejor manera al entendimiento de cómo reaccionan las organizaciones cuando intentan transformarse en

función de los desafíos que, con mucha frecuencia, el medio ambiente les impone. Sobre todo si se trata de organizaciones que participan en mercados que exigen altos niveles de competitividad, como es el caso de la empresa PROJUBE, la cual es asumida en este estudio como fuente de evidencias empíricas.

PROJUBE se dedica al procesamiento de concentrados de fruta para transformarlos en jugos y bebidas envasados, participando en un mercado sumamente competido. Coexiste junto a otras empresas que dominan una porción mayor del mercado. PROJUBE es la tercera empresa en cuanto a la porción del mercado en la que está posicionada. El nivel de competencia en este mercado es muy intenso, dado que existen fuertes factores que impulsan la competencia en esa industria, lo que se refleja en la existencia de productos sustitutos, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores, riesgo permanente de ingreso de nuevas empresas y la propia rivalidad de los competidores. Esto obliga a las empresas participantes a estar realizando ajustes continuos en sus procesos productivos y de comercialización, en prácticamente todos los niveles organizativos. Dado que la necesidad de transformación de esta empresa es permanente, su Dirección General decidió impulsar cambios radicales en sus principales procesos a partir de los meses finales de 1998. Para ello optó por implementar el sistema de gestión conocido como reingeniería.

El esfuerzo sostenido por consolidar el cambio organizacional radical asumiendo a la reingeniería como plataforma de concreción de las transformaciones proyectadas presentó un alcance temporal de veinte meses, los cuales transcurrieron durante el lapso comprendido entre enero de 1999 y agosto del 2000. Por consiguiente, este es el horizonte de análisis considerado en el presente estudio.

Es importante destacar que el ejercicio de implementación de la reingeniería estuvo plagado de aspectos ambiguos y contradictorios, manifestándose una profunda disociación entre lo que establece la teoría de ese sistema de gestión y lo que realmente se aplicó en la práctica. A primera vista da la impresión de que en el discurso se manejó la pretensión de efectuar cambios drásticos en la empresa, mientras que en los hechos no avanzó la

aplicación de dichos cambios. Tratándose de una suerte de querer vender una imagen de que al interior de la organización existe una dirección preocupada por implementar sistemas modernos de gestión, cuando en realidad se siguió administrando de manera tradicional. Esto es, la aplicación continuada de un sistema de gestión burocrático enmascarado en un supuesto sistema de gestión innovador y exitoso.

La línea argumentativa que da cuerpo a este trabajo de investigación es estructurada sobre la base de tres pilares fundamentales.

El primero queda constituido por el conjunto de nociones teóricas que apuntala las inferencias subsecuentes que permiten dar sentido a la presencia de ciertas paradojas y contradicciones al seno de la dinámica transformacional de la empresa estudiada.

En este sentido, creo que lo hecho en PROJUBE con respecto al cambio organizacional puede ser analizado a la luz del enfoque de los estudios organizacionales conocido como teoría institucional, cuya principal fuente conceptual proviene de la sociología. Esto posibilita la derivación de un modelo teórico que considera la evolución que ha seguido la concepción del cambio organizacional anidada en el enfoque institucional, desde los planteamientos iniciales de Selznick (1949) hasta arribar a una concepción que enfatiza la influencia de las dinámicas intraorganizacionales en los esfuerzos de cambio organizacional radical.

El modelo teórico utilizado es resultado del replanteamiento de una propuesta desarrollada por Greenwood y Hinings (1996). A este modelo inicial se le han incorporado dos elementos que considero centrales para el entendimiento de procesos de cambio organizacional radical. Por una parte está el medio *ambiente creado*, el cual se constituye por la interpretación que los actores organizacionales estratégicos hacen de las dimensiones competitiva e institucional de su medio ambiente. Ello porque a pesar de los esfuerzos permanentes que se realizan por sistematizar los procedimientos de análisis del medio ambiente en el que se desenvuelven las empresas, dichos procedimientos aún mantienen fuertes dosis de ambigüedad inherente que hacen que los sondeos del medio ambiente

continúen rigiéndose por la intuición de quien los practica. Asimismo, en un estudio que intente apoyarse en el enfoque institucional, no debe obviarse una categoría central de este enfoque como lo es el *marco institucional*, el cual consiste en el conjunto de creencias compartidas al interior de una organización que le dan identidad y permiten que su acción sea dotada de sentido.

Mientras que en la segunda parte destaca el hecho de que del modelo teórico utilizado se deriva un diseño metodológico que enfatiza las categorías centrales del estudio y, para cada una de ellas se establecen las variables, preguntas guía, suposiciones específicas y técnicas de investigación correspondientes. De estas últimas sobresalen: la observación, revisión documental y entrevista semiestructurada. Ello conduce al desarrollo de un estudio de *caso intensivo* para el que se determinan previamente los mecanismos prácticos que garantizarán, tanto su validez interna como la externa. Este conjunto de aspectos metodológicos es desarrollado de manera más amplia en el capítulo cuarto del presente informe de investigación.

En tanto que la última parte de este documento corresponde a la construcción del estudio de caso, sobre la base de ordenar y analizar las evidencias empíricas recogidas al efectuar las labores de investigación de campo.

De esta manera, el recorrido previsto de esta reseña está íntimamente relacionado con evaluar el desempeño que tuvo la implementación de la reingeniería en PROJUBE, estableciendo cuáles son los obstáculos enfrentados, los resultados obtenidos, tanto económicos como simbólicos, y observando cuál fue la influencia sobre estos resultados de las *dinámicas intraorganizacionales*. A este respecto, se presta una atención más específica a aspectos contenidos en la acción y el pensamiento de los actores participantes en la empresa, tales como: insatisfacción de intereses, compromisos de valor, dependencias de poder y capacidad de acción.

El resultado final es una profunda reflexión en torno a que, muy a menudo, las organizaciones se plantean realizar transformaciones profundas de sus sistemas de gestión

sin contar con las condiciones esenciales requeridas que les permitan asegurar que esos esfuerzos realmente logren los niveles de desempeño funcional y financiero proyectados. Aunado a ello, a partir de los resultados de investigación derivados de este estudio de caso, fue posible arribar a conclusiones que permitan establecer los puntos críticos que una organización debe atender de manera simultánea a la puesta en marcha de acciones de cambio organizacional radical.

Quiero dejar claramente asentada mi profunda gratitud hacia las personas que más ampliamente contribuyeron al desarrollo de esta investigación. Una de ellas es Margarita Fernández Ruvalcaba, ya que al amparo de su atenta y atinada dirección me fue posible avanzar en los rubros teórico-metodológicos aquí contenidos. Asimismo, a Arturo Arnold Ochoa, Manuel Pérez Cruz y Héctor Camacho Castro, por permitir la realización de este estudio en la empresa que sirvió como fuente de evidencias empíricas. De la misma manera, extiendo mi agradecimiento a Francisco Álvarez Cordero y José Herrera Aispuro, quienes desde la Institución en la que laboro, apoyaron mis requerimientos de traslado para recabar la información de campo que sustenta este estudio. Sin omitir mi reconocimiento a la amable ayuda prestada por Alma Cabada Verdín en lo que respecta al diseño de las figuras que aparecen a lo largo del documento.

No obstante, los absurdos, errores e imprecisiones que pude haber cometido son mi total responsabilidad.

***Parte I. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.***

## *Capítulo 1.* **CONCEPTUALIZACIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL.**

“... entender el cambio organizacional requiere descubrir las conexiones entre lo aparentemente prosaico y lo aparentemente poético en la vida organizacional”.

**James G. March.**

Construir una explicación razonable de un fenómeno específico, requiere ir revelando de manera paulatina una serie de nociones básicas a través de etapas lógicamente articuladas. Lo cual implica establecer sólidas bases explicativas iniciales que soporten inferencias teóricas posteriores de mayor alcance y profundidad.

En este capítulo pretendo establecer las bases analíticas más generales que posteriormente contribuirán a aclarar la interrelación entre los tres componentes teóricos principales implicados en esta investigación, los cuales son: la teoría del cambio organizacional, el enfoque teórico de los estudios organizacionales que fundamenta esta investigación y el sistema de gestión utilizado como plataforma de implementación de transformaciones en la organización sujeta a estudio.

Por consiguiente, la interrelación considerada en este caso está constituida por la visión del cambio organizacional contenida en la teoría institucional, la cual será orientada hacia el entendimiento de la puesta en marcha de la reingeniería de procesos.

Así, la ruta argumentativa inicial partirá de una somera revisión de dichos conjuntos conceptuales por separado, para luego observar los aspectos ubicados en la intersección que se genera entre ellos. Tales aspectos quedarán incluidos en los primeros tres capítulos.



## ***1.1 Conceptos básicos del cambio organizacional.***

El cambio organizacional es descrito como un proceso de abandono del *status quo* o de tendencias uniformes que se han alojado en el funcionamiento interno de una organización (Huber y Glick, 1993) mediante la adquisición de configuraciones alternativas. Ello implica, entonces, introducir transformaciones que impacten, de manera conjunta o por separado, los aspectos medulares de una organización, tales como: estructura, tecnología, procesos de trabajo, estrategia y cultura, los cuales quedan incluidos en lo que sería un diseño organizacional específico.

Sobre el campo del cambio organizacional se han desarrollado una gran variedad de estudios clasificatorios.

Indudablemente, a nivel más general, uno de los esfuerzos más destacados, debido a su amplitud, ha sido el desarrollado por Van de Ven y Poole (1995), quienes se dieron a la tarea de efectuar una intensa revisión de la literatura existente en esta área y que ha sido elaborada tanto en el marco de las ciencias sociales, como dentro de las ciencias naturales, llegando a la conclusión de que el conjunto de planteamientos teóricos puede ser agrupado en torno a cuatro escuelas básicas del pensamiento. Cada una de las escuelas proporciona una teoría alternativa, siendo identificadas como: *ciclo de vida*, *teleología*, *dialéctica* y *de la evolución*. Fundamentalmente, estas teorías proporcionan consideraciones diferenciadas con relación a la explicación de la secuencia de eventos que se manifiestan durante el desarrollo de los procesos de cambio en las organizaciones.

La primera teoría, la del *ciclo de vida*, respalda su labor analítica en la metáfora del crecimiento orgánico. Así, el cambio organizacional es visto como directamente relacionado con las etapas constitutivas del ciclo vital de cualquier organismo: nacimiento, crecimiento, adolescencia, maduración, declinación y muerte. Esta teoría apuntala a la

mayoría de las explicaciones sobre el cambio generadas por la investigación en el área de los estudios organizacionales.

De acuerdo a la teoría del *ciclo de vida*, los cambios son consustanciales a la naturaleza de la organización. Por ello, su desarrollo posee una lógica subyacente, que regula el proceso de cambio, transformando a la organización desde un punto de partida embrionario hacia un estado prefigurado cada vez más maduro y diferenciado. Por su parte, los eventos y procesos del medio ambiente externo pueden influir en la forma en que la entidad organizacional se expresa a si misma, pero estos siempre están mediados por la lógica inmanente de reglas y programas que rigen el desarrollo de la organización.

La progresión característica de los eventos de cambio del modelo de *ciclo de vida* es una secuencia sucesiva de etapas o fases que es acumulativa, dado que las características adquiridas en etapas tempranas son retenidas durante etapas posteriores, y conjuntiva, en virtud de que las etapas se relacionan de tal manera que se derivan de un proceso relevante común. Cada etapa del desarrollo es considerada como un precursor necesario de etapas sucesivas.

Generalmente, la teoría del *ciclo de vida* de las organizaciones explica el desarrollo y cambio en términos de programas o reglas que requieren la puesta en práctica de actividades impulsoras del crecimiento y desarrollo para progresar incrementalmente a través de una secuencia predefinida.

En lo concerniente a la segunda teoría conocida como *teleológica*, esta se caracteriza por explicar los procesos de cambio organizacional fundamentándose en los aspectos centrales de la doctrina filosófica de la que retoma su denominación, la cual asume como precepto ontológico que los objetivos son la causa final que orienta la transformación de una entidad organizacional.

Según esta teoría, las modificaciones de la organización son proyectadas hacia una meta o fin establecido. El proceso de cambio organizacional parte de la idea de que la entidad diseña un estado final deseado, determina acciones para conseguirlo y paulatinamente va desarrollando y monitoreando su progreso. Así, quienes se adhieren a alguna de las variaciones de esta teoría consideran al desarrollo y cambio de la organización como una secuencia repetitiva de formulación de objetivos, implementación, evaluación y replanteamiento de los objetivos, en función de la experiencia vivida durante el proceso de transformación.

La teoría *teleológica* del cambio organizacional considera que las organizaciones están provistas de capacidad creativa que se manifiesta en la libertad que poseen para decretar cualquier objetivo que estimen conveniente.

Una marcada diferencia con relación a la teoría del *ciclo de vida*, es que la *teleología* no prescribe una secuencia necesaria de eventos, ni especifica que trayectoria deberá seguir el desarrollo de la organización. Lo que esta teoría hace, en contrapartida, es establecer un estándar para evaluar el cambio, dicho estándar está centrado en los prerequisites señalados para alcanzar la meta o estado deseado, considerando para ello, las funciones que deben ser cumplidas, los objetivos a lograr, las transformaciones que deben ser realizadas para que el estado final sea logrado. Estos prerequisites pueden ser utilizados para evaluar el nivel de desarrollo de la organización mediante la comparación entre lo previsto y lo realizado.

Aspecto medular de esta teoría es su énfasis sobre la consideración de que el actor es el motor fundamental del cambio, aunque no deja de reconocerse la existencia de límites para su acción. A su vez, el medio ambiente de la organización constriñe lo que puede ser logrado. Algunas de estas limitaciones están anidadas dentro de los prerequisites definidos por las instituciones y otras entidades sustantivas presentes en el medio ambiente de la organización.

La tercera escuela considerada, la *dialéctica*, parte de la concepción hegeliana de que las organizaciones se desenvuelven en un mundo plural constituido por fuerzas en permanente conflicto que compiten con otras para imponer dominación y control.

Las fuerzas en oposición pueden estar enquistadas en la organización dado que esta podría tener varias metas conflictivas o grupos de interés compitiendo entre sí. Asimismo, las oposiciones pueden ser externas a la organización puesto que estas persiguen trayectorias que se enfrentan con los intereses de otras organizaciones. De cualquier manera, una teoría *dialéctica* requiere de al menos dos entidades que encarnen estas oposiciones que confronten y comprometan a una en conflicto con la otra.

En esta teoría, la estabilidad y el cambio se explican en referencia al balance de poder entre las entidades opositoras. Así, las pugnas y acomodados que mantienen el *status quo* entre opositores producen estabilidad. Mientras que el cambio ocurre cuando las fuerzas en conflicto ganan suficiente poder para confrontar y comprometer el *status quo*.

El modelo de análisis corresponde al clásico tipo de tesis, antítesis y síntesis. Por ello, en términos del cambio organizacional, el mantenimiento del *status quo* significa estabilidad, mientras que su reemplazo, ya sea por la antítesis o la síntesis, representa un cambio, el cual puede ser para mejorar o para empeorar.

En lo que corresponde a la cuarta escuela, la *evolutiva*, esta retoma de la biología los desarrollos teóricos relacionados con los procesos de evolución de las especies. Por lo tanto, su concepción del cambio incluye centralmente la consideración de que este discurre a través de un ciclo continuo de variación, selección y retención. Así, las variaciones, expresadas en la creación de nuevas formas organizacionales, son consideradas por los analistas que comparten esta visión teórica, como emergiendo de oportunidades al azar. La selección de ciertas formas organizacionales ocurre principalmente a través de la

competencia por recursos escasos, el medio ambiente asume un rol determinante al seleccionar las entidades que mejor se ajustan al recurso básico de un cierto nicho ambiental. Mientras que la retención comprende fuerzas que perpetúan el mantenimiento de ciertas formas organizacionales. Así, la evolución explica el cambio como una progresión recurrente, acumulativa y probabilística de variación, selección y retención de entidades organizacionales. En gran medida, esta teoría ha sido útil para explicar procesos de supervivencia y mortalidad de ecologías conformadas por comunidades organizacionales que comparten rasgos comunes.

Una visión esquemática de las cuatro grandes teorías anteriormente descritas es presentada en la Tabla 1.1.

**Tabla 1.1. Familias de Teorías de Tipo Ideal del Cambio Social.**

<b>Familia</b>	<b>Ciclo de Vida</b>	<b>Evolución</b>	<b>Dialéctica</b>	<b>Teleología</b>
<b>Miembros</b>	Desarrollismo	Evolución darwinista	Teoría del conflicto	Establecimiento de metas, planeación
	Ontogénesis	Genética mendeliana	Materialismo dialéctico	Funcionalismo
	Metamorfosis Modelos cíclicos y de etapas.	Saltacionismo Equilibrio puntual.	Pluralismo Acción colectiva.	Construcción social Interacción simbólica.
<b>Precursores</b>	Comte	Lamarck	Hegel	Mead
	Spencer	Darwin	Marx	Weber
	Piaget	Mendel	Freud	Simon
		Gould y Elridge		
<b>Metáfora Clave</b>	Crecimiento orgánico	Sobrevivencia competitiva	Conflicto, oposición	Cooperación propositiva
<b>Lógica</b>	Programa inminente	Selección natural entre competidores en una población	Fuerzas contradictorias	Estado final afrontado
	Secuencia prefigurada Adaptación sumisa		Tesis, antítesis y síntesis	Construcción social Equifinalidad
<b>Progresión de Eventos</b>	Secuencia lineal e irreversible de etapas preestablecidas en el descubrimiento de potenciales	Secuencia recurrente, acumulativa y probabilística de variación, selección y retención de	Secuencia recurrente y discontinua de confrontación, conflicto y síntesis entre valores	Secuencia recurrente, discontinua de establecimiento de metas, implementación y

	inmanentes presentes desde el principio	eventos	eventos contradictorios	adaptación de significados para alcanzar un estado final deseado
<b>Fuerzas Generadoras</b>	Programa / reglas prefiguradas reguladas por naturaleza, lógica o instituciones	Escasez población Competencia Recomendación	de Conflicto confrontación entre fuerzas opositoras, intereses y clases	y Metas consensualmente normadas sobre significados, cooperación y simbiosis

Fuente: *Van de Ven y Poole* (1995).

El conjunto de escuelas definidas en este esfuerzo clasificatorio de Van de Ven y Poole, proporciona una basta riqueza conceptual de la que pueden ser derivados una amplia gama de estudios más específicos que permitan profundizar en la explicación del cómo y porqué las organizaciones se transforman.

En el caso de la presente investigación, esta clasificación contribuye a ubicar con mayor precisión el marco más general en el que se inserta el enfoque teórico particular que fundamenta el proceso indagatorio correspondiente.

En un plano más específico, el interés se centra en destacar de manera particular aquellas clasificaciones que resultan útiles para el análisis de los procesos de cambio organizacional desarrollados en la empresa objeto de este estudio.

Por lo tanto, la clasificación seleccionada se asume a partir de considerar, por un lado, la magnitud de las transformaciones en el nivel de la orientación del conjunto de ideas fundamentales que determinan: estructura, procesos y prácticas organizacionales. Y, por otra parte, tomando en cuenta la velocidad y cobertura de los ajustes realizados. En correspondencia con ello, esta clasificación establece distinciones entre cambio convergente y cambio radical. Así, el cambio organizacional convergente, también conocido como evolutivo, continuo o incremental, se caracteriza porque lo que se lleva a

cabo en la organización en cuestión de transformaciones, es una sintonización fina de la orientación ya existente, la cual ocurre a un ritmo lento y de manera gradual, mientras que el cambio organizacional radical, con mucha frecuencia denominado revolucionario o discontinuo, se caracteriza porque involucra el quebrantamiento súbito de la orientación existente, dando por resultado una organización totalmente rediseñada. Así, a diferencia del cambio convergente, las reformas que rompen con la orientación preexistente incluyen cambios discontinuos aplicados a un ritmo rápido y afectando virtualmente todas las esferas del funcionamiento organizacional simultáneamente.

Esta diferenciación que en apariencia es menor y de poca trascendencia, resulta importante al momento de contrastar las intenciones de cambio que inicialmente se definen, frente al cambio resultante. Esto porque con mucha frecuencia las organizaciones se fijan como meta obtener cambios radicales, proyectando romper con la orientación existente, sustituyéndola por una orientación alternativa considerada más apropiada en función de las circunstancias vigentes, sin embargo, debido a la presencia de factores contextuales y a una estructuración específica de las dinámicas intraorganizacionales, que no se consideraron durante la implementación del cambio, al final del proceso es probable que se observen ciertas transformaciones, pero que estas no sean de la magnitud y difusión esperadas.

En el caso de la presente investigación, el interés se centra en el cambio radical debido a que en la empresa objeto de análisis se está implementando la reingeniería de procesos como plataforma del cambio organizacional y por definición esta es considerada como un conjunto de transformaciones en la dinámica funcional de la organización que conducen al cambio organizacional radical.

## ***1.2. Características del cambio organizacional radical.***

En teoría, según Tushman, Newman y Romanelli (1997: 421-422) el momento óptimo para la introducción del cambio organizacional radical se presenta cuando la organización lo implementa anticipándose al surgimiento de cambios significativos en su medio ambiente. Sin embargo, es más común que la puesta en marcha de este tipo de transformaciones se efectúe en respuesta a la emergencia de modificaciones sustantivas en el entorno competitivo, o en casos extremos, los cambios son aplazados hasta que un colapso financiero interno obliga a asumir acciones drásticas.

De manera general, se ha encontrado que la ocurrencia del cambio organizacional radical es provocada por alguno, o por una combinación, de los factores señalados a continuación: (1) Cambios súbitos en las condiciones legales, políticas o tecnológicas que contribuyen a modificar la estructura competitiva de una industria determinada; (2) cambios en el ciclo de vida del producto que influyan directamente sobre la determinación de una readecuación de la estrategia competitiva, de tal manera que el viraje estratégico fomente la necesidad de un desempeño más eficiente en aspectos claves como la productividad; y por consiguiente, (3) la necesidad imperiosa de introducir ajustes en la dinámica interna de la organización, orientados a recomponer las posibles desviaciones frente a su medio ambiente.

Generalmente, también, al llevarse a cabo acciones de cambio organizacional radical es de esperarse la presencia de algunas de las siguientes manifestaciones: (1) reformulación de las ideas y creencias de la organización; (2) alteraciones en la distribución de poder y estatus de los actores organizacionales; (3) modificaciones de estructura, sistemas y procedimientos de trabajo; (4) revisión de patrones de interacción, estableciéndose nuevos procedimientos, rutinas de trabajo, redes de comunicaciones y patrones para la toma de decisiones; e (5) incorporación de ejecutivos nuevos dotados de capacidad de acción para conducir los procesos de cambio.



En relación con el ritmo óptimo de implementación de esta modalidad del cambio organizacional, Tushman, Newman y Romanelli (1997: 423) han expresado:

**“Aquellos ejemplos más eficaces de cambios que rompen con la estructura fueron implementados rápidamente ... Parece que un enfoque fragmentado para los cambios que rompen con la estructura se hunden en la política, la resistencia individual al cambio y la inercia organizacional”.**

Por lo tanto, dentro de las principales razones consideradas para una rápida y simultánea implementación del cambio organizacional destacan: (1) el aprovechamiento de las sinergias logradas en las primeras áreas transformadas que puede impactar favorablemente al resto de partes de la organización; (2) la posibilidad de impedir el crecimiento de focos de resistencia que limiten la concreción de los cambios predeterminados; (3) la necesidad de reducir los periodos de incertidumbre e inestabilidad que son inherentes al cambio organizacional radical, dado que este generalmente representa un conjunto de actividades potencialmente generadoras de ansiedad entre los diversos actores participantes; y (4) la posibilidad de creación de nuevas condiciones funcionales que rápidamente den inicio al siguiente periodo de estabilidad generando mayores oportunidades para la supervivencia y crecimiento organizacionales.

A este conjunto de conclusiones con respecto al cambio organizacional radical se les dará un seguimiento puntual al momento de observar las razones de la implementación del proceso de cambio en la empresa estudiada, así como para determinar en qué medida la reingeniería se ajusta a tales consideraciones.

### ***1.3. Presencia constante del cambio en la dinámica organizacional.***

Si hay algo que caracterice la dinámica funcional de una organización, esta es su búsqueda permanente por lograr que exista congruencia entre cada uno de sus componentes esenciales. Por lo que el estado ideal del funcionamiento sistémico organizacional es aquel que logra alinear equilibradamente, a nivel más general, las exigencias que el medio ambiente le impone al accionar interno de la organización. Mientras que a nivel más específico, debe existir una interrelación armónica entre su estrategia, estructura, tecnología, procesos y cultura. Tushman, Newman y Romanelli (1997: 420) han señalado que este ajuste nunca es perfecto, por lo tanto, la convergencia es intentada mediante la introducción de un proceso continuo de cambios evolutivos. Debido a esta situación, las organizaciones se desenvuelven durante periodos relativamente amplios en medio de adaptaciones incrementales en relación con su medio ambiente y ajustes finos cuya meta central es la de sincronizar su funcionamiento interno. Con cierta frecuencia, esta dinámica evolutiva logra niveles de consistencia en el accionar conjunto de la organización, de tal manera que permiten el cumplimiento satisfactorio de las metas de desempeño proyectadas en su momento. Sin embargo, se ha observado que los periodos en los que prevalece una dinámica evolutiva son un arma de dos filos. Ya que a medida que una organización crece y se vuelve más exitosa, desarrolla fuerzas internas que provocan una mayor propensión hacia la estabilidad. La estructura y los procesos de la organización alcanzan altos niveles de habitualización que sólo admiten cambios compatibles. Mientras que los actores organizacionales generan patrones de comportamiento conformistas con la dinámica interna y los niveles de desempeño correspondientes, desarrollando capacidades cognoscitivas y prácticas orientadas hacia el cómo continuar realizando sus tareas sin trastocar la congruencia sistémica lograda. Estos patrones de autorreforzamiento del comportamiento contribuyen a consolidar ideas y creencias que, a la postre, fomentan la complacencia ante un accionar que puede estar dando muestras de un desempeño poco satisfactorio. Así, los mismos factores organizacionales que, en ciertos momentos, posibilitaron un funcionamiento efectivo, se convierten en el germen de la complacencia y la declinación de la organización (Tushman, Newman y Romanelli, 1997: 419). Al volverse evidentes las

deficiencias en el desempeño surgirán presiones que orienten hacia la implementación de transformaciones discontinuas y súbitas, dado que estas son percibidas como la forma apropiada de realinear de nuevo el funcionamiento interno con su medio ambiente competitivo.

Por consiguiente, es posible identificar el funcionamiento cíclico de la organización como un *continuum* en el que se presentan largos periodos de cambio evolutivo, intercalados con periodos de implementación de cambios radicales.

#### ***1.4. Pensamiento complejo versus pensamiento lineal.***

Con mucha frecuencia los estudiosos del cambio organizacional señalan que este puede concretarse a partir de dar cumplimiento fiel a una serie de etapas sucesivas. Ello incluye la realización de un diagnóstico de la situación que se considera insatisfactoria, la planeación de la acción para corregir tal situación, la ejecución de la acción y la correspondiente evaluación de los resultados obtenidos (Collerette y Delisle, 1988.)

La percepción final que uno logra retener al analizar prescripciones como la señalada, es que existe la posibilidad de lograr cambios organizacionales con resultados altamente satisfactorios, a partir de iniciar un proceso que en teoría discurre de manera casi automática. Esto es, si la organización planea y ejecuta una serie de acciones determinadas, los resultados esperados serán inexorablemente logrados. Y aunque en estos enfoques no se descarta la posibilidad de encontrar oposición a las acciones de cambio organizacional por parte de personas en lo individual, o por algunos grupos que interactúan en la organización, y que sienten que sus intereses serán trastocados por las modificaciones inducidas, con mucha frecuencia, también se considera que el manejo de tales conflictos es de fácil aplicación, por lo que la resistencia siempre aparece como una conducta disfuncional que

acompaña a los procesos de transformación organizacional, como si se tratara de un fenómeno consustancial al cambio, que puede ser superado por administradores hábiles que vuelcan resistencias en adaptaciones efectivas.

Sin embargo, existen suficientes evidencias para dudar de visiones tan simplificadoras de la realidad organizacional. La relación causal de dicho fenómeno es mucho más ambigua y compleja que la reseñada en esquematizaciones realizadas desde referentes administrativos de bajo esfuerzo analítico.

Una opción alternativa a tales enfoques de pensamiento lineal requiere la consideración seria de cinco notas al pie señaladas por March (1981): (1) aunque las organizaciones están continuamente cambiando, por lo general el cambio no puede ser totalmente controlado de manera arbitraria, por ello, las organizaciones raramente hacen con exactitud lo que declaran hacer. (2) Un entendimiento serio del cambio organizacional requiere prestar atención tanto a la estabilidad de los procesos ya consolidados, como a los cambios que se producen. (3) En gran medida, una explicación teórica del cambio en las organizaciones debe ser considerada como una forma de describir una teoría de la acción. (4) Sin dejar de lado que muchos cambios en las organizaciones reflejan respuestas adaptativas a fuerzas demográficas, económicas, sociales y políticas, debe considerarse que las respuestas tienen lugar en un ambiente confuso. Por lo que en muchas ocasiones los procesos irrelevantes provocan resultados inesperados. Y (5) la adaptación a ambientes cambiantes incluye una combinación de racionalidad e irracionalidad. Esta última no se sostiene como una estrategia consciente, sino que queda integrada en anomalías organizacionales tan familiares como holgura, acción simbólica, ambigüedad y acoplamientos flojos.

Sin duda, este marco referencial puede llevarnos a obtener una mayor riqueza analítica, por lo que servirá de guía en muchos aspectos de esta investigación.

Asimismo, durante todo el trayecto de esta investigación emplearemos un enfoque explicativo del cambio organizacional que supera visiones superficiales y retoma variables de carácter simbólico que permiten construir una perspectiva más holística y, por lo tanto, apegada a la compleja realidad de la dinámica organizacional. Tal enfoque es el de la teoría institucional, el cual será explicado en un capítulo posterior.

### ***1.5. Pertinencia del estudio del cambio organizacional.***

Una cuestión significativa a la que conviene dar respuesta desde un primer momento es la referente a ¿porqué estudiar el cambio organizacional? De acuerdo con Huber y Glick (1993) existen tres razones sobresalientes que justifican plenamente la realización de esfuerzos indagatorios en ese sentido: (1) las sociedades dependen de organizaciones para proveer bienes y servicios a sus miembros. Así, la fortaleza de una nación depende directamente de la efectividad de sus organizaciones y, por lo tanto, de la efectividad de los procesos por medio de los cuales estas cambian. Un entendimiento más preciso de los antecedentes, procesos, y consecuencias del cambio organizacional capacita a las organizaciones para elegir e implementar cambios de manera más eficiente. (2) Aspectos como el bienestar económico y la calidad de vida de la población son determinados, en gran medida, por el accionar de la organización. Mucho del tiempo de vida de las personas es gastado en organizaciones que también se encargan de educar y emplear. Los cambios en estas organizaciones afectan a todos.

Consecuentemente, si es posible entender y practicar cambios en las organizaciones, se obtiene mayor capacidad para influenciar la dirección y magnitud de las transformaciones para estructurar organizaciones que se adecuen a las necesidades de los individuos a los que deben servir, y (3) el objetivo específico fundamental del quehacer científico es entender los fenómenos relacionados con la humanidad y su entorno. En este

sentido, el estudio de los procesos de cambio organizacional resulta pertinente y atractivo por que a pesar de la gran cantidad de esfuerzos analíticos efectuados, el cambio organizacional continúa sin ser bien entendido. Por lo que aún hay mucho por aprender al respecto.

Una de las características distintivas del funcionamiento organizacional contemporáneo es su incesante esfuerzo orientado hacia la implementación de cambios organizacionales que les permitan enfrentar con éxito los retos impuestos por un contexto cuyas tendencias relevantes incluyen la globalización, la elevada turbulencia del medio ambiente, la emergencia creciente de metas extra-económicas, la desmasificación de los mercados y los crecientes avances tecnológicos (Lewin y Stephens, 1993: 400). En el enfrentamiento de este contexto, resulta evidente que los arreglos organizacionales dejan de ser apropiados al poco tiempo. Este cada vez más corto ciclo de vida de tales arreglos provoca que el conocimiento organizacional tenga frente a sí un desafío de proporciones mayúsculas. Fundamentalmente, porque las expectativas en torno a los cambios en los ambientes de las organizaciones están basadas en la percepción de que dichos ambientes cambiarán a un ritmo creciente, por tanto, las transformaciones organizacionales requeridas para lograr la adaptación correspondiente deben ocurrir a un ritmo proporcional. Así, el estudio del cambio organizacional se tornará un aspecto crítico permanente durante los próximos años.

Lewin y Stephens (1993: 406) han señalado que los propios directivos de empresas han reconocido lo insuficiente que resulta proseguir impulsando cambios organizacionales a partir de contar solamente con la intuición, imitación y aproximaciones sucesivas, evidenciando la imperiosa necesidad de formular nuevas herramientas cognoscitivas que apuntalen la toma de decisiones y la acción en rubros fundamentales de la dinámica organizacional. El desafío resultante implica fomentar habilidades organizacionales que faciliten la introducción de transformaciones sustantivas que contribuyan a fortalecer tanto la teoría como la práctica de los actores involucrados.

Adicionalmente, en un artículo relativamente reciente, Pettigrew, Woodman y Cameron (2001) observaron que a pesar del desarrollo de notables avances en la comprensión de los fenómenos consustanciales al cambio organizacional, este campo aún está lejos de alcanzar la madurez en el entendimiento de una gran cantidad de aspectos que han sido permanentemente desatendidos. Por lo que, particularmente en un mundo deliberadamente complejo, dinámico e internacional, una búsqueda de modelos generales de cambio requiere más atención sobre tales aspectos, los cuales deben ser asumidos como desafíos para la investigación futura.

El listado de aspectos detectado por dichos autores es amplio y seguramente requerirá de la inversión de grandes esfuerzos indagadores aplicados durante lapsos prolongados de tiempo.

Aunque la investigación que estoy realizando tiene un alcance menor al planteado por ellos, creo que es sumamente compatible el retomar algunas de las categorías propuestas que resulten más significativas y concordantes con los objetivos proyectados, considerando que la incorporación de esos aspectos permitirá enriquecer la visión del proceso particular de cambio efectuado en la empresa del estudio de caso aquí referido.

Los aspectos en cuestión, que entre si guardan una profunda interrelación se señalan enseguida: (1) examen de contextos múltiples; (2) inclusión de tiempo, procesos y acción, como categorías centrales; (3) relación entre procesos de cambio y desempeño organizacional; (4) estudio de receptividad y ritmo; (5) ubicación del énfasis sobre el cambio radical y (6) implicación de múltiples niveles de análisis.

Considero que al centrar la atención sobre estos aspectos fundamentales durante el desarrollo de la investigación, se generan condiciones propicias para salvar el doble obstáculo de calidad académica y relevancia práctica implicado en este tipo de procesos (Pettigrew, 1997; citado por Pettigrew, Woodman y Cameron, 2001: 697).

## ***1.6. Ambientes creados y concepto de organización.***

Un aspecto importante sobre el que ha llamado la atención March (1981: 570) y que no debe dejarse en el vacío, si no se quieren correr riesgos analíticos innecesarios, está relacionado con lo que él ha denominado ambientes creados. Ello debido a que es práctica común entre los investigadores, en cuya agenda ocupa una posición primordial el cambio organizacional, asumir que la acción es tomada en respuesta a las modificaciones observadas en el medio ambiente. Y aunque esta noción posee un alto contenido de verdad, realmente está desestimando el hecho de que el ambiente a su vez, es afectado por la acción de las organizaciones, por lo que estas contribuyen parcialmente a la creación de su propio ambiente, generando a su vez, complicaciones resultantes significativas que no deben ser obviadas. En el caso de la presente investigación cobra especial relevancia este señalamiento debido a que el contexto de mercado en el que participa la organización analizada presenta un nivel de competitividad elevado. Generalmente, en contextos competitivos las acciones de un competidor se convierten en parte importante del medio ambiente del resto de competidores. Por lo tanto, cada competidor determina parcialmente su propio ambiente. Adicionalmente, otra forma en que las organizaciones contribuyen a moldear sus propios ambientes se presenta a través de la manera en que interpretan su medio ambiente durante la búsqueda de posibles oportunidades y amenazas. Con mucha frecuencia el medio ambiente es interpretado de manera incompleta e imprecisa, y al tratarse de una construcción social de la realidad efectuada por los actores organizacionales, se convierte en el ambiente objetivado a partir del cual se derivarán un conjunto de decisiones y acciones de cambio cuya intención central es restablecer la congruencia entre el funcionamiento de la organización y ese medio ambiente creado. Este aspecto, por lo tanto, también será una noción que apuntalará el desarrollo de la presente investigación.

De todo lo expresado anteriormente, es posible, entonces, derivar que la concepción de organización que se destaca en este análisis, es plenamente coincidente con la expresada por March (1981: 574):



**“... las organizaciones son combinaciones complejas de actividades, propósitos y significados; cumplen tareas coordinadas que deberían ser inconcebibles sin ellas, y sin las cuales es difícil imaginar una sociedad desarrollada moderna. Sin embargo, esta integración impresionante de las organizaciones formales no debería oscurecer las muchas formas en que las organizaciones están flojamente acopladas. El comportamiento está flojamente acoplado a las intenciones; las acciones en una parte de la organización están flojamente acopladas a las acciones en otra parte; las decisiones de hoy están flojamente acopladas con las decisiones de mañana. Tal acoplamiento flojo no parece ser evitable. Más bien, los límites en coordinación, atención y control son restricciones inherentes sobre la implementación de racionalidad en la acción organizacional”.**

Esta descripción global de lo que son las organizaciones debe complementarse con una definición específica que sea congruente con el tipo de organización que será analizada durante el trayecto del presente estudio, a efecto de contar con los suficientes conceptos básicos relacionados con el cambio organizacional. La definición específica a la que me refiero y con la que se cierra este capítulo corresponde a la noción de empresa, la cual según Castaingts (2000: 145) resalta por su carácter multidimensional, debido a que en ella confluye un conjunto diverso de dimensiones ya que es a la vez, centro de producción, sitio de cooperación internacional, lugar en el que se establece y se ejerce un poder hacia lo interno y hacia el medio social en su conjunto, espacio de conflictos personales y sociales, núcleo de configuración de relaciones sociales, foco forjador de mitos y leyendas, etc., todo lo cual se materializa en el hecho de que este tipo de organización es una de las instituciones clave del mundo contemporáneo.

## **Capítulo 2. METAMORFOSIS TEÓRICA DE LA CONCEPCIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL CONTENIDA EN EL ENFOQUE INSTITUCIONAL.**

*“Las teorías del cambio enfatizan o la estabilidad de los procesos o los cambios que producen, pero un entendimiento serio requiere la atención a ambos”.*

**James G. March.**

Con la publicación del libro de Phillip Selznick titulado *TVA and the Grass Roots*, en el año de 1949, se inicia una tradición teórica en los estudios organizacionales, la de la teoría institucional, que ha logrado incrementar su presencia debido a la pertinencia y validez de sus explicaciones referidas a tópicos medulares de los fenómenos organizacionales.

Las aportaciones de Selznick a este enfoque, han sido ubicadas en lo que en la actualidad se conoce como viejo institucionalismo.

En el marco del estudio efectuado por Selznick (1949) que documenta la creación y desarrollo de la Autoridad del Valle de Tennessee (TVA por sus siglas en inglés), sobresalen algunos descubrimientos importantes que servirán como base para desarrollos teóricos posteriores. Uno de los principales hallazgos señala que la dinámica organizacional es frecuentemente afectada por fuerzas externas provenientes de su medio ambiente institucionalizado. Ante esta situación las organizaciones se ven precisadas a desarrollar estructuras y comportamientos que les permitan sortear con éxito los embates de dichas fuerzas institucionales (Bowring, 2000: 262). Así, las estructuras organizacionales buscan la adaptación correspondiente, no solamente guiadas por los requerimientos de un medio ambiente económico o técnico, sino también, por aquellos establecidos por un contexto institucional del que se derivan presiones que pueden conducir a la cancelación de las posibilidades de sobrevivencia organizacional.

Otro hallazgo notable se deriva del hecho de que al realizar adaptaciones estructurales buscando concordancia con el contexto institucional, las organizaciones a menudo se desvían de su misión formal. Por esta razón, resulta evidente que la organización posee una dimensión simbólica, expresada en forma de reglas y procedimientos institucionalizados que tienden a ser incompatibles con la eficiencia organizacional y con el desempeño efectivo de tareas (Meyer y Rowan, 1991; DiMaggio y Powell, 1991a; DiMaggio y Powell, 1991b; Oliver, 1992; Greenwood y Hinings, 1996; Tolbert y Zucker, 1996; Hall, 1996; Bowring, 2000).

Tales nociones fueron retomadas varios años después por otros analistas organizacionales, quienes tal vez, debido a la poca legitimidad que mantenían en el medio académico las aportaciones realizadas por Parsons, de donde Selznick había abrevado intelectualmente para derivar muchas de las conclusiones de su estudio, prefirieron guardar distancia de la tradición funcionalista, y etiquetaron sus desarrollos teóricos bajo el rótulo de nuevo institucionalismo. Con ello, se crea una distinción que perdura hasta la actualidad, entre un institucionalismo viejo y otro nuevo.

Así, el replanteamiento de las nociones iniciales se realiza en 1997, año en que se publican dos destacados artículos de la autoría de John Mayer: “The Effects of Education as an Institution” e “Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony”, este último en colaboración con Brian Rowan.

Durante el lapso transcurrido se han desarrollado importantes aportes teóricos para el entendimiento de los procesos medulares que interviene en la dinámica de las organizaciones. Así, recuperando provechosamente conceptos clave de destacados teóricos que han contribuido al desarrollo conceptual de los estudios organizacionales como: Simon, Cohen, March, Olsen, Weick, Luckman y Berger, entre otros, la teoría institucional cuenta hoy con un sólido soporte analítico que le permite realizar inferencias verosímiles principalmente sobre tópicos tales como: diseño, toma de decisiones, acción y cambio organizacionales. Sin embargo, muy a menudo estas temáticas se encuentran dispersas a lo largo de un conjunto de elaboraciones que las abordan a distintos niveles, y con énfasis y

matizaciones diferenciados, generando apreciaciones que, a primera vista, suelen parecer limitadas y hasta contradictorias, dificultando así su plena comprensión y disminuyendo el potencial explicativo anidado en estos desarrollos teóricos.

Sin duda, la temática relacionada con el cambio organizacional ha sido una de las que mayores preocupaciones analíticas está provocando constantemente a los estudiosos de las organizaciones. Al interior de la teoría institucional, en sus primeras aportaciones, el cambio organizacional era un campo de análisis al que se le había prestado poca atención, sin embargo, al incrementarse el surgimiento de trabajos con un mayor énfasis empírico, fue consolidándose la percepción de que en este enfoque reside la posibilidad de construir una estructura argumentativa que proporciona mayor claridad explicativa sobre dicho fenómeno. Ello alentó a que los análisis sobre procesos de transformación organizacional ocuparan mayor espacio en la agenda de investigación de los teóricos institucionalistas, generando una expansión de nociones de mayor trascendencia. Con ello, la visión del cambio organizacional ha venido sufriendo una metamorfosis paulatina que ha transitado, en primera instancia, desde concepciones macro que ubican al contexto social como fuente determinante del comportamiento organizacional (Mayer y Rowan, 1991; Scott, 1991; DiMaggio y Powell, 1991a; DiMaggio y Powell, 1991b; Jepperson, 1991) hasta arribar a concepciones a micronivel que consideran que gran parte de tal comportamiento puede ser explicado a partir de las dinámicas internas que se alojan en las organizaciones (Greenwood y Hinings, 1993; Greenwood y Hinings, 1996; March y Olsen, 1997). En segunda instancia, estos desarrollos teóricos se han trasladado desde una consideración de que el cambio organizacional es poco factible debido a la rigidez del contexto institucional (Meyer y Rowan, 1991; Scott, 1991; DiMaggio y Powell, 1991a; DiMaggio y Powell, 1991b) a percepciones de que el cambio organizacional es una dinámica frecuentemente ligada a las organizaciones, lo cual es provocado por las tensiones entre el contexto institucional y el ambiente competitivo en el que se desenvuelven (Oliver, 1992; Tolbert y Zucker, 1996; Greenwood y Hinings, 1996; March y Olsen, 1997, Kondra y Hinings, 1998; Beckert, 1999;). En tercer lugar, también es observable como en el marco del estudio de los procesos de cambio hay un desplazamiento en cuanto a la unidad de análisis utilizada, así, mientras en las primeras aportaciones la atención se centra sobre los campos organizacionales

(DiMaggio y Powell, 1991a; DiMaggio y Powell, 1991b) ó sectores institucionales (Scott, 1991), en tiempos más recientes el énfasis indagador se ha centrado fundamentalmente en la organización individual (Greenwood y Hinings, 1996; Kondra y Hinings, 1998; Beckert, 1999).

Es posible entonces observar que el desarrollo teórico del enfoque institucional ha mantenido un ascenso continuo que ha fomentado la reconsideración de muchas posiciones iniciales, lo que a su vez ha producido un mayor acercamiento coincidente entre lo que en su momento fueron denominados como el viejo y el nuevo institucionalismo. Así, dos puntos inicialmente distantes han sido unidos a través de un círculo que ha dado paso a una teoría institucional vigorizada, por lo que considero que a estas alturas ya no resulta apropiado diferenciarlos con tales adjetivos. March y Olsen (1997: 43) han resumido con mucha precisión esta situación al señalar que:

**“los ciclos de las ideas nos han regresado a consideraciones que tipificaron formas teóricas anteriores. Sin embargo, no hay identidad entre lo nuevo y lo viejo. Es probable que fuese más exacto describir el pensamiento reciente como la mezcla de elementos de un viejo institucionalismo con estilos no institucionales de las teorías ... recientes”.**

Creo que es importante destacar que los estilos no institucionales a que se refiere March, en realidad son desarrollos plenamente convergentes con la teoría institucional.

Por todo lo anterior, el esfuerzo analítico contenido en este capítulo está encaminado a sistematizar las diversas contribuciones que los teóricos institucionalistas han efectuado en torno a los procesos de cambio organizacional. Pretendo articular lo disperso con la finalidad de posicionar en un mismo plano sus contribuciones más destacadas y facilitar la posibilidad de derivar lecciones significativas que permitan sentar bases sólidas para lograr una visión más precisa de la concepción vigente que sobre el cambio organizacional está incorporada en el enfoque en cuestión. Dicho de otra manera, lo que pretendo es realizar una recapitulación analítica que busca resaltar las ideas básicas de lo que pudiera considerarse una incipiente teoría institucional del cambio organizacional.

## ***2.1. Especificidades de la teoría institucional.***

Bajo la denominación de institucionalismo subyace una corriente sociológica dedicada al análisis organizacional que comparte la noción de que “las características del contexto institucional dentro del cual los individuos actúan es un factor fundamental para la explicación de sus comportamientos” (Vergara, 1993: 132.) Con el surgimiento de este enfoque organizacional se rompe la tradición analítica de la teoría organizacional que centraba la atención exclusivamente en la influencia que ejerce sobre la organización su interrelación con el medio ambiente económico y técnico. Ahora, en esta perspectiva se asume que la confluencia de los factores de lo que tradicionalmente se ha conceptualizado como medio ambiente y las presiones del contexto institucional, conformado por mitos, creencias, y rutinas, se convierten en generadoras potenciales de pautas de comportamiento socialmente aceptadas que propician en las organizaciones una tendencia a la uniformidad y a la estabilidad, más que a la diversidad y al cambio. Esta asunción también hace volar en pedazos la noción del paradigma racional que considera que el actor organizacional es capaz de decidir con plena autonomía el destino óptimo de una entidad, en su lugar emerge la concepción de que el actor es un hombre socializado que actúa y toma decisiones en función de ideas preconcebidas que norman y determinan su accionar.

Así, las concepciones de *hombre económico* del enfoque racional y *hombre administrativo* de la racionalidad limitada, ceden su paso a una concepción de *hombre social* contenida en el enfoque institucional.

Desde mi punto de vista el núcleo teórico central de la teoría institucional está concentrado en las consideraciones que este elabora en torno a dos aspectos claves de la dinámica organizacional: la toma de decisiones y la acción organizacionales. Son las consideraciones a estos aspectos, y en especial los que corresponden al segundo, las que contribuyen a establecer distinciones con relación a otros acercamientos de los estudios organizacionales. Una valoración analítica de ambos aspectos permite precisar aún más los contenidos del enfoque en cuestión.

Sobre el tema de los procesos decisorios el institucionalismo ha logrado recuperar para sí el conjunto de desarrollos teóricos efectuados a partir de las aportaciones sobresalientes de Simon relacionadas con lo que hoy conocemos como la *racionalidad limitada* (Simon, 1947). Este bagaje teórico ha sido complementado con otro estudio destacado de la toma de decisiones como es el *modelo de bote de basura* de Cohen, March y Olsen (1972). De esta manera, la toma de decisiones es considerada como un proceso que se caracteriza porque el actor que asume decisiones las realiza bajo restricciones cognitivas, temporales y financieras; bajo marcadas condiciones de ambigüedad que generan no una búsqueda de optimización, sino el alcanzar aquella decisión que sea satisfactoria dentro del contexto organizacional específico (Simon, 1947). A ello se suma la consideración de que la toma de decisiones en gran medida está determinada por la casualidad, debido a la presencia de *soluciones* en el ambiente que son adaptadas para problemas circunstanciales (Cohen et al, 1972).

En cuanto a la teoría de la acción contenida en la teoría institucional esta parte del rechazo a la noción de intencionalidad que sugiere que el actor organizacional establece sin restricciones sus propias pautas de comportamiento. En su lugar

**“destaca la naturaleza no reflexiva, rutinaria y presupuesta de la mayor parte de la conducta humana y considera los intereses y actores constituidos por las instituciones” (Powell y DiMaggio, 1991a: 49).**

La evolución del desarrollo de estos *rudimentos* de una teoría de la acción abrevia inicialmente en el funcionalismo, para posteriormente retomar los desarrollos teóricos generados por la *etnometodología* (Garfinkel, 1967) y la *fenomenología* (Berger y Luckmann, 1966), así como en los aportes más recientes localizados en la *racionalidad retrospectiva* (Weick, 1979). La conjunción de estos avances sobre la acción humana permiten derivar como conclusión fundamental que

**“los ambientes organizacionales se componen de elementos culturales, esto es, de creencias que se dan por hecho y reglas ampliamente promulgadas que sirven como patrones para organizar” (Powell y DiMaggio, 1991a: 68).**

De esta forma, la teoría institucional se vuelve un rompimiento epistemológico que se constituye en un nuevo paradigma teórico, es decir, una nueva manera de percibir el mundo organizacional, de pensar, y por consiguiente, una nueva forma de cuestionar los problemas que son objeto de análisis de los estudios organizacionales, lo que le confiere un gran poder explicativo, tanto para dilucidar problemas generales, referidos, por ejemplo, a la búsqueda de legitimidad organizacional, como para interpretar problemas específicos de comportamiento de los actores organizacionales.

Así, el institucionalismo estudia las organizaciones considerándolas como un conjunto de prácticas sociales que han evolucionado hasta consolidarse como estructuras y rutinas organizacionales. Por consiguiente, al interior de las organizaciones se desarrollan procesos de institucionalización permanentes que originan que un conjunto de valores, reglas, códigos de conducta, mitos, creencias y significados sean compartidos por los miembros de la organización. La adscripción a un marco institucional particular, y por tanto, compartido, permite a los individuos contar con un marco valorativo referencial común, que les da un sentido de identidad. En consecuencia, el funcionamiento organizacional se desarrolla con relación a dicho marco institucional, transformándose en parte de la realidad organizacional, en algo que *se da por hecho*, en la *forma acostumbrada de hacer las cosas*, afectando así al conjunto de comportamientos organizacionales (Vergara, 1993: 138.) Ello lleva a considerar que las organizaciones desarrollan características institucionales que las diferencian a unas de otras, y estas características son el factor más importante a tomar en cuenta para entender el comportamiento de los actores organizacionales. En consecuencia, el objetivo de este movimiento teórico es analizar los procesos por los cuales las organizaciones desarrollan las características que influyen sobre el comportamiento de los actores organizacionales (Vergara, 1997.)

Sin embargo, no debemos perder de vista que la teoría institucional, al menos en sus primeros desarrollos, ha puesto el énfasis en la visión de que las presiones institucionales también conducen a las organizaciones de un mismo campo organizacional a adoptar la misma forma organizacional (isomorfismo). Esto es, el contexto institucional proporciona *plantillas para organizar*. La idea de las plantillas conecta con el reconocimiento de que al



ser las organizaciones sistemas de ideas y valores que comparten esquemas interpretativos comunes, entonces, generan modelos arquetípicos de comportamiento por parte de los miembros del conjunto de organizaciones que coexisten en determinado campo organizacional (Greenwood y Hinings, 1993.)

Sintetizando lo hasta aquí planteado, podemos entonces señalar que a

**“la forma en que los individuos establecen procesos de comportamiento y comparten sus interpretaciones es lo que se define como institucionalización” (Del Castillo, 1996: 20).**

Interesa aclarar que retomaré de la teoría institucional fundamentalmente aquella parte dedicada al estudio de las organizaciones, o sea, lo que Powell y DiMaggio (1991a) han llamado *el institucionalismo en el análisis organizacional*, por lo que cualquier referencia al institucionalismo a lo largo de este documento, salvo especificación en contrario, corresponde en realidad, al institucionalismo en el análisis organizacional.

## ***2.2. Conceptos básicos del enfoque institucional.***

Tres conceptos deben ser claramente definidos antes de entrar en el análisis de la visión del cambio organizacional contenida en el enfoque institucional que tiene presencia en los estudios organizacionales. Estas definiciones, inclusive, contribuyen a facilitar la introducción a tal aspecto, estos conceptos son: *institución*, *institucionalización* e *institucionalismo*. A este respecto, me apoyaré ampliamente en Jepperson (1991) para definirlos y diferenciarlos.

El concepto de *institución* generalmente evoca la existencia de reglas autoritarias que determinan el comportamiento social. En su conjunto, las instituciones representan las reglas componentes de la sociedad, o sea, un orden o patrón social, que se puede

experimentar y analizar en forma externa a la conciencia de los individuos (Jepperson, 1991: 193).

Un orden o patrón esta constituido por un conjunto de secuencias de interacción estandarizadas que se reproducen y regulan por medio de controles reiteradamente activados, esto es, una serie de recompensas y sanciones socialmente construidas. Así, las instituciones poseen la característica de ser patrones sociales que se reproducen cotidianamente y deben su persistencia a procesos sociales relativamente autoactivados (Jepperson, 1991: 195).

Una característica esencial de las instituciones es que están conformadas por estructuras de programas, o reglas que establecen identidades y líneas de actividad para dichas identidades. El comportamiento de los actores sociales responde, por lo tanto, a la identidad generada por la institución (Jepperson, 1991: 198). De esta manera, las instituciones al definir las identidades de los individuos, grupos y sociedades, alientan la percepción de pertenecer a un colectivo específico (March y Olsen, 1997: 64). A pesar de convivir frecuentemente entre las instituciones, las personas no comprenden a plenitud el motivo de su actuación social, pero por lo general tienen fácil acceso a explicaciones funcionales o históricas que validan la razón de su proceder. Por consiguiente, los individuos constantemente están dando por hecho a las instituciones, considerándolas características inherentes del medio social y se les explica como elementos que cumplen una función determinada en ese medio (Jepperson, 1991: 199).

Históricamente las instituciones surgen como una respuesta a la necesidad de influir en la conformación, mediación y canalización del conjunto de decisiones que cotidianamente se realizan en el plano social. En consecuencia, las instituciones son tan antiguas como la vida social misma.

En síntesis, se considera a las instituciones como un sistema de control construido y aceptado socialmente que se reproduce rutinariamente. Las instituciones funcionan como elementos propios de ambientes restrictivos y están rodeadas de explicaciones que se dan

por hecho (Jepperson, 1991: 201). Dentro de sus principales funciones está el poner orden y contribuir a la estabilidad en la vida social.

Un aspecto que debe considerarse cuidadosamente con la finalidad de evitar confusiones que pudieran lesionar el entendimiento de las instituciones es que no siempre estas se materializan en una organización específica. Si bien es cierto, con mucha frecuencia se presenta una convergencia entre institución y organización, no es una condición *sine qua non* el hecho de que cada institución se tenga que ver reflejada en una organización, dado que existen patrones sociales como el *saludo de mano*, la *apariencia ejecutiva*, por citar dos casos, que no se ligan directamente a una organización determinada. Así, con ejemplos como estos se podría generar una lista interminable, sin embargo, lo que interesa es dejar asentado que no en todos los casos la institución es una organización, dado que una gran cantidad de aspectos de la vida social son susceptibles de tornarse institucionalizados.

Por su parte, la *institucionalización* constituye el proceso que permite que una institución alcance el estado o propiedad de ser asumida como orden o patrón social. La institucionalización se alcanza cuando cualquier desviación del orden social es contrarrestada en forma regulada mediante la activación de mecanismos de control convenidos socialmente. Un patrón está institucionalizado cuando ha logrado desarrollar procesos reproductores rutinarios que lo apoyan y sustentan, favoreciendo aun más su reproducción y persistencia. De esta manera, las desviaciones respecto de las formas normales de acción definidas por el contexto institucional tienden a ser contrarrestadas por medio de rutinas (Jepperson, 1991: 196).

Para una mejor comprensión del proceso de institucionalización es importante remarcar que las instituciones no son simplemente un conjunto de ideas flotando libremente en el ambiente. Más bien, se trata de maneras de organizar que se traducen en textos operacionales y legales que dan cuerpo a modelos y sistemas administrativos. Por lo tanto, las instituciones son concebidas como un conjunto de ideas básicas que son desarrolladas dentro de formas distintivas de definir y actuar dentro de la realidad, apuntaladas mediante

sistemas elaborados de medición y documentación para controlar los resultados de la acción esperada (Hasselbladh y Kallinikos, 2000).

Esta institucionalización de la acción nos permite entender porque la mayor parte del comportamiento organizacional refleja la manera rutinaria en que los individuos hacen lo que se considera socialmente que debe hacerse. Así,

**“simples estímulos desencadenan patrones de acción complejos, estandarizados, sin extensos análisis que resuelvan los problemas ni el uso de poder discrecional alguno. Las instituciones poseen un repertorio de procedimientos y recurren a las reglas para escoger entre ellos. Las reglas se pueden imponer o aplicarse por coerción directa y mediante autoridad política u organizadora, o pueden ser parte de un código de conducta que se aprende y se interioriza por medio de la socialización” (March y Olsen, 1997: 67).**

Las reglas producto de la socialización y la educación son asumidas como si tuvieran un carácter habitual o convencional.

Varios autores (Zucker, 1991; Jepperson, 1991; Oliver, 1992; Tolbert y Zucker, 1996) han hecho hincapié en la necesidad de considerar la institucionalización como una variable que puede poseer diferentes grados de consolidación.

El grado de institucionalización puede ser mejor determinado en función de su vulnerabilidad relativa frente a la intervención social, esto es, una institución posee un alto grado de institucionalización si presenta un umbral de acción colectivo casi insuperable, por lo que cualquier problemática de la acción colectiva de grandes dimensiones, puede ser enfrentado sin que sufran modificaciones o se obstruyan los procesos reproductores en curso. Asimismo, el grado de institucionalización depende de la magnitud en que esta se da por hecho. Así, si los actores sociales dan por hecho una determinada institucionalización porque no están conscientes de esta y, por lo tanto, no la ponen en entre dicho, o porque se ha interrumpido cualquier propensión a ponerla en tela de juicio porque no cuentan con

referentes alternativos, la institución será menos vulnerable al desafío y la intervención, por lo tanto, tendrá más probabilidades de permanecer institucionalizada (Jepperson, 1991).

Con relación al *institucionalismo*, este consiste en una estrategia teórica que se apoya en las teorías institucionales, además de buscar desarrollarlas y aplicarlas, para elaborar explicaciones que, fundamentalmente, describen efectos institucionales, o que ponderan significativamente los efectos institucionales en relación con otros efectos, o que distinguen las características institucionalmente causadas de un objeto de estudios determinado (Jepperson, 1991: 207).

Es importante destacar que el institucionalismo en el análisis organizacional ha crecido rápidamente en los últimos años (Scott, 1991; DiMaggio y Powell, 1991a). Esto, sin duda, debido a que, como lo han señalado March y Olsen (1997:42),

**“las instituciones económicas, políticas y sociales han crecido, se han hecho considerablemente más complejas y con mayor amplitud de recursos, y *prima facie*, más importantes para la vida colectiva”.**

### ***2.3. Aportes a la visión del cambio organizacional en el enfoque institucional.***

En las etapas iniciales del desarrollo teórico del enfoque institucional era más fácil relacionarlo con una visión de las organizaciones más orientado hacia la persistencia de estructuras y prácticas que al haberse institucionalizado resultaban propensas a basar su funcionamiento más en procesos estables de larga duración, que en procesos en constante adecuación.

Hasta cierto punto estas nociones iniciales pueden ser vistas como producto de un enfoque en desarrollo que a través de la revisión teórica de sus postulados iniciales ha venido precisando su concepción del cambio organizacional. Así, en los últimos años se ha

dedicado mayor atención a los procesos de cambio organizacional, lo cual ha permitido un mayor desarrollo teórico.

Con la finalidad de hacer más provechoso el análisis de la visión del cambio organizacional contenida en la teoría institucional, procederé a agrupar los aportes realizados por diversos autores en cuatro grandes categorías, cuyos puntos distintivos estarán determinados en función de la consideración que se tenga de cuales son los factores específicos que determinan la posibilidad del cambio organizacional. Si bien es cierto las categorías confeccionadas guardan entre sí una relación de continuidad temporal, más allá de esta circunstancia, también expresan puntos de ruptura significativos. Por lo tanto, las cuatro categorías consideradas dentro del *continuum* del desarrollo de esta visión serán: el cambio ligado a poder e intereses, el cambio ligado a legitimidad e isomorfismo, la reintroducción de poder e intereses en el análisis del cambio y el cambio ligado a riesgo e incertidumbre. Esta división es congruente con la idea expresada anteriormente, de que el propio nivel de desarrollo teórico alcanzado por el enfoque institucional vuelve improcedente una distinción mediante la clásica adjetivación de lo viejo y lo nuevo.

### ***2.3.1. Visión del cambio organizacional que enfatiza poder e intereses.***

El estudio de caso efectuado por Selznick (1949) sobre la TVA sirvió de base para la formación de la noción fundacional acerca del cambio organizacional contenida en la teoría institucional. Al analizar el proceso de desarrollo organizacional de la TVA, mediante una visión de tipo evolutiva, Selznick llega a la conclusión de que en sus orígenes las organizaciones configuran su estructura y estrategia orientadas por criterios eminentemente racionales, por lo tanto, su aspiración central es alcanzar la mayor congruencia posible entre sus requerimientos técnicos y las tareas a realizar. Se instala, de esta manera, una organización formal cuyas reglas y objetivos son estructurados bajo la premisa de constituir un instrumento racional ideado para realizar un trabajo específico (Selznick, 1949). Sin embargo, esta entidad dotada de pureza racional-instrumental no

podrá permanecer así durante mucho tiempo, dado que su dinámica funcional requerirá de establecer lazos de interacción permanente con su medio ambiente.

Durante la indagación del proceso de interacción entre organización y medio ambiente, Selznick (1949) observa que este último, no sólo está constituido por elementos de orden económico y técnico, sino que además, posee una dimensión que conjunta ideas orientadoras del deber ser del comportamiento social. Por tanto, existe una dimensión institucionalizada en el medio ambiente que presiona a la organización para que asuma ciertos valores, normas y actitudes como componentes relevantes de un patrón de comportamiento socialmente validado. Se inicia entonces el proceso de institucionalización, el cual se logra plenamente cuando la organización conforma sus estructuras en función de los requerimientos exigidos por la dimensión institucional del medio ambiente. El proceso de apropiación de los elementos determinantes del pensamiento y la acción organizacional insertos en la realidad institucional que está implicado en las conclusiones de Selznick, se fundamenta en la noción freudiana de las relaciones-objeto. La idea subyacente es que las organizaciones al tratar con su medio ambiente institucional externo, internalizan comportamientos que contribuyen a saber desenvolverse según los estándares conductuales aceptables. Así, las organizaciones son infundidas de valor, volviéndose fines en si mismas, esto es, su diseño estructural va más allá de los requerimientos técnicos de la labor a realizar (Selznick, 1949). Como resultado de este proceso, la organización conforma una personalidad específica y guía su acción por medio de los valores, normas y actitudes que retomó del medio ambiente. Ahora, sus opciones de decisión, y por lo tanto, de acción, se han constreñido, por lo que se vuelve menos racional instrumentalmente.

De este proceso se deriva una importante metamorfosis: la organización formal se transforma en una institución que además de haber labrado una determinada personalidad organizacional, está dotada de capacidades de respuesta y adaptación al medio ambiente. En lo sucesivo, la organización institucionalizada deberá mantener altos niveles de congruencia entre los ámbitos simbólico y funcional implicados en su nuevo estatus, el cual, según Selznick (1949) no puede desecharse con tanta facilidad. Por el contrario, al

institucionalizarse una organización, se activarán de manera casi automática ciertos mecanismos de socialización que harán que los actores organizacionales internalicen normas, valores y actitudes, y los asuman como un compromiso al que deberá guardarse observancia permanente.

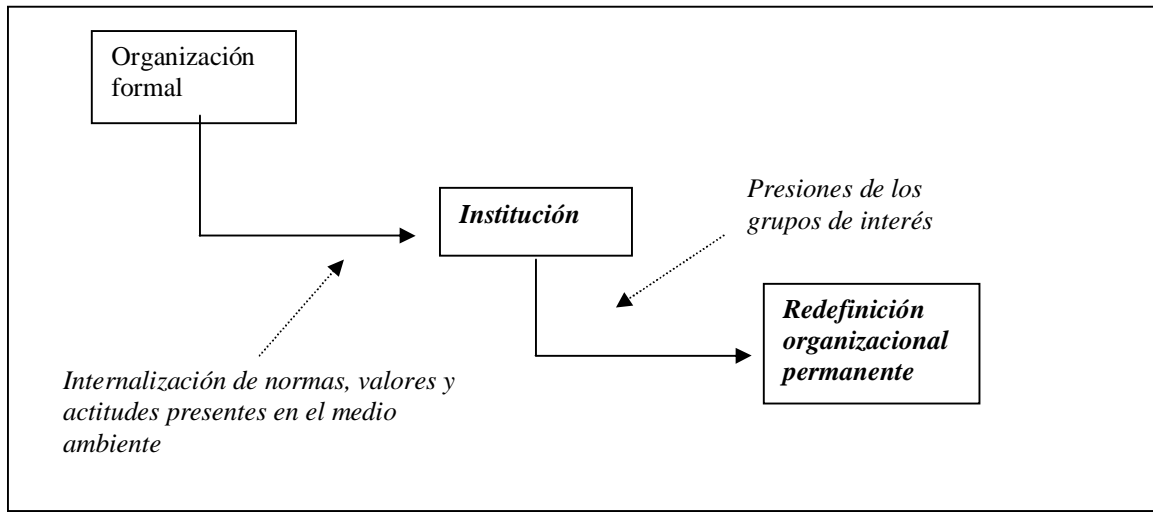
Sin embargo, más allá de la relativa durabilidad que pueda mantener la personalidad cristalizada de una organización, Selznick (1949) enfatiza el peso determinante de las presiones de los grupos de interés que poseen suficiente poder para introducir modificaciones en el medio ambiente institucional, al que la organización debe adaptarse de manera recurrente. Subyace, entonces, una noción de que el cambio es una parte endémica de la relación adaptativa en la evolución de la organización (DiMaggio y Powell, 1991a).

Con lo dicho hasta el momento, podemos sintetizar la visión del cambio organizacional surgida en los inicios del institucionalismo mediante la identificación de tres etapas claramente diferenciadas. En la primera etapa se constituye la organización formal orientada hacia la racionalidad instrumental. En un segundo momento, la organización se torna institucionalizada debido a la necesidad de guardar conformidad con las exigencias normativas del medio ambiente institucional. En tercera instancia, la organización transformada en institución enfrenta presiones de los grupos de interés externos que intentan influir en su dinámica funcional, estos grupos al lograr modificar el ambiente institucional, orillan a la organización a ajustarse de nuevo a tales modificaciones, esta última etapa se mantiene en constante evolución.

El proceso de institucionalización y cambio organizacional correspondiente a la visión inicial del institucionalismo, se ilustra de manera esquemática en la figura 2.1.



**Figura 2.1. Institucionalización y cambio organizacional en la visión ligada a poder e intereses.**



**Fuente:** *Elaborada por el autor con base a descripciones de Selznick (1949).*

Sin duda, las primeras aportaciones del institucionalismo referidas al cambio organizacional, en su momento, permitieron elevar el nivel de comprensión de las dinámicas implicadas en este tipo de procesos. No obstante, quedan varios puntos oscuros en este desarrollo teórico, por ejemplo, no se explica con suficiente claridad el cómo los grupos de interés son capaces de erosionar creencias organizacionales que se supone han sido internalizadas en la organización y han influido notablemente en la formación de su personalidad, por lo que debería esperarse una actitud menos activa de los actores frente a las instituciones.

En términos generales, durante la etapa inicial de la teoría institucional fueron esbozadas intuiciones importantes que servirán de base para desarrollos teóricos posteriores. Sin embargo, estas nociones perdieron vigencia al poco tiempo, debido a que eran demasiado descriptivas e históricamente específicas, o tan abstractas que carecían de efectividad explicativa (DiMaggio y Powell, 1991a: 35).

### ***2.3.2. Visión del cambio organizacional que enfatiza legitimidad e isomorfismo.***

En esta segunda visión del cambio organizacional que corresponde a las primeras definiciones de lo que se denominó como nuevo institucionalismo, destacan autores como John Meyer, Brian Rowan, Lynne G. Zucker, Richard Scott, Paul DiMaggio y Walter W. Powell, entre otros.

Hilando fino sobre las nociones iniciales de Selznick, acerca de los componentes del medio ambiente y el desplazamiento de las metas formales de la organización, los autores agrupados en esta visión, guían su labor indagatoria motivados por la intención de profundizar en la definición de los procesos por los cuales las instituciones conforman estructura y acción organizacionales (DiMaggio y Powell, 1991a: 33). Una de las principales nociones distintivas de esta corriente es que el peso específico que se le asigna a la capacidad de las instituciones para determinar el pensamiento y la acción de los miembros organizacionales es mucho mayor.

La nueva concepción está guiada por el postulado de que las instituciones operan en un nivel supraindividual, por lo que la intencionalidad de los individuos no cuenta como factor de influencia decisiva sobre un diseño institucional específico. Ello debido a que los acuerdos institucionales no sólo limitan las opciones de decisión y acción, sino que también establecen los criterios mediante los cuales las personas descubren sus preferencias, por lo tanto, se ven impedidos a reconocer o actuar a favor de sus intereses (DiMaggio y Powell, 1991a).

Resulta notable que la apreciación ontológica que subyace es la de un hombre sobre-socializado cuya capacidad de pensamiento y acción autónomas están reducidas a su mínima expresión.

Así, la organización interactúa con un medio ambiente pleno de creencias que se dan por hecho, constituyéndose en una basta fuente de mitos racionalizados de donde se

derivan reglas y prácticas que se asumen como la forma apropiada de realización de las labores organizativas (Meyer y Rowan, 1991). Por consiguiente, se convierten en técnicas institucionalizadas que hacen ver a las organizaciones que las utilizan, como más adecuadas, racionales y modernas, ello al margen de su posible impacto positivo en el desempeño organizacional (Meyer y Rowan, 1991). Se convierten en mitos legítimos porque los actores organizacionales dan por hecho que son racionalmente efectivos. Además legitiman a las organizaciones que adoptan ceremonialmente dichos mitos y estructuran sus organizaciones en plena concordancia con ellos (Meyer y Rowan, 1991).

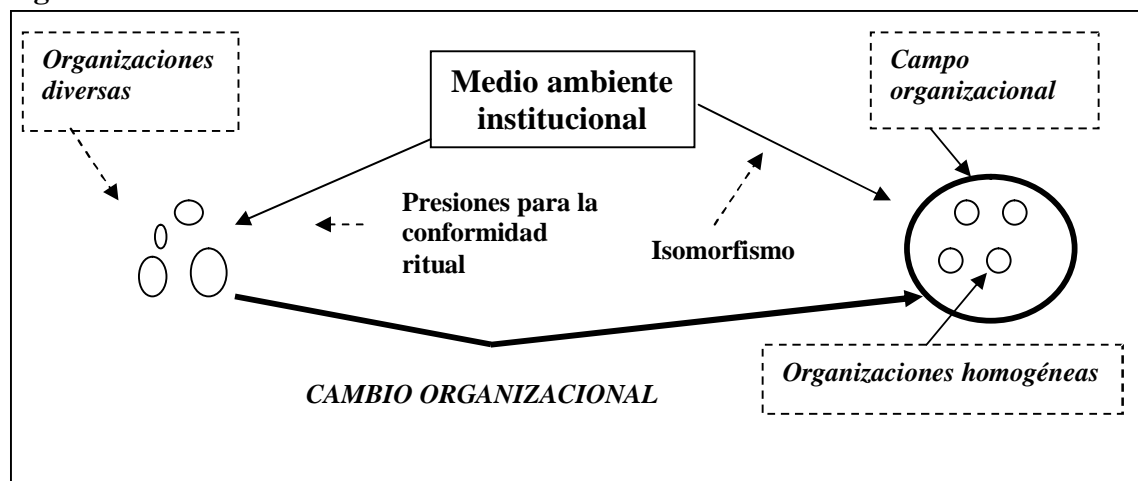
La tarea esencial de los actores organizacionales, entonces, es evitar la ilegitimidad que puede provocar el no adecuarse a los mitos racionalizados y racionalizantes, lo que a su vez, podría dificultar el acceso a los recursos necesarios para el éxito y la supervivencia. En la práctica, los esfuerzos de adecuación tienen un significado virtual: mantienen las apariencias y dan validez a una organización. Asimismo, no sólo deben conformarse con los mitos, sino también deben mantener la apariencia de que los mitos efectivamente funcionan (Meyer y Rowan, 1991).

La racionalidad y legitimidad percibidas en las prácticas organizacionales institucionalizadas vuelve dinámica común, entre las organizaciones de un mismo campo o sector organizacional, el intentar adaptar sus estructuras formales, provocando la adopción generalizada de estructuras homogéneas. De esta manera, las organizaciones de un mismo sector o campo organizacional tienden a volverse isomorfas (Meyer y Rowan, 1991; Scott, 1991; DiMaggio y Powell, 1991b).

Por lo tanto, el concepto de isomorfismo resulta crucial para explicar la ocurrencia de modificaciones en el plano institucional. DiMaggio y Powell (1991b) logran identificar tres mecanismos por medio de los cuales disminuye sensiblemente la diversidad organizacional en un campo o sector determinado: (1) el isomorfismo coercitivo, el cual tiene su origen en las influencias políticas y la búsqueda de legitimidad; (2) el isomorfismo mimético, que resulta de respuestas estándares ante la incertidumbre percibida; y (3) el isomorfismo normativo, asociado con el desarrollo de las profesiones.

De las nociones anteriormente descritas se deduce una concepción del cambio organizacional que considera procesos de transformación que inician en un estado de la organización caracterizado por la diversidad de estructuras y prácticas dentro de las organizaciones en lo individual, para arribar a un nuevo estado organizacional caracterizado por el rediseño de sus estructuras en función de los requerimientos alentados por los mitos racionalizados que aparecen como legítimos en ese momento. El cambio organizacional, en consecuencia, está orientado hacia la conformidad ritual.

**Figura 2.2. Institucionalización y cambio organizacional en la visión ligada a legitimidad e isomorfismo.**



**Fuente:** Elaborada por el autor con base en DiMaggio y Powell (1991b).

Esta visión del cambio organizacional se distingue porque tiende a enfatizar la homogeneidad de las organizaciones y a destacar la estabilidad y persistencia de los componentes institucionalizados.

Entre las dos visiones del cambio organizacional aquí reseñadas se pueden observar algunas diferencias significativas. En primer lugar, mientras el viejo institucionalismo toma como unidad de análisis a la organización individual, el nuevo enfoque se centra en el

análisis del campo organizacional en su conjunto. En segunda instancia, el viejo institucionalismo asume que el cambio es un componente endémico de la dinámica organizacional, en contraste, el enfoque neo-institucional tiende a remarcar la estabilidad de las estructuras y procedimientos institucionalizados. En tercer lugar, el viejo enfoque considera al poder y a los conflictos de interés como categorías medulares de su armazón explicativo, mientras que el nuevo institucionalismo, generalmente ha dado menor importancia a estos factores. Y, en cuarto lugar, para el viejo institucionalismo, el proceso de institucionalización es fundamentalmente normativo, dado que la organización es infundida por los valores que percibe en el medio ambiente, mientras que para el nuevo enfoque se trata de un componente eminentemente cognoscitivo, debido a que la organización se ve precisada a dotarse de una capacidad que le permita aprender cómo actuar en función de los mitos racionalizados (DiMaggio y Powell, 1991a).

En términos generales, puede observarse que el enfoque neo-institucional contribuye a una mayor precisión en la explicación de los efectos institucionales sobre la conformación de las estructuras y la acción organizacional, sin embargo, abre un gran vacío teórico al desestimar el papel del poder y los intereses en dicha conformación. No es casual, por lo tanto, la sospecha de Greenwood y Hinings (1999: 67) de que algo se perdió en el tránsito del viejo al nuevo institucionalismo.

### ***2.3.3. Visión del cambio organizacional que reintroduce poder e intereses.***

Como pudimos constatar en el apartado anterior, el enfoque del cambio organizacional que en el marco de la teoría institucional enfatiza los conceptos de legitimidad e isomorfismo, logró avances relevantes con relación a aspectos centrales de la dinámica organizacional.

Las explicaciones tradicionales relativas a los factores determinantes de la estructura, por una parte, que insistían en adjudicar al medio ambiente económico y técnico, la principal fuerza de presión para inducir la conformación de estructuras organizativas, y por otra parte, el alto nivel de racionalidad adjudicado a la decisión de implementación de tales estructuras, así como a los resultados operativos, fueron severamente puestas en entredicho por los hallazgos empíricos. Surgen, de esta manera, nociones alternativas dentro de las cuales destacan las referidas a explicaciones del impacto determinante que el medio ambiente institucional tiene sobre la conformación de estructuras, lo que conduce a que las organizaciones asuman determinadas formas y procedimientos en función de adaptarse a los mitos racionalizados que generan legitimidad ante las fuentes de recursos que contribuyen a la supervivencia y al éxito organizacional, lo que a la postre fomenta una tendencia hacia la homogeneización de las formas y prácticas organizacionales que al institucionalizarse se transforman en criterios estandarizados del deber ser y del deber hacer organizacionales. Estos criterios estandarizados operan a nivel supraorganizacional y poseen mecanismos reproductivos que posibilitan la persistencia de formas y prácticas isomórficas.

El panorama del análisis organizacional se había poblado de un nuevo marco conceptual cuya valía interpretativa se expresaba en el amplio consenso que logró tejer a su alrededor. En apariencia, la coherencia argumentativa y el alcance de sus argumentos era infalible, dado que cubrían íntegramente muchas de las preocupaciones explicativas con respecto al pensamiento y la acción organizacional. Sin embargo, desarrollos teóricos posteriores mostraron que varias de las conclusiones ofrecidas resaltaban imágenes que no correspondían cabalmente a la verdadera naturaleza del accionar organizacional.

Inicialmente, los primeros cuestionamientos significativos provinieron de Powell (1999), quien resaltó que los razonamientos alcanzados hasta entonces por la teoría institucional alentaban, con relativamente cierta facilidad, la posibilidad de interpretaciones erróneas que desacreditaban el potencial explicativo contenido en dicho enfoque. Dentro de estas deficiencias argumentativas destacan: (1) una representación de las organizaciones como excesivamente pasivas, desenvolviéndose en un medio ambiente excesivamente

restrictivo. (2) La noción subyacente de que ajustarse a las presiones institucionales es una cuestión relativamente fácil y barata. Y (3) una falsa apreciación de que las organizaciones no se ocupan centralmente del desempeño de sus tareas formales, sino que más bien son ejecutantes de actividades simbólicas (Powell, 1999). En contrapartida, se sugiere la necesidad de una mejor comprensión de las posibles fuentes de heterogeneidad presente en los ambientes institucionales que pueden dar pie al desarrollo de procesos de cambio institucional que a su vez desatan procesos de cambio organizacional. Su expectativa aspira a una visión del cambio organizacional que tome en cuenta las expresiones del poder y los intereses implícitos en la dinámica organizacional, lo que a su vez conduce a reconocer la cabida de cierto nivel de presencia de la agencia activa.

Por agencia activa, me refiero a la capacidad de los actores para impulsar iniciativas de acción con base en criterios autónomos que se apoyan en cálculos racionales de fines deseados en correspondencia con medios disponibles y condiciones percibidas (Beckert, 1999: 777).

Una segunda fuente importante de cuestionamiento a los núcleos centrales de la teoría institucional que enfatiza la legitimidad y el isomorfismo, fue cimentada por Oliver (1992), quien arriba a la conclusión de que, así como existen procesos de institucionalización, también es posible el surgimiento de procesos que se desplazan en contrasentido, mediante los cuales se erosionan determinadas estructuras y prácticas que habían alcanzado el estatus de institucionalizadas.

Así, la noción de desinstitucionalización es definida por Oliver como un proceso por el cual la legitimidad de una práctica organizacional establecida o institucionalizada se erosiona ó descontinúa, producto de la incapacidad demostrada por las prácticas vigentes para responder a nuevos desafíos determinados por presiones políticas, funcionales y sociales que se presentan tanto al exterior como al interior de la organización (Oliver, 1992: 564.) A este respecto, sobresalen dos elementos, por un lado, la creciente competencia empresarial por ganar mayores espacios en los mercados globalizados incide para desalentar la perpetuidad del status quo interno y motiva a desafiar o revalorar las

estrategias y actividades existentes. Por otra parte, los eventos inesperados ocurridos en el medio ambiente de la organización contribuyen para poner en duda la utilidad de los supuestos operativos vigentes.

Aunado a dichas presiones, se aprecia una relación competitiva para ganar espacios al interior de la organización, entre los procesos de inercia y entropía, inherentes a toda organización. Ambos procesos moderan el ritmo de la desinstitucionalización. Por un lado, la entropía tiende a acelerar el proceso de desinstitucionalización, mientras que, por otra parte, en sentido opuesto, la inercia organizacional tiende a impedirlo. Se considera que estas cinco presiones juntas determinan la probabilidad de disipación o rechazo de una práctica organizacional institucionalizada (Oliver, 1992: 566.)

A raíz de estas opiniones críticas, se empiezan a delinear explicaciones más acabadas con relación a posibles dinámicas detonadoras del cambio organizacional.

En consecuencia, un desarrollo teórico importante en la construcción de la visión del cambio organizacional que reintroduce la atención sobre el poder y los intereses está contenido en la descripción que del proceso de institucionalización desarrollan Tolbert y Zucker (1996). Dicho proceso se describe de manera puntualizada a través de las siguientes etapas:

La primera etapa de este proceso es denominada *innovación*, la cual es producto de la influencia de los factores contextuales y de los factores de presión interna, los cuales de manera conjunta le imponen a la organización la necesidad de introducir cambios.

La segunda etapa corresponde a la *rutinización*, la cual incluye la generación de nuevos arreglos estructurales en respuesta a un problema o conjunto de problemas organizacionales específicos y la formalización de tales arreglos en los procedimientos y políticas de una organización determinada.



El movimiento hacia un más permanente y extendido status descansa fuertemente en la siguiente etapa, la *objetivación*, la cual acompaña a la difusión de la estructura. La objetivación incluye el desarrollo de algún grado de consenso social entre los tomadores de decisiones acerca del valor de una estructura, y la creciente adopción de esta estructura por el resto de las organizaciones sobre la base de dicho consenso.

La institucionalización completa incluye la *sedimentación*, una etapa que fundamentalmente descansa sobre la continuidad histórica de la estructura, y especialmente en su sobrevivencia a través de las distintas generaciones de miembros de la organización.

Una versión esquemática del proceso de institucionalización antes descrito, se observa en la figura 2.3.

Como se puede observar, al introducir la consideración de que el proceso incluye como primera etapa a la *innovación*, se está señalando la existencia de factores que se vuelven presiones para la implementación del cambio organizacional (Tolbert y Zucker, 1996.) Y aunque no se presenta una explicación más puntual de los factores internos que motivan la etapa de *innovación*, continua reforzándose una tendencia teórica orientada hacia la determinación de relaciones causales que expliquen con mayores niveles de claridad los factores que inciden sobre los procesos de desinstitucionalización.

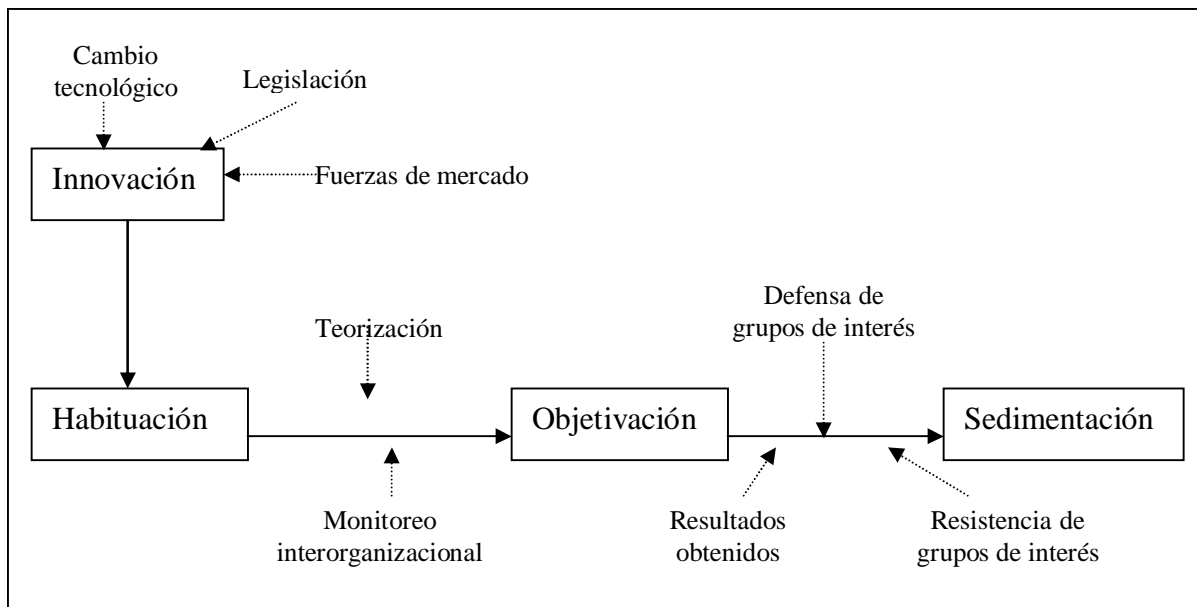
Empieza a tornarse evidente la necesidad de replantear, de manera más intensa, el papel del poder y los intereses como factores decisivos del cambio organizacional.

Tal replanteamiento viene a ser efectuado por Greenwood y Hinings (1996), quienes contribuyen a clarificar el entendimiento de las dinámicas internas que *precipitan* y *facilitan* el cambio organizacional.

Considerando que esta perspectiva es más cercana a contextos organizacionales como el de la empresa utilizada como estudio de caso, donde la competencia

interorganizacional es un factor distintivo, procederé a elaborar una síntesis de sus componentes conceptuales fundamentales.

**Figura 2.3. Institucionalización y cambio organizacional en la visión que reintroduce poder e intereses.** Fuente: *Tolbert y Zucker (1996:182)*



El modelo explicativo desarrollado por Greenwood y Hinings (1996) es construido eslabonando conceptos retomados, tanto del viejo como del nuevo institucionalismo, de esta manera llegan a la conclusión central de que la respuesta de la organización individual a las presiones del contexto institucional depende de las dinámicas internas de la organización. Por lo tanto, se considera que el papel de las dinámicas intraorganizacionales es crítico para adoptar o rechazar las prácticas normadas por el contexto institucional. Los aspectos de la dinámica de la organización sobre los que se enfoca su análisis son: intereses, valores, dependencias de poder y capacidad de acción (Greenwood y Hinings, 1996.)

En gran medida su esquema para entender el cambio organizacional considera tanto las dinámicas exógenas (el contexto de mercado y el contexto institucional) así como las endógenas (intereses, valores, dependencias de poder y capacidad de acción). Mediante una valoración en la que se mide el efecto de distintas combinaciones posibles de interrelación de tales aspectos de las dinámicas exógenas y endógenas, se determina la existencia de dinámicas *precipitantes* y dinámicas *facilitadoras* del cambio organizacional, señalando bajo que condiciones es posible en ocasiones el cambio convergente, mientras que en otras es posible el cambio radical (Greenwood y Hinings, 1996).

De manera esquemática, en la figura 2.4 se presenta su modelo para entender el cambio organizacional.

En síntesis, esta nueva aportación a la teoría institucional desarrollada por Greenwood y Hinings (1996) proporciona un esquema interpretativo mucho más flexible y dinámico del cambio organizacional.

#### ***2.3.4. Visión del cambio organizacional que enfatiza riesgo e incertidumbre.***

Bajo el amparo de las conclusiones de Oliver (1992) y Powell (1991) con relación a que el proceso de institucionalización no está exento de imperfecciones, dada la ambigüedad inherente a todo proceso social, empiezan a desarrollarse nuevas nociones que asumen que la institucionalización guía hacia la homogenización de formas y prácticas organizacionales, pero que al mismo tiempo, y en contrapartida, alientan el desapego a las restricciones subyacentes en las instituciones, fomentando así la diversidad organizacional.

Dentro de estos nuevos avances teóricos destacan los formulados por Kondra y Hinings (1998) y Beckert (1999), quienes coinciden en enfatizar el papel fundamental que juegan el riesgo y la incertidumbre para el desarrollo de procesos de cambio organizacional.

De las aportaciones efectuadas por Kondra y Hinings (1998) se deriva que el isomorfismo tiene una influencia directa sobre el desempeño organizacional que va más allá de una simple lógica que pudiera suponer que a formas y prácticas iguales debe corresponder un desempeño similar. Más bien, han encontrado que esta similitud en desempeño está reforzada por una conducta institucionalizada entre los mandos superiores de la organización que está orientada por la aversión al riesgo. Así, las coaliciones dominantes tienden a impulsar funcionamientos organizacionales que logren niveles de desempeño que se ubiquen dentro de los rangos estándares legitimados. Sin embargo, debe destacarse que este proceso no está exento de la manipulación de coaliciones dominantes que acomodan su interés de persistencia en su cargo mediante la estructuración de percepciones compartidas que legitiman niveles de desempeño inferiores que se validan como óptimos por los participantes de un campo organizacional.

Por lo tanto, la evidencia empírica debería apuntar hacia resultados económicos similares entre organizaciones isomórficas. Sin embargo, a menudo se observa que algunas organizaciones logran desempeños apartados de los estándares institucionalizados, ya sea por arriba o por debajo de tales niveles. Kondra y Hinings (1998) llegan a la conclusión de que la causa de un desempeño diferenciado se explica a partir de ubicar el nivel de ajuste que las organizaciones guardan frente al medio ambiente institucional. Así, es más probable encontrar similitudes de desempeño entre quienes profesan un alto nivel de ajuste institucional, mientras que la divergencia de desempeño es más probable que se presente cuando las organizaciones poseen bajo nivel de ajuste institucional.

Las principales fuentes de diferencia en el nivel de ajuste que las organizaciones profesan ante el medio ambiente institucional, según Kondra y Hinings (1998) son, por una parte, la propia decisión de la organización de hacer caso omiso de algunas de las limitaciones impuestas sobre el pensamiento y la acción organizacionales, donde la percepción, en un momento determinado, de que el alejamiento de las normas puede brindar oportunidades competitivas, y por otro lado, la casualidad que se deriva de funcionamientos organizacionales que sin advertirlo, se han alejado de las prácticas

institucionalizadas. En ambos casos, se subraya el papel de la agencia activa como un factor determinante para que las organizaciones operen fuera de las normas institucionales.

En las aportaciones teóricas ofrecidas por Kondra y Hinings (1998) reseñadas líneas atrás, subyace una visión dinámica del cambio organizacional. Las organizaciones se transforman inicialmente de manera individual, cuando su intención de apartarse de las reglas institucionales logra superar las presiones que le exigen conformidad con tales reglas, y además, si su actitud escapista con predisposición a correr riesgos superiores le permite obtener niveles de desempeño mayores a los del resto de miembros de un campo organizacional específico. Si se cumple esta segunda condición, entonces las demás organizaciones del campo asumen actitudes miméticas que luego se convierten en las pautas de comportamiento a seguir. Esta nueva institucionalización desatará presiones coercitivas y normativas para estabilizar el campo organizacional, por lo que una nueva propensión hacia el isomorfismo deberá ser observada.

Por su parte, las aportaciones de Beckert (1999) contribuyen a reforzar los planteamientos antes descritos. Dentro de su argumentación, la incertidumbre representa una variable crucial para la explicación del cambio institucional. De tal manera que el nivel de incertidumbre subyacente en una estructura organizacional específica se convierte en un factor de presión para la realización de los ajustes pertinentes. Sus razonamientos centrales parten de la consideración de que mientras menos contribuya una estructura organizacional a la reducción de la incertidumbre, mayor será la necesidad de apegarse a las reglas institucionales, por lo tanto, el espacio para la intervención de la agencia activa se reduce considerablemente. Por lo contrario, cuando una estructura organizacional tiene una gran contribución para reducir el nivel de incertidumbre ambiental, entonces es posible esperar un mayor margen de participación de la agencia activa.

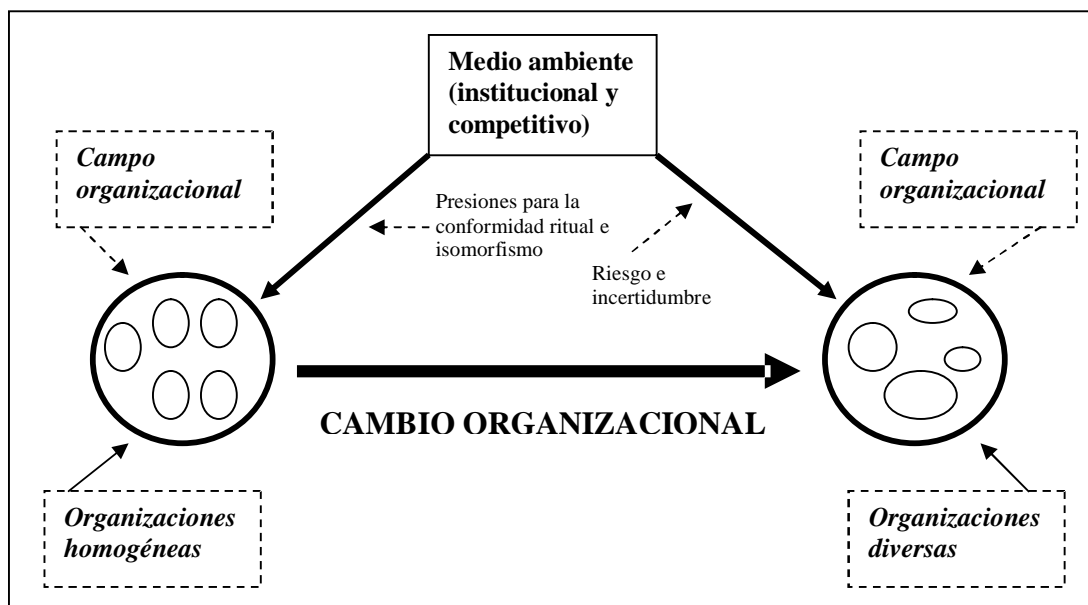
Estas conclusiones de Beckert (1999) se apoyan en la noción de que la acción no puede ser entendida como una simple exclusión de patrones de comportamiento existentes, sino como el desarrollo de una dualidad interactiva e interdependiente entre la agencia activa, que desafía las normas institucionales; y las estructuras legitimadas que desatan

mecanismos que favorecen la persistencia de determinadas prácticas y rutinas organizacionales.

Así, al advertir que esta interconectividad inherente entre agencia activa y prácticas institucionalizadas se desarrolla en un ambiente de mercado competitivo que fuerza a los actores a estar constantemente tomando posiciones reflexivas hacia las prácticas establecidas, dado que las organizaciones están envueltas en un proceso de monitoreo permanente del medio ambiente interno y externo, llega a la conclusión de que el mercado, como categoría institucionalizada que es, está diseñado en una forma que permite percibir como legítimo el desarrollo de la innovación, con lo que reduce la influencia estabilizadora de estructuras institucionalizadas que poseen este poder de persuasión, y que simultáneamente alientan el cambio organizacional a través de la competencia. Por lo tanto, se vuelve un imperativo clave el entender la influencia interactiva de las fuerzas de mercado, las expectativas dadas por hecho, la legitimación y el poder, para comprender porqué las decisiones tomadas por organizaciones de negocios están determinadas parcialmente por criterios económicos y parcialmente por las reglas institucionales. Siguiendo esta lógica de Beckert (1999) se puede llegar a la conclusión de que las organizaciones enfrentan una tensión constante que está alimentada, por un lado, por fuerzas que alientan el cambio y, por otra parte, por fuerzas que presionan para la estabilidad y la persistencia de las prácticas institucionalizadas. En el caso específico de las presiones para el cambio, estas orillan a la búsqueda de estructuras más eficientes, por lo que el margen para la participación de la agencia activa es mucho mayor que el concebido en el segundo periodo de desarrollo de la teoría institucional.

Las consideraciones anteriores las podemos visualizar en el siguiente esquema

**Figura 2.4. Institucionalización y cambio organizacional en la visión ligada a riesgo e incertidumbre.**



Fuente: Elaborada por el autor con base en Kondra y Hinings (1998) y Beckert (1999).

#### **2.4. Razones para la selección de la perspectiva teórica.**

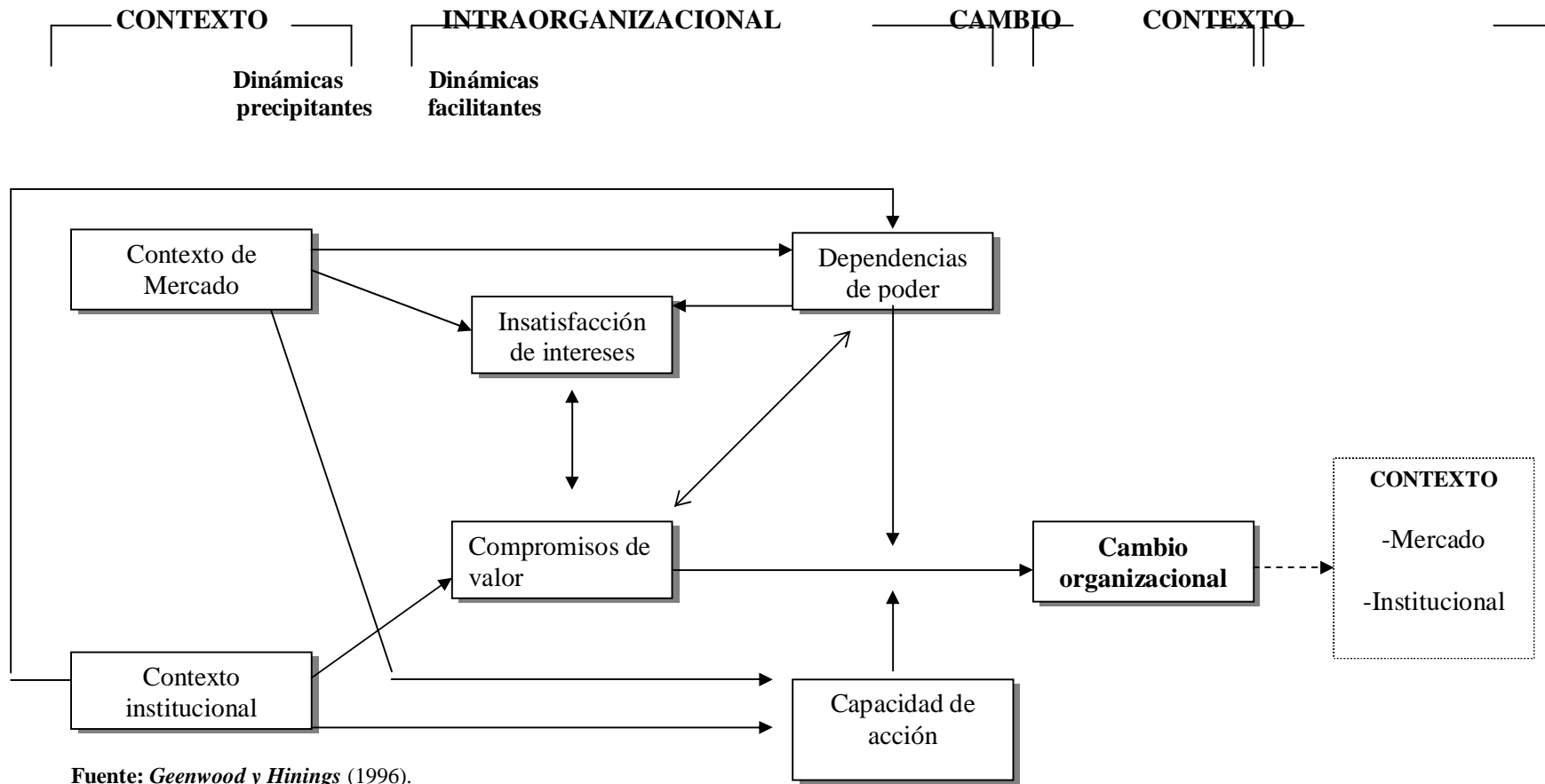
Resulta conveniente señalar, luego de haber revisado la metamorfosis teórica sufrida por la concepción del cambio organizacional contenida en el enfoque institucional, y antes de concluir este capítulo, las principales razones asumidas como criterio sustantivo de selección de tal perspectiva teórica de los estudios organizacionales.

En primera instancia, esta selección se apoya en función de un criterio de practicidad analítica, partiendo del reconocimiento de que la teoría institucional ha logrado construir un amplio armazón conceptual de gran utilidad cuando lo que se procura es enfrentar la organización con fines de investigación desde una ubicación que permite observar su compleja integridad. Ello porque esta perspectiva teórica ha desarrollado una serie de nociones que permiten traspasar la barrera de lo aparentemente racional para situar el análisis en el ámbito de la intencionalidad legitimadora de gran parte del accionar

organizacional contemporáneo. Mientras que en segundo lugar, se pueden ubicar razones ligadas a la pretensión de generar un efecto multiplicador al interior de la propia perspectiva institucional que contribuya a su enriquecimiento conceptual. Esto está relacionado con el hecho de que someter al escrutinio indagador a un objeto de estudio determinado, no sólo se amplía el nivel de comprensión del objeto mismo, sino que producto del esfuerzo intelectual invertido en el análisis de los contenidos teóricos y metodológicos implicados, también surgen nuevas pistas teóricas que contribuyan a fortalecer la perspectiva. De esta manera, se aportan elementos relevantes al haber del propio enfoque institucional, el cual representa un activo importante del conjunto de conocimientos que se estructuran para articular el campo de los estudios organizacionales.



Figura 2.5. Modelo para entender el cambio organizacional.



### Capítulo 3. REINGENIERÍA: PLATAFORMA DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN PROJUBE.

*“La ceguera de la literatura [administrativa] popular en temas de poder y representación organizacionales significa que tenemos poco entendimiento de los procesos organizacionales subyacentes que acompañan la introducción de la reingeniería de procesos de negocios”.*  
Christian de Cock.

A pesar de haber transcurrido casi una década de la aparición de la reingeniería en el ámbito administrativo de nuestro país, y no obstante que existen suficientes evidencias de que su implementación ha representado sonados fracasos para la mayoría de las empresas que han intentado transformarse bajo su amparo (De Cock y Hipkin, 1997; De Cock, 1998), aun podemos encontrar, por una parte, a organizaciones de negocios interesadas en desarrollar iniciativas de reingeniería, así como consultores dispuestos a asesorar estos propósitos, mientras que, por otra parte, en el terreno académico crece el número de publicaciones relacionadas con esta temática.

Nada de ello es casual, el reloj del desarrollo de innovaciones administrativas parece haberse detenido después de la reingeniería, aunado a que los esfuerzos por generalizar tecnologías de gestión alternativas no han logrado niveles suficientes de difusión para institucionalizarse y, por ello mismo, situarse como la nueva moda *managerial* a seguir.

Por lo tanto, la reingeniería, conjuntamente con la administración de la calidad total, complementados con el proceso de certificación representado por la norma ISO 9000, continúan permaneciendo como las opciones más avanzadas en el terreno de la gestión empresarial.

Ello explica en gran medida el porqué un número importante de organizaciones prosiguen adoptando a la reingeniería como una plataforma para la realización del cambio organizacional.

Así, debido a que la empresa del estudio de caso desarrollado implementó acciones de cambio organizacional radical bajo el marco de la reingeniería, es que procedo a revisar analíticamente los núcleos teóricos centrales de su estructura argumentativa.

### ***3.1. Definición, principios, estructura y proceso de la reingeniería.***

La reingeniería ha sido definida por sus precursores, Hammer y Champy (1994) como

**“la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez” (p. 34).**

Para arribar a esta definición de la reingeniería, Hammer y Champy (1994: 2) previamente han establecido que se trata de un enfoque de borrón y cuenta nueva que intenta replantear la forma en que se han estado llevando a cabo los procesos de trabajo al interior de las organizaciones en un momento determinado, mediante inventar una manera más práctica y eficiente de ejecutar tales procesos.

Por ello, uno de los aspectos distintivos es su orientación hacia enfatizar los procesos de trabajo, más que centrarse en la ejecución de tareas o funciones tradicionales. Así, la búsqueda de racionalidad se enfoca sobre los procesos, los cuales deben ser bien entendidos desde un principio, lo que incluye conocer suficientemente el flujo que estos siguen y de esta manera ubicar posibles disfuncionamientos, para posteriormente rediseñar estos procesos con la finalidad de tornarlos más eficientes, con lo que el salto cualitativo en el funcionamiento organizacional debe transitar de la racionalidad de las tareas hacia una mayor racionalización de los procesos de trabajo.

Sin embargo, más allá de lo atractivo que pudiera parecer su definición, diversos autores (Vansina y Tailleiu, 1996; De Cock y Hipkin, 1997) han hurgado en su interior

tratando de ubicar aquellos elementos que pudieran considerarse como nuevas contribuciones al desarrollo de la práctica administrativa. Su conclusión es que todas las supuestas aportaciones novedosas ya habían sido anteriormente destacadas, aunque de manera fragmentada, por otras tentativas de contribución al mejoramiento funcional de las organizaciones, como el diseño de sistemas socio-técnicos, la teoría de sistemas y la administración de la calidad total. En realidad el mérito de Hammer y Champy, contenido en su propuesta de la reingeniería de procesos de negocios, es haber conjuntado aportaciones ya existentes en la práctica administrativa, dentro de una perspectiva que logra replantearlos y darles una nueva significación que resulta atrayente para ejecutivos ávidos por encontrar respuestas útiles para las enormes cargas de tensión que representan el intentar adaptar la dinámica organizacional conforme a los requerimientos del entorno competitivo en el que se desenvuelven.

Mucho de su atractivo está asentado, por una parte, en el ofrecimiento que se hace de lograr metas altamente ambiciosas mediante la implementación de esta técnica administrativa. Champy (1995: 3) destacó que las metas planteadas por la reingeniería buscaban lograr un 70% de reducción en los tiempos de ciclo de los procesos; 40% de reducción de costos; un incremento del 40% en ingresos, calidad y satisfacción del cliente; y un 25% de crecimiento en participación de mercado.

De esta manera, las expectativas generadas son capaces, por si mismas, de seducir al más escéptico de los directivos empresariales.

Aunado a ello, sobresale otro elemento atrayente del planteamiento anidado en la reingeniería, este es el relativo a su radicalidad. Hammer y Champy (1994) señalaron su convencimiento de que la reingeniería no funciona si se pretende llevarla a cabo con pasos pequeños y cautelosos. Más bien es una cuestión de todo o nada, que puede producir resultados impresionantes, porque al hablar de reingeniería está implícita la necesidad de rediseñar radicalmente la organización, lo que significa descartar todas las estructuras y procedimientos existentes e inventar maneras totalmente novedosas de realizar los procesos de trabajo. Por lo tanto,

**“rediseñar es reinventar el negocio, no mejorarlo o modificarlo”  
(Hammer y Champy, 1994: 36).**

En el curso seguido para argumentar la pertinencia de la reingeniería como opción alternativa de gestión organizacional, Hammer y Champy (1994) logran destacar una serie de principios que complementan sus planteamientos centrales. Dichos principios son señalados en la tabla que aparece a continuación.

---

**Tabla 3.1. Reinventando la organización.**

---

- § Varios trabajos son combinados.
  - § Los trabajadores toman decisiones
  - § Los pasos en el proceso son ejecutados en orden natural.
  - § Los procesos tienen múltiples versiones para enfrentar diferentes requerimientos del mercado.
  - § “Lo que tiene más sentido” determina la localización del trabajo.
  - § Revisiones y controles innecesarios son eliminados.
  - § La conciliación es minimizada.
  - § Un solo punto de contacto con los clientes.
  - § Combina operaciones centralizadas/descentralizadas en un proceso.
  - § Los departamentos funcionales son transformados en equipos de trabajo.
  - § Las tareas simples son transformadas en trabajos multidimensionales.
  - § Los roles de las personas son dotados de mayor poder.
  - § La capacitación cambia de entrenamiento (cómo) a educación (porqué).
  - § El enfoque de medidas de desempeño y sistema de recompensas cambia de actividades a resultados.
  - § La promoción basada sobre habilidades y no en el desempeño pasado.
  - § Cambio cultural de una orientación en el jefe hacia la satisfacción del cliente.
  - § Cambio en las estructuras organizacionales de jerárquicas a planas.
  - § Cambio en los roles ejecutivos de mantenedores de promedios a líderes.
- 

**Fuente:** Vansina y Taillieu (1996) con base en los planteamientos de Hammer y Champy (1994).

Adicionalmente, tres elementos resultan sustantivos en la constitución de este constructo *managerial* denominado reingeniería. Por una parte está la aplicación de tecnologías de información como soporte y refuerzo de la racionalización de los procesos de trabajo. En segunda instancia, se requiere de la instrumentación de una estructura

específica que asuma la dirección y control del proceso de implementación de la reingeniería. Esta estructura paralela deberá conformarse con ejecutivos y empleados al servicio de la organización, así como por personal externo, generalmente adscrito laboralmente al despacho de consultoría que asesora el proceso de implementación correspondiente. Los roles más destacados que se asumen en la conformación de la estructura directiva alterna de la reingeniería (Hammer y Champy, 1994: 108-109) son:

- **Líder:** un alto ejecutivo cuya función primordial es decidir sobre los principales aspectos inherentes al esfuerzo de reingeniería, así como motivar dicho esfuerzo.
- **Comité directivo:** una entidad decisoria conformada por altos ejecutivos de la organización y personal del despacho de consultoría cuya principal función es formular las políticas y desarrollar las estrategias de implementación del proceso de reingeniería.
- **Zar de la reingeniería:** el individuo responsable de operar las directrices emanadas del comité directivo, quien a la vez debe desarrollar técnicas e instrumentos que faciliten la implementación de la reingeniería, así como la coordinación integral de los distintos proyectos de rediseño de procesos específicos.
- **Dueño del proceso:** un ejecutivo de nivel intermedio que funciona como responsable de un proceso específico y del esfuerzo de reingeniería correspondiente a este proceso.

Al observar la conformación de la estructura queda claro que se trata de un enfoque de implementación que discurre de arriba hacia abajo, en el cual la alta dirección define y valida los procesos centrales que deben ser rediseñados, además de las acciones a ejecutar, subsecuentemente estos procesos son rediseñados por el personal implicado. Asimismo, se observa como desde la propia argumentación construida alrededor de este sistema de gestión se introducen acciones de sensibilización para legitimar la contratación de consultores que auxilien las labores de transformación organizacional, convirtiéndose en

una ilustración elocuente de como se refuerzan necesidades que posteriormente se vuelven *mitos institucionalizados* a los que se debe rendir conformidad ritual.

En esta dinámica que busca la transformación radical de la organización el líder de la reingeniería debe reforzar su actuación mediante el uso frecuente de acciones simbólicas que difundan explícitamente el mensaje de que el esfuerzo debe ser atendido suficientemente por ser una actividad central en la agenda organizacional (Hammer y Champy, 1994: 111).

En tercera instancia, deben considerarse las fases en las que se despliega el proceso de implementación. De acuerdo con Vansina y Taillieu (1996), con mucha frecuencia dicho proceso asume tres fases distintas. En la primera fase, el propósito estratégico y los objetivos ambiciosos son fijados sobre la base de un diagnóstico suficientemente integral. En una segunda fase son analizados minuciosamente los procesos de trabajo fundamentales, para posteriormente proceder a la concepción de propuestas de rediseño alternativas. Aquí, cada equipo de trabajo es hecho responsable del rediseño de un proceso específico. Una vez que estos equipos han formulado sus propuestas de rediseño, se les convoca a reunirse para integrar y validar las propuestas correspondientes, evaluando su probable impacto sobre los clientes y la propia organización. La tercera fase tiene que ver con la implementación de la organización reinventada.

Se estima que en conjunto estas fases deben ser desarrolladas en un lapso de tiempo promedio de dos años.

### ***3.2. La reingeniería: un constructo managerial paradójico y ambiguo.***

Cuando se intentan modificar radicalmente las formas de pensamiento y acción administrativa, como es el caso de la reingeniería que reencauza el foco de atención de las tareas o funciones tradicionales hacia los procesos de trabajo, es de esperarse que tan altas pretensiones se acompañen de propuestas de intervención administrativa más elaboradas y,

por ende, mejor estructuradas. Sin embargo, resulta marcadamente paradójico observar, en este caso, la inexistencia de una metodología coherente para reinventar la organización (Vansina y Taillieu, 1996; De Cock y Hipkin, 1997). Lo más que se puede encontrar es la difusión de una serie de postulados generales que claman por la fijación de metas ambiciosas y que, complementado con la generación de expectativas de logro del cambio organizacional radical, convierten a la reingeniería en la opción de gestión más avanzada sobre la que se finca la esperanza futura de un mejoramiento sustantivo del funcionamiento organizacional.

A ello se adiciona otro destacado aspecto paradójico, Hammer y Champy (1994: 3) han señalado que

**“en la esencia de la reingeniería de negocios está la idea del pensamiento discontinuo: la identificación y el abandono de reglas anticuadas y de supuestos fundamentales que sustentan las operaciones comerciales corrientes”.**

Ante tal declaración que perfila una orientación hacia el fomento de la actitud innovadora y el pensamiento creativo, se debiera esperar que, en consecuencia, también se estableciera dentro de los rubros importantes a rediseñar, el replanteamiento de las formas tradicionales de conducción autocráticas que direccionan el cambio organizacional de manera vertical de arriba hacia abajo, limitando sensiblemente la autonomía requerida en la actuación del personal involucrado en procesos de transformación que posibiliten el florecimiento de ideas pertinentes que contribuyan a una reinvención de la organización que impacte positivamente en los resultados operativos buscados. Sin embargo, lo que se encuentra, en contrasentido, es una direccionalidad que refuerza una visión jerárquica y autoritaria que desalienta, por tanto, la participación comprometida del conjunto de actores organizacionales.

Como resultado de estas características paradójicas se observa que más allá de las declaraciones racionalistas contenidas en la línea argumentativa de la reingeniería, lo que



resalta es un constructo managerial profundamente ambiguo que alienta la presencia de múltiples interpretaciones que, efectivamente sí promueven y logran cambios organizacionales, pero que la mayoría de las veces arrojan resultados que permanecen distantes de las metas pretendidas.

Así, bajo el evocativo nombre de la reingeniería se amparan esfuerzos de cambio que pueden pretender cualquier cosa, menos reinventar las organizaciones.

Inicialmente, una de las interpretaciones más recurrente es aquella que concibe a la reingeniería como un proceso en el cual los departamentos contables, o los propios equipos de rediseño determinan el porcentaje de reducción de la plantilla laboral e inducen la salida de los empleados que se consideran son excedentes mediante la implementación de programas de estímulo al retiro voluntario (De Cock y Hipkin, 1997).

Asimismo, en la actualidad la implementación de la reingeniería ha tomado un giro hacia el eclecticismo conceptual que retoma piezas sueltas de distintos planteamientos administrativos y luego los reensambla bajo la etiqueta de reingeniería (De Cock, 1998). De esta manera, cualquier esfuerzo de adaptación organizacional es catalogado como un proceso de reingeniería.

Más bien, lo que se manifiesta es un constructo *managerial* con un alto nivel de ambigüedad en el que se presenta un acoplamiento flojo entre los conceptos básicos y la manera en que estos son interpretados por los actores organizacionales.

### ***3.3. El juego representacional de la reingeniería.***

A pesar de los persistentes señalamientos de las elevadas tasas de fracaso de los procesos de cambio organizacional basados en la reingeniería, las cuales oscilan alrededor del 70% (De Cock y Hipkin, 1997), aún se puede observar que esta tecnología administrativa sigue siendo vista como una vía para concretar transformaciones

organizacionales. Entonces, ¿cómo explicar la persistencia de esta opción de cambio cuya eficacia está en entredicho? Sin duda, la respuesta debe apuntar a razones de carácter subjetivo. Ello es así debido a que si fincamos nuestra expectativa de respuesta en razones de orden instrumental seguramente no encontraríamos explicaciones verosímiles. Una tasa de fallo de implementación tan alta no contribuye en lo más mínimo a una explicación convincente de la persistencia de la reingeniería.

Entonces, el intento de encontrar esa posible respuesta nos guía al ámbito representacional. A hurgar en el terreno de lo que la reingeniería representa para los actores organizacionales, más que en lo que objetivamente se observa.

En este sentido, la reingeniería continúa representando una plataforma administrativa adecuada para desarrollar procesos de cambio organizacional radical que contribuyan al impulso de un funcionamiento renovado que, a su vez haga posible un desempeño superior. Esta representación es reforzada a través de la literatura administrativa y la práctica de la consultoría, mediante la difusión de explicaciones que atribuyen el fracaso de la reingeniería a problemas de falta de entendimiento suficiente o procesos de implementación inapropiados. Se supone, entonces, que ambos aspectos problemáticos pueden ser superados simplemente mediante un mayor esfuerzo de capacitación (De Cock, 1998).

Así, las cuestiones críticas que están impactando negativamente sobre la posibilidad de obtención de mejores resultados como control, poder y autoridad, las cuales han estado desalentando un mayor compromiso organizacional, en lugar de fomentarlo, son recurrentemente evadidas (De Cock, 1998).

La interacción de la justificación del fracaso y la evasión de contenidos políticos ha permitido salvaguardar la legitimidad requerida para que procedimientos y prácticas organizacionales específicas se institucionalicen y continúen proyectando la imagen de modernidad y eficiencia que cubran las expectativas de los diversos actores

organizacionales que tienen el poder suficiente para apoyar la sobrevivencia de tales prácticas.

Visto desde esta perspectiva, cobra vigencia la intuición de Meyer y Rowan (1991: 79)

**“Esto ... lleva a que las organizaciones incorporen las prácticas y procedimientos definidos por los conceptos prevalecientes del trabajo organizacional e institucionalizado en la sociedad. Las organizaciones que lo hacen aumentan su legitimidad y sus perspectivas de supervivencia, independientemente de la eficacia inmediata de las prácticas y procedimientos adquiridos”.**

Todo lo anterior nos guía a analizar la más reciente tentativa de cambio organizacional radical desarrollado en la empresa del presente estudio de caso, desde la perspectiva de la teoría institucional.

### ***3.4 Derivación del modelo de análisis del cambio organizacional a utilizar.***

Como pudo ser observado a lo largo de este recuento teórico comprendido en los tres primeros capítulos de este informe, en el que se destacaron de manera central el cómo ha evolucionado la noción del cambio organizacional subyacente en la teoría institucional, así como los aspectos relacionados con los núcleos teóricos básicos de la reingeniería, las aportaciones más recientes apuntan hacia una conceptualización de este fenómeno caracterizada por la necesidad de retomar ciertas intuiciones fundamentales sobre las que debe situarse una mayor atención. De esta manera, los contenidos que deben considerarse en la determinación de un modelo teórico que guíe el accionar indagatorio posterior, son: (1) reconocimiento de un mayor dinamismo en las posibilidades de cambio organizacional que el considerado por algunos investigadores de la corriente de la teoría institucional conocida como neo-institucionalismo. (2) Incluir un apartado que atienda el impacto que sobre el cambio organizacional provoca la interpretación específica que los actores

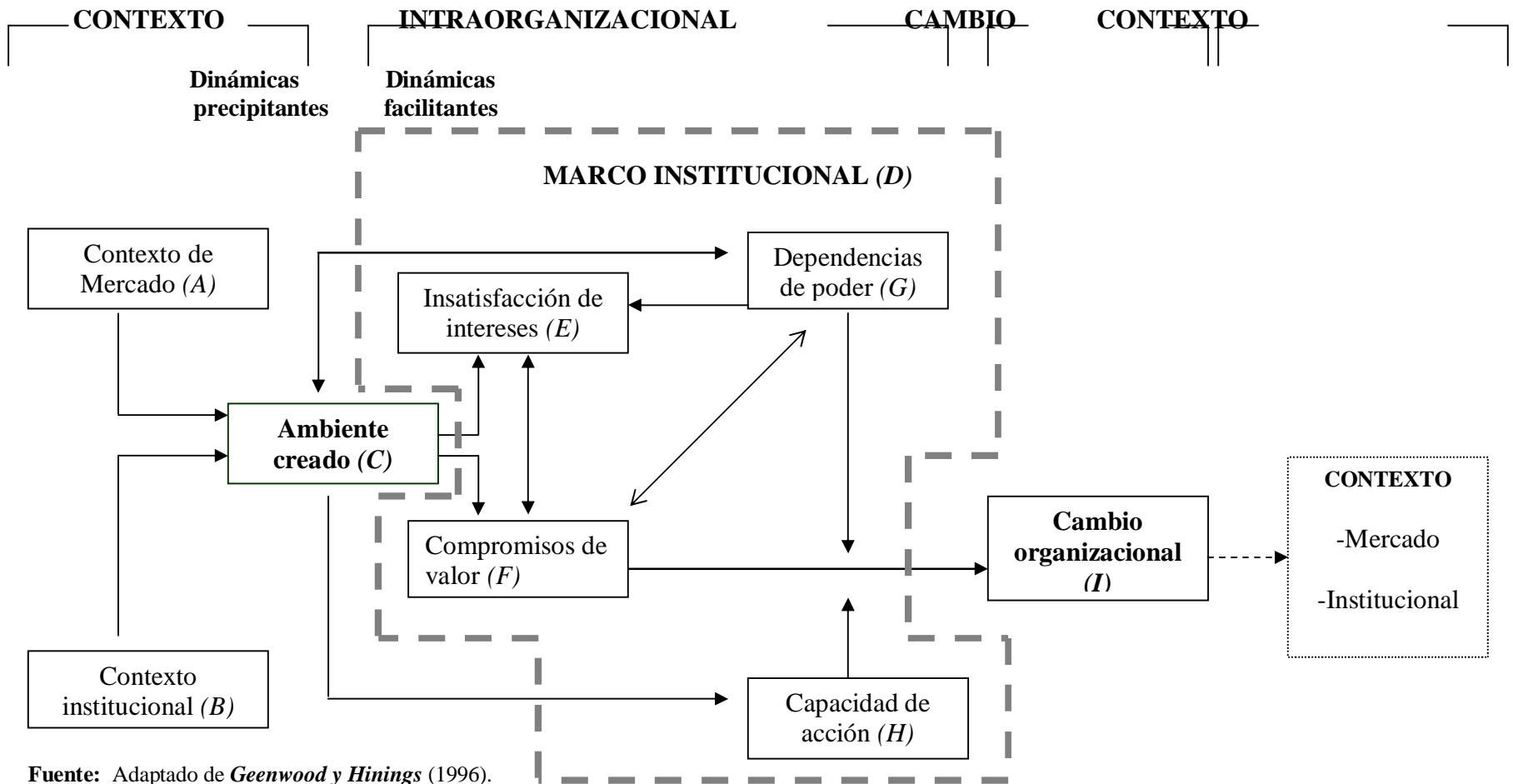
organizacionales hacen de su medio ambiente, tanto en su dimensión técnica, como en su dimensión institucional. (3) Asignar un rol más destacado a la agencia activa, y por tanto, al poder y los intereses de los actores, como fuerzas impulsoras de transformaciones organizacionales. Y (4) restablecer el *locus* de atención en la organización individual como sitio específico de concreción inicial del cambio organizacional.

Por ello, como resultado de lo anterior es que el modelo utilizado como soporte teórico de las inferencias resultantes de la investigación, es una adaptación del modelo utilizado por Greenwood y Hinings (1996), el cual puede ser apreciado esquemáticamente en la figura 3.1.

Las adaptaciones incorporadas tienen el sentido de rescatar las nociones más actuales derivadas del análisis de la visión del cambio organizacional contenida en la teoría institucional, destacando la incorporación al modelo de un rubro denominado como *ambientes creados*, cuya explicación ha sido abordada en un apartado anterior. Asimismo, serán definidas de manera más precisa cuáles son las variables que permiten darle significación a los factores asumidos como dinámicas precipitantes y facilitadoras dentro del modelo original. Este último aspecto será retomado con mayores detalles en el apartado correspondiente a los aspectos metodológicos.

Por lo pronto, me permito adelantar una intuición central que se manejará en el modelo teórico utilizado, la cual permite establecer una seria distinción frente al modelo original de Greenwood y Hinings (1996). Esta es que, mientras que el modelo original deposita una fuerte capacidad de influencia directa a los contextos de mercado e institucional sobre los componentes de las dinámicas intraorganizacionales, el modelo reformulado considera que en realidad, esta influencia es primeramente mediada por la interpretación que la coalición dominante hace de tales contextos, por lo que, de la forma particular de reapropiación de la realidad contextual se derivan efectos importantes sobre el accionar de las dinámicas intraorganizacionales. En el estudio de caso se retoman estos aspectos con mayor minuciosidad.

**Figura 3.1. Modelo teórico reformulado para entender el cambio organizacional.**



**Fuente:** Adaptado de *Geenwood y Hinings* (1996).



## ***Parte II.* CRITERIOS METODOLÓGICOS.**

## Capítulo 4. IMPLICACIONES METODOLÓGICAS DEL MODELO TEÓRICO UTILIZADO.

*“Se ha dicho frecuentemente que una hipótesis científica que no levanta ninguna contradicción no está lejos de ser una hipótesis inútil”.*  
Gastón Bachelard.

El modelo teórico que servirá de apoyo al trabajo de investigación en curso proviene de una reformulación a un modelo previamente elaborado por Greenwood y Hinings (1996), al cual se le han incorporado algunos aspectos significativos no considerados en el planteamiento original. Por un lado han sido incluidas dos nuevas categorías denominadas *ambiente creado* y *marco institucional*, a la vez que se han precisado los contenidos de cada uno de las variables consideradas en las categorías del modelo.

Con la incorporación de estas adaptaciones es posible contar con un enfoque más apropiado para analizar el proceso de cambio organizacional llevado a cabo en la empresa del presente estudio de caso durante el periodo comprendido entre enero de 1999 y agosto de 2000.

En la introducción de adaptaciones al modelo he cuidado que estas sean compatibles con el enfoque teórico del institucionalismo, en el que me he estado apoyando desde el inicio de esta investigación. Así, las expectativas generadas están situadas sobre la posibilidad de arribar a conclusiones con una mayor riqueza explicativa que permita nuevas aportaciones teóricas y conceptuales. El modelo reformulado ya ha sido presentado de manera esquemática en la *figura 3.1*.

Resulta procedente el cuestionamiento de ¿porqué ha sido seleccionada una versión reformulada de un modelo analítico de Greenwood y Hinings (1996) para sumirlo como guía conceptual orientadora del trabajo de investigación desarrollado? La respuesta está ligada a la necesidad de contar con un conjunto de operadores teóricos que permitan captar un fenómeno complejo y multidimensional, como lo es el cambio organizacional radical, de



la manera más integral posible. La principal ventaja percibida en este modelo reformulado es que centra la atención en la interacción observable de un conjunto de dinámicas intraorganizacionales significativas que guardan una interconectividad determinante, tanto con los factores contextuales que son exógenos a la organización, como con el marco institucional estructurado en su interior. La agregación de estos elementos genera una configuración específica que sirve de plataforma reflexiva para derivar conclusiones que integran una visión holística del fenómeno estudiado. Se trata, entonces, de aprovechar una ventaja analítica no encontrada en otros modelos teóricos que son convergentes a la perspectiva institucional.

A partir de la reformulación del modelo teórico se deriva una proposición general que sirve como hilo conductor del esfuerzo indagatorio global. Esta proposición considera que la falta de un entendimiento suficiente de las características relevantes del marco institucional y las dinámicas intraorganizacionales medulares de la empresa, por parte del personal directivo y de los consultores que apoyaron la labor transformacional, se convierte en un factor fundamental para explicar las razones de los fallos en la puesta en práctica de procesos de cambio organizacional radical.

Como una consecuencia de esta proposición general y de la propia operatividad conceptual del modelo teórico utilizado se ubican siete categorías centrales, cada una de las cuales funciona como eje orientador del trabajo de campo realizado para formalizar la investigación. Esto debido a que se trata de aspectos cuya interacción conjunta determina el resultado del proceso de cambio implementado en la empresa analizada. Una característica notable de estas categorías es que el tipo de información que deberá recolectarse para el estudio, difiere entre unas categorías y otras. Por lo tanto, resulta imprescindible determinar una estrategia metodológica que incluya una combinación adecuada de técnicas e instrumentos de investigación, según los atributos específicos de cada categoría en particular. Como resultado de lo anterior, es que procedo a explicar estas categorías relevantes, (1) elaborando una breve descripción de cada una de ellas, (2) señalando las preguntas guías que contribuyeron a determinar los aspectos específicos que debían ser enfatizados durante la búsqueda de información correspondiente, (3) determinando las

80

variables que se considera fungen como parámetros para determinar su nivel de incidencia en el resultado global del proceso de cambio, (4) definiendo su correspondencia con las proposiciones que orientan el estudio de caso, y (5) especificando el tipo de técnicas e instrumentos de investigación requeridos.

Iniciamos, entonces, este recorrido descriptivo respetando el orden convencional en el que aparecen las categorías relevantes en la *figura 3.1*.

#### **4.1. *Categorías centrales del modelo utilizado.***

##### **4.1.1 Categoría A. Contexto de mercado.**

###### *Definición:*

Está conformado por el análisis que se realiza para determinar el nivel de rivalidad competitiva que existe en un sector industrial determinado.

###### *Preguntas guía:*

- ¿Cuál es el nivel de rivalidad competitiva que existe en este sector industrial?
- ¿El nivel de rivalidad existente está determinando posibilidades de obtención de un nivel de rentabilidad aceptable para el corporativo en el que participa la empresa en estudio?
- ¿Qué nivel de madurez y fragmentación ha alcanzado este sector industrial?
- ¿El contexto de mercado está presionando para la implementación del cambio organizacional radical?

*Variables:*

- Riesgo de incorporación de nuevos competidores.
- Poder de negociación de proveedores.
- Poder de negociación de compradores.
- Amenaza de productos sustitutos.
- Nivel de rivalidad.
- Nivel de madurez de la industria.
- Nivel de fragmentación del mercado.
- Percepción de la necesidad del cambio organizacional radical.

*Proposiciones específicas:*

- El nivel de rivalidad competitiva del sector industrial en el que participa la empresa en estudio, aunado a su nivel de madurez y fragmentación configuran una estructura competitiva con bajas posibilidades de rentabilidad, lo cual es poco satisfactorio para el corporativo propietario de la empresa.
- El contexto competitivo está presionando para la implementación del cambio organizacional radical.

*Técnicas de investigación requeridas:*

- Observación directa.
- Investigación documental.
- Entrevista semiestructurada (5 entrevistas a personal de nivel directivo).

#### 4.1.2. **Categoría B.** Contexto institucional.

##### *Definición:*

Está conformado por el conjunto de prácticas de gestión institucionalizadas que se convierten en proveedores de legitimidad para actores estratégicos que pretenden que sus organizaciones sean consideradas como modernas y racionales. Las prácticas institucionalizadas se erigen como reglas y procedimientos que se dan por hecho debido a que son percibidas como la forma legítima de pensar y hacer las cosas. Por lo tanto, las organizaciones para sobrevivir deben alinear su estructura y funcionamiento a las expectativas institucionales, aunque para lograrlo se desvíen de sus metas formales.

##### *Preguntas guía:*

- ¿Cuáles son las prácticas de gestión más sobresalientes que han logrado legitimarse como opciones viables para la implementación del cambio organizacional radical?
- ¿En que medida sus contenidos centrales contribuyen a la obtención de resultados satisfactorios?

##### *Variables:*

- Prácticas de gestión legitimados.
- Contenido y orientación de las prácticas de gestión legitimadas.

##### *Proposiciones específicas:*

- Gran parte de las prácticas de gestión institucionalizadas que prevalecen en el contexto institucional contienen aspectos ambiguos y contradictorios que no contribuyen a mejorar el desempeño de la organización, aunque si funcionan

como proveedores de legitimidad para quienes están interesados en difundir imágenes de impulsar estilos de dirección modernos y racionales.

*Técnicas de investigación requeridas:*

- Análisis documental.
- Entrevista semiestructurada (5 entrevistas a personal de nivel directivo).
- Análisis interpretativo.

**4.1.3. Categoría C. Ambiente creado.**

*Definición:*

Consiste en la interpretación que los actores estratégicos hacen del medio ambiente en el que se desenvuelve la empresa en un momento determinado. Se trata, entonces, de una imagen coyuntural que perdura mientras se realiza el siguiente ejercicio de análisis del medio ambiente externo.

Si bien es cierto, existen una gran cantidad de recomendaciones en relación a que factores considerar al momento de hacer análisis de oportunidades y amenazas, estos factores no dejan de ser profundamente ambiguos, por lo que al final cada analista del medio ambiente empresarial, observando el mismo contexto, llega a detectar oportunidades y amenazas que otros no logran observar. De tal suerte que este ejercicio tiene un fuerte componente interpretativo que provoca que cada organización tenga su propia visión particular del medio ambiente. En este proceso de creación de su medio ambiente, el marco institucional de la empresa también juega un papel estelar, dado que sus creencias, ideas y valores compartidos median en la realización del análisis del entorno, dándole un sentido particular a sus consideraciones a este respecto.

*Preguntas guía:*

- ¿Cuál es la percepción específica que tienen los actores estratégicos de la organización sobre su medio ambiente empresarial?
- ¿Cuál es su consideración sobre el desempeño de las empresas rivales?
- ¿Cuál es su consideración sobre el desempeño competitivo de la organización?

*Variables:*

- Percepción del medio ambiente.
- Percepción de los competidores.
- Auto percepción competitiva.

*Proposiciones específicas:*

- La organización ha creado una visión del medio ambiente competitivo distorsionada que no contribuye a sensibilizar adecuadamente las tensiones entre su contexto de mercado y su funcionamiento operativo.

*Técnicas de investigación requeridas:*

- Investigación documental.
- Entrevista semiestructurada (5 entrevistas a personal de nivel directivo).
- Análisis interpretativo.

#### 4.1.4. **Categoría D.** Marco institucional.

##### *Definición:*

Está conformado por el conjunto de ideas, valores y creencias que son compartidos por los actores organizacionales. Este marco de referencia proviene de un contexto plagado de instituciones. Así, el contexto institucional determina, en gran medida, la acción organizacional, dado que este esquema interpretativo influye sobre la configuración específica que asume cada una de las dinámicas intraorganizacionales incorporadas en el presente modelo teórico.

Uno de los principales rasgos del marco institucional es que una vez que se ha logrado instituir tiende a permanecer inamovible debido a que está provisto de mecanismos de autoreforzamiento que inducen a la aceptación acrítica por parte de los diversos actores organizacionales.

##### *Preguntas guía:*

- ¿Cuáles son las principales ideas, valores y creencias compartidas por los actores organizacionales que le dan sentido a su acción?
- ¿Cuáles son los principales rasgos de la actividad simbólica que se desarrolla al interior de la empresa?

##### *Variables:*

- Ideas, creencias y valores compartidos.
- Prácticas de gestión legitimados.
- Mitos.
- Actividad ritual.
- Actividad simbólica.

*Proposiciones específicas:*

- La empresa ha estructurado un marco institucional poco favorable a la implementación del cambio organizacional radical, debido, principalmente, a que se han logrado consolidar rasgos destacados del *fenómeno burocrático* (Crozier, 1974) que limitan su capacidad de adaptación a opciones de gestión distintas.

*Técnicas de investigación requeridas:*

- Entrevista semiestructurada (20 entrevistas a personal operativo de todas las áreas funcionales de la empresa. 5 entrevistas a personal de nivel directivo).
- Análisis de contenido.
- Análisis interpretativo.

**4.1.5. Categoría E. Insatisfacción de intereses.**

*Definición:*

Es una dinámica intraorganizacional que juega un rol importante para lograr que se obtengan resultados satisfactorios en un esfuerzo de cambio organizacional. Con mucha frecuencia la dinámica funcional de las organizaciones favorece los intereses de unos grupos por encima de otros. Los primeros presionan para que esta dinámica prevalezca, mientras que los segundos pugnan por lograr transformaciones en la organización que sean compatibles con sus intereses. Por lo tanto, se trata de un componente que se nutre de la información que proviene del medio ambiente externo, la cual ya ha sido mediada durante el proceso de creación del ambiente específico de la organización. Ello permite que los actores organizacionales cuenten con referencias en torno al desempeño requerido por la organización para mantener niveles adecuados de competitividad. Así, a través de un ejercicio de análisis comparativo, los actores organizacionales tienden a generar una



reacción de conformidad o, en su caso, de insatisfacción, con respecto al desempeño funcional de la organización. Por ende, si la percepción que logra alcanzar consenso es hacia la conformidad, entonces, se formará una predisposición a rechazar pretensiones transformadoras, mientras que, cuando lo que prevalece es la insatisfacción, se origina una disposición orientada hacia la aceptación de iniciativas proclives al cambio organizacional. También es frecuente que los propios grupos no hayan evidenciado esta situación por lo que su accionar no tiene implicaciones significativas, en este sentido específico, sobre el esfuerzo de cambio organizacional. De cualquier manera, es importante indagar cual es la situación que guarda este aspecto en la organización en estudio.

*Preguntas guía:*

- ¿Tienen claro los grupos que intereses se ven más favorecidos con la dinámica funcional actual de la organización?
- ¿Este aspecto está impactando de alguna manera el actual esfuerzo de cambio organizacional en la empresa?
- ¿Está siendo fuente de adaptación al cambio organizacional? o por el contrario ¿está siendo fuente de resistencia al cambio organizacional?

*Variables:*

- Percepción de los grupos sobre sus intereses.
- Actitud frente al cambio.

*Proposiciones específicas:*

- Los grupos conformados al interior de la empresa en estudio no han identificado que la actual dinámica funcional favorece los intereses de algunos grupos, por lo que este factor no desempeña un papel relevante en los esfuerzos de cambio que se están realizando.

- La insatisfacción de intereses se está presentando en relación a que los disfuncionamientos detectados afectan el desempeño de las diversas áreas funcionales, lo que los hace ver mal frente a otras áreas que están cumpliendo sus metas de forma más satisfactoria. En este sentido, la insatisfacción de intereses si está desempeñando un papel esencial en la puesta en marcha del cambio organizacional radical.

*Técnicas de investigación requeridas:*

- Observación.
- Entrevista semiestructurada (20 entrevistas a personal operativo de todas las áreas funcionales de la empresa. 5 entrevistas a personal de nivel directivo).
- Análisis de contenido.
- Análisis interpretativo.

**4.1.6. Categoría F. Compromisos de valor.**

*Definición:*

La propia dinámica de la organización a través del tiempo contribuye de manera decisiva para que los actores asuman consideraciones significativas en relación a las implicaciones que conlleva cualquier cambio de sus rutinas, por lo tanto, generan compromisos de valor hacia el *status quo* de la organización. Así, algunas organizaciones tienden a ser más predispuestas a esfuerzos de cambio, mientras que otras prefieren seguir el curso actual de la organización debido a la ansiedad natural que genera la incertidumbre aparejada a todo proceso de cambio. Esta propensión hacia el cambio desempeña un papel esencial en los posibles resultados de dicho proceso.

En un primer momento, los compromisos de valor anidados en la organización son resultado del ambiente que los propios actores internos han recreado, dado que las

referencias provenientes del exterior permiten deducir si la forma como son desarrollados los procesos de trabajo continúa siendo apropiada y legítima frente a los requerimientos simbólicos presentes en el contexto institucional. Mientras que, en segundo término, se genera una interconectividad de retroalimentación entre esta dinámica y la insatisfacción de intereses, dado que cualquier movimiento en los compromisos de valor impacta sobre los intereses y viceversa.

*Preguntas guía:*

- ¿Cuál es el tipo de compromiso de valor prevaleciente en la empresa en estudio?
- ¿Qué influencia está presentando esta propensión sobre el esfuerzo de cambio organizacional?

*Variables:*

- Tipo de compromiso prevaleciente.
- Nivel de influencia sobre el esfuerzo de cambio.

*Proposiciones específicas:*

- En la empresa en estudio existe un serio compromiso con el *status quo*, producto de que las actuales rutinas de trabajo se han institucionalizado fomentando una mayor conformidad con la inercia que con cualquier esfuerzo de transformación organizacional.
- Este aspecto no ha sido debidamente valorado por los actores estratégicos responsables de la implementación del cambio, por lo que están enfrentando acciones de resistencia sin haber logrado percatarse de ellas.
- Este aspecto puede afectar negativamente el resultado global del proceso de cambio organizacional.

*Técnicas de investigación requeridas:*

- Entrevista semiestructurada (20 entrevistas a personal operativo de todas las áreas funcionales de la empresa. 5 entrevistas a personal de nivel directivo).
- Análisis de contenido.
- Análisis interpretativo.

**4.1.7. Categoría G. Dependencias de poder.**

*Definición:*

Generalmente al ocurrir cambios en las organizaciones se desplaza el poder de unas áreas funcionales o grupos hacia otros. Dichos grupos asumen posición favorable o no dependiendo de cómo perciban que el cambio va a afectar su nivel de influencia en la organización. Esta dinámica intraorganizacional es un factor clave para la consecución de resultados satisfactorios de los esfuerzos de cambio organizacional, debido a que mantiene fuertes lazos de interrelación con respecto al resto de dinámicas internas. De esta forma, adquiere un rasgo de centralidad determinante que le permite influir directamente sobre la interpretación que se hace del medio ambiente exterior, de tal manera que la reapropiación interna de dicho factor, que se objetiva en lo que se denomina como ambiente creado, está mediada por las apreciaciones interesadas de los grupos de poder, estableciéndose una relación de retroalimentación, dado que tales grupos deben, a su vez, irse adaptando a los requerimientos de legitimidad que surgen en el exterior de la organización.

Una relación similar se establece entre esta dinámica intraorganizacional y los compromisos de valor, de tal manera que estos últimos son fuertemente determinados por las aspiraciones de los grupos de poder, quienes poseen suficiente capacidad para movilizar mecanismos de presión que induzcan modificaciones sobre tales compromisos. Evidentemente, los compromisos de valor favorecen más a aquellas dependencias que se

alinean a la configuración alcanzada por dichos compromisos. Por consiguiente, el tipo de enlace entre ambas dinámicas es de influencia mutua.

Por su parte, en lo que corresponde a su interrelación con la insatisfacción de intereses, se observa que esta última es directamente determinada por el grupo de interés hegemónico, dado que aprovecha sus recursos para orientar los intereses de los actores organizacionales sobre los que tiene capacidad de influencia.

*Preguntas guía:*

- ¿Cuál será la posible respuesta de los grupos que verán desminuido su cuota de influencia a partir de la implementación del cambio organizacional?
- ¿Cómo afectaran las respuestas de los grupos de poder desplazados el resultado global del proceso de cambio organizacional?

*Variables:*

- Grupos de poder.
- Reacciones de los grupos.
- Incidencia sobre los resultados.

*Proposiciones específicas:*

- Si bien es cierto en la empresa del estudio de caso no existen manifestaciones evidentes de conflictos originados por pugnas por el poder organizacional, esto no significa que algunos grupos no asuman posiciones defensivas contrarias a los esfuerzos de cambio organizacional. Esta forma de resistencia velada no ha sido vislumbrada por los responsables de la implementación del proceso de cambio organizacional, por lo que, no se están haciendo los esfuerzos necesarios para remover estas resistencias, lo que puede ocasionar resultados desfavorables de dicho proceso.

*Técnicas de investigación requeridas:*

- Entrevista semiestructurada (20 entrevistas a personal operativo de todas las áreas funcionales de la empresa. 5 entrevistas a personal de nivel directivo).
- Análisis de contenido.
- Análisis interpretativo.

**4.1.8. Categoría H. Capacidad de acción.**

*Definición:*

Es la habilidad de manejar el proceso de transición de un sistema de gestión a otro, lo cual incluye tres aspectos importantes. El cambio organizacional radical no puede ocurrir si la organización no tiene suficientemente entendimiento de su nuevo destino funcional, si no tiene las habilidades y competencias requeridas para funcionar en este nuevo sentido, y si no tiene la suficiente habilidad para manejar el cómo llegar a ese nuevo destino.

Esta dinámica intraorganizacional se destaca porque presenta una pobre interrelación con respecto al resto de dinámicas, observándose que la posibilidad de que la organización cuente con suficientes habilidades para manejar el proceso de transformación depende de que tanto es capaz de mantener contacto permanente con los centros generadores de conocimientos y destrezas directivas.

*Preguntas guía:*

- ¿Existe capacidad de acción entre los actores estratégicos para implementar la reingeniería en la empresa en estudio?
- ¿El apoyarse en un despacho de consultoría experimentado les proporcionará de la capacidad de acción suficiente para lograr los propósitos buscados?

*Variables:*

- Experiencia de los actores estratégicos en procesos de cambio organizacional.
- Suficiencia de los conocimientos.
- Tiempo de dedicación al proceso.
- Existencia de equipos de apoyo.
- Apoyo decidido de la alta dirección.
- Apoyo del corporativo.
- Atención organizacional invertida en el proceso.
- Experiencia del grupo consultor.
- Observancia a las propuestas del grupo consultor.

*Proposiciones específicas:*

- No existe suficiente capacidad de acción entre los actores estratégicos responsables de la implementación del proceso de cambio organizacional.
- Esta capacidad de acción es proporcionada por un grupo consultor experimentado.
- La falta de apoyo decidido de la alta dirección de la empresa, así como de la dirección del corporativo erosionan de manera importante la capacidad de acción que pudo haberse logrado con la participación del consultor.
- Al final, el resultado global del cambio implementado será poco satisfactorio.

*Técnicas de investigación requeridas:*

- Entrevista semiestructurada (20 entrevistas a personal operativo de todas las áreas funcionales de la empresa. 5 entrevistas a personal de nivel directivo. 1 entrevista con personal del grupo consultor. 1 entrevista con personal de la dirección del corporativo).
- Análisis de contenido.
- Análisis interpretativo.

#### 4.1.9. **Categoría I.** Cambio organizacional.

##### *Definición:*

Este último aspecto condensa el resultado final obtenido de la serie de acciones desarrolladas para conseguir el cambio organizacional. De la interacción conjunta de los aspectos señalados con anterioridad dependerá el resultado observado. Así, una determinada configuración de esa interacción puede llevar al logro del cambio organizacional radical. Mientras que otra configuración puede hacer que sí existan cambios organizacionales, pero que estos no sean ni en el sentido, ni en la magnitud esperada. Esto significa que entre el cambio planeado y el cambio resultante puedan presentarse serias divergencias, las cuales fueron determinadas por una configuración específica de la interacción de los aspectos contemplados en el modelo teórico utilizado.

##### *Preguntas guía:*

- ¿Qué tipo de cambio ha resultado después de la implementación de la reingeniería en la empresa en estudio?
- ¿El cambio resultante es compatible con el cambio esperado?
- ¿Se cumplieron los objetivos señalados en el proyecto de implementación de la reingeniería?

##### *Variables:*

- Cumplimiento de objetivos y metas de la reingeniería.
- Solución de problemas detectados.
- Percepción de los actores estratégicos sobre resultados obtenidos.



*Proposiciones específicas:*

- La configuración consolidada en la interacción de los aspectos centrales del modelo teórico utilizado ha incidido para que el cambio organizacional resultante sea sólo un cambio evolutivo.
- Sin embargo, en la percepción de los actores estratégicos el cambio resultante cumple con sus expectativas. Esto porque al racionalizarlo retrospectivamente logran darle un sentido que reafirme lo certero de sus decisiones.

*Técnicas de investigación requeridas:*

- Entrevista semiestructurada (5 entrevistas con personal de nivel directivo).
- Análisis de contenido.
- Investigación documental.
- Análisis comparativo.
- Análisis interpretativo.

#### **4.2. Estrategia metodológica.**

Ha sido señalado en repetidas ocasiones que esta investigación es llevada a cabo bajo criterios metodológicos de los estudios de caso.

Considero que esta variante de investigación cualitativa resulta más apropiada debido a la naturaleza del objeto de estudio, en virtud de que lo investigado, fundamentalmente, es el proceso de cambio organizacional puesto en marcha en una empresa, en el que se busca modificar sustancialmente los sistemas de trabajo centrales, sustituyendo el sistema de gestión anteriormente utilizado, el cual muestra rasgos distintivos del sistema de gestión burocrática, por otro sistema distinto denominado *reingeniería de procesos*. Así, dicho de otra manera, el foco de atención principal de esta investigación es un proceso. En todo momento se intenta observarlo de manera integral.

Pretender diseccionarlo para estudiar alguna de sus partes por separado no ayuda a entender el sistema complejo de interrelaciones que influyen en su desarrollo. Es preferible asumirlo con una visión holística, que de pie a la posibilidad de entendimiento sólido de ese fenómeno complejo.

Por consiguiente, el objetivo de este estudio de caso, como el de la mayoría de estudios similares, es el análisis de causalidades complejas en un escenario real, particular, para proponer una interpretación verosímil del fenómeno investigado (Yin, 1994; Arellano, 1996). Es claro, entonces, que no existe interés por lanzar generalizaciones, o crear leyes universales, sino más bien entender con claridad un fenómeno organizacional importante, al que se le ha prestado poca atención por parte de la comunidad científica relacionada con esta disciplina.

De esta manera, el tipo de estudio de caso a desarrollar será el denominado estudio de caso intensivo, que se caracteriza porque el análisis está basado en un ordenamiento de la evidencia desde dentro del caso mismo (Cuninham, 1997). Ello porque me interesa profundizar el análisis de los aspectos significativos y las redes de causalidad implícitas en el proceso de cambio organizacional, más que presentar opiniones generales sobre una muestra amplia de fenómenos similares.

La apuesta está centrada en revelar características cualitativas por encima de las características cuantitativas. No interesa determinar cuántas veces y con qué regularidad ocurre un evento, sino entender con claridad porqué y cómo se desarrolla un fenómeno para construir una explicación relevante de dicho fenómeno.

Dentro de esta estrategia de investigación asumirá un papel importante la utilización de un criterio relacionado con cómo avanzar en el proceso de indagación conocido como *dispositivo interactivo paralelo*, el cual consiste en no avanzar conforme a un orden planeado linealmente, en el que las etapas llevan una secuencia debidamente determinada, de tal manera que debe ser concluida una etapa previa para transitar hacia la siguiente. Con el criterio del *dispositivo interactivo paralelo*, el orden depende de lo que se va

encontrando, así, los hallazgos en una etapa posterior pueden ser útiles para darle forma a etapas posteriores (Verschuren, 2001). Se trata, entonces, de la posibilidad de ir y venir a través de las distintas etapas de la investigación para llegar a alcanzar la interpretación que sea la más verosímil dentro de un conjunto de alternativas posibles.

Para ello, otro criterio central que permitirá nutrir a la investigación con un sólido nivel de validez interna será el de *triangulación* (Cunningham, 1997). Este se basa en la habilidad del investigador para apoyarse en fuentes diversas de información y llegar a conclusiones interpretativas similares. Es decir, la referencia es a un tipo de triangulación entre métodos, en la que se combinan entrevistas con observaciones y con revisión de registros, buscando que la misma conclusión se derive de estas técnicas múltiples e independientes.

En cuanto a la validez externa de los resultados del estudio de caso, se recurrirá a dos elementos complementarios. En primera instancia, se promoverá la generación de un efecto *espejo*, sometiendo las interpretaciones expresadas en el estudio a la consideración crítica de dos de los actores estratégicos de la organización utilizada para esta investigación. Las observaciones resultantes serán recogidas para replantear algunas consideraciones que pudieran ser erróneamente interpretadas. Estoy claro que algunas aseveraciones pudieran no ser del agrado de dichos actores y quisieran cambiar el sentido de lo dicho por una apreciación positiva para ellos, sin embargo, no estaremos en posibilidad de hacer interpretaciones que respondan a intereses específicos. El interés primordial es hacer aseveraciones con fundamento en las evidencias.

En segunda término, se someterá el informe final a la consideración de dos miembros del *círculo heurístico* (Velasco, 2000), esto es, interactuar con colegas de la disciplina, entendiendo que existe una comunidad científica que cuenta con un marco de referencia común, que funciona como depositario de un consenso sobre el tipo de argumentos, creencias y principios que pueden ser razonablemente aceptados. La tentativa es para asegurar un criterio de verdad apegado a la tradición disciplinaria.

## ***Parte III.* ESTUDIO DE CASO.**

## Capítulo 5. LA EMPRESA DEL ESTUDIO DE CASO.

*“El cómo sean representados los aspectos de la organización, los medios de la representación, las características consideradas sobresalientes, aquellas características atractivas y aquellas características ignoradas, no son los atributos de la organización. Son un efecto de la interacción recíproca de múltiples conversaciones: la de aquellos que están organizados profesionalmente, a través de revistas, agendas de investigación, citas y redes de trabajo; y la de aquellos que ocupan un lugar en el mundo empírico de las organizaciones”.*

Stewart Clegg y Cynthia Hardy.

Intentar profundizar en el conocimiento de la dinámica multifacética real de las organizaciones con la finalidad ulterior de sugerir alternativas factibles de mejora en el desempeño ligado a la implementación y manejo de acciones de cambio organizacional, no debe de obviar el iniciar con un acercamiento descriptivo para entrar en contacto con los aspectos más elementales, aun cuando pudieran ostentar cierta apariencia de intrascendentalidad. En un sentido práctico, ello se torna sumamente esencial, bajo la consideración de que las organizaciones, más allá de cualquier dimensionalidad que gustemos atribuirles, deben ser asumidas como objetos empíricos (Clegg y Hardy, 1996).

Así, con la finalidad de ofrecer un marco de referencia que destaque los elementos que considero más relevantes con relación a las características y dinámicas esenciales de la empresa objeto de este estudio y, por lo tanto, sentar bases suficientes para comprender las consideraciones analíticas que se desarrollan posteriormente.

### 5.1 **PROJUBE. Empresa integrante del Grupo REGIO.**

PROJUBE S.A. de C.V. es la denominación de una empresa ubicada en el sur de la Ciudad de México, dedicada a la producción de derivados de fruta en presentaciones de jugos y néctares en envases asépticos, concentrados congelados y jugos naturales refrigerados.

La empresa PROJUBE forma parte de un holding empresarial denominado Grupo REGIO, cuyas oficinas corporativas se asientan en la ciudad de Monterrey, Nuevo León.

La mayoría de las empresas que integran este conglomerado de negocios están orientadas hacia el comercio exterior, participando en mercados en constante crecimiento, en los que se generan amplios márgenes de rendimiento sobre la inversión. Una de las pocas empresas del grupo que no ha logrado orientarse hacia este tipo de mercados es PROJUBE, lo que la coloca en una posición débil dentro de REGIO. De esta situación se pueden derivar riesgos latentes que presionan para una eventual desincorporación del holding. Sin embargo, debido a que una mejor comprensión de esta problemática requiere de la inclusión de mayores elementos analíticos, considero más apropiado el plantearlo en el siguiente capítulo.

## ***5.2. Trayectoria de PROJUBE.***

El Grupo REGIO inicia su actividad de negocios en 1956 a partir de la fundación de una empresa de manufacturas metálicas, cuya finalidad era fabricar artículos metálicos para la construcción. Con el paso del tiempo esta empresa decide modificar su tipo de producción y se orienta principalmente a la producción de componentes estructurales para automóviles.

En cuarenta y seis años de existencia se ha logrado consolidar un importante grupo industrial ampliamente diversificado, cuyas empresas participan en industrias tales como: automotriz, metal-mecánica, alimentos y servicios tecnológicos.

La necesidad de reinvertir las utilidades logradas por la empresa original que dio vida al holding hizo que los accionistas mayoritarios de este grupo empresarial fundaran una nueva empresa en 1959, la cual se dedicaría al procesamiento de cítricos. Diez años después, ante el crecimiento sostenido que muestra el mercado de jugos concentrados de

origen cítrico, se decide continuar la expansión en esta área de negocios. Posteriormente se realiza la integración de tres plantas procesadoras de cítricos en una sola empresa.

En este periodo el Grupo REGIO ya había considerado consolidar su participación en la industria procesadora de jugos, por ello, en 1973 se presenta la constitución de una nueva empresa dedicada al envasado y comercialización de jugos y bebidas de frutas, asignándosele el nombre de PROJUBE.

Así, se puso en marcha la integración vertical de las empresas productoras de jugos y bebidas del Grupo REGIO, complementándose con la apertura de dos empresas más, las cuales tienen por objeto la promoción de innovaciones tecnológicas que permitan un mayor crecimiento de la producción cítrica en el país, impulsando para tal efecto el desarrollo de huertas que manejen tecnología de punta, además de ofrecer capacitación y asistencia a los productores que demandan tales servicios.

Es a partir de la conjunción de estas empresas que se origina el establecimiento de la división de jugos y bebidas del Grupo REGIO.

Así, la Empresa PROJUBE inicia operaciones produciendo una bebida que comercialmente se conoce como naranjada, y en 1984 introduce en el mercado alimentario mexicano, el primer jugo de naranja concentrado.

PROJUBE envasa, distribuye y comercializa más de 50 presentaciones y productos diferentes de jugos y néctares de frutas, contando con una amplia red de distribución a nivel nacional, lo que le ha permitido tener presencia en las más importantes cadenas de autoservicio, en las principales líneas aéreas, cadenas hoteleras y restaurantes del país.

Esta red de distribución le permite a PROJUBE tener presencia en más de cien ciudades importantes de la república, aunado a la posición lograda por sus productos en el mercado contribuyó al logro de un volumen de ventas por un monto de \$31.6 millones de dólares durante el año 2000.

### ***5.3. El mercado de jugos y bebidas de fruta en México.***

En México el valor estimado al consumidor del mercado total de jugos, néctares, bebidas de frutas y naranjadas es de 600 millones de dólares aproximadamente. El mayor segmento dentro de este mercado es el de jugos y néctares. Su valor osciló entre los 450 y 500 millones de dólares en ventas al consumidor durante el año 2000.

En el período comprendido entre 1990 y 1994, el crecimiento promedio anual de este mercado fue de 17% y presentó un crecimiento del 11% durante el periodo de 1995 a 1999.

Se estima que el consumo *per cápita* de este tipo de productos en México es de 6.6 litros al año, presentando una tendencia hacia el crecimiento constante.

El mercado de jugos y bebidas de fruta está constituido por una variedad de distintos segmentos. En términos generales, estos se pueden clasificar por producto, sabor y presentación.

En cuanto a los productos, existen tres variedades básicas en las cuales se divide el mercado: jugos y néctares, bebidas de fruta y naranjadas.

En lo que respecta al sabor, el mercado de jugos procesados está conformado de la siguiente manera:

***Tabla 5.1. Conformación del mercado de jugos procesados en México.***

<b><i>Sabor</i></b>	<b><i>Jugos y Néctares</i></b>	<b><i>Bebidas de fruta</i></b>
Naranja	25%	35%
Manzana	20%	15%
Uva	18%	25%
Durazno	15%	-



Piña	8%	5%
Toronja	4%	-
Otros	10%	10%

*Fuente:* Elaborada por el autor con información proporcionada por la empresa PROJUBE.

Es importante destacar que a diferencia de otros países, en México el porcentaje de preferencia con respecto al sabor naranja es considerablemente menor, debido al alto consumo que se efectúa de jugo de naranja fresco.

Por su parte, en lo que concierne a los tipos de presentación, estos se distinguen debido a la existencia de diversos tipos de envases en los cuales se ofrecen los productos de jugos y bebidas. En términos generales, estos productos son comercializados en envases de lata, vidrio, plástico y cartón. Y pueden clasificarse en tres categorías: refrigerados, no refrigerados y congelados.

Los envases asépticos dominan el mercado representado el 95% en néctares y jugos, y el 100% en bebidas de frutas.

Por tipo de sabor, PROJUBE es el líder en la variedad de jugo de naranja en lo que respecta a las ventas en autoservicios. Este es el segmento de sabor más importante en el canal de ventas de mayor desarrollo en los últimos años.

En el mercado prevalecían los productos de jugos y néctares en una proporción de 40/60 con relación a los productos de bebidas de fruta y naranjadas hasta 1994. A partir de 1995 los jugos y néctares recuperaron participación y a partir de 1998 ya representaban más del 60% del valor total.

En México, aunque la industria está fragmentada, más del 60% de las ventas están concentradas en dos participantes: Jugos del Valle y Jumex. Durante los últimos años Jumex ha incrementado su participación de mercado hasta colocarse como líder. Ambas

empresas cuentan con productos y presentaciones similares, aunque las ventas de Del Valle son mayores en productos de bajo precio como son las bebidas de fruta.

El crecimiento de Jumex en el mercado se debe principalmente a que ha implementado una estrategia de penetración de mercado basada en agresivas campañas promocionales y descuentos de precio. Sin embargo al haberse concentrado más en el segmento de jugos y néctares que en bebidas de fruta, ha mantenido una mejor relación de márgenes en su línea de productos. Jumex es el líder en presentaciones en lata, el cual es el segmento más importante en este mercado.

Por su parte, Del Valle se ha orientado a mantener un alto precio para mantener márgenes de utilidad atractivos, lo que le ha ocasionado una pérdida de participación de mercado, principalmente frente a Jumex y PROJUBE. Su mezcla de productos se ha orientado hacia bebidas de fruta, habiendo introducido desde 1995 una serie de productos en esta categoría.

Otros importantes participantes del mercado son Boing, en lo que respecta a bebidas de frutas, y Valle Redondo y Sonrisa en lo concerniente a jugos y néctares. Sonrisa ha perdido participación de mercado debido a un desajuste en su estrategia comercial, dado que para detener su caída en participación, ha ofertado su línea agresivamente sobre la base de sacrificar sensiblemente sus márgenes de utilidad.

Otros participantes de este mercado son los productos importados como son: Minute Maid, Welsh, Tropicana, Sam's Choice, Best Yet, etc. El impacto de estas marcas ha sido mínimo ya que su precio es muy superior al de los jugos nacionales, y su red de distribución se ha limitado a solo algunos supermercados los cuales representan una proporción muy baja en este canal de distribución.

Como puede advertirse en las características del mercado de jugos y bebidas aquí enunciadas, PROJUBE participa en una estructura de mercado oligopólica en la cual interactúa un número reducido de competidores que entre sí ponen en práctica una intensa

rivalidad competitiva. Esta estructura de mercado oligopólica es comandada por dos grandes empresas que imponen condiciones con respecto a la determinación de precios y la diferenciación, mientras que el resto de participantes más pequeños se comportan como seguidores que, en términos generales, se adaptan a tales determinaciones.

#### ***5.4. Características generales del proceso productivo.***

Para manufacturar los más de 50 productos diferentes que conforman la oferta de bienes de PROJUBE, esta cuenta con una planta industrial cuyo rasgo más sobresaliente es su elevado nivel de automatización, además de que se mantiene en actividad durante tres turnos de ocho horas cada uno.

El proceso de producción de jugos y bebidas de fruta es relativamente sencillo y consta básicamente de tres fases, las cuales procederemos a describir de manera muy sintética con la finalidad de establecer una idea general del funcionamiento de la empresa. La primera fase se distingue porque el concentrado de fruta es mezclado con agua y azúcar en un tanque de reconstitución que cuenta con un mecanismo automatizado que permite lograr una consistencia uniforme del producto. En la segunda fase se procede a eliminar la posible presencia de impurezas en el jugo obtenido de la mezcla realizada en la etapa anterior. La eliminación de impurezas se realiza mediante un proceso de pasteurización mediante un equipo mecanizado conocido como pasteurizador tubular. La fase final del proceso de manufactura corresponde al envasado. Para ello se cuenta con tres máquinas envasadoras que integran de manera totalmente automatizada las funciones de armado, llenado y sellado de los envases correspondientes. Así, uno puede observar como en un espacio de pequeñas dimensiones se utiliza una máquina que de manera simultánea transforma un rollo de cartón plano e impreso con imágenes relativas al producto y a la marca de la empresa, en un envase de forma cúbica alargada que una vez que termina de asumir su presentación final, es llenado de jugo para inmediatamente después ser sellado mediante un diminuto artefacto plástico que al mismo tiempo cumple las funciones de tapón.

A lo largo de todo este proceso de manufactura que transcurre en pocos minutos, el trabajo humano se reduce a ser proveedor de los insumos requeridos, a observar cada actividad cuidando que se lleve a cabo eficientemente y a estar estibando el producto que se está maquilando. En caso de algún fallo del equipo, los trabajadores deberán detener su marcha, realizar los ajustes pertinentes, reprogramar la operación mediante la computadora de mando integrada y reiniciar operaciones.

Una presentación esquemática del proceso de producción de jugos se encuentra en la figura 5.1.

### ***5.5. Plantilla laboral y estructura administrativa.***

Para desarrollar las funciones de producción, comercialización y administración, PROJUBE cuenta con una plantilla laboral integrada por 317 personas. De ellas, 16 corresponden a ejecutivos de niveles medio y superior. En el área comercial se ubican 146 empleados. Mientras que en el área de producción participan 124 obreros, de los cuales un 50% mantiene una relación de trabajo permanente en la empresa, y el otro 50% restante está constituido por personal eventual. En tanto, los 31 trabajadores con los que se completa la plantilla laboral realizan funciones administrativas diversas.

En lo que concierne a su estructura directiva, esta se compone de ocho coordinaciones, de las cuales una es la Coordinación General y el resto atiende áreas funcionales específicas. El organigrama de la empresa se representa en la figura 5.2.

Es importante destacar que la estructura administrativa sólo posee tres niveles jerárquicos, por lo que se puede considerar como una estructura plana, dado que la distancia entre el puesto ejecutivo de mayor nivel y los puestos operativos básicos es relativamente muy corta. No obstante, debe destacarse que este rasgo estructural está complementado con un elevado nivel de centralización en lo que respecta a la toma de decisiones, dado que la mayoría de estas deben ser avaladas por la Coordinación General.

Otro aspecto relevante es el concerniente a su nivel de formalidad. En gran medida se observa una ausencia notoria de formalidad, dado que la mayoría de las funciones y procedimientos que se desarrollan en la empresa no cuentan con respaldo documental. En su lugar, los actores organizacionales guían su labor en base a experiencias que se van transmitiendo mediante expresión oral, dando por hecho que está escrito en alguna parte, aunque, es evidente que no existe la tradición de elaborar manuales de funciones, procedimientos y organización, que con mucha frecuencia son elaborados en otras organizaciones similares.

La inexistencia de un alto nivel de formalidad, sin embargo, no debe ser interpretada como una determinación deliberada por parte de la alta gerencia de PROJUBE, que pretenda fomentar abiertamente una propensión a la flexibilización que intente disminuir algún signo de burocratización. Más bien se trata de una ausencia por omisión que se asume como una carencia preocupantemente disfuncional que debe ser abatida en el corto plazo. Por ello, para tal efecto se iniciaron las labores inherentes a la elaboración de los manuales organizativos correspondientes.

Así, esta configuración resultante en la que sobresale una estructura jerárquica de pocos niveles, sumado a un alto nivel de centralización y complementado con un bajo nivel de formalización, no necesariamente se traduce en una intencionalidad clara por encontrar un sistema de gestión alternativo al clásico estilo burocrático de conducir las organizaciones, más bien se expresa como una configuración particular lograda de manera inercial y que no ha sido suficientemente racionalizada por la dirección de la empresa, por lo que no se logran derivar beneficios asociados a tal forma estructural.

## ***5.6. Fortalezas y debilidades autopercebidas.***

Con la finalidad de contar con nociones más amplias de las características esenciales de la empresa en la que se aplica el estudio de caso, me permitiré señalar los

principales elementos que en la percepción de la propia organización son sus fortalezas y debilidades.

Así, las instancias responsables de la planeación interna en PROJUBE perciben que dentro de sus fortalezas destaca:

- Contar con personal ejecutivo clave cuyo nivel de conocimientos y experiencia es altamente calificado.
- Alto nivel de reconocimiento de la marca PROJUBE en el canal de distribución constituido por los supermercados.
- Aceptable nivel de penetración y posicionamiento de sus principales marcas en el canal de distribución denominado institucional, lo que ha permitido que en este sector se logre una mayor rentabilidad.
- Se posee una cartera de productos con la mejor calidad percibida por el consumidor.
- Se ha desarrollado un sistema de mercadeo con resultados efectivos.

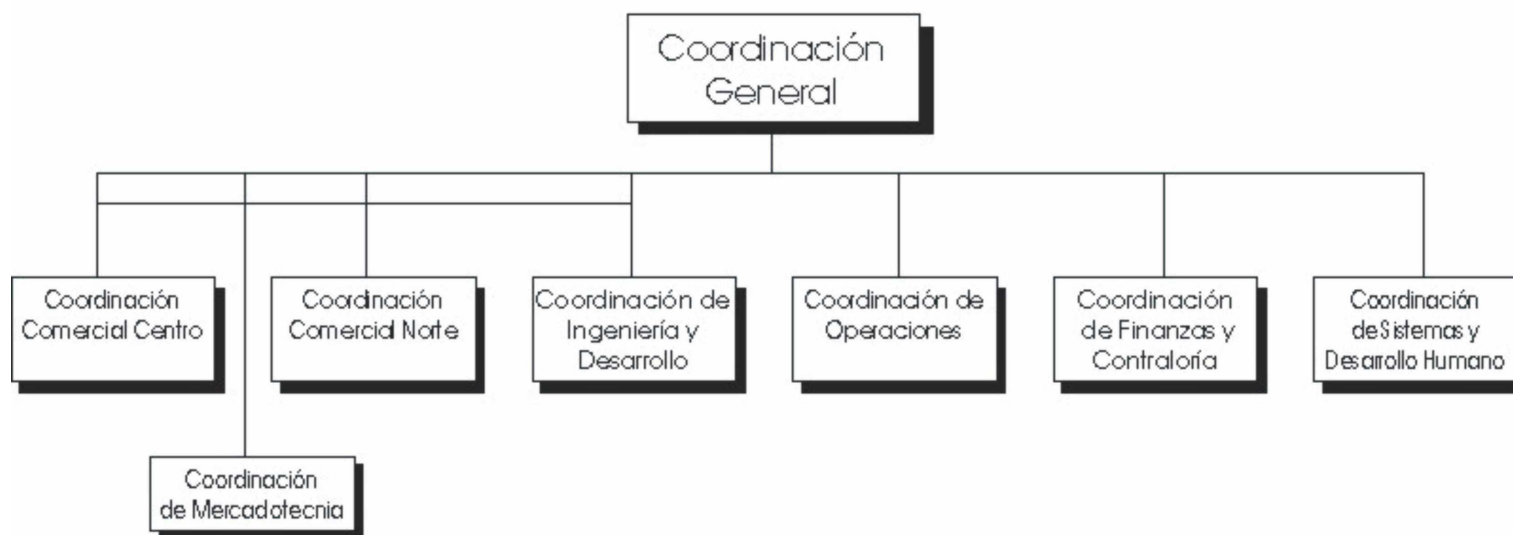
Mientras que en lo que respecta al rubro de debilidades se percibe:

- Insuficiente nivel de desarrollo en sus ejecutivos de nivel intermedio.
- Deficiente integración en sus sistemas de información y control, tales como: activos, inventarios, costos y cobranza.
- Inexistencia de sistemas de trabajo y comunicación estandarizados en áreas operativas tales como: ventas, fabricación, calidad, activos e inventarios.

- Poseer una estructura de costos mayor que la de sus principales competidores, por lo que el margen de rentabilidad es menor.
- Ausencia de flujos de ingresos suficientes para garantizar estados financieros sanos.

En gran medida, esta autopercepción de las fortalezas y debilidades de la empresa ha conducido a la necesidad de plantearse introducir el cambio organizacional radical buscando que contribuya al logro de una operatividad más eficiente.

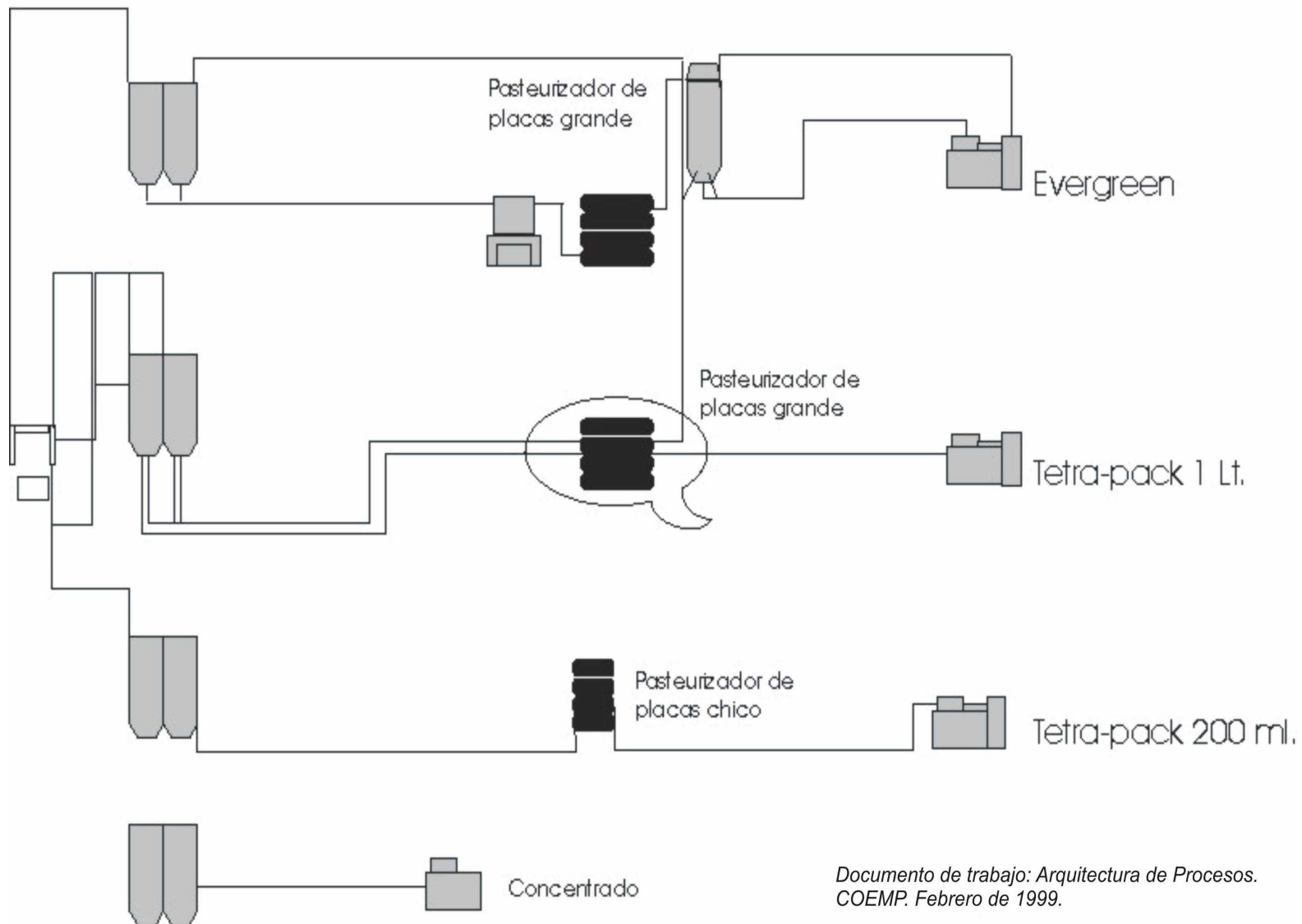
FIGURA 5.2  
ORGANIGRAMA GENERAL DE LA EMPRESA



*Manual de Organización de PROJUBE.  
Septiembre de 1999.*



FIGURA 5.1  
PROCESO DE PRODUCCIÓN



## **Capítulo 6. DIMENSIÓN COMPETITIVA, DIMENSIÓN INSTITUCIONAL Y AMBIENTE CREADO.**

“Considero que todavía está por realizarse el potencial total de la perspectiva institucional, en parte debido a las ambigüedades en algunas de las contribuciones iniciales a esta línea de trabajo y al hecho de que hasta ahora lo que se ha desarrollado es una versión algo estilizada de la teoría institucional –un institucionalismo restringido–.

**Walter W. Powell.**

### ***6.1. La dimensión competitiva del medio ambiente organizacional de PROJUBE.***

Una variable importante dentro del modelo teórico utilizado para el desarrollo de esta investigación es la que se refiere a la dimensión competitiva del medio ambiente de la empresa en estudio. Ello porque el nivel de intensidad de la rivalidad competitiva en cualquier industria se vuelve un factor de determinación decisivo al momento de optar por la implementación de cambios organizacionales. Y, aunque no se puede asumir como regla de validez universal, si suena lógico en la expectativa de que entre mayor sea lo intensivo de la rivalidad competitiva al interior de un campo organizacional, mayor será la presión sentida por los actores organizacionales estratégicos para pugnar por introducir modificaciones en su organización. Mientras que, en sentido inverso, ante un nivel de rivalidad competitiva débil, es más probable que la dirección de la organización se sienta menos presionada para introducir cambios en su dinámica funcional.

Conviene destacar que en la mayoría de los análisis organizacionales que se han desarrollado bajo el enfoque de la teoría institucional, se ha dado por hecho que en el medio ambiente de la organización existe una dimensión económica o técnica (Meyer y Rowan, 1991; DiMaggio y Powell, 1991a; DiMaggio y Powell, 1991b), sin embargo, no se tiene una idea precisa de su influencia sobre la acción organizacional. En su lugar, la variable que más se enfatiza en el análisis contextual es la dimensión institucional. Si bien es cierto, esta última variable tiene un peso específico superior sobre el comportamiento organizacional, lo cual ya fue discutido en el capítulo 2 de este informe, ello no conduce

necesariamente a que el otro componente del medio ambiente sea omitido. Esta apreciación es congruente con el llamado de Powell (1991) a expandir el enfoque de la teoría institucional hacia organizaciones cuyo ambiente económico o técnico no tienda a permanecer tan inamovible.

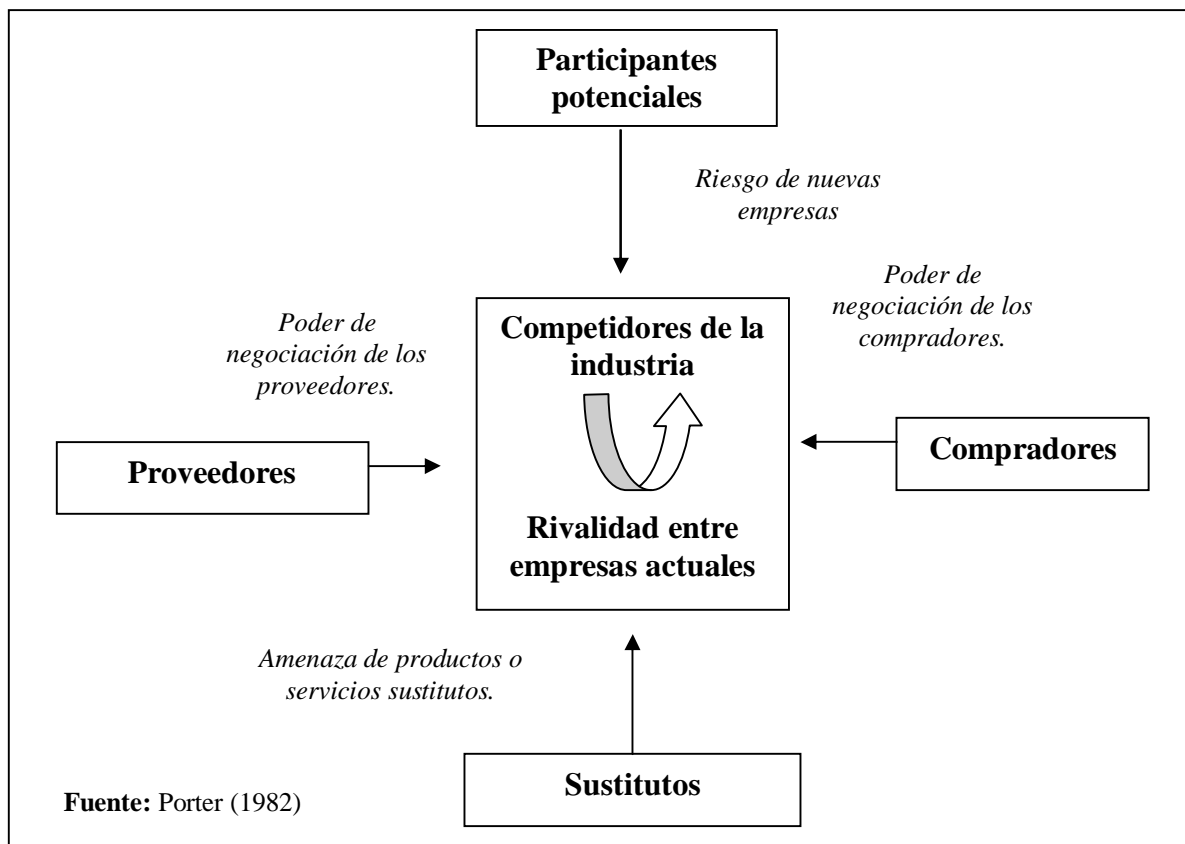
En el caso de la presente investigación, la dimensión competitiva del medio ambiente no puede ser obviada tan fácilmente, salvo que se quiera correr el riesgo de un análisis incompleto de la realidad organizacional en la que se desenvuelve la empresa estudiada. Todo lo anterior debido a la consideración de que la competencia genera desfasamientos entre el accionar interno de la organización y su contexto de mercado, por lo que las organizaciones se ven precisadas a intentar introducir cambios organizacionales con la finalidad de solventar tal asincronía.

En correspondencia con los preceptos anteriores, procedo a bosquejar una síntesis del nivel de rivalidad competitiva que se presenta en la industria de jugos y bebidas de fruta. Para tal efecto será útil el esquema desarrollado por Porter (1982) sobre las cinco fuerzas que impulsan la competencia. Una versión resumida de tal esquema aparece en la figura 6.1.

Dicho esquema de análisis considera que existen cinco fuerzas que actúan como determinantes estructurales de la intensidad de la competencia: la entrada de participantes potenciales; el riesgo de sustitución; el poder de negociación de los proveedores; el poder de negociación de los compradores y, de la agregación de los cuatro factores anteriores, se deriva la rivalidad existente entre los competidores actuales. Estas cinco fuerzas competitivas combinadas rigen el nivel de intensidad de la competencia interempresarial.

Un breve repaso de la configuración específica que adquieren estos factores, en el caso de PROJUBE, nos conduce a anticipar la conclusión de que en esta industria el nivel de intensidad de la rivalidad competitiva es sumamente elevado.

**Figura 6.1.** Fuerzas que impulsan la competencia en la industria.



¿En que me baso para adelantar ese juicio? Primero, en el caso del riesgo de ingreso de nuevos participantes potenciales se observa que no hay suficientes barreras de entrada que puedan desalentar la intención de participación de nuevos competidores. Una de las barreras más complicada de superar debiera ser la concerniente al costo de la inversión tecnológica. Sin embargo, un elemento relevante a este respecto es que las propias empresas proveedoras de esta tecnología ofrecen sus equipos mediante esquemas de bajo costo a compañías que participan en otros giros industriales, pero que sus procesos de producción son muy similares a los de la industria de jugos y bebidas de fruta. De tal manera que una constante observada en los últimos años ha sido el ingreso a esta industria de competidores procedentes de la industria lechera, o de la industria de jugos de verduras. Así, la membresía de empresas participantes se duplicó al pasar de 4 a 8 participantes a

nivel nacional en lo que corresponde a las presentaciones en envases asépticos. Mientras que en el rubro de naranjadas, el número de participantes se multiplicó de manera exponencial al surgir una gran cantidad de competidores a nivel regional.

En segunda instancia, al contar la empresa con pocas fuentes para la adquisición de sus insumos básicos, tales como: concentrados de fruta, azúcar, envases y servicios de mantenimiento, no posee suficiente poder de negociación sobre sus proveedores. Más bien la capacidad de imponer condiciones en las negociaciones está inclinado hacia el lado del proveedor. El caso más ilustrativo es el de su proveedor tecnológico, el cual es un monopolio transnacional cuyo equipo ata a las empresas en lo referente a la adquisición del envase, dado que dichos equipos integran en un solo proceso tanto las funciones de llenado, como las de envasado del producto. Asimismo, el mantenimiento de esos equipos solo puede ser realizado por quien provee los equipos. Así, la posibilidad de negociar con ellos algún tipo de prerrogativa favorable a la empresa es prácticamente inexistente.

Tercero, en lo relacionado con el poder de negociación de los competidores, este aspecto también le es desfavorable a PROJUBE. Ello porque la estructuración de sus ventas se realiza en un 70% en el canal de distribución denominado de autoservicios, y solo un 30% se orienta hacia el denominado canal institucional. Así, una estructura de comercialización fundamentalmente ligada a los supermercados le resta poder de negociación a cualquier empresa. Es bien conocido como las cadenas de supermercados han desarrollado prácticas de abastecimiento en las que de manera recurrente trasladan costos hacia sus proveedores, debido a que constantemente les presionan para absorber las promociones, a través de rebajas en los precios, lanzadas por los supermercados, además de tener que cargar con costos que en estricto sentido deberían ellos asumir, tales como adquisición de estantería, acomodo, almacenaje y promoción directa del producto.

En cuarto lugar, la amenaza de productos sustitutos es muy amplia y crece paulatinamente. Productos tales como: refrescos, agua embotellada, jugos de fruta procesados de manera manual y las presentaciones en polvo para preparar bebidas, son solo algunos de los ejemplos más representativos.

Asimismo, y en quinto término, los propios competidores de la industria mantienen una fuerte rivalidad que se expresa en precios bajos, campañas permanentes de promoción e innovaciones constantes en la presentación y diseño de nuevos productos.

Por otra parte, de acuerdo con Porter (1982), el análisis del medio ambiente económico de una industria específica también debe incorporar factores estructurales tales como su nivel de fragmentación y desarrollo evolutivo.

En el caso del primer factor señalado, este se define en función del número de empresas participantes en un sector industrial. De esta forma, si el número de competidores es relativamente elevado, se dice que la industria está fragmentada. Mientras que, en sentido inverso, cuando el número de empresas participantes es relativamente bajo y, por consiguiente, estas adquieren suficiente poder para regular las condiciones de la competencia, se aduce que existe una industria consolidada.

Considerando estas premisas, entonces, se puede observar que en lo que respecta a la industria de jugos y néctares de fruta en México, se presente un alto nivel de consolidación, dado que solamente cuatro empresas por si mismas concentran el 88% del mercado. De entre ellas, Jumex posee una participación de mercado del 46%, Jugos del Valle 28%, PROJUBE el 8% y Sonrisa el restante 6%.

Una característica relevante de esta estructura de mercado que considero debe ser subrayada es la presencia de una creciente tendencia hacia la fragmentación. Ello es relevante porque generalmente la tendencia más común en la evolución de una estructura industrial conlleva un curso que transcurre de la fragmentación hacia la concentración. Salvo excepciones ligadas a falta de habilidades y recursos para consolidar un sector industrial o a una ausencia de visión empresarial competitiva, cuando la naturaleza del producto y los procesos productivos implicados lo permiten, las propias organizaciones utilizan opciones estratégicas cuya finalidad primordial es acrecentar paulatinamente su participación en el mercado, induciendo así niveles mayores de concentración, al mismo tiempo que intentan erigir barreras infranqueables para la entrada de nuevos competidores,

apoyándose fundamentalmente en ventajas asociadas con la experiencia obtenida durante su permanencia en el sector, tales como: economías de escala y posicionamiento de los productos que comercializan.

La tendencia observada en el caso del sector industrial en el que participa PROJUBE, discurre en sentido contrario. El elevado nivel de concentración consolidado por cuatro empresas que acaparaban el mercado, ha empezado a erosionarse y se refleja en el ingreso de nuevos competidores cuya presencia puede convertirse en un detonador potencial de respuestas diversas por parte de los competidores establecidos. Estas respuestas pueden expresarse desde tentativas de cambio organizacional orientadas hacia una mejor sistematización de los procesos de trabajo que permitan mantener cierta ventaja competitiva, hasta el impulso de procesos de fusiones y adquisiciones de empresas para preservar una estructura de mercado con altos niveles de concentración.

Lo que si resulta predecible, independientemente del posible derrotero que vayan a seguir los acontecimientos generados por este reacomodo en la estructura industrial, es que durante un lapso prolongado de tiempo la rentabilidad de este sector manufacturero presentará una tendencia de ajuste hacia la baja.

Los efectos nocivos señalados anteriormente, son agudizados por otra característica relevante de la propia industria, esta es su periodo de madurez.

Como Porter (1982) ha señalado, una situación consustancial al desarrollo evolutivo de la mayoría de sectores industriales es su transición de periodos de crecimiento rápido a niveles de crecimiento más moderados, a los que se asocia con un periodo de madurez. Incluso, cuando esto sucede, suele presentarse acompañada de disminuciones sustantivas en las utilidades obtenidas, con respecto a los niveles de la fase de desarrollo anterior. Resultando más afectadas aquellas empresas cuya participación de mercado es menor, como es el caso de PROJUBE. Un efecto subyacente es que generalmente los flujos de efectivo aminoran durante un periodo en que son requeridos con mayor apremio (Porter, 1982: 250).

En la industria en análisis, el periodo de transición hacia la madurez se ha traducido en elevados costos de operación con relación a las ventas concretadas, los cuales ya representaban, para el año de 1997, el 23% para Jumex, 36% para PROJUBE y el 38% para Jugos del Valle, impactando directamente la rentabilidad de estas empresas, lo que se refleja en los resultados financieros obtenidos durante el mismo periodo, en los que la utilidad, medida mediante su tasa de retorno sobre la inversión bruta acumulada, representó un 5.6% para Jumex, 5.5 para PROJUBE y 3.8% para Jugos del Valle, observándose en todos los casos resultados sumamente limitados.

La presencia adicionada de estas características estructurales del sector industrial configuran un escenario desfavorable para PROJUBE, dado que expresan un alto nivel de rivalidad competitiva, que se traduce en fuertes presiones hacia la baja en lo que concierne a la rentabilidad agregada de la industria. Con ello, la permanencia dentro del corporativo al que pertenece la empresa estudiada, se ve amenazada constantemente, debido a que la posibilidad de ponerla en venta se acentúa en función de su insuficiente nivel de rentabilidad y desempeño competitivo. Esta situación también influye para que PROJUBE busque estar implementando cambios organizacionales que contribuyan al logro de mayores niveles de eficiencia en su dinámica funcional y le generen una situación competitiva más adecuada.

## ***6.2. La dimensión institucional del medio ambiente organizacional de PROJUBE.***

El medio ambiente institucional contemporáneo se encuentra plagado de elementos simbólicos. Diversos sistemas de gestión como planeación estratégica, benchmarking, control total de la calidad y reingeniería, por citar algunos, los cuales han sido puestos en práctica en diferentes regiones del planeta, se han institucionalizado y se plantan frente a las organizaciones como opciones legitimadas capaces de transmitir imágenes de modernización y eficiencia administrativa. Junto a ellos aparecen sistemas de certificación



como ISO 9000, además del otorgamiento de diversos premios nacionales e internacionales a la calidad, la competitividad, o la excelencia, entre otros. Estas instituciones se convierten en fuertes presiones para que las organizaciones adapten sus sistemas administrativos. Si una organización no está inmersa en alguna de estas variantes está dando muestras de atraso en su forma de ser dirigida. Por ello, de unos años a la fecha, la mayoría de los altos ejecutivos de las organizaciones han iniciado una carrera frenética por no quedar al margen de los supuestos avances contenidos en tales sistemas institucionalizados. Empresas de consultoría, instituciones educativas dedicadas a la formación de los profesionales de la administración, asociaciones de profesionistas administrativos y el propio gobierno han contribuido a apuntalar estas prácticas.

Cada uno de estos sistemas de gestión institucionalizados está constituido por un cúmulo de procedimientos y estructuras operantes estándar listos para ser utilizados y así convertirse en la fórmula que ayude a solucionar los problemas funcionales que las organizaciones están enfrentando. El resultado es que las organizaciones se han dejado seducir por estas ofertas, de manera tal que es posible observar que hay una tendencia a que estos sistemas institucionalizados estén siendo utilizados como vehículos de implementación del cambio organizacional.

El principal problema de la mayoría de este tipo de procedimientos es que anidan en su seno grandes dosis de ambigüedad y contradicción. Así, procedimientos que en apariencia son todo racionalidad y se constituyen en el instrumento ideal, tanto para el análisis contextual, como para generar diagnósticos del funcionamiento operativo de la organización, en realidad, a pesar de la inmensa legitimidad que han obtenido en el terreno administrativo, están plagados de insuficiencias y aspectos paradójicos. Citando solo algunos de estos instrumentos de análisis, tales como el Análisis FODA, la Matriz de Crecimiento-Participación y la Cadena de Valor; se pueden apreciar aspectos disfuncionales en cada uno de ellos. Por ejemplo, en el caso del Análisis FODA, salta a la vista que por más que se precisen los criterios sobre los elementos en los que se debe centrar el énfasis analítico, este tipo de análisis no dejará de arribar a determinadas conclusiones que son resultado, más de la habilidad intuitiva de quien realiza el ejercicio

analítico, que del seguimiento puntual de una técnica precisa de cómo desarrollar este tipo de diagnóstico. Por lo tanto, aunque se puedan hacer los mayores esfuerzos de racionalización de una técnica como esta, ello no necesariamente significa que se pueda estandarizar la detección de oportunidades y amenazas al analizar el contexto competitivo, o de fortalezas y debilidades al diagnosticar la dinámica funcional de la organización. De otra manera, todas las organizaciones que aplican este instrumento analítico estarían orientando su quehacer al aprovechamiento de oportunidades similares, por lo que no deberían observarse niveles de desempeño diferenciado, cuestión que no sucede en la actualidad.

Consideraciones similares se pueden desarrollar en los casos de la Matriz de Crecimiento-Participación y de la Cadena de Valor, dado que ambas herramientas de análisis tienden a generalizar conclusiones aun en situaciones en las que las características específicas de los productos que forman parte de la cartera de oferta de una empresa son marcadamente diferentes del resto de productos. Por ejemplo, al interior de una empresa pueden estar coexistiendo simultáneamente productos que caerían en distintas categorías de las utilizadas por la Matriz de Crecimiento-Participación. De esta manera, un producto puede ser etiquetado como un *perro*, mientras que, al mismo tiempo, otro producto puede ser *estrella*, *vaca* o *interrogante*. Sin embargo, el análisis se efectúa de manera global para evaluar el desempeño competitivo de la empresa, por lo que se cancelan de un plumazo otras posibilidades alternativas de desenvolvimiento competitivo. Esta misma situación se repite en el caso del denominado Análisis de la Cadena de Valor. No obstante la presencia de dichas insuficiencias, la aplicación de tales instrumentos analíticos ha logrado un nivel de institucionalización elevado, por lo que con mucha frecuencia están siendo utilizados en el ámbito administrativo.

A micro nivel, entonces, las organizaciones están haciendo esfuerzos por compaginar tanto las presiones del ambiente competitivo como las originadas en el contexto institucional. Lo cual no evita que sus implicaciones conjuntas sean confusas. Así, la alternativa para reducir la ambigüedad sigue siendo la antigua fórmula de institucionalizar la acción por medio de reglas (March y Olsen, 1997: 67)

Referirse a reglas es hablar de las rutinas, procedimientos, convenciones, roles, estrategias, formas organizativas y tecnologías en torno a las cuales se construye la actividad organizacional. Deben considerarse también las creencias, paradigmas, códigos, culturas y conocimientos que rodean, apoyan, elaboran y contradicen esos roles y rutinas (March y Olsen, 1997: 68), aspectos que serán retomados en el siguiente capítulo.

### ***6.3. El ambiente creado de PROJUBE.***

No obstante que la teoría institucional ha logrado desarrollos sobresalientes en los últimos años, los cuales han contribuido notablemente a mejorar el entendimiento de la dinámica funcional de las organizaciones, desde mi perspectiva, creo que ha dejado de lado un aspecto medular. Este tiene que ver con la manera en que las organizaciones interpretan el medio ambiente en el que se desenvuelven cotidianamente. Ya se ha comentado en este informe que a pesar de los avances logrados en la sistematización de instrumentos analíticos para ubicar oportunidades y amenazas en el medio ambiente económico de las empresas, la efectividad de este ejercicio no deja de quedar a cargo de la intuición de quien lo realiza, dada la naturaleza subjetiva del objeto analizado, además del cúmulo de ambigüedades y contradicciones presentes en estos instrumentos. Visto así, entonces, el ejercicio de análisis del medio ambiente, posee un alto contenido interpretativo.

Hasta este tiempo, en la teoría institucional se ha dado por hecho que las organizaciones se apropian de los contenidos normativos incorporados en las instituciones debido a que ellas mismas poseen mecanismos de reproducción que se autoactivan de manera casi automática. Esto significa que todas las organizaciones deben mantener exactamente la misma percepción de los requerimientos regulatorios que le está señalando la dimensión institucional de su medio ambiente, lo cual *per se* es altamente improbable.

En la práctica, si bien es cierto las instituciones tienen un nivel de incidencia superlativo sobre el pensamiento y la acción organizacional, debido fundamentalmente a la

necesidad de ganar legitimidad asumiendo los mitos racionalizados (Meyer y Rowan, 1991), lo que a su vez se traduce en una fuerte tendencia a que las organizaciones se vuelvan isomórficas, siguen presentándose, sobre todo en el ámbito empresarial, prácticas institucionalizadas que guían hacia la diversidad organizacional. Un claro ejemplo de ello lo representan las prescripciones administrativas contenidas en lo que se conoce como planeación estratégica, la cual es parte destacada del inventario de instituciones que gravitan en el medio ambiente de las organizaciones, y mantiene una presencia generalizada dentro de las actuales prácticas e gestión organizacional. El énfasis de sus recomendaciones está centrado en consolidar una ideología managerial orientada a fomentar la utilización de estrategias empresariales que permitan ampliar posiciones de mercado sobre la base de impulsar ajustes en su dinámica funcional para disminuir costos, a través de la diferenciación de sus productos, o incluso, enfocándose de manera preferente sobre un segmento del mercado específico. De esta manera, independientemente del tipo de estrategia seleccionada, las empresas se perciben como rivales que deben atacar o defenderse, según sea el caso, de los embates del enemigo. Como resultado de todo ello, las empresas, con mucha frecuencia, viven inmersas en tentativas de cambio organizacional que conducen más hacia la diversidad que hacia el isomorfismo, aun suponiendo que mantienen una percepción común sobre las señales emitidas por el medio ambiente. No obstante, ello no significa que el isomorfismo sea un fenómeno que haya desaparecido del escenario organizacional, por el contrario, dicha tendencia estructural aún guarda una presencia generalizada, sin embargo, el periodo de transición del continuum isomorfismo-diversidad-isomorfismo, cada vez es mas corto. En todo caso, lo que interesa destacar aquí es que el germen de ambos procesos está incorporado en las instituciones que regulan la acción directiva de las organizaciones de negocios.

Es posible considerar, por consiguiente, que la apropiación que hacen las organizaciones de las características de su medio ambiente no penetra directamente como si se tratara de un proceso constituido por una etapa inicial de transmisión y otra final de recepción. Más bien, creo que entre ambos extremos es posible ubicar una fase intermedia en la que se realiza un proceso de mediación que racionaliza las señales provenientes del medio ambiente, obteniéndose como resultado una interpretación específica, o

reapropiación de esa realidad exterior a la organización, que se convierte en lo que aquí se ha denominado *ambiente creado*. Esto es, la forma de interpretación particular que cada organización hace de su medio ambiente. Así, los contenidos ambiguos y frecuentemente contradictorios que están incorporados en las instituciones son estructurados de una manera determinada por el actor, o conjunto de actores que intervienen en la formalización de este tipo de análisis.

El mencionado ambiente creado, que se caracteriza por su especificidad coyuntural, dado que su vigencia persiste hasta en tanto no se realice el siguiente acercamiento al medio ambiente organizacional, se convierte en una visión normativa del rumbo que debe seguir la dinámica funcional de la organización.

Con este agregado que se hace a modelos teóricos anteriores del enfoque institucional, se posibilita un entendimiento más preciso de los fenómenos organizacionales.

Regresando a los resultados concretos del análisis del medio ambiente practicado por la empresa del estudio de caso, en el periodo previo a la implementación de la reingeniería, estos pueden observarse en la tabla 6.1, la cual concentra el conjunto de oportunidades y amenazas percibidas en ese momento.

**Tabla 6.1. Oportunidades y amenazas detectadas por PROJUBE.**

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
§ El mercado está diferenciándose con más nichos de mercado (Light, Frutástica = Jumex, Splash = Campbell's, los naturales en PET 0 Sonrisa, Bebidas Lácteas, Ades = Productos de Maíz).	§ Costo de concentrados domésticos e importados a la alza (40%).
§ Crecimiento del canal autoservicios (18% en el periodo 96-98), tiendas de conveniencia y cadenas regionales en expansión.	§ Volatilidad de los insumos cotizados en dólares.

§ Crecimiento importante de néctares.	§ Juguetes (Jumex y Del Valle) comprando procesadoras (integración vertical).
§ Tendencias de crecimiento de naranjadas de plástico.	§ Mayoreo viciado (lealtad con grandes) y detalle decreciendo (solo autoservicios creciendo).
§ Productos con mayor valor agregado (mejor envase, etiqueta, etc.) y mayor rivalidad entre competidores.	§ Mayor penetración de polvos (c-light, etc.)
§ Mercado de lata el más grande: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Solo un competidor integrado.</li> <li>- Mercado regionalizado (concentrado).</li> </ul>	§ Mayor penetración de refrescos en autoservicios e institucional (fuerte promoción, inversiones en refrigeradores y merchandising).
	§ Jumex (líder) rige la industria con precios bajos.
	§ La industria perdiendo lealtad de marca: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ofertas.</li> <li>- Similitud de calidad de marcas.</li> <li>- Producto commodity.</li> </ul>

**Fuente:** Documento interno de PROJUBE: *Material presentado por la Dirección General en la Junta de Presentación del Presupuesto 1999*. Noviembre de 1998.

Visto este resultado, solamente desde una perspectiva cuantitativa simple, se observa que existe un equilibrio en el contenido de oportunidades y amenazas detectadas en el medio ambiente. Esta misma cuestión, incluso, enfocada desde una perspectiva que compare cualitativamente el contenido observado en ambos aspectos, tampoco guía a la ubicación de hacia donde está cargado el peso específico mayor. Dicho de otra manera, un análisis más acucioso de las oportunidades y amenazas detectadas en el medio ambiente de PROJUBE, no permite concluir si el mayor sesgo está cargado hacia el aprovechamiento de oportunidades, o si por el contrario, resulta mayor la fuerza de las amenazas. Más bien, lo que se percibe de nuevo, es un equilibrio entre estímulos positivos y negativos presentes en la consideración particular del medio ambiente competitivo.

Sin embargo, cuando uno continúa adentrándose en el planteamiento estratégico que se deriva de tal análisis del medio ambiente, se clarifica aún más la verdadera percepción que la empresa está teniendo de su ambiente externo. Así, al observar la principal finalidad proyectada en el ejercicio de planeación correspondiente al año de 1999, esta señala:

***“Impulso: Superar las expectativas de REGIO en rentabilidad (RIBA 11.4%), manteniendo como mínimo la participación del 8.5% en el mercado doméstico.***

***Definición: - Eficientar y capitalizar el ‘know-how’ operativo adquirido, mediante la reingeniería y automatización de los procesos de ventas, fábrica y administración.***

***- Crear una plataforma de sistemas de negocios y trabajo integrados que soporten crecimiento rentable, al continuar con la extensión de líneas de productos, cobertura regional y canales de venta”.***

Retomando estas premisas, entonces si se puede ubicar la percepción implícita en el análisis del medio ambiente, lo que conduce a la consideración de que los rasgos sobresalientes advertidos están dominados por las amenazas. Y la principal amenaza proviene de la dirección del grupo corporativo al que pertenece PROJUBE. Es evidente la presencia de insatisfacciones con respecto al desempeño económico de la empresa. Ante ello, los actores estratégicos pretenden intentar revertir esta situación mediante la introducción del cambio organizacional radical, o como ellos mismos lo señalan en su documento que formaliza su planteamiento estratégico: a través del “análisis y rediseño del *modus operandi*”.

Así, la apuesta apunta hacia lograr un cambio radical en sus sistemas de trabajo, que posibilite, en un plazo muy corto, una mejoría en los indicadores relacionados con su rentabilidad. El mito racionalizado que se adapta a estas pretensiones es, sin duda, la reingeniería.

El riesgo latente también lo tienen claro los actores organizacionales y lo hacen explícito en el documento anteriormente señalado, cuando expresan la posibilidad de “abandonar el mercado (vender)” lo que en los hechos significaría desincorporar la empresa del Grupo REGIO. Asimismo, este riesgo es expresado en los comentarios de sus actores organizacionales. Un miembro del equipo ejecutivo que ocupa una elevada posición en la jerarquía directiva lo define de esta manera:

*“Al momento en que nos dan la oportunidad de dirigirla habíamos tenido muy claro que el nombre del juego ya era alcanzar una masa crítica, o un volumen crítico, es decir, que la compañía tuviera un volumen en millones de dólares o en millones de litros mínimo aceptable en relación a una compañía chica. Porque el grupo donde estaba anidada la compañía era un grupo muy grande, a mí me dijeron mira, si esta compañía representa el 3% pues no nos interesa. Nos interesa que todas las compañías al menos sean el 10% del grupo, si no se logra en dos, tres años, pues esta compañía tendría un tamaño representativo, pues lo mejor es cerrarla, desprendernos de ella”.*

Por lo tanto, el *ambiente creado* en PROJUBE se caracteriza por la amenaza de desincorporación si continúan bajos los indicadores de rentabilidad. Los actores organizacionales están dispuestos a jugarse su última carta, la cual está representada por una implementación exitosa de la reingeniería, en aras de preservar la permanencia de la empresa dentro del grupo corporativo. Todo ello, introduce fuertes presiones sobre la dinámica funcional de la empresa, dado que los procesos operativos deben reestructurarse para volverse más eficientes, en un lapso de tiempo muy corto y con poco margen de error, además de que debe hacerse en un marco de restricciones presupuestarias, porque si se aspira a incrementar la rentabilidad, en contrapartida, deben realizarse ajustes en la mayoría de los rubros de gasto, incluidos los asociados a la puesta en marcha del proceso de cambio organizacional.

En suma, el *ambiente creado* es extremadamente complicado y amenazante. Su influencia está reflejada en la estructuración adquirida por las dinámicas intraorganizacionales durante la implementación del proceso de cambio organizacional y, con posterioridad, en los resultados financieros obtenidos.



## Capítulo 7. EL MARCO INSTITUCIONAL DE PROJUBE.

*“Los administradores ... abogan por programas que se establecen, pero que no se llevan a cabo; los gerentes reúnen información asiduamente, pero no la analizan; se contratan expertos, no en razón de sus consejos, sino para exhibir legitimidad. Esos descubrimientos tan comunes de la investigación basada en casos han generado esfuerzos para remplazar las teorías racionales de la contingencia técnica o de la elección racional por modelos alternativos que son más consistentes con la realidad organizacional que han observado los investigadores”.*

**DiMaggio y Powell.**

Un problema central que se detecta en la teoría institucional es que gran parte de sus nociones fundamentales operan a macronivel. Así, la conceptualización que se hace de las instituciones está referida a sistemas de creencias compartidas que regulan el orden social en su conjunto. Ello guía, de manera casi natural, a la consideración de que el pensamiento y la acción organizacional se institucionalizan a partir de influencias que provienen del exterior de la organización. En este sentido, cobra mayor relevancia la consideración de Zucker (1991: 152) con relación a que

**“sin un sólido fundamento cognoscitivo a micro nivel, nos arriesgamos a considerar a la institucionalización una ‘caja negra’ en el nivel organizacional, y a concentrarnos en el contenido, a costa del desarrollo de una teoría explicativa y sistémica del proceso ... descuidando la variación y la persistencia institucionales”.**

En concordancia con dicha preocupación teórica, es que en este capítulo pretendo ubicar las características esenciales del marco institucional específico que se ha configurado en la empresa estudiada. El principal interés está centrado en revelar el conjunto de creencias compartidas que están generando una relación de interacción e interdependencia en torno a las dinámicas intraorganizacionales presentes en la organización.

Por lo tanto, a continuación se refieren los principales aspectos relevantes constitutivos del marco institucional particular de la empresa del estudio de caso.

### ***7.1. Aspectos simbólicos.***

Con mucha frecuencia los directivos empresariales desarrollan actividades simbólicas buscando reforzar el compromiso de los actores organizacionales ubicados en niveles más bajos de la jerarquía funcional, hacia las tareas que deben desempeñar como parte de su relación laboral. La empresa del estudio de caso no es ajena a esta dinámica. Durante el lapso de implementación del proceso de cambio organizacional aquí referido, fue posible observar que destacaban de manera notable cuatro aspectos simbólicos. Un primer aspecto hace referencia a los puntos de acceso a la empresa, el segundo gira en torno a la difusión de la declaración de un conjunto de ideas orientadoras de la acción organizacional denominada: “Misión, valores y principios de PROJUBE, S.A. de C.V. En tercera instancia se observa una serie de modificaciones en la construcción de la planta que consisten básicamente en la instalación de amplios ventanales que permiten una interconexión visual directa entre el personal del área de fabricación y los empleados que atienden tareas administrativas. Y, en cuarto lugar, se observa una modificación en la nomenclatura relativa a los puestos gerenciales. Estos de manera tradicional se habían identificado como *direcciones* y *gerencias*. En lo sucesivo, se pretende que se identifiquen como *coordinaciones*.

Así, antes de avanzar en una explicación más puntualizada de estos elementos simbólicos del marco institucional de PROJUBE, me gustaría señalar que tengo claro que existe un nivel mayor de actividad de este tipo, sin embargo, no es objetivo medular centrar la atención preponderante sobre este aspecto, por lo que considero conveniente destacar aquellos rasgos más significativos en la actualidad y que podrían presentar una mayor contribución al entendimiento del proceso de cambio organizacional. Procederé, entonces, a detallar los aspectos simbólicos más relevantes.

### ***7.1.1. Localización de los puntos de acceso a la empresa como símbolo de estatus laboral.***

Es muy probable que el peso de la inercia, implícita en muchos de los aspectos de la vida organizacional que se tornan parte de un escenario que está allí inmutable, que aparentemente son correctos y, por tanto, se supone que no requieren de la aplicación de esfuerzos de atención organizacional, esté limitando severamente la capacidad de racionalizar elementos simbólicos que deterioran pretensiones modernizadoras ligadas a la implementación de prácticas de gestión aplicadas en el ámbito empresarial. Ello porque mientras el discurso administrativo contemporáneo tiende a enfatizar recurrentemente la ventaja de la eliminación de fronteras internas entre las diversas áreas funcionales y la elevación del compromiso organizacional asociada a la integración de equipos de trabajo, en la práctica lo que se observa es la presencia persistente de actividades simbólicas contenidas en el propio diseño arquitectónico de los edificios en los que se asientan las organizaciones. Un ejemplo representativo lo constituye la empresa de este estudio de caso. La ubicación de sus áreas de acceso marcan una clara diferenciación del estatus asignado a sus integrantes. Por la puerta frontal, la más visible al público externo, ingresa el personal directivo y empleados administrativos. Mientras que por la puerta posterior está obligado a ingresar el personal obrero y los choferes y trabajadores que se ocupan de cargar las unidades de reparto.

El mensaje emitido deja constancia de la existencia de dos grandes tipos de actores organizacionales, cada uno poseedor de un estatus diferenciado, a la vez que fija una barrera subjetiva para la convivencia interna y la integración conjunta al trabajo.

### ***7.1.2. Misión, filosofía, valores y principios de PROJUBE.***

De los primeros aspectos con los que establece contacto visual cualquier persona que visite las instalaciones de PROJUBE es una declaración de la misión, filosofía, valores y principios de la empresa, la cual está impresa en un material plástico rectangular de grandes dimensiones al que se le han incorporado elementos que favorecen su diseño visual

y que lo vuelven atractivo y difícil de eludir. Además, ha sido colocado en lugares estratégicos en el interior de la planta que garantizan que todas las personas perciban su existencia y logren leer su contenido. Por su ubicación es fácil deducir que está orientada no sólo a un público interno, dado que está empotrada en las paredes de los sitios más transitados por quienes laboran en esa empresa, como son el pasillo que conduce desde el piso de producción hacia las oficinas administrativas, así como en el pasillo interior de estas últimas; sino también está orientada a garantizar su lectura por parte de quienes por alguna razón se ven precisados a ingresar a las instalaciones de la empresa. Esto se torna evidente al observar el procedimiento de ingreso establecido para el público externo, aquel cuya asistencia a la empresa es eventual. El ingreso para estas personas se concreta a través del área de acceso frontal, la cual es utilizada regularmente por el personal directivo y los empleados que realizan actividades de apoyo administrativo. Generalmente los visitantes acuden a esta empresa por motivos diversos, algunos lo hacen para realizar algún trámite de ventas de insumos o servicios, otros realizan actividades de cobranza o entrega de correspondencia, hay quienes van a solicitar empleo, y otros pocos, como el caso del que esto escribe, que asisten a realizar labores de investigación de campo. Así, los visitantes, luego de cubrir el procedimiento de identificación y registro ante los guardias de seguridad apostados en el área de acceso frontal, son conducidos a una sala de espera en la que resalta la referida declaración. La percepción generada por tal elemento simbólico es la de encontrarse en una empresa dirigida conforme a los cánones correspondientes a los últimos desarrollos del conocimiento administrativo. Adicionalmente, para los actores organizacionales representa un conjunto de orientaciones normativas tendientes a regular su interacción organizacional cotidiana y a un reforzamiento del nivel de compromiso respecto a sus tareas productivas.

La tabla 7.1. muestra el contenido de esta declaración normativa.

*Tabla 7.1. Misión, filosofía, valores y principios de PROJUBE, S.A. de C.V.*

<b>Misión</b>	Satisfacer las necesidades de nutrición, sabor y conveniencia de los consumidores de jugos; néctares y bebidas mediante la fabricación y comercialización de productos y servicios con valor agregado superior y diferenciado.
<b>Filosofía</b>	Crecer sin límites ni barreras, con la confianza de ser líderes de nuestra industria, afrontando cada reto basados en un análisis de rentabilidad y en el logro de objetivos; para alcanzar nuestra orientación final: La satisfacción del consumidor.
<b>Valores</b>	Comportamiento y actitudes que al practicarse ratifican nuestra calidad profesional. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Perseverancia en el logro de nuestras metas.</li> <li>- Mejora continua en lo que somos y seremos.</li> <li>- Actitud positiva frente a los retos, obtener experiencia de los logros y fracasos.</li> <li>- Austeridad y sencillez en el trato.</li> <li>- Constancia en las rutinas básicas, innovación para clientes y consumidores.</li> <li>- Trabajo en equipo aprovechando sinergias.</li> <li>- Espíritu de servicio que exceda expectativas.</li> </ul>
<b>Principios</b>	Todos debemos vivirlos sin excepción, ratifican nuestra calidad humana. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Respeto a la dignidad de las personas, trato justo por encima de consideraciones económicas.</li> <li>- Honestidad e integridad en nuestro comportamiento y transparencia a toda prueba.</li> <li>- Confiabilidad en lo que hacemos, y responsabilidad con los compromisos que adquirimos.</li> </ul>

*Fuente:* Documento de trabajo de PROJUBE.

En la práctica, este texto es parte fundamental del proceso de inducción de los nuevos empleados que ingresan a laborar. Se trata, entonces, de una declaración normativa que se socializa permanentemente entre los actores organizacionales.

Un análisis somero de su contenido permite apreciar que a pesar de la gran dosis de ambigüedad que la caracteriza, representa una tentativa de la dirección de la empresa por inducir actitudes y valores entre sus empleados que les orienten hacia el desarrollo de sus actividades, imbuidos de mayores niveles de racionalidad, responsabilidad, honestidad y eficiencia.

### ***7.1.3. Efecto visual de cercanía entre planta y oficinas.***

Durante el transcurso de las actividades de investigación de campo llevadas a cabo, se observó la ejecución de tareas de modificación en la configuración del edificio en el que funciona la planta de producción de PROJUBE. Tales modificaciones en la construcción correspondían a la instalación de amplios ventanales para sustituir, en parte, las paredes que originalmente separaban al piso de la fábrica de las oficinas administrativas. Con anterioridad a estas transformaciones, resultaba evidente que existían dos esferas laborales completamente desvinculadas entre sí. Por un lado el área ligada directamente a la actividad manufacturera específica de la empresa, y por otra parte el área correspondiente a labores de apoyo administrativo. Entre ellas existía una muralla interior que impedía observar directamente las acciones desarrolladas al seno de cada área de trabajo. Así, la línea divisoria entre ambos espacios no solo era de carácter físico, sino también de tipo simbólico, por lo que se constituía en una seria barrera para la identidad grupal y la consolidación de un espíritu de cuerpo que posibilitara mayor cohesión en torno a las metas de la organización.

Al ser detectado este aspecto disfuncional, la Dirección General promovió las modificaciones en la edificación correspondientes.

En la actualidad ambos espacios pueden observar mutuamente las operaciones que cada área efectúa. El efecto simbólico pretendido es lograr una percepción socializada de que la empresa es un espacio integrado único que requiere del esfuerzo concurrente de todos los actores organizacionales hacia el logro de objetivos comunes.

### ***7.1.4. Sentido de empresa sin directores.***

También en la labor de indagación de campo fue posible observar como en el periodo previo a la implementación de la reingeniería, se introdujeron cambios en la denominación de los cargos directivos. Estos habían sido conocidos, de manera tradicional,

como *direcciones*, ahora la intención es que sean reconocidos como *coordinaciones*. Más allá del simple cambio de nombre subyace la pretensión de modificar la percepción de los subordinados ante la función que sus superiores jerárquicos desempeñan.

Es claro que el término *director* denota una determinada conceptualización que posibilita una interpretación que guía a esperar órdenes para ponerlas en marcha. Esto es, el término por sí mismo está cargado de un simbolismo que reafirma una relación vertical entre jefes y subordinados que dificulta una integración potencialmente generadora de mayor iniciativa y disposición al trabajo por parte de los empleados. Mientras que, por su parte, el término *coordinador* conduce más al establecimiento de una relación de cercanía entre ambos que se traduzca en una mayor disposición a colaborar con el superior jerárquico.

## ***7.2. El mundo de los ingenieros.***

Un elemento sobresaliente dentro del marco referencial de PROJUBE es la creencia generalizada entre los actores organizacionales de que quien desempeña un puesto ejecutivo en la empresa es porque posee formación académica de *ingeniero*. Es muy común escuchar que el personal operativo se refiera a sus jefes como *los ingenieros*. De esta manera, se ha anidado en el marco referencial de la empresa una concepción que da por hecho una asociación directa entre jerarquía y formación académica. Visto desde esta perspectiva, el personal de la empresa puede dividirse informalmente en dos grandes núcleos. El primer núcleo está conformado por todo aquel personal que desempeña una función ejecutiva. Independientemente de que cuente o no con un grado universitario, e independientemente de que haya estudiado o no una carrera del área de la ingeniería, cualquier persona de este grupo será llamado *ingeniero*, así, en genero masculino, porque en esta empresa en particular, los cargos de dirección están ocupados en su integridad por hombres.

La idea subyacente en esta creencia compartida es que debido a la naturaleza manufacturera de la empresa, esta solo puede ser dirigida por quien haya cursado estudios de ingeniería. Incluso, la noción se extiende hasta la consideración de que alguien que posee un título universitario y se relaciona de alguna manera con la empresa es *ingeniero*. Al autor de este informe le extrañaba en un principio que se le ubicara como *ingeniero* al referirse a su persona para dejarle algún recado o documentos de trabajo previamente solicitados.

Por su parte, el segundo grupo de actores organizacionales estaría conformado, entonces, por quienes no ejercen un cargo directivo y, por lo tanto, no se les antepone a su nombre ninguna referencia a un título universitario. Ello no significa que no puedan, en un momento determinado, cubrir un puesto ejecutivo. Tal posibilidad siempre está latente dado que las políticas de contratación y promoción de personal no limitan a quien no posee formación profesional. Más bien el criterio definido centra la atención en la experiencia y las habilidades del prospecto, dejando en segundo término su formación profesional. De cualquier manera, cuando alguien asume un cargo ejecutivo, por la vía del hecho se le reconoce como *ingeniero*. De esta forma, se ha generado un proceso subjetivo que rodea de mayor legitimidad a quienes desarrollan funciones de mando.

### ***7.3. Actividad ritual.***

El contenido ritual presente en la dinámica permanente de PROJUBE puede ser catalogado como moderado. Ya que a diferencia de otras empresas en las que se destinan amplios esfuerzos por modelar *culturas corporativas* a partir de la inclusión instrumental de actividades rituales tales como: canto de himnos propios de la empresa, recreación de historias referidas a logros sobresalientes de actores organizacionales de épocas anteriores que los eleva a la categoría de héroes fundacionales, reuniones de interacción social en las que se fomenta la utilización de formas distintivas de comunicación de resultados, etc; en el caso de PROJUBE, este tipo de actividad se reduce a rituales ligados al ceremonial religioso católico de corte guadalupano y a la celebración de dos eventos festivos en los



que participa la mayor parte de los actores organizacionales. Tales eventos son conocidos internamente como *convenciones*, las cuales se llevan a cabo, uno durante días cercanos a la conclusión del primer semestre del año, y la otra alrededor de fechas cercanas a fin de año. Al primer evento se le denomina *Junta de Ventas Anual*, mientras que al segundo se le conoce como *Fiesta de Navidad y Reyes*.

De las tres actividades rituales señaladas, sin duda la más destacada, por su permanencia cotidiana, es la relacionada con la religiosidad guadalupana.

Al interior de la empresa, este fervor religioso está más acentuado entre el personal obrero. Ello se refleja porque un vistoso altar a la Virgen de Guadalupe se localiza justo a un lado del área de ingreso destinada para los trabajadores del piso de la fábrica. Luego de cruzar la puerta de acceso, la mayoría de estos empleados, uno a uno, se plantan frente al altar y se persignan ceremoniosamente, dedicando un breve lapso de tiempo a efectuar una pequeña oración. A la hora de salida, después de haber cumplido con su jornada laboral, se repite el mismo ceremonial.

Un trabajador consultado reseña con más detalle como se desarrolla regularmente este ritual:

*“La Virgen de Guadalupe es la que tenemos a la entrada de la planta. Es donde pasamos todos en la mañana y nos persignamos y damos las gracias y que nos ayude en la ardua labor del día de trabajo. A la salida igualmente. Ese es el ritual más allegado que tenemos todos a nivel planta, en la entrada y en la salida nos empezamos a despedir de la virgen o a pedirle al entrar a la empresa”.*

Un segundo entrevistado nos relata su experiencia particular, dando por hecho que sus compañeros proceden de igual manera a este respecto:

*“... nos persignamos cuando entramos, le pedimos que nos vaya bien en nuestro día de trabajo y que salgamos bien todos y todo en nuestro trabajo, que salga bien. Nos encomendamos a dios y a la virgen”:*

Más allá del significado religioso tradicional que ello implica, es de destacarse, en el ámbito organizacional, un sentido de acompañamiento durante la duración de la jornada laboral. La mayoría de los trabajadores a los que se les aplicó entrevista hacen notar que sienten que la Virgen de Guadalupe les ayuda en su trabajo. Además, cualquier acto de despedida denota una separación hacia alguien en un momento determinado.

Asimismo, se observa que el personal obrero eleva plegarias no solo para pedir obtener un beneficio personal, sino que también esperan que la empresa para la que trabajan obtenga resultados favorables mediante su aporte específico. De esta manera, la imagen religiosa se convierte en un factor de reforzamiento del compromiso organizacional.

El ritual cotidiano se complementa con una misa oficiada por el presbítero asignado a esa demarcación, en las propias instalaciones de la fábrica, frente al altar erigido en honor de la Virgen de Guadalupe, cada día 12 de Diciembre.

En lo que respecta al otro tipo de actividad ritual denominado *convenciones*, la celebrada a mediados de año, conocida como *Junta de Ventas Anual*, a la que concurren empleados del área comercial de todos los lugares del país en donde existen centros de distribución de PROJUBE, se convierte en un evento de celebración apologética de los logros alcanzados por vendedores de la compañía. La reunión es orientada hacia destacar una posición competitiva en constante ascenso, tratando de realzar aquellas acciones efectuadas por algún miembro del equipo de ventas que haya permitido superar a las empresas que representan a la competencia. También son destinados esfuerzos importantes a fortalecer un compromiso para alcanzar metas de ventas más ambiciosas que coadyuven a incrementar el volumen de ventas durante el segundo semestre del año y lograr un cierre de ejercicio satisfactorio. Resulta evidente, entonces, la finalidad instrumental incorporada en esta actividad ritual.

Por su parte, en lo que se conoce como las *Fiestas de Navidad y Reyes*, la intencionalidad expresada apunta hacia reforzar lazos de familiaridad entre el conjunto de

actores organizacionales. A estos festejos se invita a los trabajadores a que asistan en compañía de su núcleo familiar. El contenido de la interacción verbal está orientado a trazar una imagen mental de que la empresa es una gran familia y como tal se le debe de profesar dedicación, respeto y lealtad.

No es fortuito, por lo tanto, que para los trabajadores la empresa les evoque referentes metafóricos relacionados con la familia. Sobre esta cuestión, uno de los empleados entrevistados hizo el siguiente comentario representativo:

*“PROJUBE ha sido para mí como una familia, mi segunda familia, porque yo tengo aquí 18 años y medio, lo que ha representado ver crecer varios productos, como ver mi familia, mis hijos. Yo estando aquí me casé, vi crecer a mis hijos. Puedo decir que me casé con la empresa. Sí, también aquí paso la mayor parte de mis tiempos. Es mi otra familia”.*

#### **7.4. Mitos inverosímiles.**

Quizás el título de este apartado pueda resultar un tanto cuanto descontextualizado, sin embargo, también fue sorprendente para el investigador encontrarse con una situación en la que una parte importante del marco institucional de la empresa estudiada es cubierta por un contenido inesperado. Estos *mitos inverosímiles* detectados corresponden a relatos sobre cuestiones sucedidas con antelación, que se socializan y transmiten de los trabajadores de mayor antigüedad a los recién llegados a la organización. El primer mito que abordaré es *per se* inverosímil, dado que hace referencia a hechos sobrenaturales de difícil probanza, mientras que el segundo da por hecho la actual existencia de actividades que se desarrollan en un cierto lugar público, en las que supuestamente existe una relación directa con la empresa de este estudio de caso. Sin embargo, al buscar evidencias se constató que nada de ello sucede actualmente. De lo que sí existe constancia es de las historias estructuradas sobre estos hechos, por lo tanto, procederé a detallarlas tratando de derivar sus posibles efectos simbólicos orientadores de creencias organizacionales socialmente compartidas.

A la primera historia se le conoce internamente en la organización como la *aparición de la viejita* y está más difundida entre el personal operativo.

La historia refiere que con mucha frecuencia es posible percibir, principalmente, durante las noches, la presencia de una mujer anciana vestida de blanco que deambula por el interior de las instalaciones de la empresa, cambiando objetos de lugar, desapareciéndolos o incluso, interfiriendo las labores específicas que se desarrollan en los procesos de trabajo.

La siguiente expresión sobre estos hechos narrada por uno de los trabajadores entrevistados permite observar con mayor detalle la percepción que es compartida también por muchos de sus compañeros:

*“No pues todos hablan de fantasmas. Todos los que ya tenemos aquí bastante tiempo siempre hablamos que de la viejita va pasando, de que, y muchos dicen que es verídico, que decían que si la veían, y que incluso los espantaba, y también en una ocasión me paso, de aquel lado, de que había yo dejado la chamarra sobre una banca y pues estaba solito allí, y en la noche con la calculadora y de repente vi, voltéé así y vi una sombra y la chamarra ya no estaba en la banca, estaba en el suelo. Eso es en cuanto a los espantos y esas cosas. Eso se les sigue platicando a los nuevos que llegan y ya nomás es por bromear. Aquí todos hablan de la viejita. Qué te falta esto, no pues fue la viejita. Y eso, no pues fue la viejita”.*

Otra manera de relatar esta misma historia se deriva de las expresiones de un segundo trabajador entrevistado:

*“También sucedió en el año de los 80’s, 82 u 83, yo no estaba en producción, estaba en el producto terminado, para esto la planta si es un poco grande y había puro baldío ... no había nada, todo era puro baldío, entonces nada más estaba una barda de concreto así parado, pero lo demás estaba sólo, mi chofer y mi chegador tenían que ir a traer las camionetas allí atrás al estacionamiento que es un recorrido de cinco minutos hasta acá, y formarlas en el andén para cargarlas y otra vez la regresaba la camioneta a su lugar, regresaba una llena y se traía una vacía, pues estaba la dichosa abuelita hasta la fecha, no pues que se me apareció la abuelita que estaba allí con una vela y la abuelita, pues dejaban la camioneta en donde y se echaban a correr. A mí la verdad, yo te soy honesto, a mí nunca se me apareció. Ya no se ha aparecido. Se quitó esa rutina de trabajo, ya se alumbró más y ya con las nuevas empresas que nos están rodeando ya está todo iluminado, pero antes*

*estaba solo, solo lo de allá atrás. De allí se quedó lo de la abuelita, la viejita. Hasta la fecha todavía bromeamos con que, este oye, en la noche, dos tres de la mañana, acabándose el frío, no se te vaya a aparecer la abuelita, o sabes que, no se te vaya a parecer la viejita. Pero hubo gente que sí, bastante, le tocó vivir esa época y fue muy difícil porque corrían y corrían, ¿qué te pasa? No pues que la viejita, dejó la camioneta prendida y pues ahí iba yo a ver la camioneta prendida y con la luz y todo y no hay nadie, y así hubo un tiempo muy crítico, pero digo, a lo mejor por la misma soledad que había allá atrás, les daba miedo ir. No es que, pasó corriendo y paso corriendo y le aventé las luces, más que nada el chofer de patio que era el que se encargaba de llevar una vacía o una llena y traerse una vacía y estaba constantemente toda la noche en el trayecto de las camionetas. Y esa era su mayor preocupación y decía, yo creo que voy a renunciar porque la abuelita está muy fuerte ahí atrás”.*

Esta historia anecdótica con el paso del tiempo se ha convertido en una expresión objetivada que sirve como recurso explicativo de aspectos disfuncionales presentes en la dinámica operativa de la empresa. Por esta vía, los trabajadores han construido un espacio de holgura para justificar cuestiones tales como: accidentes de trabajo, errores en la aplicación de algún procedimiento e incluso, pérdidas de materiales. La ocurrencia de cualquiera de estos eventos es racionalizada retrospectivamente mediante una explicación que alude a la presencia de sucesos sobrenaturales: “*fue la viejita quien lo hizo*”, como señaló otro de los entrevistados.

Por lo que respecta al segundo mito, tanto a nivel directivo como a nivel operativo, se difunde la historia de una persona que es ejemplo de dedicación y tenacidad, que basado en tales actitudes logró alcanzar un estatus económico sobresaliente a pesar de su origen extremadamente humilde. Este relato generalmente se distingue con la denominación de “*el señor del triciclo*”.

En la narrativa construida alrededor de este hecho se destaca la existencia de una persona que durante las primeras horas de la mañana acudía diariamente a PROJUBE a adquirir naranjadas que luego eran transportadas en un triciclo. Dicho producto es llevado al Estadio Azteca para comercializarlo entre los aficionados que asisten a presenciar partidos de fútbol y otros eventos diversos. Se argumenta que esta actividad le reditúa

ingresos económicos suficientes que le han permitido mejorar sustantivamente su nivel de vida.

Sobre este aspecto, un trabajador entrevistado narra su versión:

*“Tú vez la persona que vende la naranjada en el Estadio Azteca, es una persona que pues la verdad le ha ido muy bien, pero los viejos nos cuentan que venía en un triciclo de tres ruedas a comprarle la naranjada a nuestra empresa para empezarla a repartir cuando empezaron a hacer lo del Estadio Azteca, todo ese tipo de anécdotas nos las han ido transmitiendo las personas ya que tienen mucho tiempo aquí y me dicen que así ha ido creciendo el señor y ha hecho dinero, pero el empezó con nosotros con un triciclo empezando a venirle a comprar la naranjada y la empezó a distribuir en el Estadio Azteca y de allí empezó, después se iba en semana santa a las tres caídas en Iztapalapa y allí también llevaba su triciclo, iba el señor y velo y ahí va y ahí va”.*

Los actores organizacionales dan por hecho que en la actualidad esta persona continúa desarrollando esta actividad. Sin embargo, al buscar evidencias de esta situación en el propio lugar de los hechos que se señalan, se observa que este tipo de productos no se comercializa en tales instalaciones. No se duda que estos eventos hayan sucedido con anterioridad, no obstante, el suceso se sigue narrando como si correspondiera a la época actual, a pesar de que no hay indicios de su existencia. De cualquier manera, dicho acontecimiento continúa siendo utilizado como un elemento simbólico tendiente a fomentar actitudes de mayor disposición y entrega al quehacer laboral.

### ***7.5. Presencia de rutinas en PROJUBE.***

Con anterioridad había señalado que en la teoría institucional ha sido muy difundida la idea de que las organizaciones en su búsqueda por disminuir la incertidumbre inducida por el medio ambiente competitivo, así como los niveles de ambigüedad presentes en su funcionamiento interior, tienden a enfrentarlos generando rutinas dentro de sus procesos

organizacionales, que les permitan contar con un marco referencial para identificar la acción adecuada que cada actor organizacional debe desempeñar (March y Olsen, 1997).

En el caso de la empresa utilizada como objeto de análisis, se han identificado las rutinas medulares que orientan la ejecución de los procesos organizacionales sustantivos.

El criterio adoptado para definir cuáles son los procesos fundamentales en PROJUBE, está determinado por aquellos procesos que se intentó fueran transformados mediante la implementación de la reingeniería. En este sentido, se considera que son seis las rutinas centrales del funcionamiento organizacional de esta empresa: planeación de la demanda, compras, programación de la producción, ventas, distribución y crédito.

La información y los cuadros que se presentan en este apartado fueron elaborados con base en documentos de trabajo de la empresa Consultoría Empresarial (COEMP), la cual estuvo brindando asesoría especializada para la implementación de la reingeniería durante los primeros meses, lapso en el cual se aplicaron actividades de diagnóstico para detectar la presencia de problemas operativos en PROJUBE.

A continuación procedo a describir las principales rutinas que forman parte del marco institucional de PROJUBE.

#### ***7.5.1. Rutina de planeación de la demanda.***

Esta rutina se convierte en una de las más importantes en virtud de que del nivel de asertividad que se logre durante su concreción depende la aplicación correcta del resto de procesos. Están consideradas en esta rutina las acciones realizadas por personal de las áreas de ventas, logística y compras. La rutina correspondiente (figura 7.2) se describe a continuación:

- El área de ventas elabora propuesta de presupuesto mensual considerando cada uno de los diferentes productos que elabora la empresa.
- Área de ventas conjuntamente con el área de logística revisan la propuesta contra el cumplimiento de presupuesto del mes anterior, ajustando el pronóstico si resulta necesario.
- Enseguida, el área logística determina la cantidad a producir que le permita cumplir con lo presupuestado y lograr inventario final planeado.
- Posteriormente se procede a predeterminar materias primas y materiales que serán necesarios para los siguientes dos meses contrastándolo contra las existencias en almacén.
- Producto de lo anterior, se determinan los requerimientos de materiales faltantes para liberar las requisiciones correspondientes ante el área de compras.
- Con esta información el área de compras coloca las órdenes correspondientes en manos de los proveedores de materias primas y materiales.
- En base a la detección de existencias y faltantes de materias primas y materiales, las áreas de ventas y logística proceden conjuntamente a revisar y ajustar de nuevo el presupuesto de producción mensual.
- Como producto de este ajuste, el área logística procede a efectuar una redefinición de requerimientos de materias primas y materiales indicando las fechas en que deberá contarse con cada material.
- Basado en esta información el área de compras notifica a sus proveedores modificaciones de fechas y cantidades a surtir.



### ***7.5.2. Rutina de programación de producción.***

Los actores organizacionales involucrados en esta rutina son miembros de las áreas de logística, compras, almacén y preparación de concentrados. La rutina (figura 7.3) es descrita a continuación:

- El inicio de la rutina se realiza cuando el área logística estima las cantidades de producto que se requiere producir para que sean incorporadas al programa maestro de producción de la semana siguiente.
- A continuación y considerando la propuesta de programa maestro, revisa existencias de materia prima y producto terminado.
- Se complementa la información anterior mediante la revisión de pedidos foráneos pendientes de surtir.
- Contando con ambos tipos de información, el área logística programa que los primeros días se elaboren productos para los cuales exista materia prima suficiente.
- Al mismo tiempo, le comunica verbalmente al área de compras los materiales que requiere se expediten.
- Enseguida, se realiza evaluación de requerimientos de materias primas y materiales para liberar las requisiciones correspondientes.
- Posteriormente, es formalizado el programa de producción, comunicándolo simultáneamente, a almacén para que aliste los materiales y prepare los concentrados que serán utilizados, así como a producción para que proceda a ejecutar lo programado.

- Durante los siguientes días de la semana, el área logística deberá revisar los inventarios de producto terminado y de materias primas con la finalidad de determinar los cambios necesarios.

### ***7.5.3. Rutina de compras.***

En esta rutina participa personal de las áreas de logística, compras y almacén. La rutina (figura 7.4) aparece señalada a continuación:

- El área de logística da inicio a esta rutina a partir de la evaluación que practica de los requerimientos de materias primas y materiales para liberar las requisiciones correspondientes.
- Con la información anterior, el área de compras elabora las ordenes de adquisición requeridas.
- Acto seguido, envía por fax las órdenes de compra a sus proveedores clasificados.
- Faltando dos días para que se realice la entrega de materias primas y materiales solicitados a los proveedores se procede a darle seguimiento a las requisiciones.
- Al mismo tiempo, solicita al personal de almacén, revise inventarios para conocer existencias y detectar posibles consumos extraordinarios de algunos materiales y materias primas.
- El personal de almacén avisa a compras que se requiere adquirir determinada materia prima o materiales.

- Simultáneamente, el área logística comunica a compras modificaciones en el programa de producción original para señalarle productos faltantes.
- Con las informaciones anteriores, el área de compras solicita de manera urgente a sus proveedores le sean surtidos materia prima o materiales faltantes.
- A continuación, almacén de materia prima recibe los materiales adquiridos, los acomoda en el lugar que les corresponde.
- La rutina concluye cuando personal de almacén captura entradas a almacén en su sistema de información. Esta actividad la debe realizar diariamente.

#### ***7.5 4. Rutina de ventas.***

En este proceso los principales actores organizacionales participantes son vendedores, promotores, choferes, supervisores, expeditador, asistentes y personal del departamento de cobranza.

La rutina a describir corresponde a la que se aplica en la Ciudad de México y su área metropolitana, la cual es sumamente representativa de lo que acontece en el resto del país.

Debido a que la naturaleza de las actividades que realiza el área comercial son diferentes según el sector de clientes que les corresponde atender, dividiremos esta rutina en dos subrutinas: ventas autoservicios y ventas institucionales. La principal diferencia entre ellas estriba en el hecho de que en estas últimas se debe pugnar por ganar los contratos de exclusividad que ciertas empresas someten a licitación. Las instituciones referidas generalmente son empresas restauranteras, aerolíneas, instituciones educativas, de asistencia o comedores para trabajadores. Sin embargo, se podrá observar que en las etapas

finales de estas subrutinas se establecen puntos de encuentro que integran a la rutina de nuevo.

*a) Ventas autoservicios.*

Las fases en las que se descompone esta subrutina (figura 7.5) son las siguientes:

- Inicialmente el vendedor tiene como obligación revisar los niveles existentes de productos en piso, los cuales están puestos a disposición de los clientes en el anaquel correspondiente, además de revisar las existencias en el almacén del propio supermercado.
- En función de lo anterior, el vendedor calcula los requerimientos de resurtido con base a su experiencia personal.
- Enseguida elabora el pedido correspondiente para someterlo a la autorización del Jefe de Piso del supermercado en cuestión.
- Una vez obtenida esta autorización, el vendedor establece fecha de entrega, la cual generalmente corresponde a las 48 horas siguientes.
- La intervención del vendedor, en esta subrutina específica, concluye al entregar directamente en planta o vía fax, el pedido correspondiente. Este documento debe estar en planta antes de las 17:00 horas.
- Las actividades de los vendedores son controladas por un supervisor, quien centra su atención sobre la labor específica de venta y la mezcla de productos adecuada colocada en los anaqueles. Asimismo, dentro de sus principales funciones destaca el dirigir a los vendedores hacia el cumplimiento de las cuotas de ventas mensuales previamente determinadas.

- La rutina es continuada por el expeditador, quien primeramente recibe notificación de las existencias de producto terminado en almacén. A partir de esto, está listo para recibir pedidos que se originen en la zona metropolitana de la Ciudad de México.
- En función de los pedidos recibidos durante el día, estructura rutas y determina como se repartirá la carga correspondiente entre el transporte que será utilizado. Parte importante de su responsabilidad es buscar optimizar costos por concepto de renta de transporte.
- Al concluir la consolidación de la carga enviada a los diferentes supermercados, el expeditador debe enviar su reporte al área de sistemas para que sean elaboradas las facturas, para su posterior cobro, correspondientes a los pedidos que fueron surtidos.

*b) Ventas institucionales.*

Las actividades que dan forma a esta subrutina (figura 7.6) son las que se señalan a continuación:

- Las etapas iniciales de esta subrutina son realizadas por la persona que cumple funciones de supervisor, quien debe de preparar los paquetes para participar en diversas licitaciones que las empresas efectúan anualmente.
- Posteriormente comunica las condiciones de los concursos ganados.
- En lo sucesivo, deberá estar atento de que sean cumplidas las condiciones negociadas, buscando que los choferes que surtirán periódicamente a estas empresas lo hagan con esmero y cordialidad.

- El chofer, que también incorpora en su actividad labores de vendedor, y que en la mayoría de los casos es personal externo a la empresa, que a cambio de su trabajo obtiene comisiones y cobra fletes por el uso de su unidad, inicia su labor cuando embarca en la unidad una determinada mezcla de productos basándose en su experiencia personal y en la disponibilidad de producto terminado en almacén. Debe estar consciente del riesgo que se corre de que el producto se deteriore al sacarlo del almacén y no lograr su venta, lo que genera costos adicionales para la empresa.
- Enseguida, debe formalizar documento de liquidación de los productos cargados.
- Ya instalado en el andén del almacén de la empresa que va a surtir, deberá entregar el producto a pie de camioneta.
- Al finalizar su recorrido del día, por cada empresa en la que coloque productos, el chofer deberá entregar las remisiones correspondientes, debidamente firmadas, al asistente del área de crédito y cobranza.
- Inmediatamente debe efectuar las devoluciones correspondientes al almacén de producto terminado.
- Simultáneamente a las labores realizadas por el chofer/vendedor, existen asistentes de ventas que se dedican a levantar pedidos por teléfono y hacer aclaraciones solicitadas por los clientes.
- Enseguida, con base en las remisiones correspondientes, debe relacionar los pedidos que haya colocado y los que les entreguen los distintos choferes/vendedores.

- La relación de pedidos colocados acompañada de las remisiones respectivas debe ser entregada al área de sistemas para que se elabore la factura correspondiente.

A partir de esta etapa las subrutinas de ventas autoservicios y ventas institucionales se unen para dar paso a una rutina integrada. La continuación de esta rutina es la siguiente:

- Personal del área de cobranza efectúa revisión de la factura contrastándola con la remisión y póliza de venta.
- Acto seguido, relaciona cobranza y programa rutas y días de cobro.
- De manera permanente, debe llevar control de saldos y cobranza.

#### ***7.5.5. Rutina de distribución.***

Esta rutina central en el funcionamiento operativo de PROJUBE contempla la participación de diversos actores organizacionales: expeditor, coordinador de almacén de producto terminado, coordinador de logística y personal del área de sistemas. La rutina (figura 7.7) se describe a continuación:

- Ya que la persona que realiza funciones de expeditor ha recibido los pedidos que corresponden a autoservicios, los cuales le han sido entregados personalmente por el vendedor, procede a realizar ajustes entre lo solicitado y los productos disponibles en almacén. Resultado de lo anterior, formaliza un reporte denominado liquidación.
- Enseguida procede a armar rutas basándose en el peso de la mezcla de productos requerida y la capacidad de flotilla.

- Posteriormente hace entrega de la liquidación y su correspondiente factura en almacén de producto terminado.
- Por su parte, el coordinador del almacén de producto terminado, quien previamente ha colocado producto terminado de alto movimiento disponible en el andén de salida, procede a efectuar embarques con base en liquidación y existencias reales. Al mismo tiempo tiene la responsabilidad de estar recibiendo devoluciones de embarques cuya venta no fue concretada.
- Al siguiente día, debe capturar electrónicamente los movimientos de entradas y salidas del almacén de producto terminado realizados el día anterior.
- Por su parte, aquellos pedidos que han sido recibidos vía fax o levantados telefónicamente, son puestos en manos del coordinador de logística, quien efectúa las correspondientes notas de envío de producto a consignación y las entrega al coordinador de almacén de producto terminado para que este proceda a considerarlas en los embarques que constantemente está realizando.

#### ***7.5.6. Rutina de crédito.***

Entre los actores organizacionales que participan en esta rutina destaca personal que labora en las áreas de sistemas, crédito y tesorería. La configuración de la rutina (figura 7.8) se describe a continuación:

- El área de sistemas recibe facturas de los pedidos realizados por los clientes y procede a capturar las correcciones o cambios sobre la facturación para que esta corresponda a lo que realmente se embarcó.
- El área de crédito recibe de parte de sistemas las facturas corregidas y capturadas.



- Inmediatamente procede a efectuar notas de crédito para aquellas facturas que hayan sufrido correcciones.
- Debe ponerse especial atención a que la factura contenga su folio correspondiente.
- Posteriormente, debe relacionar la facturación para proceder a la cobranza correspondiente.
- Acto seguido, se deberá elaborar programar de cobranza correspondiente.
- En cumplimiento al programa de cobranza, personal del área de crédito realizará visitas a las empresas entregando la factura correspondiente. A cambio recibirá contra-recibo que estipula claramente la fecha en que se entregará el cheque correspondiente a la liquidación de dicha factura.
- Los cheques recibidos por concepto de liquidación de facturas deberán ser entregados a tesorería.
- Tesorería, con base en sus controles internos, elabora reporte de liquidaciones y los entrega a crédito para su conciliación respectiva.
- El área de crédito concilia pagos contra facturas y aclara diferencias ante tesorería.
- Hechos los ajustes de facturas cobradas, el área de crédito captura los movimientos en su base de datos, efectuando correcciones de aquellas facturas que sufrieron modificaciones.
- Posteriormente, cierra póliza de cobranza y notas de crédito para pasar la información al área de contabilidad.

Resulta de especial importancia señalar que cualquier pretensión de introducir transformaciones radicales en el funcionamiento de esta empresa, precisará de lograr modificar estas rutinas institucionalizadas que forman parte medular de su marco institucional. Por tanto, se convierte en una condición ineludible el tener que fomentar, previamente al cambio organizacional pretendido, el desinstitucionalizar este conjunto de prácticas organizacionales. En capítulo posterior analizaremos si este propósito fue cumplido.

### ***7.6. Marco institucional consolidado en PROJUBE.***

Derivado de todo lo anterior, podemos señalar que en la organización objeto de este estudio, la empresa PROJUBE, se ha consolidado un marco institucional que puede ser mejor entendido si agrupamos las características anteriormente señaladas en dos grandes facetas distintivas. Por una parte, destaca que la empresa está orientada hacia mantener rasgos de atención y trato a sus clientes y empleados como si aún continuara siendo una pequeña organización. A pesar del crecimiento sostenido que esta empresa ha logrado a través de los años, continúa fomentando interacciones directas, ya sea cara a cara o mediante el teléfono, descartando medios de interacción menos personalizados como los que se pueden lograr por medios electrónicos. Esta característica que llamaré *síndrome de pequeña empresa*, orienta la acción organizacional hacia la observancia de un trato similar hacia cada uno de sus clientes. En la práctica los directivos y empleados de PROJUBE brindan la misma calidad de trato a todos sus clientes y no fomentan la creencia de que existen clientes prioritarios, a pesar de que el volumen de compra de muchos clientes pudiera inducir para que se les catalogue como clientes *estrella*. Si bien es cierto, existen clientes que poseen mayor poder de negociación en razón de sus fuertes cantidades de adquisición de productos, lo que les permite conseguir precios menores, apoyo promocional y soporte comercial, en lo que se refiere a las atenciones que se le brindan estas no distan mucho de ser similares a la del resto de clientes. La explicación que, sobre esta situación, ofrece el personal directivo de la empresa es que no deben establecer distinciones que

puedan alentar la sobreestimación de algunos clientes en contrapartida del menosprecio de otros. Consideran que esto fomenta desatención y pérdida de clientes bajo la creencia de que los clientes privilegiados compensarán la situación. Como si se tratara de una empresa pequeña, su esfuerzo está centrado en evitar al máximo la pérdida de los clientes conocidos. Similar criterio se aplica con relación a la atención que se debe proporcionar a todos los productos de su cartera. Los directivos de la empresa han evitado en lo posible el etiquetar a algún producto como *estrella*, al que hay que dar prioridad al momento de su producción y su promoción comercial y determinando que el resto de productos giren alrededor de este. Creen firmemente que esto pudiera conducirlos a descuidar los productos con la creencia de que las pérdidas de ventas de un producto serán compensadas por su producto *estrella*. Al no contar con evidencias de que este mecanismo compensatorio realmente vaya a suceder, prefieren cuidar con la misma intensidad a cada uno de sus productos. Esta es una lección que aprendieron mientras fueron una empresa pequeña, por lo que han convertido esa práctica organizacional en una tradición que se ha institucionalizado en sus políticas comerciales.

Lo anterior se complementa con una creencia generalizada entre los diversos actores organizacionales con relación a que la flexibilidad que se le imprime a la programación de la producción les sirve como un instrumento orientado a obtener ventaja competitiva sobre las empresas rivales. A este respecto, la mayoría de los empleados del área comercial que fueron entrevistados coinciden en señalar que PROJUBE ha logrado una posición competitiva importante en el canal de distribución representada por los supermercados, debido a que estos saben que cuentan con el respaldo de la empresa para surtir prontamente cualquier pedido, aun y cuando este haya sido efectuado fuera de programa, a pesar de los altos costos que se generan al estar interrumpiendo y reiniciando la producción. Se observa, entonces, que esta creencia refuerza la presencia de prácticas poco racionales en el manejo del proceso productivo, en aras de mantener determinada posición competitiva en el mercado.

Por otra parte, el segundo componente medular de su marco institucional está constituido por una *visión de logro triunfalista*, esto es, el hecho de que la empresa en los

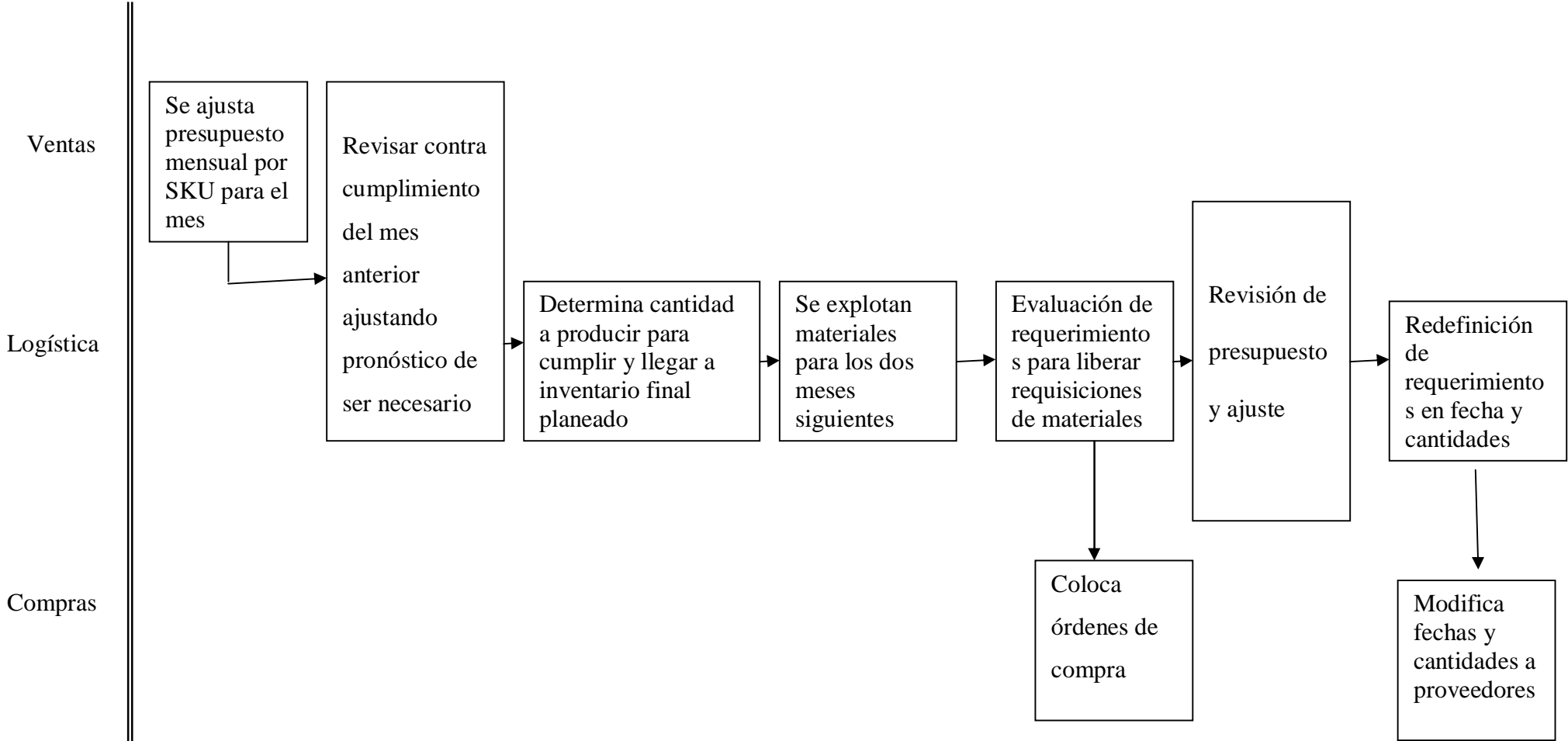
últimos nueve años haya mantenido una tendencia creciente en su participación de mercado, en su diversificación de productos y en su rentabilidad, ha imbuido a su personal directivo y a sus empleados de una autoconsideración optimista de su capacidad funcional interna. Ello ha contribuido a que se haya arraigado una visión optimista del medio ambiente competitivo. Derivo esta apreciación porque al cuestionar a la mayoría de los directivos sobre su valoración con relación a la creciente presencia de nuevas marcas, algunas de ellas con fuerte prestigio y participación en el mercado de los alimentos, aunque no tanto en el de jugos y bebidas de frutas, sus respuestas tendían a ser homogéneas, señalando que no había nada que temer, que ello no representaba ninguna amenaza seria, dado que la consolidación de marca que ellos habían logrado les daba un margen competitivo difícil de alcanzar por otras compañías rivales.

La conjunción de estos dos principales componentes del marco institucional de PROJUBE se convierte en parte estructurante de su marco referencial. En un sentido favorecedor de su desempeño organizacional, le permite ofrecer atención profundamente personalizada, tanto a sus clientes como a su propio personal y cuerpo directivo. Esta situación se refleja en un volumen de ventas en constante crecimiento. Sin embargo, en contrapartida, nubla la visión de sus directivos en lo referente a las amenazas competitivas que se ciernen sobre esta industria, la cual muestra una tendencia hacia la saturación, lo que seguramente repercutirá en márgenes de contribución cada vez menores que se tornan en serios riesgos para la permanencia de las empresas en el sector, sobre todo si se considera que PROJUBE forma parte de un conglomerado industrial conformado por empresas que participan en sectores industriales con niveles de rentabilidad superior.

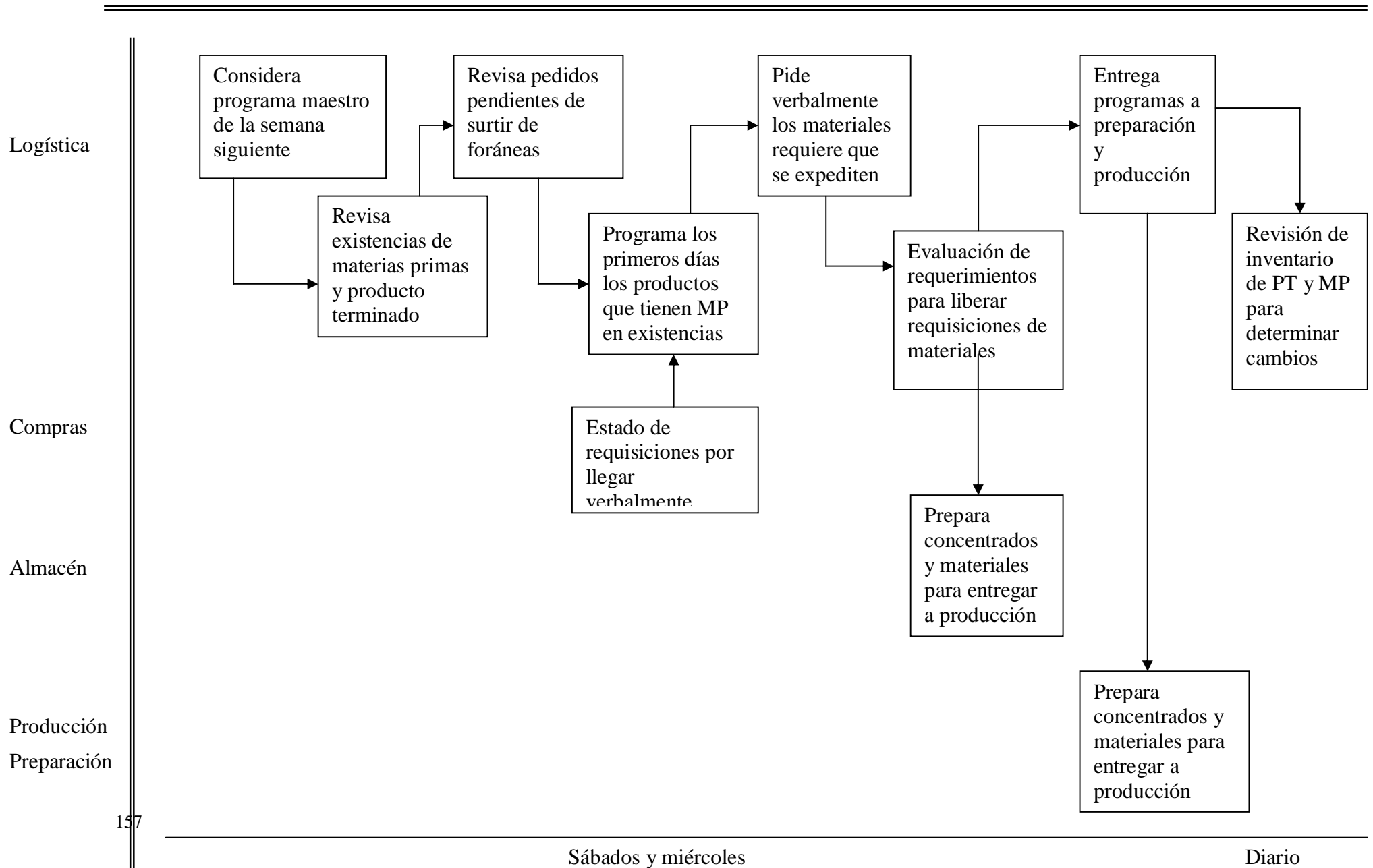
A pesar de la presencia de estos elementos simbólicos referidos anteriormente, su configuración es más acorde con lo que el propio Mintzberg (1997) cataloga como *organización mecánica*. Ello, porque sus rasgos estructurales más sobresalientes corresponden al modelo burocrático, en donde se sitúan en un grado elevado: jerarquía de autoridad, autoridad delimitada, división del trabajo, participantes técnicamente competentes, procedimientos estandarizados de trabajo, reglas para los ocupantes de los puestos y compensaciones diferenciadas (Weber, 1996). Y si bien es cierto, existen una

gran cantidad de organizaciones que han complementado estas características con el uso intensivo de artefactos culturales, principalmente mediante la creación de una amplia gama de mitos y rituales, los cuales buscan fomentar el compromiso de los actores organizacionales; en PROJUBE no se gestó una tradición de incorporación de estos artefactos. Por ello, además de los dos rasgos culturales señalados, que estructuran un marco referencial compartido, el principal componente de su marco institucional son sus rutinas de funcionamiento, cuyos esquemas se anexan a continuación.

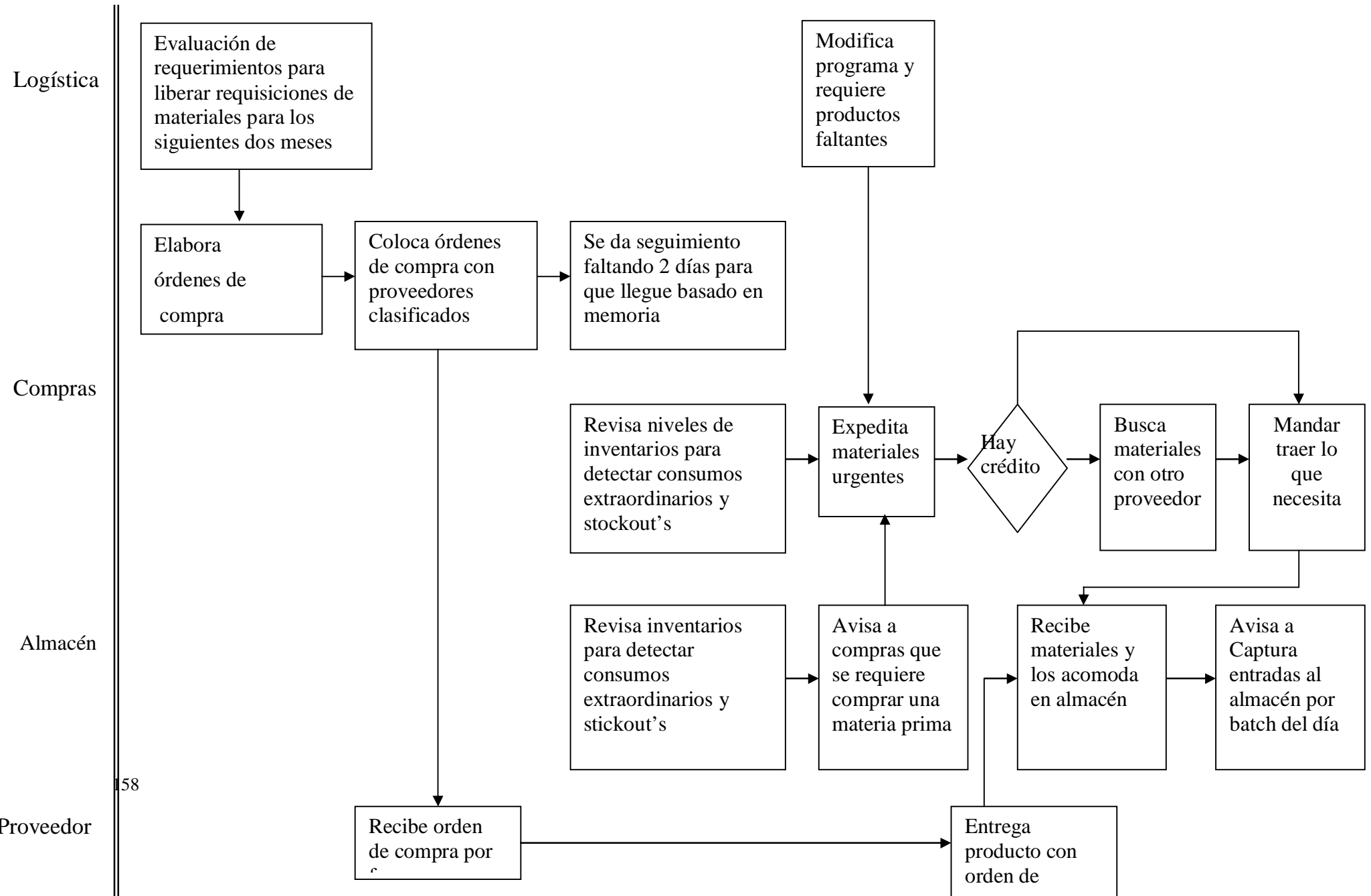
**Figura 7.1 Rutina: Planeación de la demanda**



**Figura 7.2 Rutina: Programación de producción**

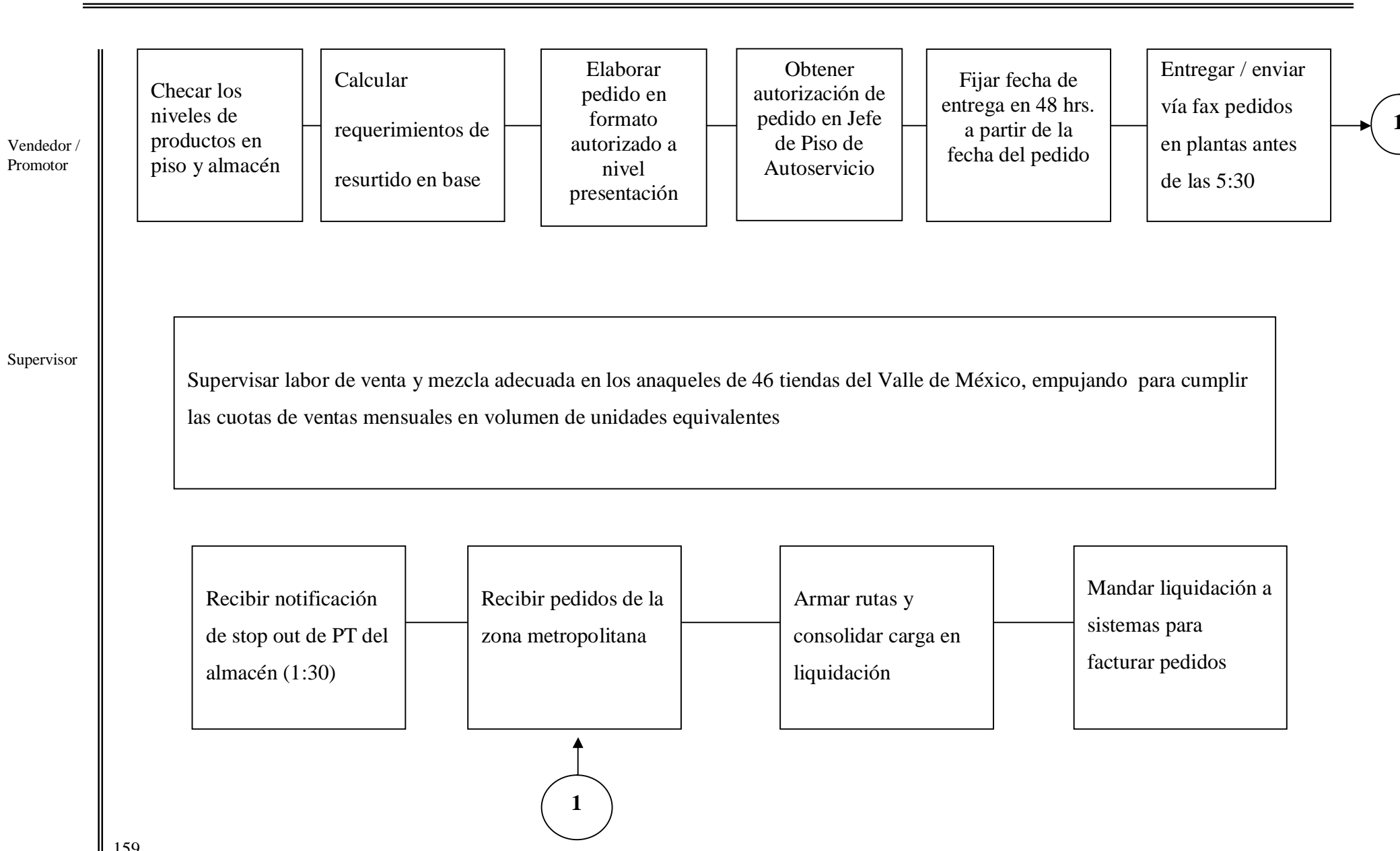


**Figura 7.3. Rutina: Compras.**

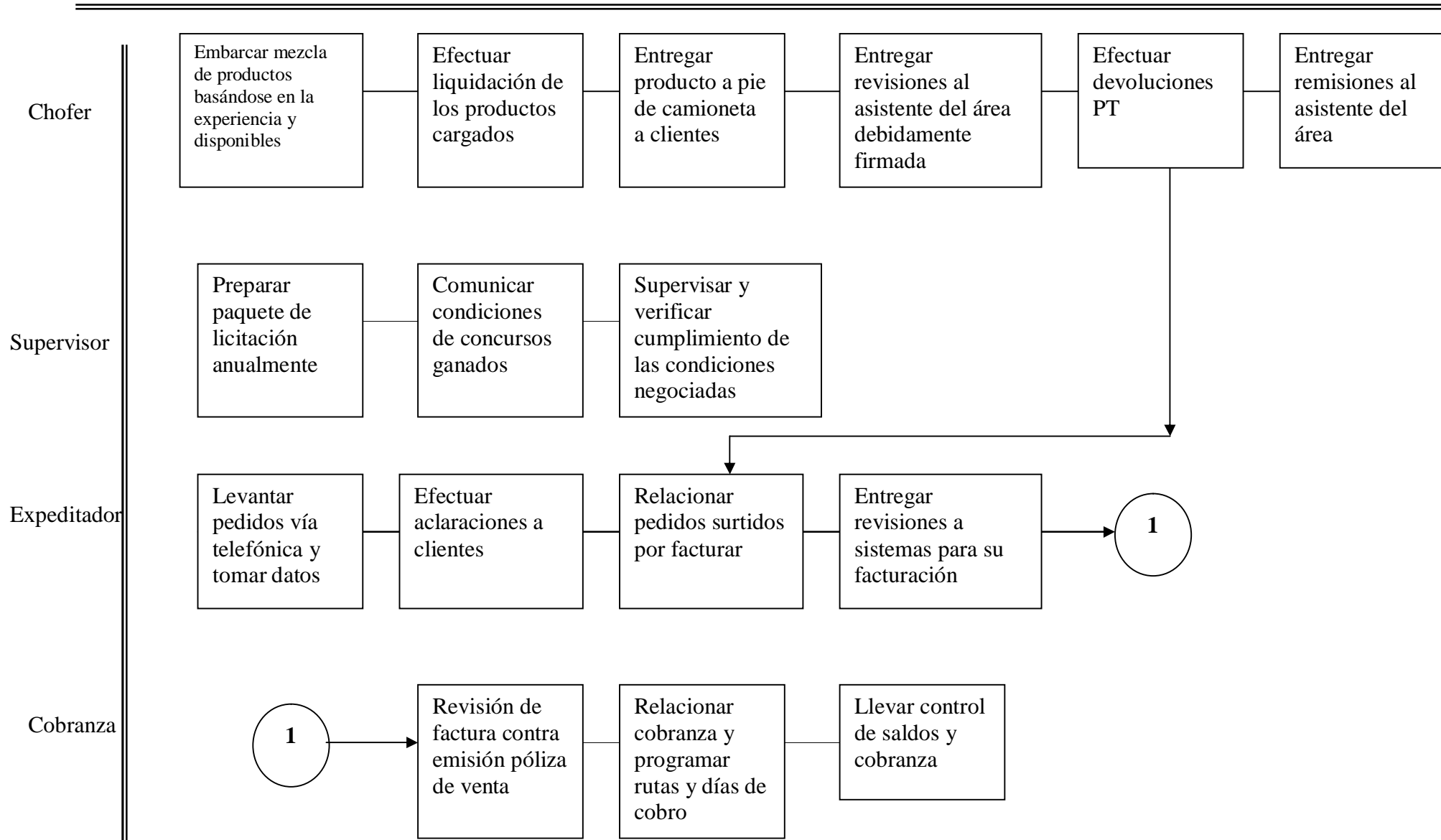




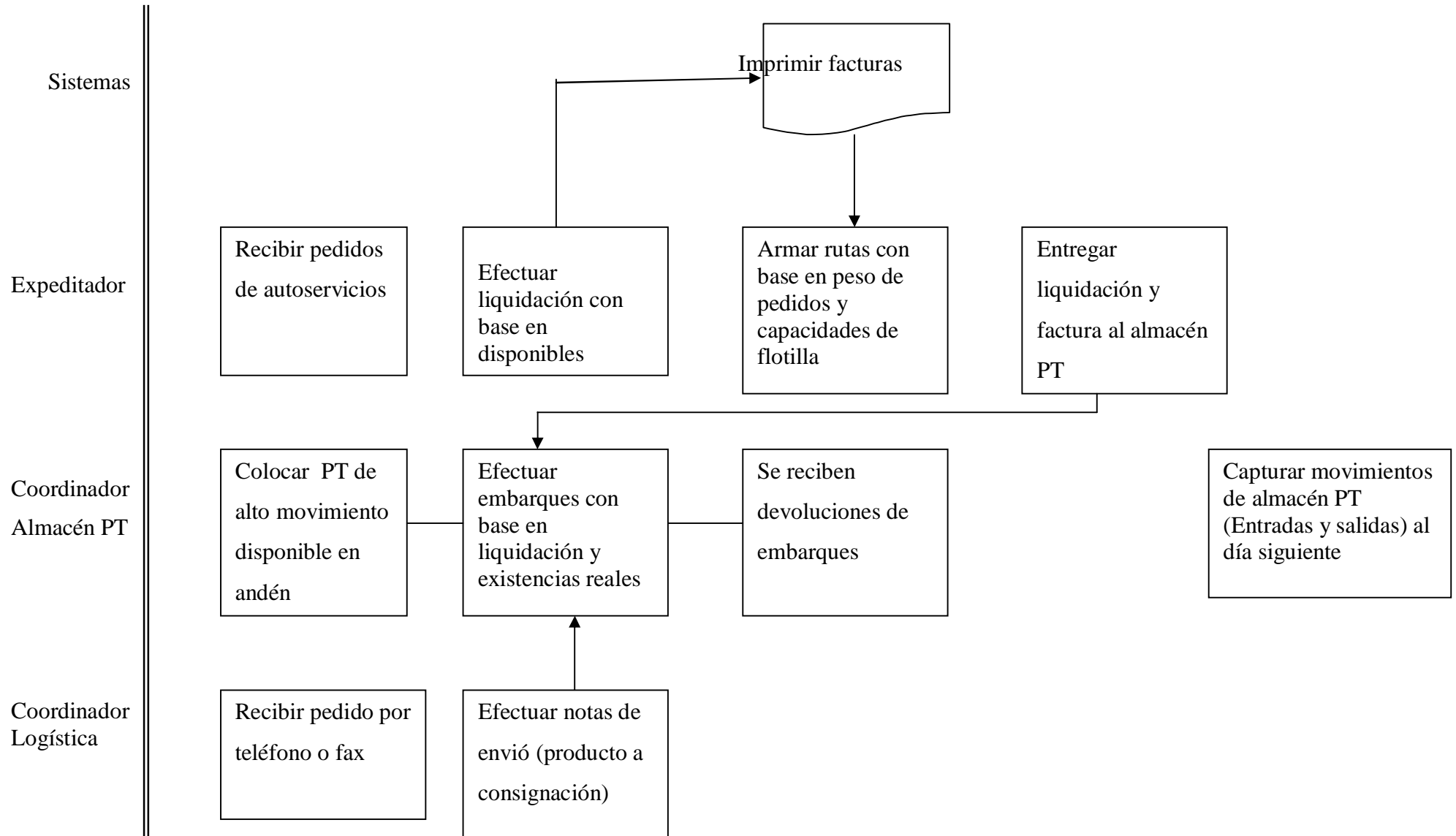
**Figura 7.4 Rutina: Ventas Autoservicio**



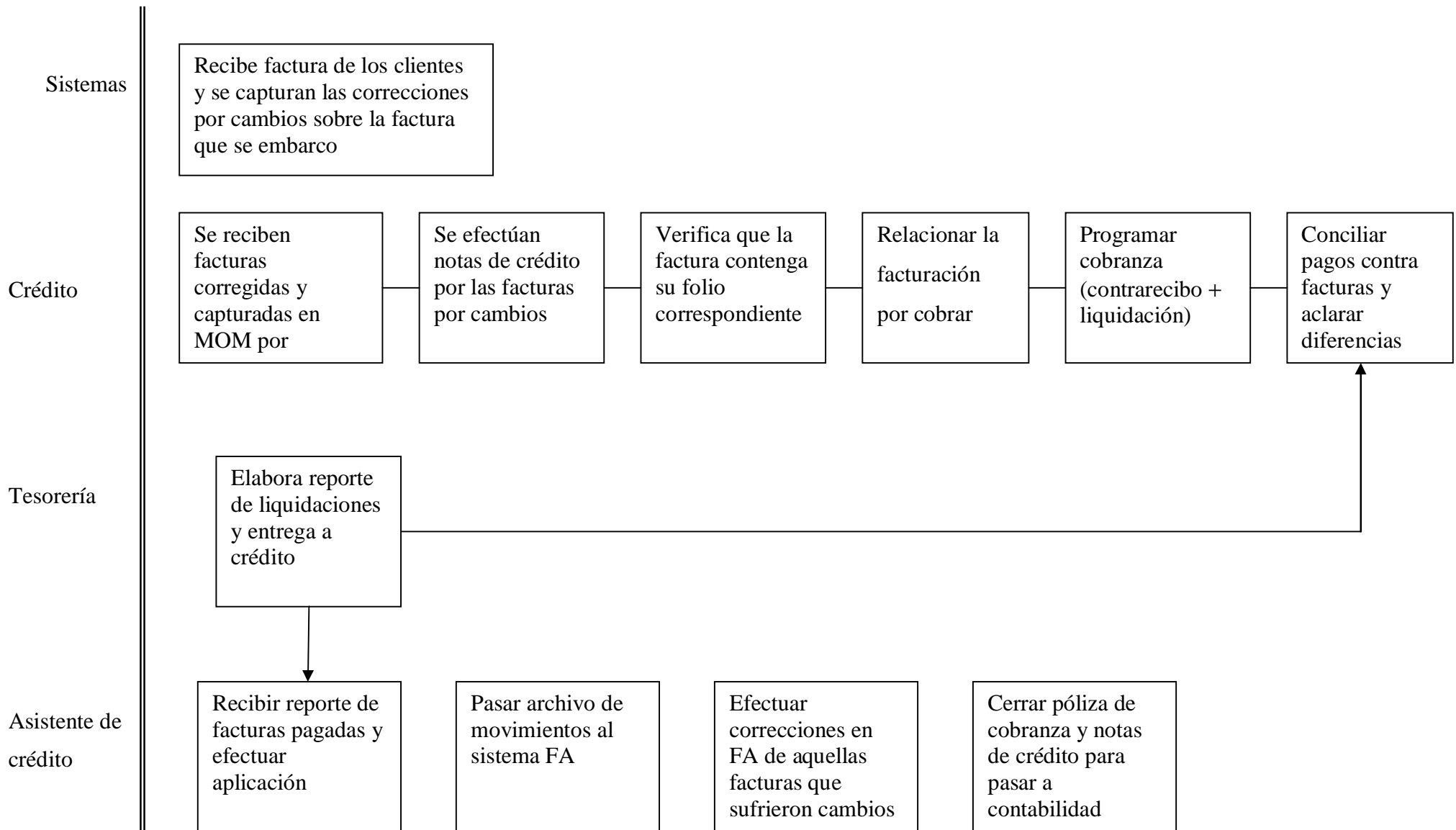
**Figura 7.5 Rutina: Ventas Institucional**



**Figura 7.6 Distribución - Embarques**



**Figura 7.7 Rutina: Crédito**



## **Capítulo 8. DINÁMICAS INTRAORGANIZACIONALES DE PROJUBE.**

***“Una organización abarca muchas racionalidades, ya que la racionalidad está siempre basada en un interés y cambia así de acuerdo con la perspectiva desde la que se mira. La racionalidad es siempre política. Nadie es neutral en la dirección de las organizaciones ¡incluso los directivos!”***

**Gareth Morgan.**

Con relación al cambio organizacional, Greenwood y Hinings (1996) han expresado que una condición indispensable para mejorar su entendimiento, es atender con seriedad la complejidad interna presente en toda entidad organizacional. Por consiguiente, ello implica dar seguimiento puntual al desenvolvimiento de las dinámicas intraorganizacionales que tienen una influencia directa sobre los procesos de transformación. Dado que la respuesta específica de una organización frente a las tentativas de introducción del cambio organizacional será función de estas dinámicas internas. Así, las posibilidades de adaptación o resistencia a las modificaciones impulsadas dependerá de la configuración particular que de manera agregada adquieran estas dinámicas intraorganizacionales.

En la consideración de Greenwood y Hinings (1996) existen dos tipos de dinámicas que están más directamente involucradas en un proceso de transformación organizacional. Por una parte están las que se reconocen como *dinámicas precipitantes*, esto es, aquellas actitudes de ciertos grupos organizacionales que se sustentan en una serie de intereses y valores que al movilizarse y adquirir una determinada estructuración, contribuyen a que el lapso de tiempo que media entre la intención de cambio organizacional y su puesta en práctica se reduzca a su mínima expresión, o por el contrario, se convierten en un fuerte factor de presión para que los periodos de tiempo requeridos para tal fin se amplíen considerablemente. Mientras que, por otra parte, se ubican las *dinámicas facilitadoras*, en este caso, los juegos de poder y ciertas habilidades compartidas por los actores organizacionales que en su interacción constante, al lograr alinearse de una manera específica, permiten que las pretensiones de cambio enfrenten el menor cúmulo de barreras,

o en sentido inverso, que tales pretensiones fracasasen debido a la imposibilidad práctica de resolver con éxito las resistencias enfrentadas.

En consecuencia, a continuación procederé a revisar analíticamente el estado que estas guardaban en la empresa de este estudio de caso, al momento de la decisión de introducir la reingeniería como plataforma de implementación de transformaciones organizacionales de carácter radical.

### ***8.1. Dinámicas precipitantes del cambio organizacional.***

Un factor potencial de presión para la implementación del cambio organizacional está representado por la percepción que tienen los diversos grupos que interactúan en la organización, con relación a qué tanto sus intereses son compatibles con la intencionalidad de las modificaciones proyectadas.

En su estudio de 1996, Greenwood y Hinings consideraron que las prácticas de operación específicas desarrolladas por una entidad organizacional contribuyen a la estructuración de grupos de interés, cuyo núcleo integrador se constituye a partir de las tareas especializadas que los actores organizacionales se ven precisados a realizar. De tal manera que estas mismas prácticas de operación influyen sobre los tamaños relativos de los diferentes grupos que interactúan al interior de la organización, determinando, asimismo, posiciones de privilegio para ciertos grupos y de desventaja para otros. Lo que conduce generalmente a que algunos grupos sientan insatisfacción de intereses, debido a que el propio accionar cotidiano de la organización les es desfavorable, principalmente en aspectos tales como: asignación de recursos presupuestales, atención a sus sugerencias por parte de las instancias de dirección superior y reconocimiento de la contribución del grupo al desempeño global de la organización.

De esta manera, aquellos grupos de interés que perciben que el cambio organizacional refuerza su posición ventajosa, o contribuye a aligerar la posición de

desventaja en la que se encuentran actualmente, según sea el caso, es más factible que se sumen y apoyen decididamente las acciones transformadoras que se estén impulsando. Mientras que, por el contrario, quienes perciban que una posición ventajosa tiende a disminuir o que su posición desventajosa será profundizada, entonces, es de esperarse una actitud de fuerte descontento, y por lo tanto de rechazo manifiesto, frente a la pretensión de implementación de cambios organizacionales.

En el caso particular de PROJUBE, la insatisfacción de intereses con relación al desempeño operativo y los resultados obtenidos, aunque con distintos niveles y matizaciones, era una cuestión generalizada entre los principales grupos constituidos.

Ya se había señalado con anterioridad en el capítulo precedente, como las prácticas operativas vigentes en la empresa condujeron a la estructuración de tres grandes grupos plenamente diferenciados. Por un lado se agrupaban quienes realizan actividades relacionadas directamente con la producción, mientras que un segundo grupo está integrado por quienes tienen a su cargo labores asociadas a la comercialización de los productos y en tercera instancia aparece un grupo conformado por aquellos actores organizacionales que realizan funciones administrativas y financieras.

En lo que respecta al grupo ligado a actividades de producción, la insatisfacción de intereses adopta la forma de contrariedad, debido al trato recibido por parte del resto de grupos. Ello porque, con mucha frecuencia, son señalados como responsables del incumplimiento de las metas de ventas proyectadas. Una práctica ya recurrente en las juntas periódicas para revisar el estado de avance del cumplimiento de metas de ventas, es señalar que producción no había manufacturado a tiempo los requerimientos de inventario precisados por el área comercial.

En las propias palabras de uno de los actores entrevistados del área de producción se refleja dicha insatisfacción:

**“... siempre producción u operaciones era el patito feo de la película, si mañana hacían una venta extraordinaria porque te tropezabas con un**

**comprador, pues pasado mañana o mañana te llegaba la demanda, quiero para el lunes tantos miles de cajas, eso no estaba en el argumento de la película, así son las ventas te decían, no llegué porque producción no me dio. Se empezaban hasta a generar un sinnúmero de cuestionamientos ... el que estaba en la planta pues lloraba porque siempre lo agarraban fuera de la base. El de administración nunca tenía dinero y pues el bueno de la película era ventas. Nunca perdía la careada, siempre ventas estaba donde él tenía que estar y lógico, entendiendo el binomio cliente-proveedor, pues planta era cliente de ventas y seguía la cadenita, pero te llegas a dar cuenta que si eres malo tienes oportunidades, tuviste errores, pero que mes con mes te lloviera lo mismo, y cuidabas de lo que te pasó el mes pasado, pero te reviraban por otro lado, eso era de manera interna”.**

Derivado de esta expresión, se puede observar que la mayor insatisfacción de intereses en relación al funcionamiento operativo de la empresa estaba radicada entre quienes laboraban en el área de producción. Mientras que en el resto de grupos no se percibía directamente que la dinámica funcional afectara sus intereses. Sin embargo, ello no significa que se mostraran plenamente satisfechos y que, por consiguiente, no alentaran ninguna presión para el cambio. Más bien, en la mayoría de los grupos funcionales existía una apreciación de que se precisaba, en esos momentos, de la introducción de mayores niveles de coordinación entre las labores propias de cada grupo, que condujera a un resultado global más satisfactorio.

La misma persona entrevistada a la que hacíamos referencia anteriormente lo expresa de la siguiente manera:

**“Efectivamente ... se requerían cambios. Lo pedía a gritos. Estábamos trabajando en lo que yo les llamaba cotos de trabajo. Cada quien respondía a lo suyo, pero al momento en que tenías que ir hacia un fin común era una cena de negros. Porque no conocíamos exactamente la misma información todos, no sabíamos a donde íbamos, sabíamos que teníamos que ir a producir, que vender, que costear y que ganar, pero cada quien lo hacía a su manera ...”**

Por lo tanto, es posible señalar que en lo que respecta al rubro de la insatisfacción de intereses, existían las condiciones suficientes para que estos actuaran como un factor catalizador del cambio organizacional.



Sin embargo, nuevamente de acuerdo con Greenwood y Hinings (1996), la insatisfacción de intereses *per se*, no determina la dirección del cambio organizacional. Si bien es cierto, la presión para el cambio que se había gestado tendía a ser intensa y creciente debido al desencanto manifiesto de los actores organizacionales, con relación al acomodo de intereses, ello no necesariamente conduce al cambio radical, salvo que los grupos reconozcan que existe una conexión estrecha entre las actuales prácticas administrativas adoptadas en la empresa, que están condicionando la desigual distribución de privilegios, y su actual posición de desventaja. En los hechos, es la expectativa que se finca sobre la posibilidad de un sistema de gestión alternativo la que permite el reconocimiento de esta conexión. Así, mientras los actores organizacionales no logren percibir que sus intereses pueden ser mejor reacomodados en un sistema de gestión diferente, es de esperarse que la presión para el cambio organizacional generada por la insatisfacción de intereses conduzca a la aplicación de ajustes de poca consideración en la dinámica operativa de la organización, los cuales serán más de carácter convergente que radical.

El segundo aspecto relevante dentro de las dinámicas precipitantes lo constituyen los *valores comprometidos*.

Los mismos autores a los que he venido haciendo referencia en este capítulo (Greenwood y Hinings, 1996) han señalado que dentro de cualesquier organización existe algún tipo de valores comprometidos, de los cuales pueden identificarse cuatro tipos genéricos:

1. *Compromiso con el estatus quo*, en el cual todos los grupos organizacionales están comprometidos con el sistema de gestión utilizado, el cual prevalece como institucionalizado.
2. *Compromiso indiferente*, en el cual los grupos ni están comprometidos, ni se oponen al sistema de gestión utilizado. Esta situación es, con frecuencia, un tipo de conformidad inconsciente.

3. *Compromiso competitivo*. Se caracteriza porque algunos grupos apoyan el sistema de gestión en uso, mientras que otros prefieren una articulación alternativa, la cual podría ser derivada del contexto institucional.
4. *Compromiso reformador*, en el cual todos los grupos están opuestos al sistema de gestión utilizado y prefieren una articulación alternativa.

En el caso de la empresa en análisis, las indagaciones realizadas permiten aseverar que el tipo de valores comprometidos que profesan los actores organizacionales oscila entre el compromiso indiferente y el compromiso competitivo. Ello es así porque muchos de los actores organizacionales, principalmente, aquellos que ocupan funciones operativas y algunos mandos medios, se dejan guiar irreflexivamente por las disposiciones de quienes ocupan las posiciones ejecutivas superiores. De tal manera que van transitando de un sistema de gestión a otro sin racionalizar sus contenidos diferenciales, por lo que les es poco significativo interactuar en un sistema o en otro. Esta situación, si bien resulta cómoda para el personal ejecutivo, dado que no se ve precisado a realizar esfuerzos extraordinarios para convencer a sus subordinados sobre las bondades del nuevo planteamiento, tiene como contrapartida la falta de compromiso y, por consiguiente una marcada falta de motivación para asumir decididamente las prescripciones contenidas en tal sistema. Así, mientras los ejecutivos promovieron un discurso apegado a la administración de la calidad total, los mandos medios y operativos lo incorporaron en sus prácticas discursivas sin mediar ninguna actitud crítica. Ahora que se les ofrece la opción de cambiar hacia la reingeniería muestran conformidad con la disposición asumida, siendo indiferentes ante el abandono de las prácticas administrativas anteriores.

Por su parte, entre los actores organizacionales ubicados en el nivel directivo destaca la presencia de algunos ejecutivos comprometidos con el sistema de gestión en curso, mientras que los actores con mayor influencia en la toma de decisiones estratégicas están pugnando por la implementación de la reingeniería como opción alternativa para el logro del cambio organizacional radical. La tendencia observada indica que esta última posición está ganando terreno y está muy cerca de imponer su hegemonía.

Adicionando los dos componentes de las *dinámicas precipitantes* del cambio organizacional, como son: insatisfacción de intereses y valores comprometidos, se puede señalar que expresan una configuración propicia hacia el cambio organizacional radical, dado que, por una parte existe suficiente presión para la introducción de ajustes en la dinámica funcional de la empresa, derivada de la insatisfacción de intereses. Mientras que, por otra parte, el tipo de valores comprometidos que se ha estructurado hace que la organización sea más proclive a la experimentación de otras opciones de gestión alternativas que a permanecer anclados en el sistema de gestión prevaleciente.

No obstante la valoración anterior, la posibilidad de la concreción del cambio organizacional radical también depende de la alineación específica presentada por las *dinámicas facilitadoras*.

## ***8.2. Dinámicas facilitadoras del cambio organizacional.***

Una primera *dinámica facilitadora* ha considerar en este apartado son las *dependencias de poder*.

Es bien sabido que los grupos organizacionalmente diferenciados varían en su habilidad para influir en las acciones de transformación organizacional. Generalmente dicha capacidad de determinación es mayor entre quienes tienen el poder suficiente para hacerse escuchar por quienes están responsabilizados de la toma de decisiones.

Esta capacidad de influencia depositada en algún grupo organizacional ha sido caracterizada como una dependencia de poder que se utiliza ya sea para promover sus intereses o para intentar impedir la promoción de intereses de otros grupos, según sea el caso.

Así, de acuerdo con Greenwood y Hinings (1996) la posibilidad de ocurrencia del cambio organizacional se verá reforzada si quienes ocupan posiciones de poder y privilegio están a favor del cambio propuesto.

En la empresa del estudio de caso, se observa en primera instancia, que los ejecutivos situados en la parte superior de la jerarquía directiva y que detentan la mayor porción del poder organizacional, están decididas a llevar a cabo la implementación del cambio organizacional radical, debido a que mantienen la expectativa de que el sistema de gestión que se asume como alternativo, podría contribuir a superar el desempeño funcional y competitivo de la empresa, por lo que los intereses insatisfechos también podrían reacomodarse. Sin embargo, en segunda instancia, la mayor parte de este consenso construido en torno al apoyo de la implementación del cambio organizacional, se fundamenta en el desconocimiento de los contenidos concretos del ejercicio de rediseño organizacional y de las posibles afectaciones sobre las dependencias de poder consolidadas hasta ese momento.

No obstante, lo que si queda claro es que en el periodo previo a la determinación de impulsar la puesta en marcha de la reingeniería, las dependencias de poder favorecerían tal proceso transformacional.

En cuanto a la segunda *dinámica facilitadora* a considerar, esta es la *capacidad de acción*, la cual se convierte en una condición ineludible para el logro del cambio organizacional en su modalidad radical.

La capacidad de acción está representada, en términos generales, por la habilidad de manejar el proceso de transición de un sistema de gestión a otro, lo cual implica que la organización debe poseer suficiente entendimiento del nuevo destino conceptual, contando con las habilidades y competencias requeridas para funcionar en la nueva situación y teniendo la habilidad de manejar el cómo llegar a ese destino.

En términos de Greenwood y Hinings (1996) la capacidad de acción comprende, tanto la disponibilidad de estas habilidades y recursos dentro de una organización, como la posibilidad de su movilización.

La capacidad de acción es considerada una *dinámica facilitadora* sustantiva porque sin ella no existe garantía de que ocurra el cambio organizacional radical, además de que puede influir en la velocidad con la que se logra dicha transformación.

Retornando a la empresa del estudio de caso para observar el comportamiento de esta última dinámica, debe destacarse que, en estricto sentido, la empresa por si misma no contaba con la capacidad de acción requerida para poner en práctica y sostener un esfuerzo sistemático de cambio organizacional radical, debido a que no poseía ni entendimiento suficiente del nuevo destino, ni las habilidades y competencias indispensables para funcionar en este nuevo destino, tampoco contaba con la habilidad de manejar el cómo llegar a ese destino.

Sobre estos aspectos, la mayoría de los ejecutivos entrevistados coincide en señalar que la cantidad de atención organizacional que debe aplicarse en la dirección de los diversos procesos de trabajo desarrollados al interior de la empresa es tanta que dejaba un escaso margen para dedicárselo al desarrollo de habilidades adicionales que los facultaran para emprender procesos de cambio radical.

La dirección de la empresa, consciente de estas carencia, buscó solventar esta problemática mediante la contratación de un despacho de consultoría experimentado que fungiera como soporte del proceso de cambio.

A la problemática anteriormente señalada se añade el hecho de que el ejecutivo designado para coordinar la conducción de este proceso, adoptando el papel de zar de la reingeniería, era un recién llegado a la organización y, no obstante que contaba con una basta experiencia en el ejercicio de la dirección de empresas, fundamentalmente del sector financiero, su poca antigüedad en PROJUBE se traducía en una ascendencia limitada sobre

el conjunto de actores organizacionales, lo que a su vez disminuye el liderazgo requerido para la movilización de las habilidades y recursos que le dan sustento a la capacidad de acción.

Otro aspecto relevante que erosionaba la ya de por sí disminuida capacidad de acción lo representó la falta de emisión de señales contundentes que resaltaran la importancia del proceso transformacional, por parte de la dirección general de la empresa. En su lugar, lo que sobresalía era un cambio constante de prioridades que hacía que los actores organizacionales trataran de responder a esos nuevos requerimientos, dejando en segundo término lo concerniente a las tareas relacionadas con el cambio organizacional, de esta manera, la atención era desviada hacia otros asuntos que en teoría eran secundarios respecto de un evento que debiera tener una centralidad indiscutible.

### **8.3. Proclividad de las dinámicas intraorganizacionales hacia el cambio organizacional radical.**

Vistas en su conjunto, las cuatro dinámicas intraorganizacionales aquí referidas ofrecen una imagen de alineación favorable al logro del cambio organizacional radical. Ello porque las características observadas en dinámicas tales como: insatisfacción de intereses, valores comprometidos y dependencias de poder, apuntan hacia la precipitación y facilitación del cambio. Quizás las mayores interrogantes pueden ser ubicadas en lo que respecta a la capacidad de acción, la cual debe funcionar como soporte y orientación del gran cúmulo de acciones implicadas en procesos de esta naturaleza. Sin embargo, no debe considerarse infundada la pretensión de cubrir estas insuficiencias a partir de la posible capacidad de acción añadida por el grupo consultor. En estricto sentido, es de esperarse que se logre con éxito la ocurrencia del cambio organizacional. No obstante, todavía está por verse si realmente la alineación estructurada de las dinámicas intraorganizacionales es favorable al cambio. Esto porque de antemano no debe ser descartado que a la luz de la puesta en práctica del proceso de cambio organizacional, dicha configuración original sufra alteraciones. Por lo tanto, una visión dinámica del cambio organizacional que pretenda un

mayor entendimiento de este fenómeno, no puede dejar de lado que cuando se desatan procesos de cambio en las organizaciones todo se vuelve factible de cambiar, incluyendo las esquematizaciones teóricas del propio investigador. De esta manera, entonces, es recomendable retomar estas cuestiones al evaluar los resultados observados que se hayan producido en el marco de la implementación del proceso de cambio organizacional.

## **Capítulo 9. EL PROCESO DE REINGENIERÍA EN PROJUBE.**

*“La adaptación a ambientes cambiantes incluye una interrelación de racionalidad e imprudencia.”*

**James G. March.**

En capítulos anteriores se hizo evidente la presencia de presiones competitivas que empujan fuertemente para la introducción del cambio organizacional en la empresa de este estudio de caso. En el presente capítulo destaco las características particulares que asume tal proceso de transformación.

De acuerdo con Tushman, Newman y Romanelli (1997), las mismas fórmulas administrativas que resultaron efectivas durante décadas inculcaron percepciones complacientes entre los directivos empresariales que, en cierto momento, empezaron a impactar negativamente sobre el desempeño funcional de las organizaciones. De esta manera, a medida que una organización crece y se vuelve cada vez más exitosa, desarrolla fuerzas internas que fomentan displicencia organizacional, disminuyen su flexibilidad y atrofian su capacidad de aprendizaje, por lo que se van sentando las bases para desarrollar un conjunto de disfuncionamientos que se convierten en presiones internas para el cambio organizacional.

Asimismo, la atención organizacional centrada sobre áreas funcionales en las que se considera están incorporados factores críticos de éxito conlleva a desatender otros espacios y procesos organizacionales, por lo que, consecuentemente, empezarán a surgir desempeños desequilibrados que en conjunto pondrán en riesgo la obtención de resultados económicos satisfactorios.



## ***9.1. Presiones para el cambio organizacional.***

### ***9.1.1. Presiones internas.***

Ambas situaciones anteriormente señaladas se hicieron presentes en PROJUBE, la cual inicio una búsqueda frenética por mejorar su posición competitiva a partir de principios de los años noventas del siglo pasado. En ese sentido, la orientación estratégica principal estuvo orientada hacia la diversificación de la cartera de productos que la empresa ofrecía. Así, después de varios años en los que sólo se producían y comercializaban productos de la línea denominada concentrados congelados sabor naranja, se incorporaron paulatinamente tres líneas de productos más, conocidos en la industria de jugos y bebidas como: brick, listo para tomar y naranjadas. Considerando que estas líneas se producen en distintas presentaciones y sabores, la cartera de productos se amplió hasta llegar a contar con cerca de cuarenta artículos diferentes, lo que posibilitaba atacar una mayor cantidad de segmentos de tal mercado.

Esta diversificación de la oferta de productos trajo consigo que la atención organizacional se centrara en la función de comercialización. La Dirección General destinó grandes esfuerzos para dotar a la empresa de una fuerza de ventas que contara con antecedentes positivos en alguna otra rama de la industria de alimenticia. Esto permitió que durante el periodo comprendido entre 1995 y 1999 las ventas se triplicaran, pasando de 8.39 millones de dólares a 25.67 millones de dólares. Este crecimiento constante en su volumen de ventas influyó sustancialmente para que la empresa se viera a si misma como una organización que podía permanecer creciendo aceleradamente durante varios años más, de tal suerte que para el año 2000 se proyectaron ventas por la cantidad de 31.6 millones de dólares. Reflejo de esta percepción es que se empezó a formalizar en lo que se denominó *Filosofía* de la compañía un párrafo ampliamente difundido de manera interna que señala:

**“Nuestro perfil comercial: Crecer sin límites ni barreras, con la confianza de ser líder, afrontando cada reto en la búsqueda de llegar más lejos”.**

Sin embargo, el notable crecimiento en ventas no se reflejaba en un mayor margen de rentabilidad, dado que los costos de producción y de ventas mantenían proporciones de crecimiento similares al incremento en los volúmenes de comercialización de sus productos.

Tal situación originó la búsqueda de reducir costos de operación, por lo que la Dirección General giró instrucciones al conjunto de áreas funcionales a concentrar esfuerzos en la disminución de costos.

Diversas acciones fueron implementadas en ese sentido, destacando aquellos intentos por incrementar la productividad de la mano de obra, tentativas por ahorrar en consumo de materias primas y materiales, esfuerzos por negociar precios más bajos con proveedores, etc.

Durante las reuniones de evaluación de los resultados obtenidos en función de la mencionada orientación, las cuales realizaba de manera periódica el cuerpo ejecutivo principal de la empresa, se señalaban los esfuerzos que cada parte había realizado, aportando cálculos personales del impacto que sus acciones deberían reflejar sobre el rubro de utilidades. Sin embargo, las cifras oficiales consolidadas contenidas en el informe del resultado operativo para el periodo, no coincidían con los números esperados por las diversas áreas. Una fuerte carencia se hizo evidente, existía un serio problema de información. PROJUBE no contaba con sistemas automatizados de procesamiento de datos que permitieran explicar la causa de tales diferencias. La solución encontrada fue renovar el equipo de cómputo y adquirir paquetes de software que integraran información generada por actividades de manufactura, comercialización y contabilidad. En consecuencia, se adquiere el Sistema Manufacturing Pro (MFP), complementado con la adquisición de otro sistema que era un módulo comercial denominado Marketing Order Management (MOM).

Luego de tomada esta decisión de adquirir los paquetes de software requeridos, el siguiente paso era instalar y poner en operación la solución previamente determinada. Sin embargo, muy pronto la alta dirección de la empresa iba a darse cuenta que el problema estaba más allá de un simple problema de información, al intentar poner en marcha los paquetes de software descubrieron que en realidad el problema básico era de carácter operativo. El Director General de la empresa durante ese periodo explica esta situación de manera muy clara:

**“cuando nosotros quisimos echarlos a jalar nos dimos cuenta de que queríamos automatizar el desorden, o sea, queríamos, ahora sí, modernizar sistemas de trabajo que ya no respondían realmente a las necesidades de la compañía, entonces, nos topamos con pared porque sí teníamos un equipo de cómputo de primera línea, en ese momento, teníamos también un paquete, un software *ad hoc* a la naturaleza de la compañía, pero la forma de operar de la compañía estaba obsoleta”**

Con este descubrimiento se estaban sentando las bases para determinar la implementación inmediata de profundas transformaciones organizacionales.

Todo lo anterior estaba estrechamente entrelazado con fuertes presiones ejercidas sobre el equipo directivo por parte del Consejo de Administración del corporativo. Desde principios de la década de los noventas del siglo pasado, la Dirección General del corporativo mantenía reservas sobre la factibilidad de continuar incorporando en su portafolio empresarial a PROJUBE. La dirección corporativa desde tiempo atrás, sostenía un contrato de asesoría con el Boston Consulting Group, quien al aplicar su emblemática técnica de *análisis de portafolio* había determinado que PROJUBE se ubicaba en el cuadrante de las empresas *perro*, en virtud de que su proporción de crecimiento del mercado se había mantenido estancada, aunado a que su rentabilidad arrojaba márgenes inferiores al promedio de los márgenes de utilidad de operación obtenidos por el resto de empresas del Grupo REGIO. Así, mientras las otras empresas del corporativo obtenían utilidades de operación de alrededor del 20%, PROJUBE presentaba utilidades de operación aproximadas

al 12%. La meta de margen de utilidad de operación que se fijó a PROJUBE desde ese tiempo fue de alcanzar al menos un 15% de utilidad anual.

Por otra parte, el mismo grupo consultor le sugería a la dirección del corporativo que debía enfocar su perfil empresarial hacia la producción de bienes intermedios para proveer a otros mercados industriales, principalmente a la industria automotriz, sector en el cual el Grupo REGIO mantiene un liderazgo consolidado. Ello conducía a que la dirección del corporativo se viera precisada a evaluar la posibilidad de desincorporar de su portafolio a empresas cuya vocación era atender a mercados de consumo masificado.

Ambas directrices del grupo consultor presionaban a PROJUBE para implementar cambios organizacionales. El cuerpo directivo de esta compañía sabía claramente que su permanencia en Grupo REGIO estaba en riesgo y que cualquiera que fuera la decisión del corporativo, ya sea la permanencia o la desincorporación, la empresa debía hacer serios esfuerzos por mejorar su operatividad, y por consiguiente, su rentabilidad.

### ***9.1.2. Presiones externas.***

Por su parte, en el contexto competitivo de la empresa se apreciaba, como elemento relevante, una llegada impresionante de nuevos competidores. La mayoría de ellos ya participaba en las industrias relacionadas, pero no tenían una presencia importante en el ámbito de la producción y comercialización de jugos y bebidas de frutas. Tal es el caso de empresas como: Gerber, Lala, Herdez, Campbell's, Parmalat y Kerns, por citar a las más representativas.

En el caso de la compañía Gerber, su marca está fuertemente posicionada en el segmento de alimentos infantiles, en el cual ofrecían, desde hacía algunos años, jugos de

frutas para niños en edad de lactancia. En este ramo, su oferta de productos creció al incorporar la comercialización de jugos para niños en edad pre-escolar. Este producto resultaba una seria amenaza para la alta posición competitiva alcanzada en ese mismo segmento por PROJUBE, la cual participa en el mercado con un producto denominado *minibrick multivitaminado*.

Mientras que, las empresas Lala y Parmalat habían logrado altos niveles de consolidación de su marca en el ramo de la producción de lácteos. En la industria lechera, los procesos de producción mantienen mucha similitud con los de la industria de jugos y bebidas, por lo que para una organización que ya desarrolla cualquiera de ambos procesos, no le resulta complicado el ampliar su cartera de productos. La primera de estas empresas inició una participación agresiva en el segmento de naranjadas, convirtiéndose en un rival competitivo serio no sólo para PROJUBE, sino para el conjunto de participantes de la industria, mientras que la segunda se introdujo con fuerza en los segmentos de jugos y néctares.

En lo que corresponde a Herdez, Campbells's y Kerns, durante muchos años han mantenido presencia en esta industria, sin embargo, su participación se había limitado a enfocarse de manera exclusiva en el segmento de jugos de tomate y clamato. Ahora, habían decidido atacar el mercado con una variedad de productos mayor. De producir jugos de sabor en base a sal, pasaban a incorporar la producción de jugos de sabor dulce.

En conjunto, la irrupción simultánea en el mercado de nuevos competidores cuyas marcas estaban posicionadas en mercados relacionados, si bien no fue advertido por PROJUBE como una amenaza seria que lograra desplazarlos de la posición competitiva que habían alcanzado, sí se asimiló como una presión para mejorar sus procesos productivos. Creo que no está de más señalar que esto es consecuente en alto grado con la observación efectuada por Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1999: 396) en el sentido de que para las organizaciones el mundo exterior cambia, a veces lo hace lentamente, pero en otras

ocasiones lo hace de manera repentina, haciendo que el estado alcanzado por ellas pierda sincronía con su entorno, por lo que la necesidad de orquestar cambios organizacionales se torna ineludible.

Así, tanto los factores internos como externos descritos anteriormente, estaban presionando fuertemente para la implementación de transformaciones organizacionales, por lo que, también provocaban la necesidad de una respuesta adaptativa expedita.

## ***9.2. Inclinación hacia la reingeniería.***

En el ambiente institucional de la empresa competitiva gravitan un conjunto, no muy amplio, pero si suficiente como para hacer la selección correspondiente, de opciones legitimadas que ante la vista de directivos empresariales aparecen como sistemas de gestión capaces de mejorar significativamente el desempeño funcional de las organizaciones. Entre este conjunto de opciones legitimadas sobresalen principalmente: la planeación estratégica, el control total de la calidad y la reingeniería. Estas se han institucionalizado en el medio empresarial, académico y de la consultoría. Junto a ellas coexisten algunas opciones con niveles de legitimidad menor, que basadas centralmente en el análisis financiero ofrecen detectar áreas de oportunidad de mejora operativa, que si se actúa sobre ellas es posible lograr altos niveles de incremento en la rentabilidad de la unidad de negocios.

De entre las opciones señaladas se decidió utilizar la reingeniería como el vehículo para lograr el cambio organizacional radical.

La explicación del porqué de esta decisión se fundamenta básicamente en el hecho de que durante el periodo comprendido entre 1993 y 1995 ya se había implementado un proceso de cambio organizacional denominado “Transformación Integral hacia la Calidad”, la puesta en práctica de esta tecnología administrativa logró algunas mejoras importantes, sobre todo, en el área de producción: se incrementó la productividad, se abatieron algunos

costos, se identificaron con mayor claridad las cadenas cliente-proveedor y los tramos de control de cada uno de ellos. Sin embargo, a pesar de que la implementación de este sistema estaba empezando a generar mejoras funcionales, entró en un proceso de declive al llevarse a cabo, simultáneamente, una reconstrucción de la planta. Esta comenzó a ser arreglada y la atención organizacional no fue suficiente para compaginar ambos procesos de cambio. Al poco tiempo, la implementación de este sistema de gestión orientado hacia la calidad total fue abandonado, por lo que no fue posible resolver por completo la problemática imperante. En gran medida esto es compatible con la descripción que hacen Tolbert y Zucker (1996) sobre los procesos de institucionalización. En la puesta en práctica de este esfuerzo de transformación organizacional se puede observar que se cubrieron las etapas de *rutinización* y *objetivación*, sin embargo, debido a la falta de continuidad del proceso de cambio, por haber desviado la atención organizacional hacia otros asuntos, no fue posible lograr la *sedimentación*, por lo que el proceso de institucionalización resultó incompleto, quedando registrada en la memoria de la organización como una experiencia de fracaso. Esta experiencia, vivida en PROJUBE en años anteriores, descartaba, de manera casi automática, la posibilidad de volver a intentar resolver los disfuncionamientos con una fórmula que ya había dado muestras de no contribuir a la superación integral de la problemática organizacional.

Por otra parte, debido a que la alta dirección ya había intentado resolver la problemática, al adquirir equipo de cómputo y paquetería de software, creyendo que el problema fundamental era de incapacidad informática, en gran medida, había predispuesto una solución operativa, descartando opciones ligadas a una transformación estratégica, lo que aunado a que dentro de sus prácticas directivas ya estaba operando la planeación estratégica, condujo a la consideración de que apoyarse en esta última no era una alternativa adecuada.

Esta misma predisposición a una solución orientada a mejorar la operatividad de los procesos sustantivos de la organización, mediante alguna opción que permitiera utilizar los

equipos ya adquiridos, también contribuyó a descartar alternativas basadas en análisis financieros.

Las consideraciones asumidas para inclinarse por la reingeniería son vertidos por el entonces Director General de la empresa de la siguiente manera:

**“... en ese momento dentro de la forma de hacer mejoras a los sistemas de trabajo, ya se hablaba mucho en términos de procesos, de ya no pensar en mejorar las áreas funcionales *per se* aisladas. En ese entonces también había otra forma de poder hacer estos cambios, incluso muy rentable, había otro enfoque alternativo que consistía en hacerte un diagnóstico y señalarte cinco puntos donde debes hacer algún cambio radical. La verdad es que la reingeniería que nosotros seleccionamos compitió contra proyectos de este tipo, nosotros no fuimos por este enfoque porque sabíamos que necesitábamos una redefinición de fondo ... como una vez un amigo me dijo, yo conozco todas las cuentas del rosario y el hilo que las une, entonces aquí esta gente venía a ofrecerme arreglarme tres o cuatro cuentas del rosario, pero yo quería que no sólo me arreglaran eso, sino que arreglaran el hilo que las une, es decir, todos los procesos, entonces, aunque era un proceso más tardado e incluso, tal vez más costoso, sabíamos que en el mediano y largo plazo nos daría mejores dividendos. Entonces nos fuimos por esa”.**

Como puede observarse en este comentario, en la dimensión institucional del medio ambiente giraba la reingeniería de procesos, se le seleccionó porque simbolizaba una opción para resolver a fondo la problemática, esto es, de manera radical, no sólo a corto plazo, sino también a mediano y largo plazo.



### ***9.3. La reingeniería en marcha.***

#### ***9.3.1. La empresa consultora participante.***

Luego de tomada la decisión de implementar la reingeniería en PROJUBE, en primera instancia se consideró la posibilidad de que el Boston Consulting Group se hiciera cargo de la conducción del proceso de transformación organizacional. Sin embargo, el alto costo de sus servicios imposibilitó la concreción de este propósito. Ante ello, el propio grupo consultor recomendó la contratación de un despacho consultor mexicano ubicado en la ciudad de Monterrey, Nuevo León, cuya razón social es COEMP.

Este despacho profesional se autodefine como una empresa de consultoría y educación en transformación de empresas en su cadena de valor. Tal visión porteriana de cómo intervenir en las organizaciones concibe centralmente que la cadena de valor está compuesta por dos subsistemas: cadena de demanda y cadena de logística. Así, generalmente, la estructura de sus prescripciones parte de la base de establecer un proceso minucioso de proyección de la demanda esperada de los productos que una determinada compañía comercializa, buscando que la proyección resultante presente niveles de asertividad cercana al 90%.

Consideran que el resto de procesos: producción, adquisiciones, almacenamiento, embarques, ventas, crédito y cobranza; serán mejor desempeñados si parten de considerar con precisión el volumen de productos que podrán colocar en el mercado. Su consideración de cómo se integra la cadena de valor se expresa en la figura 9.1.

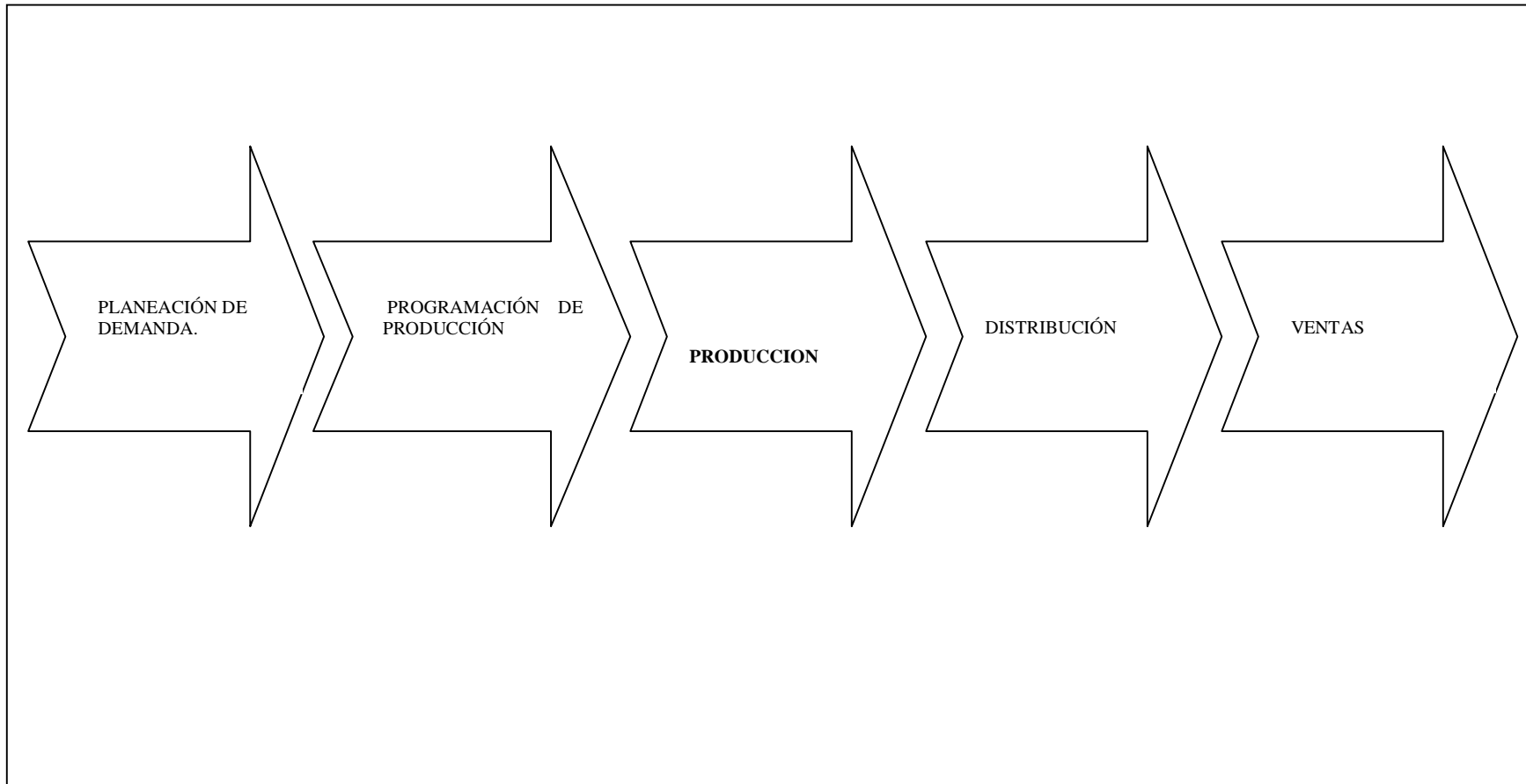
Dentro de los objetivos principales de COEMP se considera que sobresale el proporcionar soluciones que agreguen valor estratégico y/o económico a través de integrar rediseño de procesos, tecnología de información y desarrollo de habilidades personales.

Puede observarse que su marco conceptual se nutre fundamentalmente de las aportaciones al conocimiento estratégico efectuadas por Porter (1998) y a las orientaciones emanadas de los textos sobre reingeniería (Hammer y Champy, 1994).

La experiencia de la empresa consultora es amplia y se caracteriza por haber participado asesorando proyectos de transformación organizacional en empresas de diversos sectores económicos: industria textil, vidrio, acero, telecomunicaciones, consumo, metal-mecánica, servicios, química y construcción. Destacando entre sus clientes, algunas empresas como: Alestra (ATT), Cervecería Cuauhtémoc-Moctezuma, Coca-Cola Femsá, Gamesa, IBM de México, Mexlub y Trasca (Caterpillar). Como puede observarse, se trata de una empresa con fuerte presencia y amplia experiencia en el campo de la consultoría en el país.

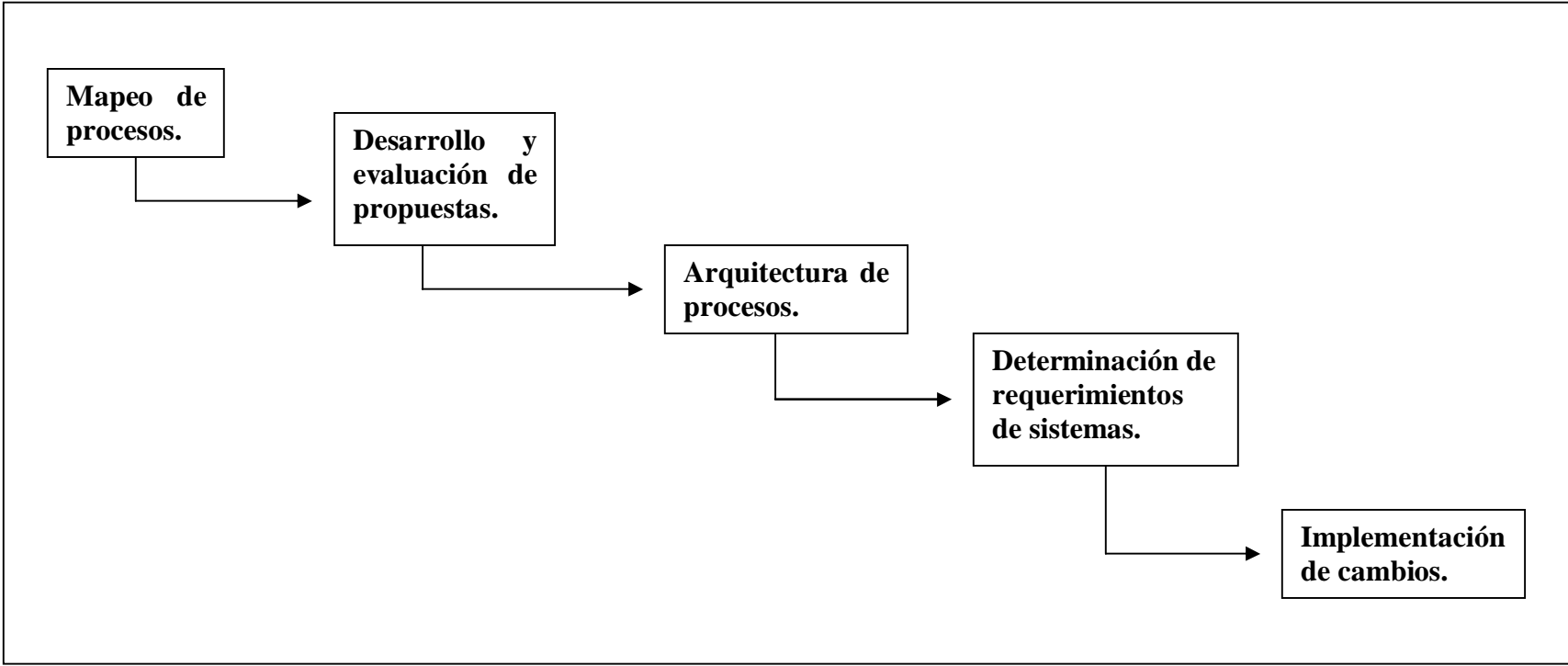
Así, contando con la asesoría de COEMP, a partir de enero de 1999 inicia el proceso de implementación de la reingeniería en PROJUBE.

**Figura 9.1. Integración de la Cadena de Valor utilizada por COEMP.**



**Fuente:** Elaborada con base en *Documento de Trabajo: Comparativo de Modelo de Negocio*. COEMP. Marzo, 1999.

**Figura 9.2.** Esquema del proceso utilizado por COEMP para la implementación de la Reingeniería en PROJUBE.



**Fuente:** Elaborada por el autor con base en Documento de Trabajo de COEMP. *Proyecto de Arquitectura de Procesos*. Enero de 1999.

### 9.3.2. *Etapas de la implementación de la reingeniería.*

El modelo de intervención contempla cinco etapas: mapeo de procesos, desarrollo y evaluación de propuestas, arquitectura de procesos, determinación de requerimientos de sistemas e implementación de los cambios, su esquematización se muestra en la figura 8.2.

#### **A. Mapeo de procesos.**

La primera etapa del proyecto presentado por COEMP correspondió a la elaboración de un diagnóstico de la situación funcional, denominada por ellos como *mapeo de procesos*, para posteriormente presentar la propuesta de transformación de los procesos sustantivos de la organización.

En el diagnóstico aplicado en áreas y funciones tales como planeación de la demanda (PD), planeación de la producción (PP), producción (PR), comercialización (CO), ventas a autoservicios (VA), ventas institucionales (VI), distribución y embarques (D/E) y crédito. Asimismo, se establece una clasificación en función de la complejidad requerida en la solución del problema detectado, la cual se explica en un apartado posterior.

Las características de la problemática aparecen señaladas en las tablas que se presentan a continuación:

#### **Tabla 9.1. *Problemática diagnosticada en Planeación de la Demanda.***

<b><u>IDENTIFICACIÓN</u></b>	<b><u>DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA</u></b>	<b><u>Tipo</u></b>
PD 1	El esquema actual de planeación de la demanda no es asertivo respecto a los requerimientos del mercado, originando un inventario desbalanceado de producto terminado.	Categoría 4.
PD 2	El presupuesto de ventas no tiene bases estadísticas. Tiene un cumplimiento pobre a nivel SKU.	Categoría 4.
PD 3	El cumplimiento del presupuesto de ventas muestra una variación contra las ventas consolidadas, lo que implica posible desabasto de materias primas cuyo plazo de entrega puede ser largo.	Categoría 4.

**Fuente:** Elaborada con base a información de *Documento de Trabajo: Arquitectura de Procesos*. Empresa COEMP. Febrero de 1999.

**Tabla 9.2. Problemática diagnosticada en Programación de la Producción.**

<b><u>IDENTIFICACIÓN</u></b>	<b><u>DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA</u></b>	<b><u>TIPO</u></b>
PP 1	El presupuesto de producción se elabora entre el día 1° y el día 3 de cada mes, consumiendo tres días del periodo en curso.	Categoría 3.
PP 2	Todavía alrededor del día 10 de cada mes se realizan ajustes al presupuesto de producción, por lo que se redefinen los requerimientos de materia prima.	Categoría 3.
PP 3	La consideración del nivel adecuado de adquisiciones de materias primas y producto terminado es por sentimiento.	Categoría 4.
PP 4	No existe un medio formal para comunicar los requerimientos de materias primas.	Categoría 3.
PP 5	La falta de producto terminado hace que se sobreconsuman otros productos.	Categoría 4.
PP 6	La producción depende más de la disponibilidad de materias primas que de las necesidades del mercado.	Categoría 4.
PP 7	No se da un seguimiento formal a la preparación oportuna de materiales y concentrados.	Categoría 1.
PP 8	Para brick 1 litro la variación del cumplimiento al programa de producción se mueve entre el 3% y el 4400% a nivel de producto, dificultando que se tenga una planeación de materiales adecuada.	Categoría 4.
PP 9	La falta de seguimiento al programa de liberación	Categoría 3.

	de materiales al piso llega a generar que producción pare o tenga que fabricar un producto fuera de programa.	
PP 10	La falta de esquemas de producción para cada tipo de producto (tipo definido por el volumen y frecuencia de venta) genera que cada tercer día se tengan que estar revisando qué productos faltan para producirlos, generando la necesidad de hacer lotes pequeños de producción e incrementando las mermas por puntos y colas.	Categoría 3.
PP 11	El no considerar las variaciones que presenta la demanda y tratar de ajustar la producción e inventarios en función de una venta esperada, genera proyecciones de inventario erróneas provocando excesos de producto terminado.	Categoría 4.

**Fuente:** Elaborada con base a información de *Documento de Trabajo: Arquitectura de Procesos*. Empresa COEMP. Febrero de 1999.

**Tabla 9.3. Problemática diagnosticada en Producción.**

<b><u>IDENTIFICACIÓN</u></b>	<b><u>DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA</u></b>	<b><u>TIPO</u></b>
PR 1	El índice de mermas se encuentra por encima del 2%, por causa de las corridas pequeñas, menores a 45 000 piezas, y por problemas de control de proceso y fallas de mantenimiento.	Categoría 2.
PR 2	El 47% de la capacidad de la máquina TB-8 brick 1 litro se pierde, ya sea por problemas de mantenimiento, operación o por no poder operar porque el equipo Evergreen está fabricando LPT.	Categoría 2.
PR 3	Existe un elevado nivel de desperdicios.	Categoría 3.
PR 4	Se presenta frecuentemente subaprovechamiento de equipos.	Categoría 3.
PR 5	Se aplica un periodo de tiempo amplio para controlar el proceso (tres horas).	Categoría 3.
PR 6	No se conoce como controlar todas las variables de los equipos de brick.	Categoría 3.

**Fuente:** Elaborada con base a información de *Documento de Trabajo: Arquitectura de Procesos*. Empresa COEMP. Febrero de 1999.

**Tabla 9.4. Problemática diagnosticada en Compras.**

<b><u>IDENTIFICACIÓN</u></b>	<b><u>DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA</u></b>	<b><u>TIPO</u></b>
Co 1	Al programar las adquisiciones en función de un presupuesto de producción en constante ajuste no se consideran las variaciones que puedan tener las fórmulas ni las variaciones en la demanda.	Categoría 1.
CO 2	Por carecer de una rutina de seguimiento o método para hacerlo, se llega a no dar seguimiento a algunos materiales.	Categoría 1.
CO 3	Dada la cantidad de cambios al programa de producción y los bajos niveles de inventario que se tienen, los requerimientos urgentes consumen una gran parte del tiempo de compras.	Categoría 3.
CO 4	Dada la cantidad de proveedores con saldo vencido, 72 al día 3 de Febrero de 1999, dedican otra cantidad importante de tiempo a buscar la manera en que los proveedores le surtan o a buscar proveedores alternos.	Categoría 1.
CO 5	La revisión de existencias de materia prima en el almacén es contra una cantidad definida por experiencia y en ocasiones llegan a faltar materiales por esta causa.	Categoría 1.
CO 6	De 20 materiales de empaque que se obtuvo consumo, 8 presentaron al cierre de Enero 99 un inventario menor a un día de consumo, y 10 de ellos no presentaron un inventario suficiente en cantidad para mantener una corrida de tres horas (18 000 piezas).	Categoría 4.
CO 7	La falta de criterios específicos para la reposición de materias primas ocasiona que algunos materiales se estén comprando en base a criterios personales, ya sean del personal de almacén o del de compras, llegando en algunas ocasiones a faltar materiales porque el consumo fue mayor al esperado, o porque no se consideró que ya se debía comprar una materia prima.	Categoría 1.
CO 8	La falta de un inventario planeado de refacciones genera que se tenga que estar mandando traer piezas urgentes con el proveedor y que los tiempos muertos por fallas sean más largos de lo que deberían ser si se contara con refacciones adecuadas.	Categoría 2.
CO 9	La forma actual de recibir las materias primas y capturar las entradas, hacen que los inventarios no	Categoría 3.



	estén al día, impidiendo saber oportunamente si hay faltantes de alguna materia prima, por lo que se tienen que realizar inventarios manuales diariamente.	
--	--	--

**Fuente:** Elaborada con base a información de *Documento de Trabajo: Arquitectura de Procesos*. Empresa COEMP. Febrero de 1999.

**Tabla 9.5. Problemática diagnosticada en área de Ventas Autoservicios.**

<u>IDENTIFICACIÓN</u>	<u>DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA</u>	<u>TIPO</u>
VA 1	Se levantan pedidos con compromiso de entrega a 48 horas, sin conocer el inventario disponible y la planta no está planeando para inventarios.	Categoría 3.
VA 2	Dado el esquema de incentivos por volumen, en la cuarta semana del mes se puede llegar a facturar y embarcar hasta 40% de la venta mensual.	Categoría 2.
VA 3	El esquema de incentivos del área empuja la venta por volumen y no observa la mezcla adecuada de productos.	Categoría 2.
VA 4	El nivel actual de servicio implica que se dejaron de facturar por concepto de faltantes de PT, el equivalente a \$902,000 en 4 meses, esto es, el 4% promedio de la venta mensual.	Categoría 4.

**Fuente:** Elaborada con base a información de *Documento de Trabajo: Arquitectura de Procesos*. Empresa COEMP. Febrero de 1999.

**Tabla 9.6. Problemática diagnosticada en área de Ventas Institucional.**

<u>IDENTIFICACIÓN</u>	<u>DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA</u>	<u>TIPO</u>
VI 1	Se generan mermas si el producto “Listo para tomar” se deteriora al sacarlo del almacén y no concretar su venta.	Categoría 2.
VI 2	Se depende bastante de la experiencia de los choferes en la mezcla y en las rutas.	Categoría 2.
VI 3	Se pagan fletes falsos debido a que se depende bastante de la experiencia de los choferes en la mezcla y en las rutas.	Categoría 2.
VI 4	El esquema de incentivos del área empuja la venta por volumen en UE y no la entrega adecuada de los pedidos del cliente.	Categoría 2.

VI 5	Se tarda hasta 1 semana y media para recobrar la factura una vez presentada con el cliente (antes de programar pago).	Categoría 1.
VI 6	Dada la naturaleza del proceso de servicio en las ventas institucionales (a pie de camioneta), no se cuenta con información concerniente a la oportunidad de entrega.	Categoría 2.
VI 7	El nivel de servicio actual del área implica que en el periodo Marzo-Noviembre se perdió una venta total de \$419 000 por faltantes de PT, representando un 3.5% promedio de venta mensual.	Categoría 4.

**Fuente:** Elaborada con base a información de *Documento de Trabajo: Arquitectura de Procesos*. Empresa COEMP. Febrero de 1999.

**Tabla 9.7. Problemática diagnosticada en área de Distribución/Embarques .**

<b><u>IDENTIFICACIÓN</u></b>	<b><u>DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA</u></b>	<b><u>TIPO</u></b>
D/E 1	Se requiere ajustar las facturas manualmente a las existencias reales al momento de efectuar el embarque.	Categoría 2.
D/E 2	No existe una política adecuada para priorizar pedidos de clientes, por lo que no existe una adecuada programación que permita que el almacén de PT soporte satisfactoriamente el servicio a clientes.	Categoría 3.
D/E 3	Existe alto riesgo de que los movimientos de producto terminado debido a embarques no sean capturados en almacén, por lo que se tiene un nivel pobre de confiabilidad del inventario.	Categoría 3.
D/E 4	El inventario disponible es asignado a pedidos foráneos durante el día (se incompletan pedidos de otros clientes).	Categoría 3.
D/E 5	19 productos constituyen el 80% de la venta y 22% del inventario. Representan una venta de \$14.8 millones mensual, con un inventario con valor de \$2.7 millones que representa existencias suficientes sólo para 6 días de inventario.	Categoría 4.
D/E 6	41 productos constituyen el 5% último de las ventas y 73% del inventario, representando una venta de \$0.9 millones mensual, con un inventario con valor de \$9.1 millones, equivalente a existencias suficientes para soportar 300 días de inventario.	Categoría 4.
D/E 7	El nivel de servicio se mide únicamente respecto a	Categoría 2.

	los faltantes de PT antes de embarcar y no respecto a los requerimientos reales de los clientes.	
D/E 8	No se miden los retrasos de embarques (oportunidad), aunque implican sanciones de las cadenas y ventas perdidas.	Categoría 1.
D/E 9	No se cuenta con un proceso que controle los inventarios foráneos.	Categoría 2.

**Fuente:** Elaborada con base a información de *Documento de Trabajo: Arquitectura de Procesos*. Empresa COEMP. Febrero de 1999.

**Tabla 9.8. Problemática diagnosticada en área de Crédito.**

<b><u>IDENTIFICACIÓN</u></b>	<b><u>DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA</u></b>	<b><u>TIPO</u></b>
Cr 1	Debido a que a los transportistas no se les exige presentar folio cuando entregan las facturas se conceden más días de crédito que los otorgados en las negociaciones y se dificulta la labor del área.	Categoría 1.
Cr 2	La comunicación de las condiciones negociadas con los autoservicios para la facturación es deficiente, ocasionando retrabajos y retrasos en la cobranza.	Categoría 2.
Cr 3	Muchos retrabajos por concepto de errores en la factura original (notas de crédito).	Categoría 1.

**Fuente:** Elaborada con base a información de *Documento de Trabajo: Arquitectura de Procesos*. Empresa COEMP. Febrero de 1999.

En el diagnóstico practicado por COEMP mediante la técnica de la reingeniería conocida como *mapeo de procesos*, fueron detectados 52 problemas de diversos tipos.

Es conveniente aclarar que en el diagnóstico de la empresa consultora los problemas aparecen listados sin arreglo a ningún tipo de clasificación. Es muy probable, lo digo así porque no tengo elementos para sugerir que efectivamente esto sea así, que ellos partan del supuesto implícito de que su intervención cortará de tajo a todo el conjunto de problemas, sin distinguir la gravedad o no de cualquiera de estos. El hecho de que no se establezcan distinciones entre los problemas detectados me obliga a pensarlo de esa manera. Como

quiera que sea, creo que existen más probabilidades de éxito en una intervención administrativa, si se jerarquizan los problemas en función de su alcance y complejidad. Y aunque mi objetivo no es incidir sobre la intervención que se realizó en esta empresa, no deja de ser importante el categorizar los problemas con la finalidad de lograr mayor certeza analítica al evaluar los resultados de la implementación de la reingeniería que fue practicada, y posteriormente, ubicar las limitaciones que rodearon esta implementación.

Así, a través de un esquema (figura 9.3) que he diseñado, se procederá a identificar cuatro categorías básicas de problemas detectados en PROJUBE, considerando dos aspectos fundamentales: por una parte, el nivel de interrelación de los disfuncionamientos con respecto al conjunto de funciones sustantivas de la cadena de valor, y por otro lado, el nivel de complejidad que implica solucionar tal disfuncionamiento. Ambos elementos conforman los ejes que sirven como referencia para la clasificación de la problemática detectada. Como podrá observarse, cada cuadrante ha sido denominado bajo una consideración numérica que asigna un número mayor a los problemas que implican un grado de dificultad más amplio con respecto a su posible solución, mientras que se asigna un número más bajo a aquellos problemas cuya solución puede ser aplicada de manera más sencilla. Esta denominación utilizada no tiene otra pretensión que hacer más comprensible el análisis de los disfuncionamientos señalados. De esta manera, un problema detectado que muestra una combinación de alto nivel de interrelación con alto nivel de complejidad se le caracteriza como *Categoría 4*. Por su parte, aquel cuya combinación de características sean un alto nivel de interrelación con bajo nivel de complejidad se le denomina *Categoría 3*. Mientras que una combinación de bajo nivel de interrelación con alto nivel de complejidad es ubicado como *Categoría 2*. La última denominación conocida como *Categoría 1*, corresponde a un disfuncionamiento cuya combinación está constituida por un bajo nivel de interrelación y un bajo nivel de complejidad.

**Figura 9.3. Matriz para jerarquizar la problemática detectada.**

**Nivel de complejidad**

		<i>Alto</i>	<i>Bajo</i>
	<i>Alta</i>	<b>CATEGORÍA 4</b>	<b><u>CATEGORÍA 3</u></b>
	<i>Baja</i>	<b>CATEGORÍA 2</b>	<b>CATEGORÍA 1</b>

**Fuente:** Elaborada por el autor.

El primer eje de esta matriz, el eje vertical, considera los niveles de interrelación, esto es, el alcance que algún problema determinado mantiene con respecto al resto de procesos organizacionales. Cuando se trata de un nivel de interrelación alto, se están advirtiendo problemas que afectan al conjunto de áreas funcionales o procesos medulares, generalmente su presencia da origen a reacciones en cadena. Si el problema no es solucionado a fondo persistirán disfuncionamientos en prácticamente toda la cadena de valor, mientras que su solución contribuye en una proporción relativamente alta a un mejoramiento sustantivo del desempeño conjunto de la organización.

Por su parte, en los niveles de interrelación bajos se ubican los problemas que afectan a un número menor de áreas o procesos funcionales. Por lo que su solución contribuye relativamente poco al mejoramiento del desempeño conjunto de la organización.

En lo que corresponde al segundo eje de esta matriz, el eje horizontal, este considera la complejidad que entraña la solución de los disfuncionamientos ubicados en los cuadrantes correspondientes. De esta manera, en el nivel de complejidad alta se ubican los problemas cuya posible solución está relacionada con una o más de las opciones siguientes: aplicación de altas dosis de atención organizacional, adquisición de algún tipo de equipo cuyo costo es relativamente elevado, desarrollo de procesos de negociación desgastantes frente a los actores organizacionales, o realización de serios esfuerzos para desinstitucionalizar alguna rutina profundamente arraigada en el marco institucional. Mientras que, en el nivel de complejidad bajo, se hace referencia a problemas cuya solución es relativamente sencilla, generalmente se trata de disfuncionamientos que se corrigen ya sea, mediante pequeños ajustes en las políticas y procedimientos administrativos, adquisición de algún equipo de poco valor, ajustes operativos de poca trascendencia o aspectos que pueden ser negociados con muchas posibilidades de ser consensuadas sin mayor dificultad entre los actores organizacionales. Los problemas susceptibles de ubicar en este cuadrante generalmente representan rutinas poco arraigadas en el marco institucional, aunado a que la atención organizacional requerida es poca y durante lapsos temporales de corta duración.

Derivado de lo anterior, cada uno de los cuadrantes presenta características específicas. Así, un primer tipo de problemas son definidos como *Categoría 1*, los cuales se caracterizan porque su alcance es muy limitado, debido a que se encuentran focalizados en alguna área o función organizacional determinada, por lo que cuentan con un nivel de interrelación pobre con respecto a otras áreas o funciones. Asimismo, su posible solución contiene bajos niveles de complejidad, por lo tanto, pueden ser resueltos mediante la aplicación de alguna medida eminentemente práctica. Un ejemplo claro de este tipo de problemas lo representa el identificado con la clave CO 1 en la Tabla 9.4. Se trata de un disfuncionamiento localizado exclusivamente en el área de almacén de materias primas y materiales. Este problema puede ser resuelto de manera práctica mediante el establecimiento de una adecuada rutina de seguimiento.

Un segundo tipo de problemas queda identificado como *Categoría 2*. Estos se identifican debido a que presentan bajo nivel de influencia sobre otras áreas o procesos funcionales, mientras que su posible solución tiende a ser compleja. El problema señalado en la Tabla 9.3 con la identificación PR 1, sirve como ejemplo ilustrativo de este tipo de disfuncionamientos. Su alcance se limita exclusivamente al área de producción, no obstante, precisará de desinstitucionalizar la rutina actual suplantándola por otra más acorde con las necesidades de desempeño operativo de la organización.

Un tercer tipo de problemas sería el de los denominados como *Categoría 3*, los cuales se distinguen porque presentan un bajo nivel de interrelación con respecto al conjunto de áreas funcionales o procesos de trabajo, al mismo tiempo que su posible solución es de relativamente fácil consecución. El caso del disfuncionamiento ubicado en la Tabla 9.1, identificado con la clave PD 2, resulta un buen ejemplo. Este problema está relacionado simultáneamente con varias áreas y procesos funcionales, sin embargo, su solución puede resultar práctica si en lugar de iniciar la elaboración del programa de producción durante los primeros días del mes en curso, se anticipa su elaboración para los últimos tres días del mes anterior.

El cuarto tipo de categoría de problemas lo representan los que denomino como *Categoría 4*. En este rubro se ubican aquellos disfuncionamientos que significan los mayores desafíos para una organización. Por una parte, son problemas que impactan al conjunto de la organización, mientras que por otro lado, su solución puede lograrse mediante la aplicación de medidas relativamente difíciles de implementar. Tal es el caso, por ejemplo, del problema identificado con la clave PD 1 en la Tabla 9.1. De la solución de este problema depende directamente el mejoramiento del desempeño operativo del conjunto de procesos de la organización, sin embargo, su solución no es nada sencilla, requiere de la adquisición e implementación de un sofisticado sistema estadístico que debe considerar una gran variedad de variables de todo tipo, desde aquellas muy estables, como puede ser el comportamiento habitual de clientes que frecuentemente están demandando cantidades similares de productos, hasta aquellas más imprevisibles, como puede ser una campaña promocional sorpresiva por parte de un competidor, o el comportamiento del clima en

alguna región específica del país; aunado a la posible contratación, o capacitación en su caso, de personal sumamente especializado que se responsabilice de esta función.

Una síntesis cuantitativa de los problemas detectados en el diagnóstico al cual hemos estado haciendo referencia, arroja los siguientes resultados:

**Tabla: 9.9. Problemática detectada según su tipología.**

<b>Tipo de Problema</b>	<b>Problemas detectados</b>	<b>Porcentaje</b>
Categoría 4	13	25%
Categoría 3	15	29%
Categoría 2	14	27%
Categoría 1	10	19%
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaborada por el autor con base a información de Documento de Trabajo de COEMP. *Proyecto de Diseño de Arquitectura de Procesos*. Enero de 1999.

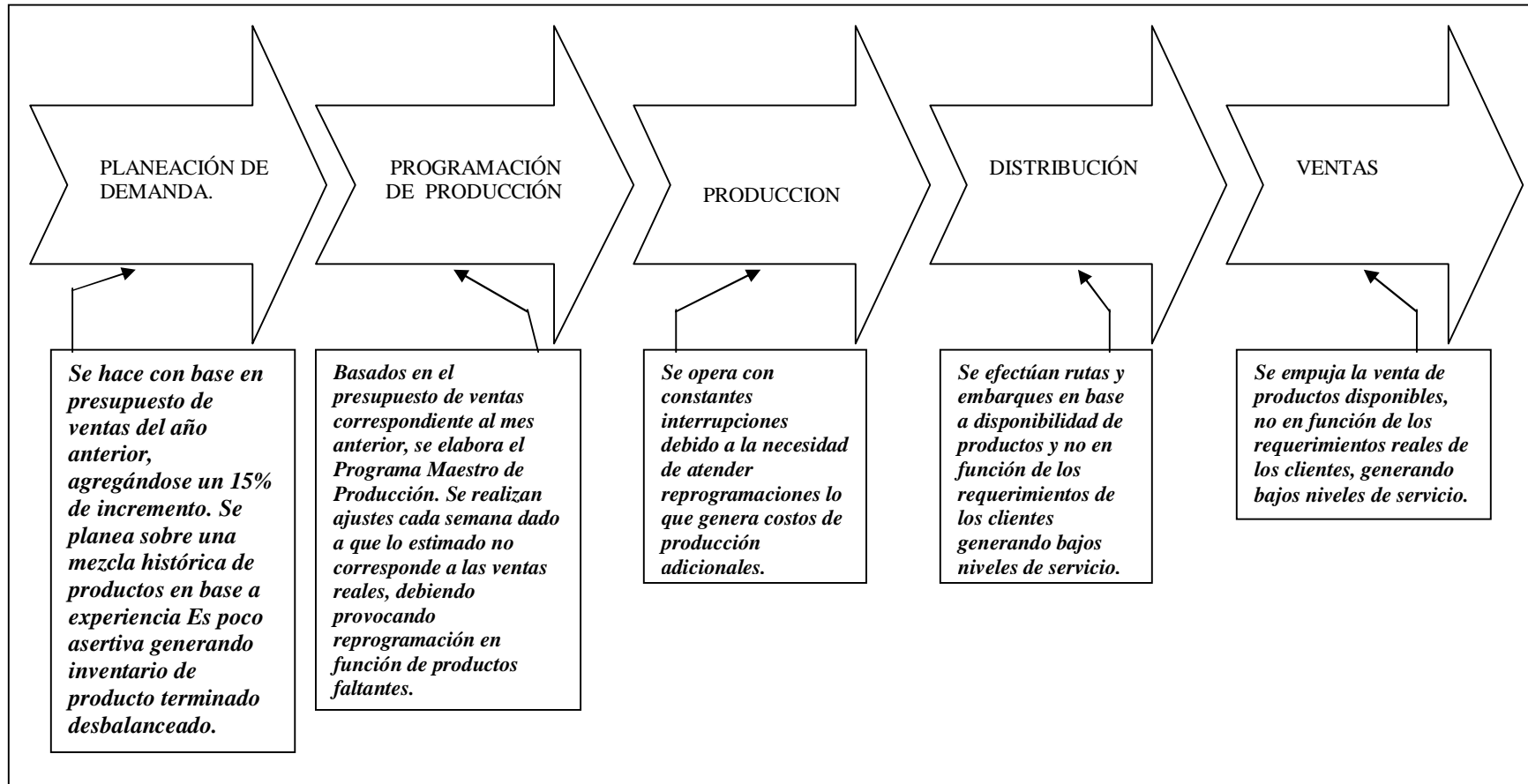
Según se observa en el conjunto de disfuncionamientos ubicados por la empresa consultora, existe una proporción equilibrada entre los problemas de tipo *Categoría 4*, *Categoría 3* y *Categoría 2*, cuya presencia relativa gira alrededor del 27% cada uno. Mientras que los problemas con una presencia menor son los de tipo *Categoría 1*, correspondiéndole a estos un 19% del total. En gran medida, era previsible que la proporción menor correspondiera a los disfuncionamientos de este tipo, dado que generalmente, los diagnósticos efectuados en el marco de una reingeniería de procesos, por la propia naturaleza de su orientación, tienden a resaltar problemas con un mayor nivel de complejidad, sin embargo, resulta difícil que la detección de los problemas medulares, objeto fundamental del análisis diagnóstico de este sistema de gestión, no revele la presencia de cierta fauna de acompañamiento.



Por lo tanto, creo que no resulta exagerado insistir, para efecto de la posterior evaluación de los resultados de la implementación de la reingeniería, que una intervención organizacional que aspire a obtener resultados positivos, debe resolver en mayor medida la problemática de mayor alcance y complejidad, dado que estos son los problemas que están deteriorando seriamente el funcionamiento organizacional. En el capítulo siguiente retomaremos estos aspectos.

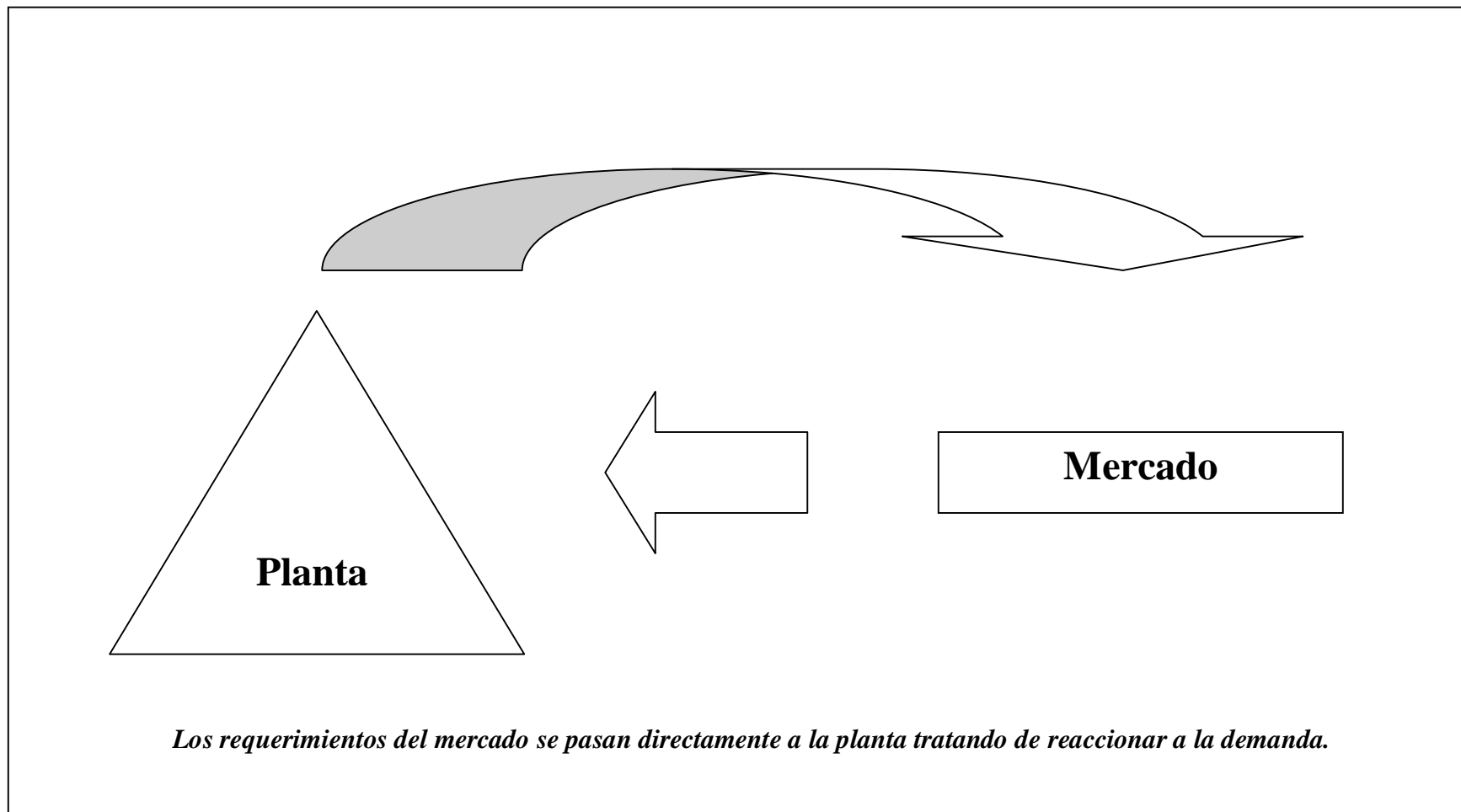
En términos globales, las conclusiones a las que arriba la empresa consultora, luego de haber realizado la etapa de *mapeo de procesos*, son básicamente, por una parte, que la *cadena de valor* de PROJUBE presenta fuertes asincronías (figura 9.4), dado que al contar con un bajo nivel de asertividad en su planeación de la demanda, el resto de eslabones de la cadena son impactados de manera negativa. Por lo tanto, los procesos de programación de la producción, producción, distribución y ventas, están funcionando con base en una gran cantidad de anomalías. Mientras que, por otra parte, se concluye que la lógica del modelo de negocio que prevalece en PROJUBE, es una lógica reactiva (figura 9.5), debido a que los requerimientos del mercado son trasladados directamente a la planta de producción de la empresa, la cual busca reaccionar ante los desafíos impuestos por la demanda, en lugar de anticipar su posible demanda y surtir el mercado con mayores niveles de servicio.

**Figura 9.4. Asincronías en la Cadena de Valor de PROJUBE.**



**Fuente:** Elaborada por el autor con base en *Documento de Trabajo: Comparativo de Modelo de Negocio*. COEMP. Marzo, 1999.

**Figura 9.5. Lógica del Modelo de Negocio de PROJUBE.**



**Fuente:** Documento de Trabajo COEMP. *Presentación Modelo de Negocio*. Marzo de 1999.

## **B. *Desarrollo y evaluación de propuestas.***

En esta segunda fase de la puesta en marcha de la reingeniería, la actividad central desarrollada gira en torno a la elaboración de las propuestas de transformación organizacional por parte de la empresa consultora participante, las cuales deberán ser sometidas a la consideración y posterior aprobación, en su caso, de la Dirección General de PROJUBE.

Las acciones a efectuar que le dan contenido a esta fase son: elaboración de propuesta de rediseño de los procesos sustantivos de la organización, elaboración de propuesta de un modelo alternativo de negocio, planteamiento de los objetivos a cubrir por cada proceso rediseñado y formación de una propuesta de rediseño de la estructura organizacional.

De esta manera, en lo que se refiere al aspecto de elaboración de una propuesta de rediseño de los procesos sustantivos de la organización, se presentan cambios en la forma en la que estaban operando anteriormente las diversas rutinas organizacionales. En lo sucesivo, las rutinas deberán practicarse conforme a las prescripciones de la empresa consultora. Las rutinas alternativas son descritas en los siguientes apartados.

### ***B.1. Rutina de planeación de la demanda.***

En esta rutina central dentro del esquema global de funcionamiento de PROJUBE (figura 9.6) participan diversos actores organizacionales de los departamentos de ventas, planeación, compras, logística y producción. Es relevante señalar que en esta propuesta de rediseño de la rutina sobresale la recomendación de la empresa consultora de crear un departamento de planeación que ejecute y controle este proceso específico. La dinámica de la rutina se indica a continuación:

§ Las actividades de planeación de la demanda inician en el área de planeación, donde debe generarse un reporte estadístico de la proyección de ventas de cada uno de los diferentes productos que componen la cartera de oferta de productos de PROJUBE para el mes siguiente. Este reporte deberá ser presentado antes del día 12 del mes anterior a pronosticar.

§ Enseguida, el área de ventas valida el volumen de venta proyectado para cada unidad de producto diferente, debiendo incluir posibles contingencias derivadas de eventos y tendencias de mercado. Este reporte complementado se regresa al área de planeación.

§ De manera simultánea, las áreas de compras, logística y producción; contribuyen a complementar el reporte generado por el área de planeación. Así, compras remite su información sobre negociaciones con proveedores y las condiciones de compra concretadas. A su vez, el área logística señala las restricciones de espacio. Mientras que el área de producción da a conocer sus restricciones de capacidad.

§ Con la información anterior en sus manos, el área de planeación consolida un nuevo reporte que integra estadística validada por el área de ventas, eventos y tendencias del mercado, así como restricciones internas.

§ A continuación, el pronóstico consolidado es discutido y consensuado entre las áreas de planeación y ventas. Con ello, se llega a la aceptación del pronóstico de producción y ventas para el mes siguiente.

§ La tarea posterior corre a cargo de planeación, quien deberá definir el programa maestro de producción, además de determinar los parámetros de control de inventarios de materia prima y producto terminado.

§ Enseguida, debe revisar existencias de materiales para determinar requerimientos de materia prima para los próximos tres meses.

§ Con la información anterior, compras negocia con proveedores y coloca las órdenes correspondientes.

§ De manera simultánea, logística determina necesidades de transporte y revisa capacidad de almacenaje para los siguientes tres meses.

§ Mientras que producción revisa sus requerimientos de capacidad.

Es importante aclarar que las últimas cinco actividades deberán ser finiquitadas a más tardar el día 15 del mes anterior al mes a pronosticar.

El grupo consultor considera que de lograrse la sustitución de las rutinas anteriores por las rutinas propuestas, el nivel de servicio a clientes deberá incrementarse hasta 95%.

### ***B.2. Rutina de compras.***

En este conjunto de actividades participa personal de las áreas de planeación, compras, almacén y calidad (figura 9.7).

§ La rutina inicia en planeación al quedar definidos los requerimientos de materias primas, así como los parámetros de control de inventario de materiales.

§ Enseguida, compras, quien deberá seguir una orientación hacia el desarrollo de proveedores, procede a la actualización de los parámetros de control.

§ En función de lo anterior, revisa los requerimientos y determina la formación de paquetes de negociación para los siguientes tres meses.

§ Realizado lo anterior, deberá efectuarse negociación con proveedores sobre requerimientos, colocación de órdenes de compra, programa de entregas y niveles de inventarios adecuados.

Estas primeras actividades de la rutina deberán ejecutarse a más tardar el día 16 del mes anterior al mes a pronosticar.

§ A continuación, y de manera simultánea, deberá proceder a: revisar órdenes de compra a expeditar, revisar el conjunto de productos a comprar según la frecuencia correspondiente y, revisar reporte de materiales a comprar por punto de reorden.

§ Inmediatamente después de revisar las órdenes de compra a expeditar, se procederá a negociar con proveedores, buscando asegurar la entrega correspondiente en la fecha requerida.

§ Acto seguido, debe comunicar las condiciones de compra al área de planeación.

§ De la misma manera, luego de revisar la lista de productos a comprar según su frecuencia, y haber revisado reporte de materiales a comprar por punto de reorden, se procede a concretar la colocación de órdenes de compra y liberación de materiales entre los proveedores seleccionados.

§ A continuación, personal del área de almacén revisa existencia de orden de compra.

§ Posteriormente debe recibir material adquirido, capturando la entrada correspondiente.

§ La rutina es finalizada por el área de calidad, quien debe verificar la calidad de materiales y materias primas recibidas.

§ Enseguida, debe liberar los materiales para su utilización correspondiente.

Estas últimas actividades deberán efectuarse diariamente.

La empresa consultora considera que una correcta implementación de la nueva rutina planteada ofrecerá como resultado mejores condiciones de compra de materiales y materias primas, inventarios suficientes para soportar el nivel de operación acorde a los requerimientos del mercado. Por lo tanto, el nivel de servicio a planta deberá incrementarse hasta el 95%.

Asimismo, el costo de inventario de materia prima deberá reducirse de 10.8% consolidado en 1999 a 9.3% para los siguientes meses, producto de los ajustes en la operación de la empresa.

### ***B.3. Rutina Programación de Producción.***

En esta rutina participa personal de las áreas de planeación, programación, almacén de materias primas, producción y mantenimiento (figura 9.8). Es de destacar la aparición del área de programación porque en la operatividad normal anterior de PROJUBE, esta función no se especificaba de manera puntual como ahora se hace por parte de la empresa consultora.

§ La rutina inicia en el área de producción al elaborar el programa maestro de producción para los siguientes tres meses, así como, al establecer parámetros de control de inventarios de producto terminado.

§ A continuación, el área de programación procede a validar capacidad y limitaciones de producción, avisando a quien corresponda de los problemas encontrados para que se ejecute la solución debida.



§ Enseguida, procede a calendarizar producción de aquellos productos cuya frecuencia de producción tiende a ser fija, reservando capacidad para la producción de otros.

§ De manera simultánea, y en conjunto, los departamentos de producción y mantenimiento deberán diseñar y acordar propuesta de programa de mantenimiento preventivo.

Estas primeras actividades de la rutina de programación de producción deberán concluirse durante los primeros 16 días del mes anterior al de la ejecución del programa.

§ El área de programación se encarga de mantener la continuidad de esta rutina mediante la determinación de las cantidades a producir durante la siguiente semana, de productos cuya frecuencia de producción tiende a ser fija.

§ Posteriormente, se deberá determinar la cantidad de productos a fabricar, según corresponda a los puntos de reorden.

§ Con la información generada en las dos actividades previas, programación valida la cantidad de materiales disponibles en planta.

§ Enseguida, considerando también la información contenida en el programa de mantenimiento preventivo, se procede a determinar el programa de producción para las siguientes cuatro semanas, según requerimientos y limitantes.

§ Acto seguido, personal del área de almacén de materias primas prepara materiales requeridos con un turno de anticipación a la ejecución del programa, debiendo entregar el material requerido al área de producción.

§ La rutina es concluida por parte del departamento de producción, quien deberá fabricar los productos en función del programa de producción correspondiente.

Estas últimas actividades de la rutina deberán estarse efectuando de manera periódica cada semana.

Como resultado de los esfuerzos por conseguir mayor reordenamiento en esta función de programación de la producción prescritos por la empresa consultora, el nivel de servicio a clientes debe ascender al 95%.

#### ***B.4. Rutinas ventas autoservicio.***

Para una correcta ejecución de esta rutina de ventas a tiendas de autoservicios (figura 9.9), se sugiere la participación de personal que desarrolla funciones de vendedor / promotor y supervisor. Asimismo, se considera la necesidad de establecer un Centro de Servicio a Clientes del Distrito Federal, el cual deberá responsabilizarse exclusivamente del abastecimiento directo a los clientes ubicados en la zona metropolitana de la ciudad de México. Esta infraestructura debe instalarse fuera de la planta de producción, dado que ya no existe espacio suficiente para la creación de mayor infraestructura de almacenaje y embarque.

§ La rutina inicia al momento en que personal en funciones de vendedor / promotor procede a revisar niveles de existencia de productos en piso y almacén de los supermercados que le corresponde atender.

§ Enseguida, deberá calcular requerimientos de resurtido, considerando el programa mensual de ventas respectivo.

§ Posteriormente, elabora pedido en formato autorizado a nivel presentación, debiendo tramitar la obtención de la autorización del pedido por parte del Jefe de Piso del autoservicio que corresponda.

§ Como consecuencia de lo anterior, deberá enviar pedido vía telefónica o por fax al Centro de Servicio a Clientes.

§ A la par de la actividad propia del vendedor / promotor, el supervisor deberá estar realizando tres actividades primordiales: visitar tiendas y evaluar el inventario considerando mezcla y volumen adecuados; generar reporte de tienda y ventilar asuntos extraordinarios que contribuyan a facilitar la actividad del vendedor / promotor y revisar conjuntamente con el gerente comercial los niveles de desempeño por tienda y cadena.

§ Las actividades posteriores del vendedor / promotor son: generar bitácora de ventas, la cual deberá entregar tanto al Centro de Servicio a Clientes, como al área de planeación; así como, presentar facturas a revisión y control de folios.

§ Mientras tanto, el Centro de Servicio a Clientes, ya que ha recibido los pedidos de los vendedores / promotores, programa pedidos y asigna inventario consignado en sistema.

§ Por su parte, el área comercial alimenta al Centro de Servicio a Clientes con la información sobre condiciones negociadas con los diversos clientes.

§ Luego de lo anterior, el Centro de Servicio a Clientes se encarga de consolidar pedidos por ruta y programa de embarques, generando nota de embarque para almacén, señalando claramente las instrucciones para facturar.

§ Parte sustancial de esta rutina es que el área comercial, al finalizar la rutina, evalúa el resultado para afinar y validar pronóstico que mes a mes le hacen llegar del área de planeación, incluyendo condiciones de ofertas, tendencias y movimientos de la competencia.

#### ***B.5. Rutina ventas institucional.***

La orientación señalada por la empresa consultora para la transformación de esta rutina (figura 9.10), es que en ella participe personal que realiza funciones de ejecutivo de servicio a clientes, nuevo tipo de nombramiento en la empresa, dado que anteriormente esta función era desempeñada por choferes/vendedores. Estos últimos seguirán participando pero con funciones limitadas exclusivamente al reparto de productos. Así como, también participará en esta rutina, personal adscrito al Centro de Servicio a Clientes y al área comercial.

§ La rutina es iniciada cuando el ejecutivo de Servicio a Clientes elabora su programa semanal de visitas por ruta.

§ Enseguida, realiza las visitas programadas levantando pedidos que registra en una bitácora.

§ Posteriormente, captura pedidos en sistema y entrega bitácora de pedidos al Centro de Servicio a Clientes.

§ De manera complementaria, deberá dar seguimiento a folios y apoyar al área comercial en actividades de cobranza.

§ La rutina es continuada por el Centro de Servicio a Clientes, al programar pedidos y asignar inventario en sistema.

§ De manera simultánea, el área comercial alimenta al Centro de Servicio a Clientes con la información sobre condiciones negociadas con los clientes.

§ Enseguida, el Centro de Servicio a Clientes procede a consolidar pedidos por ruta y programa embarques, generando nota de embarque para almacén de producto terminado, señalando claramente las instrucciones para la facturación correspondiente.

§ A partir del programa de embarques que el Centro de Servicio a Clientes proporciona al chofer repartidor, este realiza carga de transporte de acuerdo a ruta programada, procediendo a entregar pedidos por ruta, generando, bitácora de ruta, la cual debe hacer llegar al Centro de Servicio a clientes y al área de planeación.

§ Nuevamente, parte sustancial de esta rutina es que el área comercial, al final de las actividades realizadas, evalúa resultados para afinar y validar pronóstico que mes a mes le envía el área de planeación, debiendo incluir condiciones de ofertas, tendencias y movimientos de la competencia.

#### ***B.6. Rutina Centro de Servicio a Clientes.***

El esfuerzo de cambio organizacional sugerido por la empresa consultora también incluye la incorporación de una nueva rutina que contribuya al mejoramiento de los procesos de comercialización y embarque que se desarrollan al seno de PROJUBE. La rutina propuesta considera la participación de las siguientes áreas: comercial, almacén planta, Centro de Servicio a Clientes y vendedores / promotores (figura 9.11).

§ La rutina inicia cuando los vendedores/promotores hacen llegar sus pedidos al Centro de Servicio a Clientes.

§ El Centro de Servicio a Clientes, al recibir los pedidos de los diferentes vendedores del área metropolitana de la Ciudad de México, procede a revisar las existencias disponibles en inventario de producto terminado.

§ Conjuntamente con almacén de producto terminado, el cual recibe pedidos del resto de ciudades de nuestro país, proceden a definir prioridades sobre asignación de inventario a clientes.

§ Contando con la asignación de inventario de la que podrá disponer el centro de Servicio a Clientes, determina la distribución que hará de este inventario entre sus clientes bajo criterio de ubicación lógica, capturando datos de los pedidos que le han sido solicitados.

§ Considerando la información anterior, el Centro de Servicio a Clientes realiza consolidación de pedidos por ruta y programa embarques, generando nota de embarque para almacén de producto terminado, especificando claramente las correspondientes instrucciones para facturar.

§ A partir de esto, el Centro de Servicio a Clientes genera reportes conteniendo información sobre principales clientes y los relativos folios de pedido.

§ Posteriormente, se encarga de dar seguimiento a la información sobre el estatus de los pedidos en proceso de ser surtidos.

§ Mientras que el área de almacén de producto terminado al recibir notas de embarque por parte del Centro de Servicio a Clientes, procede a consolidar la carga correspondiente a cada nota de embarque, colocándola en la plataforma requerida.

§ Acto seguido, imprime la factura correspondiente.

§ Inmediatamente después, carga transporte y prepara salida.

§ Por su parte, el área comercial recibe reportes enviados por el Centro de Servicio a Clientes, donde le especifican características de pedidos ordenados por los principales clientes, así como los folios de los pedidos atendidos. El área comercial da seguimiento a los folios recibidos.

§ De manera simultánea, el área comercial alimenta con información al Centro de Servicio a Clientes, sobre condiciones negociadas con los clientes.

La empresa consultora anticipa que la puesta en práctica de esta nueva rutina permitirá establecer mayor orden en lo que respecta a la facturación, así como en lo relativo a la programación de pedidos a entregar, lo cual deberá reflejarse en una reducción importante de notas de crédito y duplicación de trabajos relacionados con facturación, asimismo, permitirá fortalecer el pronóstico de ventas trimestral mediante la incorporación de consideraciones sobre eventos y tendencias de mercado.

En términos generales, la propuesta de mejora de los procesos de trabajo presentada por la empresa consultora busca introducir mayores niveles de ordenamiento en la manera en que se están desarrollando las rutinas operativas medulares en PROJUBE. Así, se parte del supuesto central de que una mayor racionalidad y orden en los procesos funcionales deberá conducir a mayores niveles de eficiencia operativa aunado a márgenes de rentabilidad superiores en el corto plazo.

Por lo tanto, su propuesta de mejora considera como objetivos básico, incorporar dentro de las prácticas operativas cotidianas de la empresa, los siguientes aspectos:

§ Establecer un proceso robusto de planeación de la demanda que garantice altos rangos de confiabilidad, en el que se valide un presupuesto trimestral de manera oportuna.

§ Formalizar un proceso certero de determinación de inventarios máximos y mínimos para materia prima y producto terminado en función del pronóstico trimestral y la estadística de ventas consolidadas.

§ Elaborar programas de producción semanales, al cual no deben estársele introduciendo ajustes permanentes, sino que deberá quedar congelado para la semana vigente, siendo susceptible de revisión para las siguientes tres semanas.

§ Establecer criterios sólidos para la priorización de pedidos de clientes, para el logro de este objetivo deberán conformarse Centros de Servicio a Clientes que capten tales pedidos, asignen inventario, programen embarques y generen la facturación correspondiente. Esto implica efectuar cambios en la estructura organizacional, incorporando un área de planeación dependiente del departamento de operaciones.

§ Mejorar sensiblemente el nivel de atención a clientes mediante la implementación de mejoras en los procesos de almacenaje y embarque, con esta finalidad, deberán establecerse dos almacenes lógicos para surtir la zona metropolitana de la Ciudad de México y plazas foráneas, contando con unidades de control y embarque adecuadas.

Resulta importante destacar que el conjunto de propuestas señaladas en este apartado fueron sometidas a la consideración de la dirección de PROJUBE, decidiéndose aprobar la implementación de tales acciones de transformación organizacional.



### **C. Arquitectura de procesos.**

Esta tercera etapa del modelo de intervención administrativa seguido por la empresa consultora consiste en explicitar una serie de propuestas de transformaciones complementarias que deben desarrollarse a la par del rediseño de los procesos organizacionales sustantivos de la empresa. Así, estas transformaciones complementarias se convierten en soporte fundamental sobre el cual descansará la nueva forma de desarrollar las rutinas operativas. Por lo tanto, el rediseño de los procesos operativos sustantivos, aunado a los ajustes pertinentes en la cadena de valor, más el desarrollo de una serie de transformaciones complementarias, sumado a una orientación alternativa en la lógica del modelo de negocios, redondean lo que sería la arquitectura integral del proceso de cambio organizacional implementado en PROJUBE.

De manera específica, en lo que respecta a esta fase de la implementación de la reingeniería consta básicamente de cuatro actividades fundamentales. La primera actividad está orientada a detallar la forma de operar los procesos del nuevo modelo de negocios propuesto por la empresa consultora y ya aprobado por la Dirección General de PROJUBE. En segunda instancia, se desarrolla una propuesta de reconfiguración de la estructura organizacional que sirva como soporte a la nueva forma de poner en práctica los procesos organizacionales reformulados. Mientras que en tercer lugar, se determina el sistema de indicadores que deberá establecerse para monitorear el desempeño de los procesos reformulados. Y, en cuarto lugar, se identifican los requerimientos de sistemas de información que contribuyan a soportar tales procesos.

#### ***C.1. Nueva orientación del modelo de negocios.***

Los ajustes al modelo de negocios que había venido desarrollando la empresa objeto de análisis se orientan bajo una lógica que considera que la planta debe producir en función de un inventario planeado, del cual se abastece al mercado. Mientras que la información de la demanda fluye en sentido opuesto, esto es, del mercado hacia la planta de producción (figura 9.12). Es posible observar que esta orientación alternativa funciona en sentido inverso a la manera en que anteriormente se desarrollaba el modelo de negocios de PROJUBE (figura 9.5). Ahora se ofrece una orientación que pretende ser proactiva, respondiendo a los requerimientos del mercado con un inventario planeado que ha sido determinado en función de que se ha logrado proyectar asertivamente la demanda del mercado para el periodo en curso, mediante la sistematización estadística de la información que genera el mercado en torno al comportamiento de su demanda futura.

Por lo tanto, la cadena de valor de la empresa debe ser ajustada para volverse compatible con la nueva orientación del modelo de negocios a implementar. Así, los ajustes en la cadena de valor son señalados en la figura 9.13.

### ***C.2. Rediseño de la estructura organizacional.***

Los ajustes que serán introducidos en la cadena de valor con la finalidad de volver más eficiente la operatividad de la empresa, implican la necesidad de rediseñar la estructura organizacional actual, la cual queda conformada de acuerdo a la figura 9.14.

Es de observarse que la nueva estructura propuesta se destaca por la creación de algunas dependencias como son: Centro de Servicio a Clientes del D.F.; Gerencia de logística, la cual integra funciones de planeación, programación, abastecimientos y Centro de Servicio Planta; y Gerencia Técnica.

Así, las Direcciones en las que se centra el mayor cúmulo de transformaciones son básicamente: Dirección de Operaciones Planta y Dirección Comercial.

En relación a las modificaciones estructurales implementadas en la Dirección de Operaciones, sobresale la incorporación del área de Planeación y Programación, cuyas funciones relevantes serán la determinación de la demanda esperada del mercado y la elaboración del Programa Maestro de Producción; y la creación del Centro de Servicios Planta, que tendrá como principal función el manejo del almacén de producto terminado que deberá surtir a los diversos Centros de Atención a Clientes que serán instalados en la Ciudad de México y en el resto de la república.

Mientras que, en lo que corresponde a los cambios en la estructura organizacional de la Dirección Comercial, se contempla la creación de áreas específicas de atención por tipo de canales de distribución, esto es, autoservicios e institucional; y por regiones geográficas, ubicándose cuatro zonas: D.F., Occidente / Pacífico, Sureste y Bajío. Se incluye además un área especializada en la atención a plazas turísticas en las que predominan las ventas institucionales debido a la alta demanda que se genera por parte de hoteles y restaurantes ubicados en este tipo de plazas.

***D. Requerimientos de Sistemas de Información.***

La siguiente fase del modelo de intervención administrativa para introducir cambios organizacionales en la empresa, consiste en la determinación de requerimientos de sistemas de información, actividad que permitirá generar reportes que contengan indicadores suficientes y oportunos para controlar el desempeño de los procesos operativos rediseñados, a la vez que posibilita la retroalimentación necesaria para efectos de

evaluación de resultados y de toma de decisiones en relación a futuros ajustes en aquellos procesos que no satisfagan las expectativas de logro fijadas previamente.

En el planteamiento del consultor los principales requerimientos de sistemas de información estarán enfocados, principalmente, sobre las áreas de logística, abastecimientos y planeación de la demanda.

Los indicadores básicos para alimentar el sistema de información requerido en logística aparecen en la Tabla 9.10.

Mientras que los indicadores que corresponden al área de abastecimiento se señalan en la Tabla 9.11.

**Tabla 9.10. Indicadores del área de logística.**

<b>INDICADOR</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>FÓRMULA</b>
Nivel de servicio a clientes.	Cumplimiento en oportunidad y volumen de pedidos a plazas foráneas.	Número de pedidos entregados a tiempo y completos / número total de pedidos.
Nivel de servicio a planta (paros de producción).	Paros de producción por faltantes de materiales.	Número total de hrs. de capacidad instalada mensual / sumatoria hrs. paro mensual.
Nivel de servicio a planta (ajustes al programa).	Cambios de producción por faltantes de materiales.	Número total de cambios mensuales al programa de producción por materiales.
Inventario de PT (días)	Nivel de inventario en días promedio de PT.	Monto del inventario al cierre diario del mes / número de días del mes.
Inventario de	Nivel de inventario en días	Monto del inventario al cierre

MP (días)	promedio de MP.	diario del mes / número de días del mes.
Gastos de operación.	Gastos del área.	Gastos del estado de resultados atribuibles al área.
Gastos de distribución.	Gastos unitarios de distribución por canal.	Gastos de distribución por canal / total de UE embarcadas por canal.
Gastos de adquisición de insumos y materiales.	Fletes pagados por insumos, materiales y refacciones.	Gastos de fletes pagados por insumos, materiales y refacciones.

**Fuente:** Elaborada con base a información de Documento de Trabajo COEMP. *Informe de Avances Arquitectura de Procesos.*

**Tabla 9.11. Indicadores del área de abastecimientos.**

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA
Nivel total de servicio a planta.	Cumplimiento en entregas de materiales hacia producción.	Número total de insumos entregados / número total de insumos requeridos.
Nivel de servicio a planta (paros de producción).	Paros de producción por faltantes de materiales.	Sumatoria hrs. paro mensual / número total de hrs. de capacidad instalada mensual.
Nivel de servicio a planta (ajustes al programa).	Cambios de producción por faltantes de materiales.	Número total de cambios no programados al programa de producción por materiales.
Nivel de inventario vs planeado.	Promedio de inventario durante el mes vs promedio planeado.	Promedio inventario diario / promedio planeado * 100.
Proveedores (oportunidad y costo)	Nivel de desempeño de principales proveedores.	Calificación del proveedor.
Mermas y	Total de gastos por concepto de	Total de gastos en la cuenta de

obsoletos.	mermas y obsoletos respecto a la venta.	mermas y obsoletos / monto de la venta * 100.
Inventario de MP (días)	Nivel de inventario en días promedio de MP.	Monto del inventario al cierre diario del mes / consumo promedio diario.
Gastos de operación.	Gastos de operación del área.	Total de gastos de operación.
Confiabilidad del inventario.	Integridad del inventario lógico versus físico.	Promedio (calificación diaria del conteo cíclico).

**Fuente:** Elaborada con base a información de Documento de Trabajo COEMP. *Informe de Avances Arquitectura de Procesos.*

Por su parte, los requerimientos de sistemas de información que deberán estarse formalizando periódicamente en el área de planeación de la demanda están constituidos básicamente por los siguientes reportes: ventas históricas anuales para cada uno de los productos diferentes en base a horizontes semanales, pronóstico estadístico, proyecciones de demanda mediante métodos estadísticos y modelos matemáticos, pronóstico en firme incluyendo información del área comercial, cálculo de niveles de inventario de producto terminado, base de datos de proveedores con la información concerniente a tiempos de entrega, condiciones negociadas, precios, descuentos, etc., y cálculo de niveles de inventario de materias primas.

Aquí, resulta importante destacar que este amplio conjunto de información deberá ser procesado electrónicamente por medio del sistema denominado Manufacturing Pro (MFG-Pro), el cual ya fue previamente adquirido por la compañía. Así, a partir de la implementación de la reingeniería en PROJUBE, la gran mayoría de reportes que se procesaban manualmente, por los diversos actores participantes en los procesos organizacionales, a partir de ahora deberán de hacerlo en forma automatizada, desde su propia área de trabajo, al mismo tiempo que realizan sus actividades normales. De esta manera, la empresa contará con un sistema de información en actualización constante que

permitirá contar con información que integre las actividades desempeñadas en el conjunto de áreas funcionales.

**E. Plan de trabajo de implementación.**

Esta representa la etapa final en el proceso de puesta en marcha de la reingeniería en PROJUBE. El plan de trabajo de implementación consta, básicamente, de la selección de los responsables de coordinar las actividades propias de cada proceso rediseñado, a los cuales se les denominará *dueños de proceso*; de la especificación de las actividades primordiales que deberán ejecutarse; de la especificación de los factores críticos de operación que deberán observarse para que el proceso rediseñado logre los resultados esperados; y de la determinación de los plazos para concluir la implementación de las nuevas rutinas de trabajo requeridas para desarrollar cada proceso rediseñado.

A continuación se describen los componentes del plan de implementación para cada proceso rediseñado según fue sugerido por la empresa consultora.

*E.1. Plan de implementación para el proceso de planeación de la demanda.*

El proceso rediseñado de planeación de la demanda tiene como objetivo central el intentar generar un pronóstico de ventas asertivo con un nivel de variación del 10% como máximo. Se espera que el resultado de operación se refleje en un incremento del nivel de servicio a clientes. Mientras que el resultado de rentabilidad debe mostrar reducciones de los niveles de inventario de producto terminado. En el marco de la implementación de este proceso rediseñado se nombra como responsables a dos personas. Las principales actividades a desarrollar en este proceso, y a las cuales debe prestárseles la mayor atención

organizacional posible, son: generación de estadística de ventas por plaza y a nivel global, generación de pronóstico de ventas por plaza y a nivel global, validar pronóstico, clasificar inventario de materias primas y materiales, determinar el nivel de producto terminado por plaza y a nivel global, clasificar los productos terminados, elaborar programa maestro de producción y obtener requerimientos de materias primas.

Mientras que los factores críticos a considerar para la consolidación de este proceso rediseñado son: contar con información histórica de ventas confiable, separación del impacto de eventos por plaza, comunicación con plazas sobre su rol en la validación, determinación de parámetros estadísticos adecuados, actualización oportuna de estructuras de productos y validación de la información correspondiente a manufactura.

En una primera instancia, el proceso rediseñado de planeación de la demanda deberá implementarse de manera manual, fijándose como plazo para la puesta en operación permanente de este proceso el 27 de mayo de 1999. Posteriormente deberá quedar lista su implementación automática, apoyada por el sistema Manufacturing Pro, cuyo plazo fue fijado para el 24 de junio del mismo año.

### *E.2. Plan de implementación para el proceso de programación de producción.*

El objetivo fundamental de la implementación de este proceso rediseñado es generar un programa de producción semanal factible que soporte el esquema de servicio y optimice el uso de los recursos productivos. La intención es presentar resultados operativos que se reflejen en una reducción del nivel promedio de producto terminado y de los faltantes que en esa fecha se presentaban. Mientras que el resultado de rentabilidad debe ser una disminución de los gastos asociados a mermas y desperdicios por puntas y colas que generados por constantes paros y arranques. Para la puesta en marcha de este proceso se



nombran como responsables a dos personas. Las actividades centrales de este proceso serán: programación semanal de producción, exploración del programa de materiales Manufacturing Pro, plan de entrega de preparaciones al piso de la fábrica, cambios al programa y seguimiento al cumplimiento del programa.

Los factores críticos a observar para que el proceso rediseñado opere correctamente son: niveles de inventario, confiabilidad del inventario en sistema, actualización de estructura de productos, estabilidad del programa semanal y transacciones capturadas en tiempo real. Inicialmente este proceso deberá operar de manera manual, cuyo plazo de implementación quedó fijado para el 12 de mayo de 1999. En una segunda instancia, el proceso funcionará de manera automatizada, fijándose como plazo el 21 de mayo del mismo año.

### *E.3. Plan de implementación para el proceso de abastecimientos.*

Para la implementación de este proceso rediseñado se ha decidido fragmentarlo en dos subprocesos: compras y almacén de materias primas. El primer subproceso, el de compras, tiene como objetivo medular la intención de asegurar el abastecimiento de materiales para producir, cuidando costo, calidad y nivel de servicio. Como resultado de operación se espera obtener un incremento del nivel de servicio a planta. Mientras que el resultado de rentabilidad esperado es una importante reducción de los gastos ligados a contar con un nivel de inventario de materia prima menor. Para la puesta en marcha de este proceso se nombró como responsables a dos personas. Las principales actividades a desarrollar serán: hacer negociaciones a largo plazo, abastecimiento oportuno de materiales bajo esquema Manufacturing Pro, abastecimiento oportuno de materiales bajo esquema de frecuencia fija y punto de reorden, así como conocer y opinar con relación a los niveles de inventario adecuados. Por su parte, los factores críticos considerados para garantizar un desempeño adecuado de este proceso son: veracidad del inventario de materias primas y materiales, así

como asertividad de los requerimientos de materiales. Se estima que este proceso funcionará integralmente a más tardar el 24 de septiembre de 1999. Mientras que el subproceso correspondiente al almacén de materias primas presenta como objetivo fundamental el administrar eficientemente las materias primas y materiales. Su resultado de operación esperado es un incremento del nivel de servicio a planta. Su resultado de rentabilidad sugiere una reducción de los gastos relacionados con mantener bajos niveles de inventario promedio de materias primas. Con la finalidad de iniciar prontamente la puesta en marcha de este subproceso se nombran dos personas como responsables. Las principales actividades a efectuar son: generación de controles de entrada y salida en forma precisa y generación de controles dentro del almacén de materia prima. Los factores críticos a considerar son: captura en tiempo real de entradas y salidas de materiales y mantener ubicaciones adecuadas de materiales. Se establece como plazo para la implementación integral de este subproceso el 28 de mayo de 1999.

#### *E.4. Plan de implementación para el proceso de Centro de Servicio Planta.*

Al igual que el proceso descrito anteriormente, este proceso rediseñado es dividido en dos subprocesos relacionados: uno con el almacén de producto terminado, y otro con la función de tráfico. Al primer subproceso, el de almacén de producto terminado se le asigna como objetivo fundamental el salvaguardar y mantener confiabilidad para entregar pedidos en forma oportuna con una cobertura óptima del 98%. Su resultado de operación esperado es una reducción del tiempo de entrega e incremento del nivel de servicio a plazas foráneas. Mientras que su resultado de rentabilidad es reducir los gastos relacionados con el manejo de bajos niveles promedio de inventario de producto terminado y los gastos relacionados con una distribución mejor administrada. Para efectos de poner en marcha este subproceso se facultan a dos personas. Las actividades centrales a realizar son: controlar entradas de productos, controlar salidas a plazas y otros destinos, mantener confiabilidad del inventario y mantener una adecuada ubicación de los productos. Se considera que los factores críticos

de éxito son: mantener ubicaciones lógicas de productos, manejar una adecuada rotación de productos que impida caducidades y captura de movimientos de almacén en tiempo real. Se establece como plazo para la implementación de este subproceso el día 21 de junio de 1999.

Mientras que el segundo subproceso correspondiente a tráfico presenta como objetivo entregar pedidos oportunamente para cada plaza con un nivel de cobertura del 98% y al menor costo posible. Su resultado de operación debe reflejar una reducción del tiempo de entrega, así como incremento del nivel de servicio a plazas foráneas. En cuanto al resultado de rentabilidad, se espera una reducción de los costos ligados a mantener adecuados niveles de inventario, aunado a una reducción de gastos de distribución. Buscando implementar este subproceso a la menor brevedad posible son designadas dos personas como responsables del mismo. Las actividades básicas a desarrollar serán: recibir y capturar pedidos y liberaciones de plazas foráneas, asignar productos que correspondan a cada pedido, contratar transporte y dar seguimiento a envíos. Se considera que los factores críticos para un mejor funcionamiento de este subproceso son: confiabilidad del inventario, confiabilidad y oportunidad en la liberación de pedidos a plazas foráneas y adecuada administración del costo de fletes. Asimismo, se determinó que el plazo para la puesta en operación de este subproceso sea el 7 de junio de 1999.

Es relevante señalar que en todos los procesos rediseñados descritos en este apartado, si bien es cierto fueron nombrados dos responsables en cada uno, en realidad el nombre de una misma persona se repite en todos ellos.

#### *E.5. Plan de implementación para el proceso Centro de Servicio a Clientes DF.*

Este último proceso contenido en el plan de trabajo de implementación de los cambios organizacionales proyectados presenta como objetivo entregar pedidos oportunamente con un amplio nivel de cobertura al menor costo posible, procurando brindar atención optima a

los clientes. Como resultado de operación se espera una importante reducción del tiempo de entrega, así como un incremento del nivel de servicio a clientes. Mientras que su resultado operativo deberá reflejar reducciones de gastos relacionados con la distribución y manejo de niveles promedio óptimos de inventario. Se designan dos personas como responsables de este proceso. Las principales actividades a ejecutar son: recepción y seguimiento de pedidos, asignación de inventarios, fijación de rutas de transporte, embarques, control de inventarios, conteos cíclicos y seguimiento a folios. Los factores críticos considerados para una correcta operación de este proceso son: oportunidad de entrega de pedidos, nivel de confiabilidad del inventario, negociación con transportistas, oportunidad de embarques, registro de transacciones en tiempo real, ubicaciones adecuadas en almacén y aplicación de las políticas correspondientes. El plazo fijado para la implementación del proceso es el 21 de mayo de 1999.

#### ***9.4. Metas de la reingeniería en PROJUBE.***

Como es de esperar que suceda en toda relación profesional que implique un contrato de prestación de servicios entre una empresa de consultoría y una empresa que aspira a ser asesorada para implementar un proceso de cambio organizacional radical, generalmente la empresa consultora debe ofrecer el logro de metas que satisfagan las expectativas de logro de la empresa contratante. Así, en la propuesta de intervención administrativa que COEMP le hace a PROJUBE, sobresale el compromiso de alcanzar los siguientes resultados:

- Una mejora del 55% en la tasa interna de retorno sobre la inversión bruta acumulada (RIBA) en relación a la tasa obtenida durante 1998, pasando de una tasa de 7.34 obtenida en 1998 a una tasa de 11.38 que se obtendrá en 1999 como resultado de la implementación del proceso de reingeniería.

- Una mejora del 41% en la tasa interna de retorno sobre la inversión bruta acumulada en relación a la presupuestada por PROJUBE para 1999, al pasar de 10.34% presupuestada, para conseguir una tasa de 14.61 debido a la implementación de la reingeniería.
  
- Una reducción del 35% del nivel total de inventarios al pasar de 2.1 millones de dólares, que es el valor del inventario actual, a 1.47 millones de dólares que será el valor de inventario que se logrará con la implementación de la reingeniería.
  
- Un incremento del 4% en ventas debido a la mejoría que se logrará en el nivel de servicio a clientes.
  
- Una reducción del 3% en el costo de ventas.
  
- Se requerirá un 59% menos de capital de trabajo para la operación durante los próximos dos años.
  
- Una mejora del 96% con relación al valor del negocio presupuestado para 1999, al pasar de una proyección de 5.3 a conseguir realmente un 10.8 como producto de la implementación de la reingeniería.

Estas metas señaladas por la empresa consultora se vuelven referencia obligada para evaluar los resultados de la puesta en práctica del cambio organizacional radical en la empresa en estudio, razón por la que en capítulo posterior retomaremos este aspecto.

### ***9.5. Contenido y alcance del cambio organizacional proyectado.***

Un vistazo global a los cambios proyectados para impulsar en PROJUBE permite vislumbrar la puesta en marcha de un amplio proceso de ajuste súbito en su accionar cotidiano. Ello se refleja, en primer término, en la serie de prescripciones contempladas para modificar las rutinas contenidas en sus principales procesos de trabajo. Así, mientras las rutinas vigentes en las áreas de producción y logística corresponden a un modelo de surtimiento de pedidos flexible, en el cual la programación de la producción es frecuentemente alterada, debido a la necesidad de incorporar los requerimientos de producción que van surgiendo conforme el área comercial va concretando ventas. Lo que, a su vez, se traduce en constantes paros y reinicios de las corridas de producción en el piso de fabricación que propician gastos extraordinarios asociados a derramas de producto y desperdicio de insumos, debido a la necesidad de estar realizando pruebas para sincronizar el proceso de producción automatizado.

En su lugar, las rutinas que se plantean modificar de inmediato, corresponden más a un modelo de surtimiento de pedidos en el que la demanda planeada de productos ha sido determinada con antelación y lo que procede, en consecuencia, es programar la producción en atención a esa demanda proyectada, por lo que, en teoría, no deben existir paros y reinicios innecesarios en el proceso de producción, así como tampoco debe existir un inventario excesivo de producto terminado, por lo que, deben desaparecer los gastos asociados con estos aspectos funcionales.

En lo que concierne a las modificaciones pretendidas en el área comercial, la intencionalidad subyacente se orienta hacia que el personal de ventas cumpla sus metas específicas en función de un volumen que comprende una mezcla de productos conformada a partir de la demanda esperada, y ya no tanto, exclusivamente, sobre la base de un determinado volumen logrado al azar.

La adaptación a las modificaciones de estas rutinas serán reforzada con la introducción de reformas en el esquema de compensaciones, el cual se otorgará a quienes cumplan la meta de volumen y la mezcla de productos correspondientes.

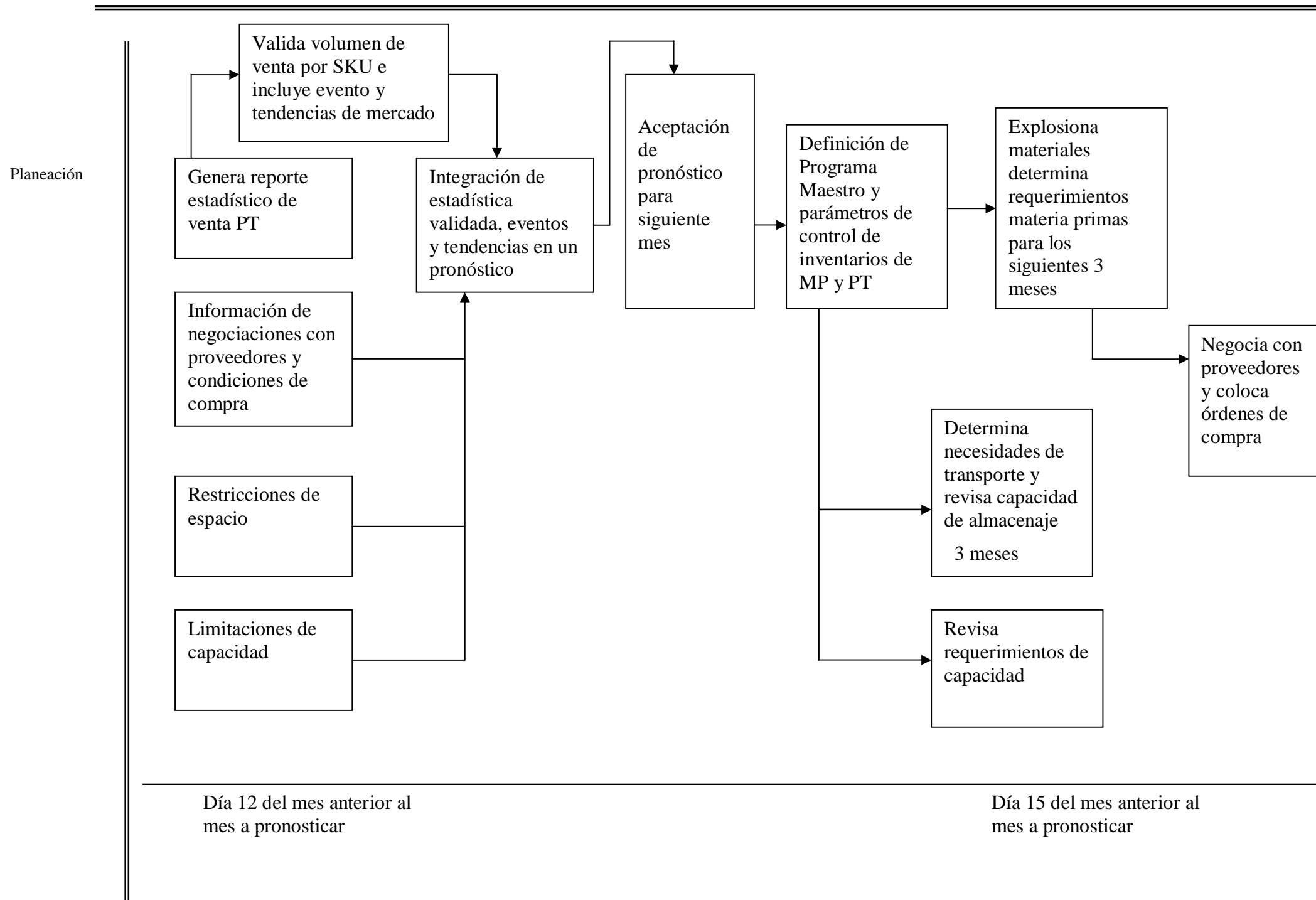
En segundo término, como una consecuencia directa de la incorporación de ajustes en las rutinas contenidas en los procesos de trabajo, también se ha proyectado la modificación de la estructura organizacional, cuyo cambio intenta consolidar una nueva área funcional que tiene como competencia medular el cuantificar la demanda potencial fundamentándose en la inclusión de niveles elevados de racionalidad mediante la aplicación de análisis estadísticos multifactoriales.

En suma, puede observarse que debido a la magnitud y alcance de los cambios propuestos, se trata de una transformación radical de la organización basada en la implementación de la reingeniería, cuyo énfasis está centrado en el establecimiento de un modelo de negocios que se caracteriza por la incorporación de altos niveles de racionalidad en sus prácticas de gestión.

Debe destacarse, por lo tanto, que en este nuevo modelo que se pretende impulsar está implícito un reacomodo de intereses de los grupos organizacionales que interactúan al interior de PROJUBE, además de un desplazamiento de las dependencias de poder, por lo que la mayor capacidad de influencia con la que cuenta el área comercial, con los cambios proyectados, estaría trasladándose hacia el área de producción y logística.

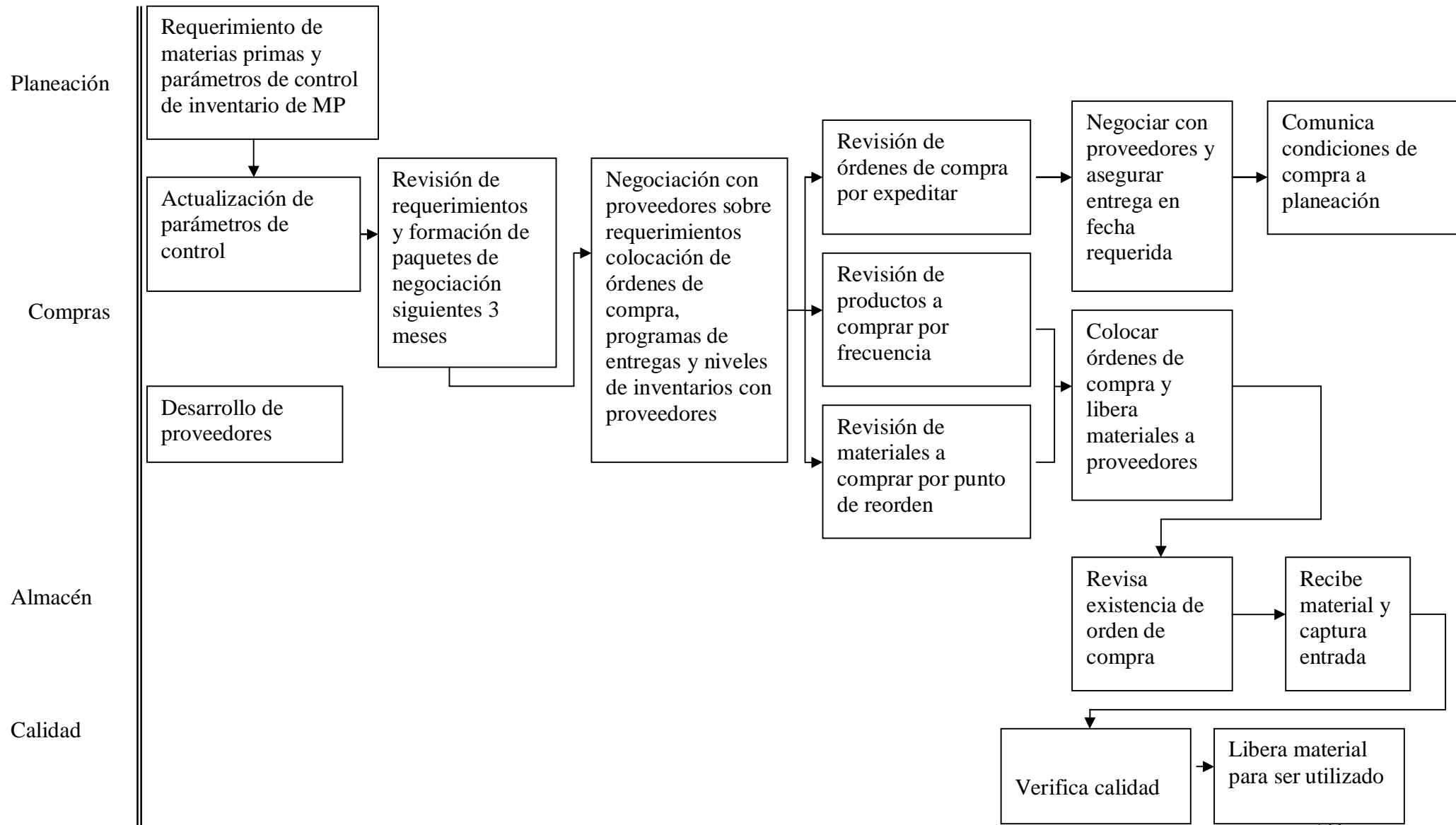
Por consiguiente, faltaría observar, en lo que resta de este informe de investigación, si las dinámicas intraorganizacionales incrustadas en el marco institucional de la empresa favorecen la concreción del cambio organizacional planeado.

**Figura 9.6 Propuesta de rediseño de la rutina: Planeación de la Demanda**





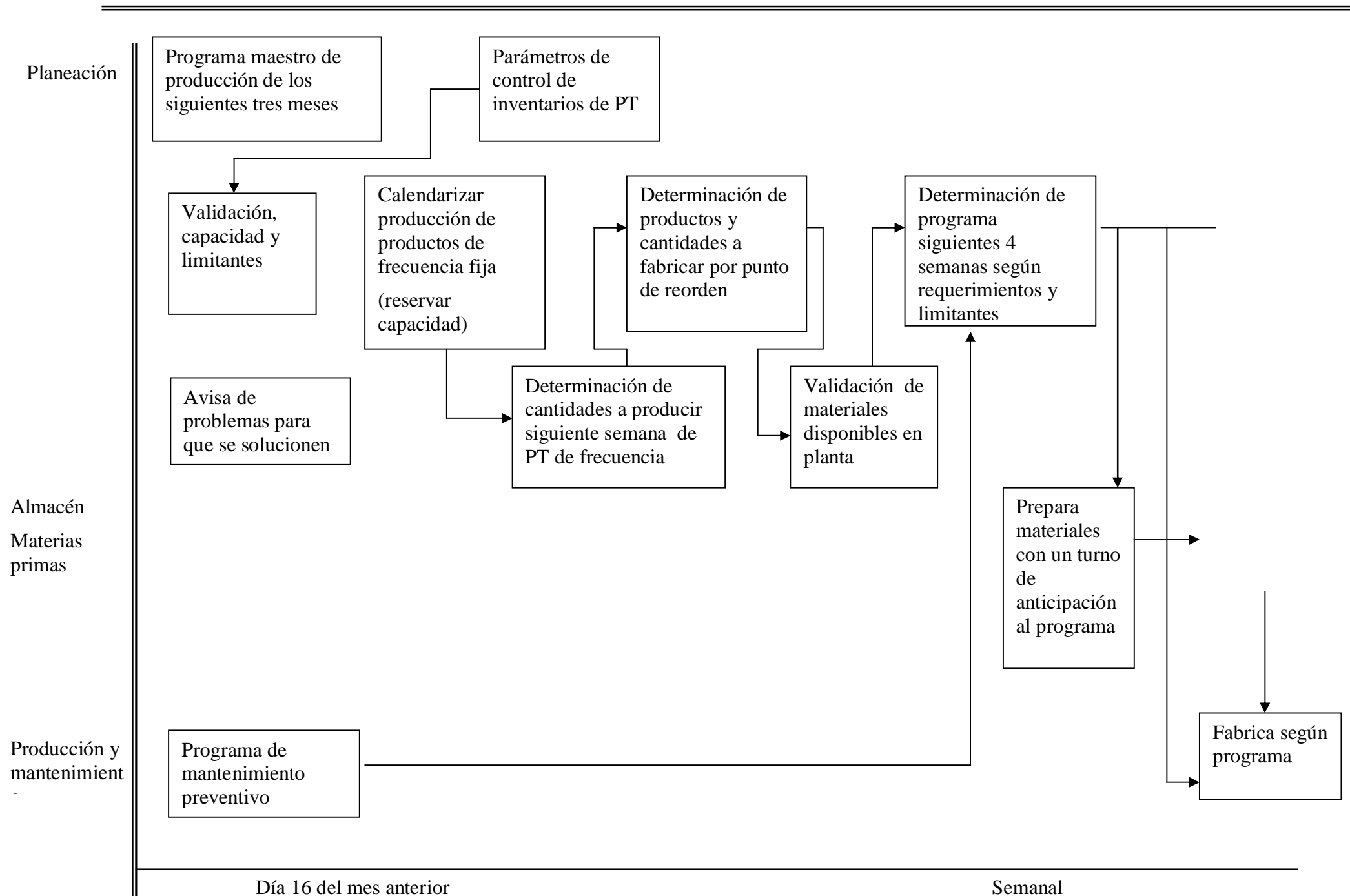
**Figura 9.7 Propuesta de rediseño de la rutina: Compras**



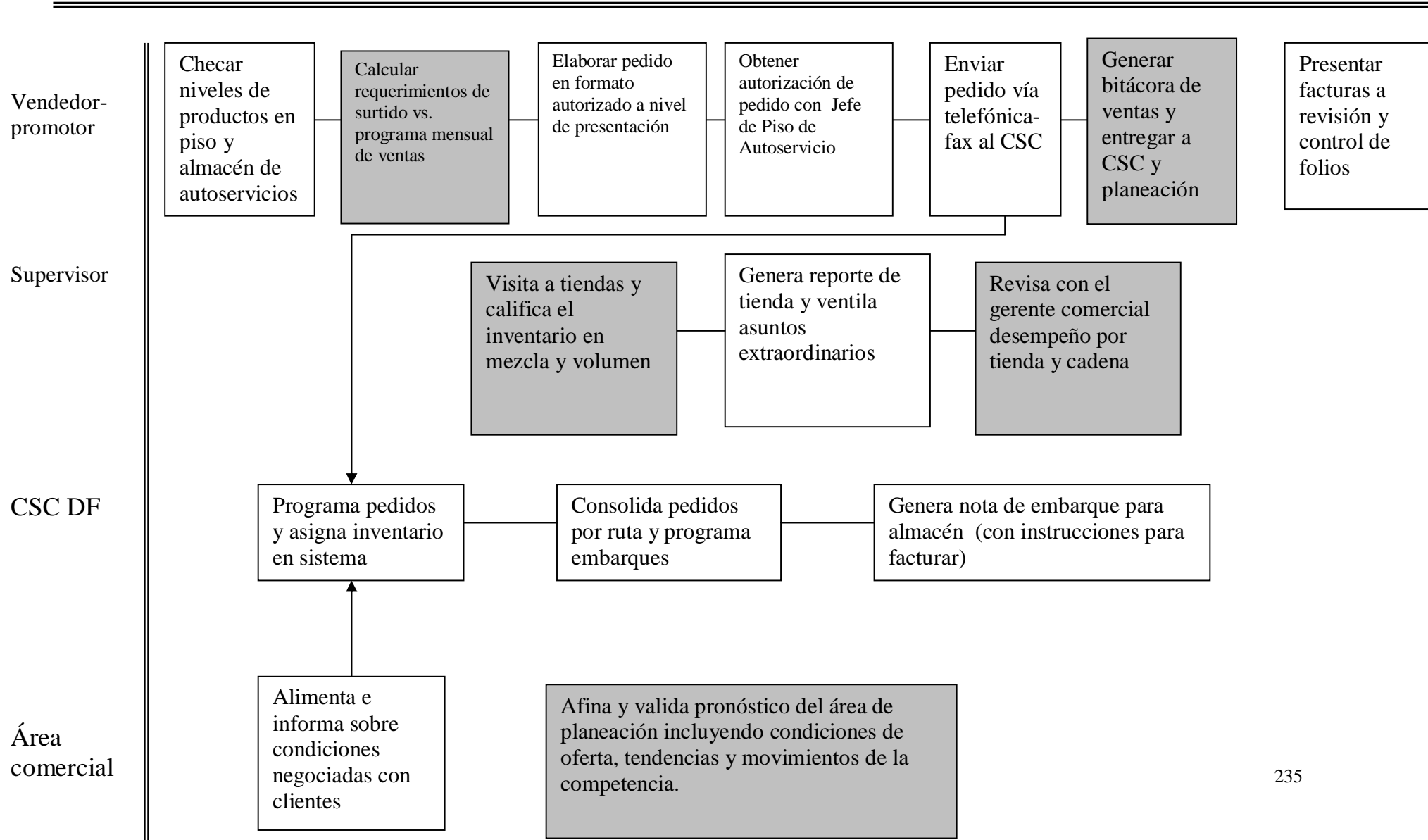
Día 16 del mes anterior al mes a pronosticar

Diario

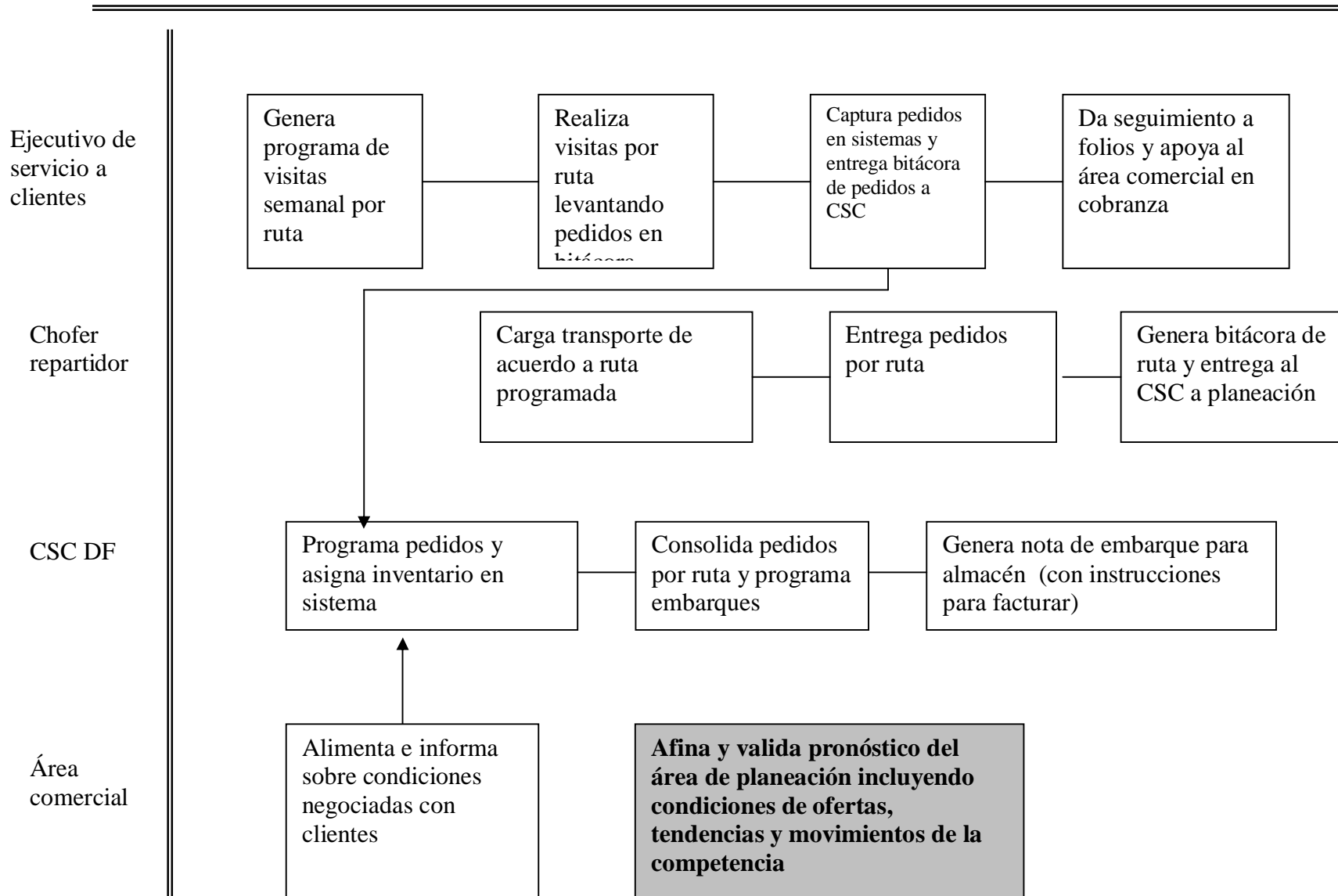
**Figura 9.8: Propuesta de rediseño de la rutina: Programación de producción**



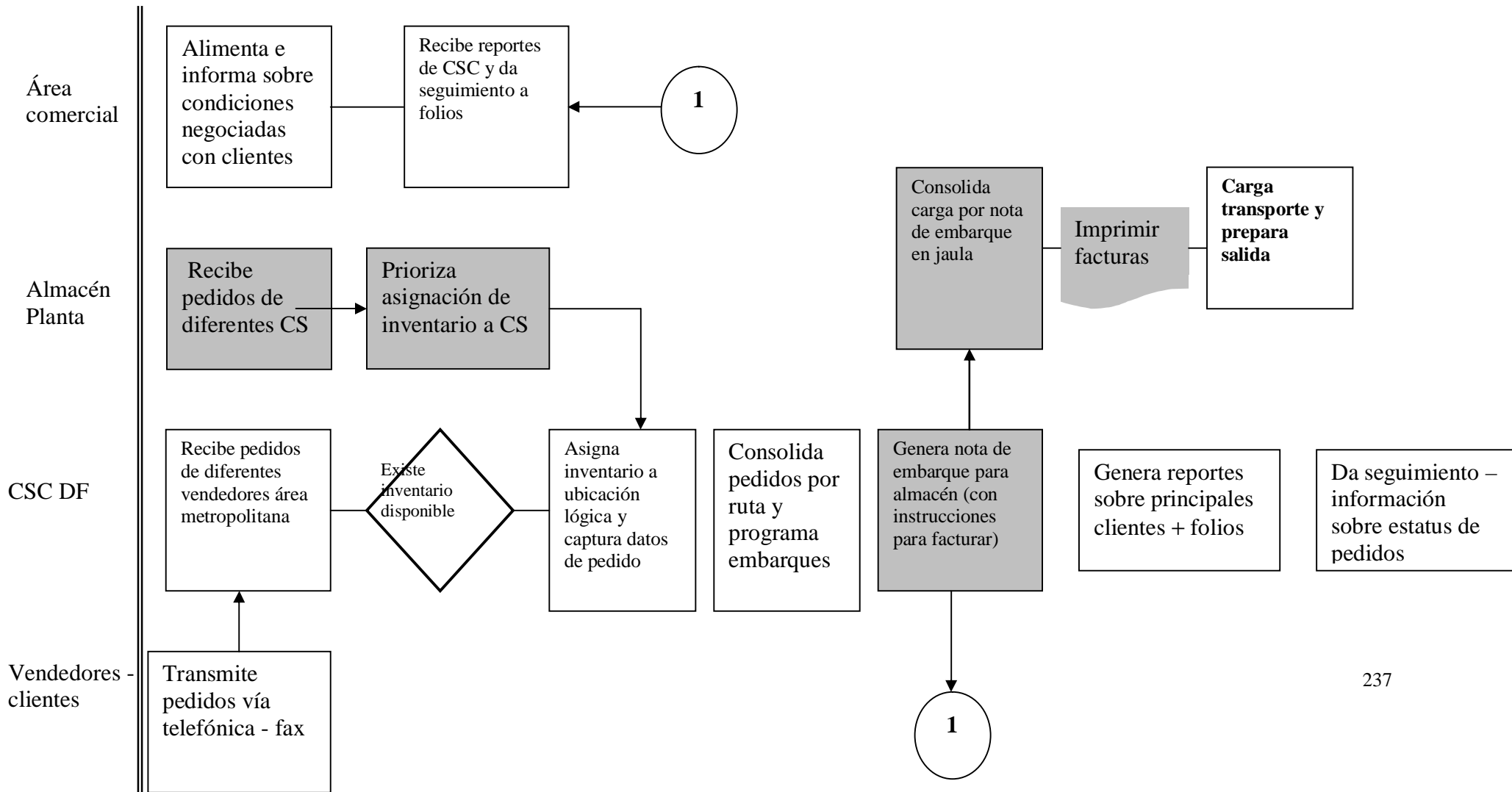
**Figura: 9.9 Propuesta de rediseño de la rutina: Ventas autoservicio**



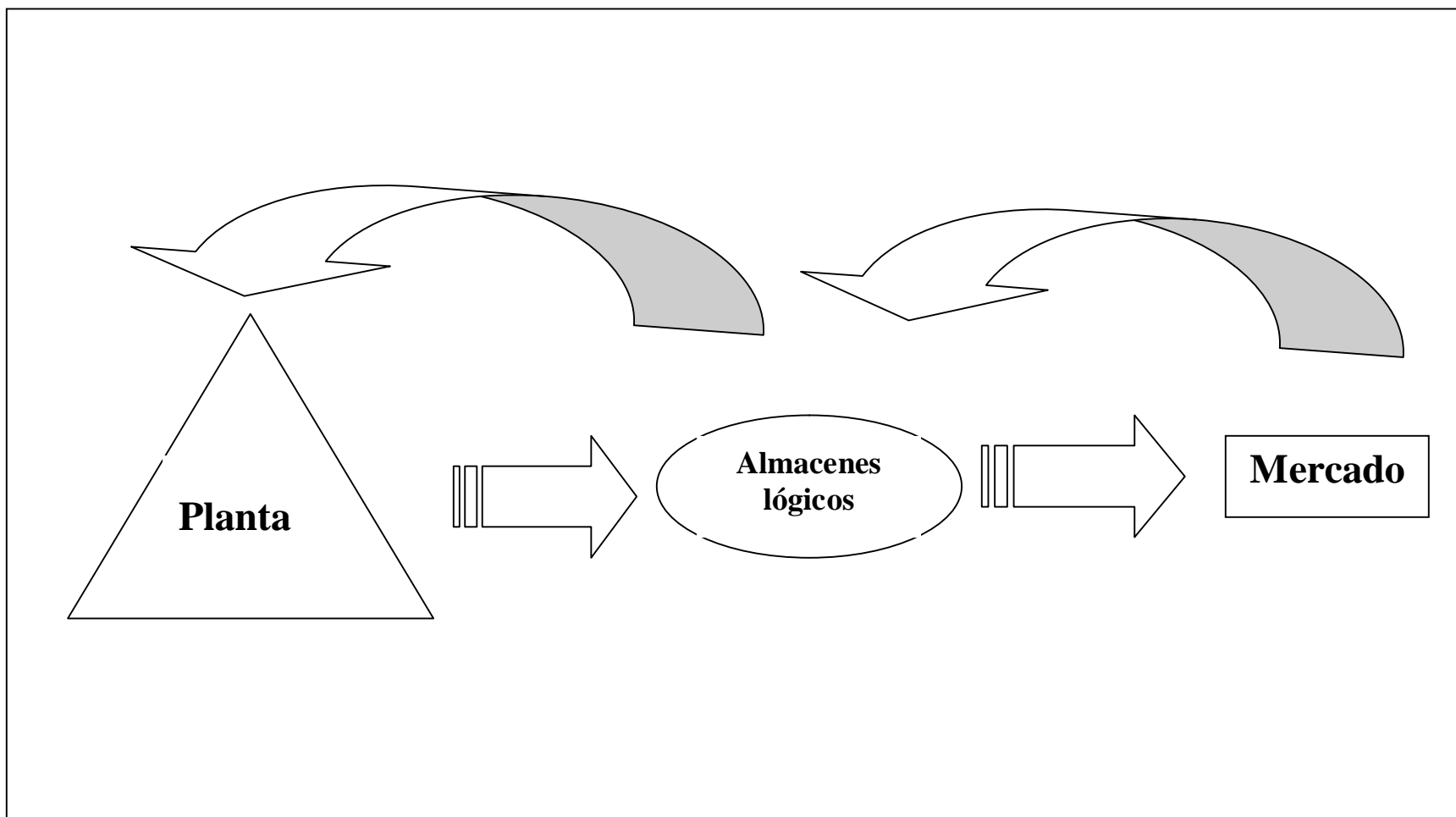
**Figura 9.10 Propuesta de rediseño de la rutina: Ventas institucional**



**Figura 9.11 Propuesta de rediseño de la rutina: Centro de servicio a clientes**



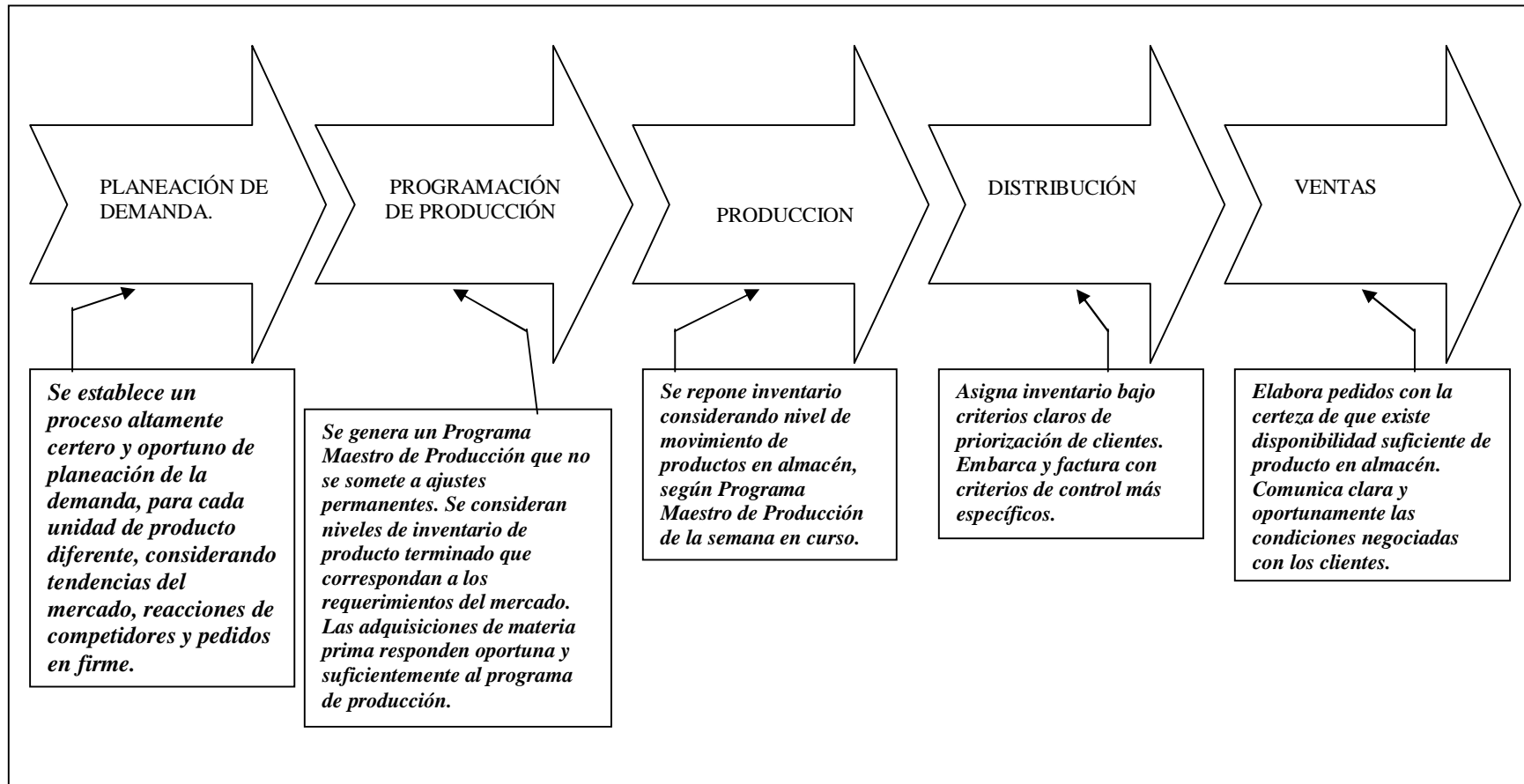
**Figura 9.12.** *Lógica del nuevo Modelo de Negocio propuesto para PROJUBE.*



*La planta produce para un inventario planeado, del cual se abastece al mercado.  
La información de la demanda fluye en sentido opuesto.*

**Fuente:** Documento de Trabajo COEMP. *Presentación Modelo de Negocio.* Marzo de 1999.

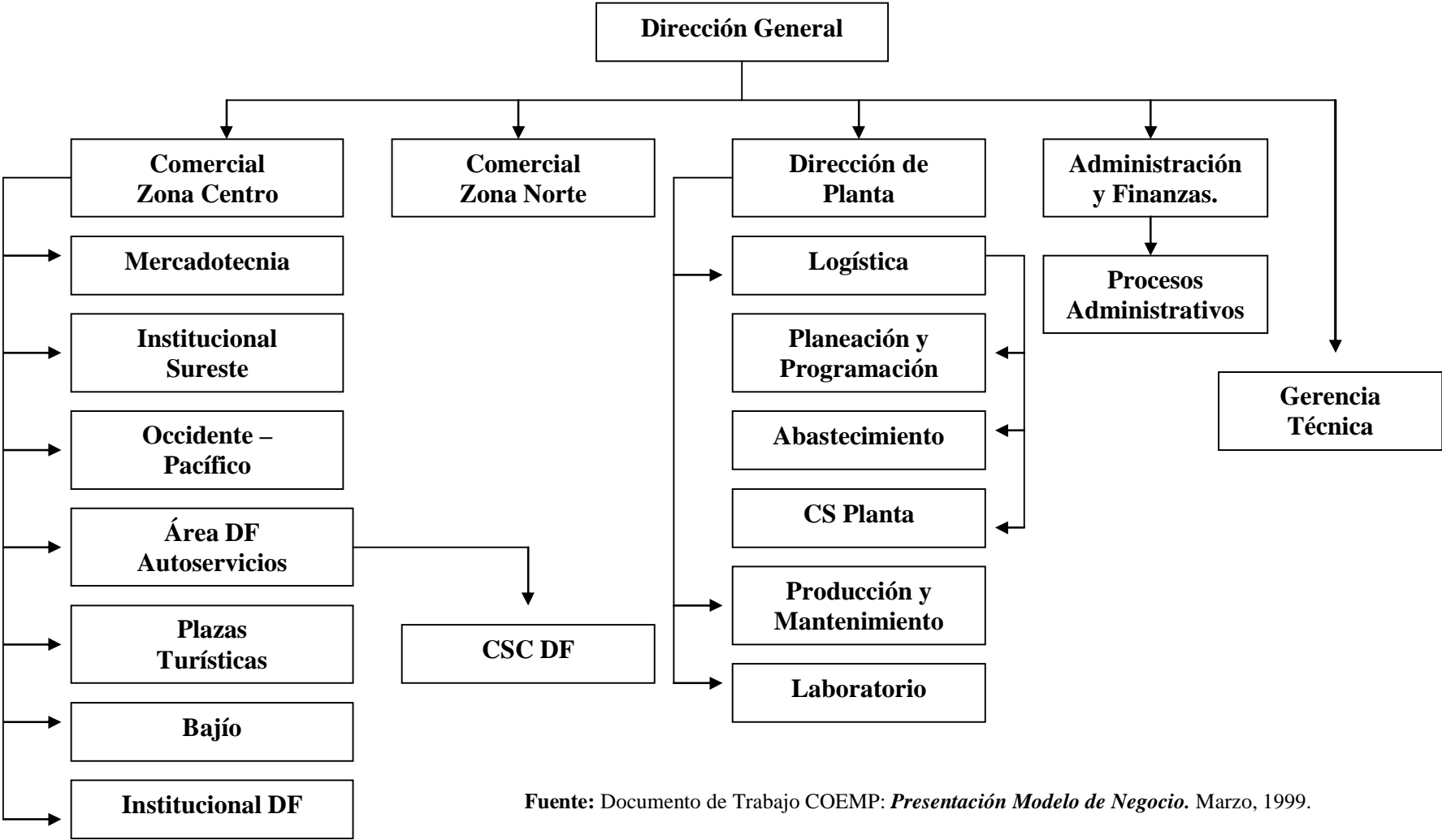
**Figura 9.13.** *Cadena de Valor ajustada hacia la nueva orientación del Modelo de negocio con procesos rediseñados.*



**Fuente:** Elaborada por el autor con base en *Documento de Trabajo: Presentación Modelo de Negocio*. COEMP. Marzo, 1999.



Figura 9.14. Rediseño de la Estructura Organizacional propuesto.



Fuente: Documento de Trabajo COEMP: *Presentación Modelo de Negocio*. Marzo, 1999.

## **Capítulo 10. CARACTERIZACIÓN DEL CAMBIO RESULTANTE.**

*“Esta revolución parcial no es lo que yo esperaba. Si algo aprendí en estos últimos dieciocho meses es que la revolución que iniciamos solo ha avanzado, en el mejor de los casos, la mitad del camino. También aprendí que media revolución no es mejor que nada; al contrario: puede ser peor.”*

**James A. Champy.**

Veinte meses después de haber sido iniciadas las labores de reingeniería en la empresa de este estudio de caso, el esfuerzo fue abandonado.

Finalmente, la apuesta de la Dirección General de la empresa por mejorar el desempeño operativo y la rentabilidad a partir de la implementación de la reingeniería, buscando así influir sobre el ánimo del corporativo, en cuanto a la pretensión de desincorporar a PROJUBE del Grupo REGIO, no logró un resultado favorable. La empresa fue adquirida en Junio del 2001 por otra de mayor tamaño del mismo sector industrial.

Una explicación más minuciosa con relación al cambio resultante, será expresada en el presente capítulo.

Con la finalidad de ofrecer elementos significativos que permitan captar con suficiencia la complejidad subyacente en la puesta en práctica de cualesquier esfuerzo de transformación organizacional radical, la evaluación de los resultados será desarrollada desde múltiples referentes.

En primer lugar, se realiza un examen de los avances logrados con relación a las modificaciones proyectadas para efectuarse en las rutinas de trabajo incorporadas en los procesos sujetos a rediseño. En segunda instancia, se aplica un análisis en el que se contrastan los resultados frente a los propósitos y las metas financieras inicialmente proyectadas. En un tercer momento, se contrasta la manera específica que adquirió la implementación del proceso de cambio organizacional frente a las propuestas teóricas de la reingeniería. En tanto que, en cuarto lugar, se efectúa una interpretación de los resultados

obtenidos a la luz de la teoría institucional. Estos aspectos de manera adicionada permitirán construir una visión más comprensible del verdadero rostro que asumió el cambio organizacional en la empresa en estudio.

Las expectativas están centradas en el logro de una explicación integral que permita derivar lecciones de aprendizaje que pudieran ser útiles para quienes, por diversas circunstancias, se ven inmersos en el desarrollo de nuevas tentativas de cambio organizacional radical, a partir del reconocimiento, tanto de la presencia de aciertos que pueden ser retomados como de errores que deben ser evitados.

### ***10.1. Evaluación de resultados.***

Un primer componente en esta evaluación de los resultados proyectados con referencia a la puesta en práctica de la reingeniería necesariamente debe transitar por observar qué tanto se avanzó en la concreción de los aspectos prácticos prescritos por tal sistema de gestión. Lo cual nos conduce a evaluar el cómo se pusieron en práctica elementos cruciales tales como: el rediseño de procesos y la incorporación de tecnología información. Sin duda, ello marcará la pauta para comprender con mayor precisión los resultados globales obtenidos.

#### ***10.1.1. Avances en rediseño de procesos, sincronización de la cadena de valor e incorporación de tecnologías de información.***

Ya se había señalado con anterioridad que uno de los propósitos centrales del esfuerzo transformacional proyectado en el plan de implementación de la reingeniería estaba orientado hacia la introducción de ajustes severos en la forma en que eran desarrolladas las principales rutinas de trabajo. En gran medida, el replanteamiento de la manera en que se operaban los procesos de trabajo, en plena congruencia con los

postulados teóricos de la reingeniería, se tornaba en el eje articulador del conjunto de modificaciones a realizar. Ello mismo también debería guiar, de manera consustancial, a lograr una manera más eficiente de sincronizar la cadena de valor (figura 9.1). Por consiguiente, este es un aspecto crítico a considerar en la evaluación de los resultados de la experiencia de cambio organizacional aplicada en PROJUBE, dado que del logro de avances importantes en el ajuste de las rutinas de trabajo dependían también la concreción de avances relevantes en otros rubros que precisaban ser modificados. Dicho de forma distinta, la centralidad en el cambio organizacional asignada a los procesos de trabajo le confiere un peso específico determinante sobre el resto de aspectos, por lo que se convierten en puntos cruciales de apalancamiento funcional para el conjunto de procesos a modificar. Incluso, ya de manera más específica, con esta misma perspectiva debe considerarse la centralidad asumida por el proceso de planeación de la demanda, ya que del éxito obtenido en su posible transformación se derivan en cascada fuertes impactos en el resto de operaciones.

Del proceso de cambio organizacional observado en la empresa de este estudio, es posible destacar la presencia de avances insuficientes en lo que concierne al rediseño de los procesos de trabajo previamente seleccionados.

Así, en el caso del proceso de planeación de la demanda, en el que se había previsto proyectar el comportamiento de la demanda sobre bases estadísticas que incluyeran el posible impacto de múltiples factores eventuales que de manera recurrente influyen sobre la conducta de los consumidores (figura 9.6), a partir de lo cual se consideraba que el nivel de asertividad del pronóstico se elevaría a niveles mayúsculos, en los hechos, aunque se logró introducir modificaciones que permitieron establecer una secuenciación más ordenada de dicho proceso, no obstante, la base principal del pronóstico continuó siendo la consideración de las tendencias históricas del comportamiento de la demanda.

Una de las limitaciones más destacadas que influyó para que el rediseño de este proceso no se efectuara conforme a lo planeado, se sitúa en el hecho de que el proceso de cambio organizacional se enfocó fundamentalmente hacia la operatividad de la planta

ubicada en la Ciudad de México, de tal manera que el esfuerzo transformacional nunca llegó a los centros operativos localizados en el resto del país. Por lo tanto, el proceso de planeación de la demanda sólo se logró ajustarlo de manera parcial, en los dos reportes de pronósticos que se hacían en la Ciudad de México y que correspondían, uno a las áreas comerciales y otro a quienes atendían el sector institucional. Mientras que los otros veintitrés reportes de pronóstico que correspondían a cada uno de los centros operativos foráneos, continuaron haciéndose de manera tradicional. Ello permite observar que la reingeniería no fue extendida hacia provincia, sólo se centro en las actividades desarrolladas en el centro del país.

El resultado obtenido en el ajuste de este proceso, por tanto, no llegó a alcanzar el 90% de asertividad que se había proyectado, y aunque es altamente difícil asignar un determinado nivel de logro en lo que respecta al grado de asertividad obtenida, miembros de la alta dirección de la empresa consideran que el grado de avance alcanzado fue satisfactorio, dado que de contar con un nivel de asertividad en el pronóstico de la demanda cercano al 10% antes de la reingeniería, fue posible consolidar un nivel de asertividad cercano al 50% después de la implementación de dicho sistema de gestión.

Más allá de estimaciones subjetivas que pudieran realizarse con relación a la evaluación de avances en este rubro, desde mi punto de vista, el principal logro organizacional fue de carácter cognoscitivo, esto porque fue a partir de las primeras actividades de implementación de la reingeniería que el cuerpo directivo de la empresa dimensionó la centralidad desempeñada por la planeación de la demanda dentro del conjunto de tareas operativas que apuntalan el proceso productivo específico de la empresa. No obstante, el convencimiento de la importancia de este proceso fue insuficiente. Ello se observa en las respuestas esgrimidas por ejecutivos que ocupan posiciones estratégicas dentro de la estructura jerárquica, quienes al expresar las posibles causas por las que no se cumplió el objetivo de alcanzar un nivel de 90% en la asertividad del pronóstico de la demanda señalaron:

**“... hay muchos elementos en la parte externa que te impiden a ti cumplir con esto, porque el cliente simplemente no te recibe o porque la competencia hizo algo, entonces, como que el ‘modus operandi’ de este tipo de compañías es justamente hacer una reingeniería asumiendo que tu no vas a cumplir con una asertividad de más allá del 50%, entonces te tienes que preparar, después ya dimos el brinco y dices, sabes que, es bien difícil tener una asertividad arriba del 50%.”**

Como puede deducirse de la aseveración anterior, la pretensión inicial de lograr un 90% de asertividad no correspondía a la realidad funcional de esta empresa, por lo que el 50% logrado era el mayor nivel que podía ser alcanzado. Las dudas que surgen, entonces, son: ¿porqué inicialmente se planteó un nivel de asertividad tan elevado? ¿en realidad tal nivel de asertividad es imposible de lograr? ¿o más bien se trata de una racionalización retrospectiva para justificar lo insuficiente del logro conseguido a este respecto? En mi opinión, la última interrogante se perfila como la indicada para arribar a las verdaderas razones de los resultados obtenidos.

En lo que respecta al proceso de compras (figura 9.7), este contemplaba la inclusión de dos áreas operativas que reforzarían el accionar de los encargados de realizar las adquisiciones de materias primas y materiales requeridos para garantizar la producción. Estas áreas son Planeación y Calidad, las cuales al no haber sido creadas, obviamente, no podían impactar la manera cómo se efectúa dicho proceso, por lo que, en esencia, esta rutina permaneció inalterada.

Por su parte, en lo que concierne al proceso de programación de la demanda (figura 9.8), debido a que la transformación de este proceso dependía directamente de los logros alcanzados en la modificación del proceso de planeación de la demanda, por lo tanto, al no haber sido posible que se concretara un elevamiento sustancial del nivel de asertividad en el pronóstico derivado de este último proceso, los cambios en el proceso de programación de la demanda fueron casi nulos.

Así, la determinación de cuanto producir siguió haciéndose con base a las consideraciones derivadas de la experiencia de los responsables de tomar decisiones sobre este aspecto, quienes no modificaron su actitud de flexibilidad frente a pedidos efectuados

fuera de tiempo, por lo que los ajustes a los programas de producción, si bien es cierto, presentaron una disminución con relación a los que se presentaban antes de la implementación de la reingeniería, no obstante, continuaron siendo parte de una práctica que se pretendía desterrar de la operatividad cotidiana de la empresa.

Se puede aseverar contundentemente que el proceso de programación de la producción, entonces, no cambió ni un ápice, por lo que prosiguió dependiendo más de la disponibilidad de materias primas que de las necesidades del mercado. Por lo tanto, el alto nivel de racionalidad que se pretendía introducir en este proceso quedó solo en una tentativa bien intencionada pero mal concretada.

Mientras que la modificación más significativa concretada en el proceso de ventas a autoservicios (figura 9.9) la representa la incorporación de un Centro de Servicio a Clientes del D.F. Así, en la dinámica funcional ulterior de la empresa fue posible separar las actividades logísticas de embarque, de las actividades relacionadas con el surtimiento de pedidos. A partir de esta modificación las instalaciones originales de la empresa siguieron albergando al piso de producción, las oficinas administrativas, los almacenes y la logística de abastecimiento a sucursales foráneas. Por su parte, el nuevo Centro de Servicio a Clientes del D.F. se hizo cargo de la coordinación de las ventas de la zona metropolitana del D.F. y de la logística de embarque para abastecerla.

Del conjunto de rutinas que se pretendían modificar, ésta fue la única en la que una parte de los cambios proyectados fue hecha realidad. No obstante, debo asentar que la rutina en si, como proceso de actividades que sigue una secuencia operativa, en ningún momento fue objeto de una propuesta de transformación. en realidad, si se compara la versión original de esta rutina con la propuesta de transformación, se observa que el flujo del proceso es muy similar, salvo el planteamiento de formalizar la puesta en marcha del Centro de Servicio a Clientes. Ello conduce a la conclusión de que existía suficiente capacidad organizacional para concretar cambios relacionados con aspectos materiales, como es el caso de la construcción y puesta en operación de una oficina de ventas y

logística, sin embargo, esta capacidad tiende a disminuir cuando se trata de modificar rutinas que generan algún impacto sobre los procesos de trabajo.

En el caso del proceso de ventas institucional (figura 9.10) se observa una situación semejante a la comentada en el proceso de ventas a autoservicios. El proceso en sí no cambio, sólo se añadió la incorporación del Centro de Servicio a Clientas. Sin embargo, la diferencia radica en que mientras al proceso de ventas a autoservicios no se le proyectaron cambios en su flujo operativo, al proceso de ventas institucional sí se le asignó una propuesta de rediseño radical, por lo que la ausencia de cambios en esta rutina no deja de expresar resultados poco satisfactorios.

Por su parte, la situación observada en el proceso de distribución y embarque (figura 9.11) es similar a los dos procesos comentados anteriormente, esto es, se instala el Centro de Servicio a Clientes del D.F., pero no se modifica el proceso de manera significativa.

Es de obvia conclusión, por consiguiente, que al no haberse alcanzado grandes logros en el rediseño de procesos de trabajo, tampoco fue posible sincronizar la cadena de valor de una manera más funcional, por lo que la mayoría de los disfuncionamientos detectados en el diagnóstico practicado en una fase previa a la implementación de la reingeniería, siguieron estando anidados dentro del accionar cotidiano de la empresa analizada (figura 9.4).

Otro aspecto distintivo de un planteamiento de cambio organizacional orientados a implementar las prescripciones de la reingeniería, lo representa la incorporación de tecnologías de información que soporten la nueva operatividad derivada de procesos rediseñados. En este ámbito, se pudo observar que aunque inicialmente se proyectó utilizar como plataforma tecnológica informática al sistema denominado *Manufacturing –Pro*, y que existieron serios esfuerzos por instalarlo en el conjunto de centros operativos de la empresa, al final solo pudo concretarse su puesta en marcha en los espacios laborales de la empresa ubicados en la Cd. de México. De nuevo, la intención de generalizar el proceso de



cambio organizacional hacia todos los lugares del país no logró llegar a buen recaudo. Así, una conclusión preliminar que puede adelantarse tiene que señalar que muchos de los resultados del proceso de cambio organizacional están ligados a la incapacidad manifiesta por extender su influencia hacia todos los lugares en los que se desarrollaba la actividad de esta empresa.

En términos generales, puede observarse que en los rubros relativos a la puesta en práctica de los procesos rediseñados y la incorporación de tecnologías de información, se obtuvieron magros resultados. Ello conduce, necesariamente, a buscar explicación del fallo en los propios planteamientos de la reingeniería, lo cual realizo en un apartado posterior.

#### ***10.1.2. Avances en la modificación estructural y el replanteamiento de la lógica del modelo de negocios.***

La pretensión de introducir serios ajustes en los procesos de trabajo básicos de la empresa estudiada, según la ruta de ejecución proyectada, también sería reforzada por el rediseño de la estructura organizacional (figura 9.14) y el replanteamiento de la lógica del modelo de negocios (figura 9.12).

De esta manera, dentro del contenido medular del ajuste estructural destacaba un marcado énfasis por reordenar la coordinación de las áreas funcionales sustantivas de este tipo de entidades económicas, como son: producción, ventas y finanzas. Por lo tanto, la dispersión radicada en la estructura jerárquica precedente (figura 5.2) sería minimizada en el marco del conjunto de actividades transformadoras contempladas en el esfuerzo de reingeniería.

No obstante, tal propósito estuvo muy lejos de ser alcanzado. Más allá de la incorporación del Centro de Servicio a Clientes del D.F., no hubo implementación de otras modificaciones.

Por su parte, en lo que corresponde a la reorientación de la lógica del modelo de negocios, misma que buscaba generar una respuesta de abastecimiento suficiente y oportuno ante una demanda que sería pronosticada con un alto nivel de exactitud, más bien, el resultado observado expresa que tal replanteamiento no logró consolidarse. En su lugar, la medida emprendida, para intentar paliar los desajustes previamente diagnosticados en la lógica del modelo de negocios imperante, fue producir en función de un inventario de producto terminado más amplio, que permitiera contar con cierta holgura de existencias en almacén, y así poder responder a posibles incrementos imprevistos en la demanda. Es de observarse, entonces, que no obstante este ajuste realizado, continuó prevaleciendo la anterior lógica del modelo de negocios (figura 9.5).

### ***10.1.3. Logro de metas financieras.***

En lo relativo a las metas financieras que se pretendían alcanzar, es de señalarse que los resultados también son insatisfactorios, dado que no hubo avances que permitieran logros a plenitud en la mayoría de las metas establecidas.

De las siete metas fijadas en el proyecto de reingeniería, sólo tres fueron cumplidas cabalmente. Una de ellas es el haber obtenido un incremento del 4% en el nivel de ventas. La otra meta está relacionada con la reducción del 3% en el costo de ventas.

La explicación de la causa de estos logros en el área de comercial se deriva de la incorporación de un mejor ordenamiento en el proceso de embarque de pedidos a partir del

establecimiento del Centro de Servicio a Clientes del D.F., así como a que el personal del área de ventas prosiguió aplicando sus rutinas de trabajo de manera tradicional, esto es, al margen de las orientaciones emanadas del proceso de reingeniería. Ello no deja de ser paradójico, dado que las pocas metas que sí fueron concretadas responden parcialmente a las prescripciones surgidas al tenor del proceso de cambio organizacional, y parcialmente al incumplimiento en los ajustes a las rutinas de trabajo sugeridas.

Por su parte, un tercer logro lo ubicamos en lo concerniente a la reducción del inventario de materia prima en un 15%. El resto de metas financieras no tuvieron resultados alentadores. Así, la meta de alcanzar un incremento en la tasa de retorno de la inversión bruta acumulada (RIBA) del 14.61%, sólo quedó en un 7.34%, un incremento que, de hecho, ya se había planteado alcanzar aún sin implementar la reingeniería. Mientras que, la expectativa de disminuir un 59% los requerimientos de capital de trabajo para operación sólo quedaron en una disminución del 20%. En tanto que, la meta de mejorar un 96% el valor del negocio sólo llegó al 30%.

En gran medida la explicación de estos resultados puede ser expresada en términos de una presencia permanente de fallas en el proceso de implementación, mismas que se reflejan en la poca capacidad mostrada para resolver problemas específicos detectados durante la fase de mapeo de procesos. Ya se había señalado anteriormente que durante dicho ejercicio de diagnóstico habían sido ubicados cincuenta y dos problemas de diversos grados de complejidad en su solución. De estos, luego de haber sido implementada la reingeniería, sólo se logró corregir dieciocho, esto es equivalente al 35% de los problemas detectados, el resto permanecieron como disfuncionamientos sin corrección.

Vistos los resultados financieros y operativos alcanzados, es de observarse que estos son plenamente contradictorios a la oferta de la reingeniería de lograr resultados espectaculares en el desempeño funcional de la organización (Hammer y Champy, 1994: 34).

## ***10.2. Resultados versus prescripciones de la reingeniería.***

Los mismos precursores de la reingeniería de manera autocrítica señalaron al publicar la obra que contiene el conjunto de prescripciones sobre cómo implementar un proceso de cambio organizacional de tal naturaleza (Hammer y Champy, 1994: 207) que entre el 50% y el 70% de las organizaciones que habían emprendido un esfuerzo de reingeniería no lograron los resultados espectaculares que se habían propuesto.

Como una forma de intentar enmendar este alto nivel de fallos en la implementación de la reingeniería, Hammer y Champy (1994) presentan un catálogo de los errores más comunes que conducen a que las organizaciones fracasen en sus tentativas de transformación organizacional, adicionalmente, hacen un vehemente llamado a evitarlos.

En el caso de la empresa de este estudio, se observa una recurrente omisión ante tal exhorto, dado que al menos diez de los errores relacionados que deben ser evitados fueron incorporados a su accionar. Un breve recuento de algunos de los errores cometidos más relevantes permite contar con una explicación de los resultados desde la misma perspectiva de la reingeniería.

Una de las advertencias de Hammer y Champy (1994) sobre errores que con frecuencia son cometidos por organizaciones que emprenden procesos de reingeniería es “no distinguir la reingeniería de otros programas de mejora”. Este llamado no tuvo eco en la empresa estudiada, de tal manera que en las entrevistas efectuadas a personal de diversos niveles jerárquicos, durante la labor de investigación que dio origen a este informe, era común escuchar conceptos y orientaciones normativas de otros sistemas de gestión, principalmente del control total de la calidad, llegando al extremo de que funcionarios colocados en posiciones claves que podían haber contribuido ampliamente al proceso de reingeniería, continuaban pregonando que su labor principal estaba orientada hacia la

implementación del sistema de las 5 S, el cual es, más bien, propio del control total de la calidad. En esencia, lo que se refleja es que la reingeniería nunca fue impulsada buscando integrar al conjunto de actores organizacionales, sino que fue una labor que quedó concentrada en pocas personas.

Otro error relevante que se cometió fue “no hacer caso de los valores y las creencias de los empleados” (Hammer y Champy, 1994: 212). Este fue uno de los aspectos que nunca fueron considerados. Siempre se partió de la falsa idea de que cambiar actitudes y valores no requiere de acciones de persuasión y convencimiento, de tal manera que poco se hizo para saber que estaba pasando por la mente de los actores involucrados. Por consiguiente, tampoco se asumieron medidas administrativas que contribuyeran a motivar cambios a nivel actitudinal o axiológico que fueran compatibles con las pretensiones del cambio que se intentaba desarrollar.

Un fallo relevante más, puede ubicarse en el hecho de no haber seguido el consejo de evitar “escatimar los recursos destinados a la reingeniería” (Hammer y Champy, 1994: 216). Ha sido señalado ya, que al poco tiempo de iniciar las labores de cambio organizacional, el grupo consultor fue desvinculado de este esfuerzo. Las razones esgrimidas apuntan hacia el alto costo de este tipo de servicios. Esta decisión de la alta dirección de la empresa, racionalizada sólo en términos presupuestales, a la postre limitó sensiblemente la capacidad operativa que posibilitara un desempeño más afortunado del proceso de reingeniería.

Otro error crucial cometido tiene que ver con “enterrar la reingeniería en medio de la agenda corporativa” (Hammer y Champy, 1994: 217). Por lo que se pudo observar, a menudo la reingeniería dejaba de ser la parte central de la operatividad de la empresa, por lo que más bien se convirtió en una actividad adicional que había que atender de la misma manera que se atendían otros asuntos prioritarios.

En términos generales puede aseverarse que el proceso de reingeniería implementado desde sus etapas iniciales se alejó de los postulados básicos contemplados en su esquema normativo, lo que condujo a cometer errores que erosionaron sustancialmente las posibilidades de obtener resultados más satisfactorios.

### ***10.3. Una interpretación desde el institucionalismo.***

Uno de los aspectos centrales del modelo teórico institucionalista que ha sido utilizado en esta investigación, es la consideración de que el cambio resultante depende de la alineación específica que presenten las dinámicas intraorganizacionales. De tal consideración se deriva, tanto la posibilidad del cambio organizacional radical, si la alineación lograda de las dinámicas internas resultó favorable, como la posibilidad del cambio evolutivo, si el alineamiento consolidado de las dinámicas internas sólo permitió dicho alcance en el proceso transformacional. Por lo tanto, cuando una organización desencadena procesos de cambio organizacional con pretensiones de que este sea radical, la única certeza latente es que tal tentativa generará algún tipo de modificaciones al seno de la organización, sin embargo, esto no significa que todo esfuerzo de cambio organizacional radical que se inicie, obtiene como resultado final un cambio de esa magnitud.

Al amparo de las nociones anteriormente señaladas, procederé a integrar una explicación sobre la causalidad implicada en los resultados obtenidos por la empresa estudiada durante el lapso en el que se sostuvo el esfuerzo el esfuerzo de cambio organizacional.

Desde que se diseñó la ruta que debería seguir el conjunto de actividades que darían forma al proceso de cambio organizacional se tornó evidente que se trataba de una transformación radical, dado que no sólo impactaba procesos de trabajo, sino que también

trastocaría estructura jerárquica y la lógica del modelo de negocios, lo que de manera conjunta, consolidaría un marco institucional diferente, compuesto de creencias, mitos, rutinas, valores y distribución del poder alternativos, emanados de la nueva manera de asumir la gestión del accionar operativo de la empresa. Expresado en otros términos, se partía del supuesto implícito de que el marco referencial común que se había consolidado a lo largo de la existencia de esta organización, sería súbitamente quebrantado, sustituyéndolo por un marco referencial emergente que se nutriría de las concepciones ligadas a la reingeniería.

A partir de los resultados observados en los apartados anteriores, resulta obvia la conclusión de que la pretensión de que el cambio asumiera la categoría de radical, no logró ser alcanzada. La imagen que se puede construir, alrededor de los resultados observados, es la de una brecha muy amplia que se sitúa entre el cambio planeado y el cambio concretado.

En los hechos, el resultado obtenido sí expresa la presencia de cambios organizacionales trascendentes, sólo que a un nivel de cambios evolutivos, no radicales, que contribuyeron a elevar el nivel de eficiencia operativa de algunos procesos de trabajo sustantivos, tales como: programación de la producción, logística de embarque y ventas.

Una explicación elaborada desde el institucionalismo sugiere que, en gran medida, la falta de éxito en la implementación de la reingeniería está ligada al hecho de no haber podido modificar la autopercepción organizacional compartida de que el alto nivel de flexibilidad incorporado en el proceso de programación de la producción representaba una ventaja competitiva de la compañía, cuando en sentido contrario, este accionar fue considerado ineficiente por el grupo consultor y, por lo tanto, fue señalado como un área de oportunidad susceptible de ser rediseñada.

La cuestión relacionada con el cómo operaron las dinámicas intraorganizacionales en las etapas previas y, durante el esfuerzo de cambio, puede ser de gran ayuda para una mejor comprensión de las especificidades del cambio resultante.

Ya habíamos señalado con anterioridad que previo a la puesta en marcha del proceso de cambio organizacional, las dinámicas intraorganizacionales en su conjunto, ofrecían la apariencia de que estaban alineadas de manera favorable al cambio. Se observaba, en ese momento, una marcada insatisfacción de intereses por parte de la mayoría de los actores organizacionales, ubicados en diversas áreas funcionales, con respecto al desempeño funcional de la empresa, aunado a que no se percibía que el cambio propuesto pudiera lesionar sus intereses creados; mientras que en el rubro de compromisos de valor no existían actitudes manifiestas de rechazo al cambio que se ampararan en una defensa vehemente del status quo; asimismo, no se vislumbraba que el poder organizacional pudiera sufrir una redistribución que favoreciera a unas dependencias por encima de otras y, en lo que respecta a la capacidad de acción, subsistía la idea de que la contratación del grupo consultor solventaría esta insuficiencia. Además, el hecho de saber que el cambio organizacional se realizaría bajo el membrete de la reingeniería levantaba optimismo entre los actores organizacionales, dado que se trata de un sistema de gestión con fuertes dosis de legitimidad en el ámbito empresarial.

Sin embargo, este panorama previo que se mostraba proclive al cambio, empezó a modificarse en la medida en que fueron conociéndose los contenidos fundamentales del proyecto de transformación que se planteaba desarrollar. Así, al avanzar la implementación del cambio organizacional se fueron revelando aspectos que fungieron como catalizadores de dinámicas intraorganizacionales que modificaron la alineación inicial, logrando una nueva configuración desfavorable al cambio, la cual generó actitudes de resistencia soterrada.



Por una parte, la satisfacción de intereses transformó su sentido original, debido principalmente a que el área comercial veía que sus rutinas operativas ahora incorporaban una mayor cantidad de actividades relacionadas con proveer información que contribuyera a volver más asertivo el pronóstico de la demanda. Aunado a que los estímulos salariales asociados al cumplimiento de metas de ventas lesionaba sus intereses, dado que en lo sucesivo habría que lograr niveles de facturación que debían apearse a cierto volumen y a cierta mezcla de productos, lo que entrañaba una mayor carga de complejidad para acceder a estímulos económicos que anteriormente se obtenían a través de una rutina que ya dominaban plenamente y que les exigía menor esfuerzo.

Por otra parte, las dependencias de poder también se movilizaron en contra del cambio proyectado, debido a que este, de manera implícita, significaba un desplazamiento del poder desde el área de ventas hacia el área de producción. Ello porque de haberse concretado el cambio de la forma en que fue planeado, ya no permitiría que la programación de la producción se estuviera ajustando a las exigencias contingentes de los vendedores que hacían llegar pedidos fuera de la consideración del programa correspondiente.

La respuesta del área comercial, al ver que serían lesionados sus intereses y reducida su amplia cuota de poder, fue hacerle el vacío al esfuerzo de cambio organizacional que se expresaba a través de la falta de entrega, en tiempo y forma, de los reportes que constantemente les eran requeridos para integrar el pronóstico de ventas del periodo. Así, en la medida en que no se concretaban avances en los procesos rediseñados, no existían presiones que alteraran la estructura de poder consolidada, como tampoco podía modificarse la política de estímulos propuesta, por lo que sus intereses y su poder seguían manteniéndose a salvo.

Si a esta alineación de las dinámicas intraorganizacionales poco favorable al cambio organizacional le adicionamos el hecho de que el grupo consultor fue desvinculado de las

actividades de la reingeniería al poco tiempo de su puesta en marcha, lo que disminuyó la capacidad de acción organizacional para llevar a puerto seguro el esfuerzo transformacional, entonces, es plenamente comprensible que la pretensión de lograr el cambio organizacional radical tuviera que conformarse con haber conseguido sólo un cambio de naturaleza evolutiva.

El saldo final indica que se gestaron dinámicas intraorganizacionales poco dispuestas a introducir mayores niveles de racionalidad en el accionar permanente de la empresa.

## CONCLUSIONES.

En tiempos recientes, el concepto de *competitividad* ha consolidado una amplia presencia dentro del discurso administrativo, a un nivel tal que ha logrado instalarse como parte sustancial del conjunto de metas que la organización debe intentar alcanzar permanentemente. Incluso, en torno a dicha noción se han construido un conjunto de programas gubernamentales cuya misión central está orientada a fomentar un accionar organizacional que responda eficientemente a requerimientos de un mercado en el que sobresalen aquellas empresas que son capaces de ofrecer productos y servicios, ya sea a precios menores, o en su caso, que posean características distintivas superiores, con respecto a otras empresas que participan en el mismo campo organizacional.

Por lo tanto, en términos del enfoque teórico de los estudios organizacionales que ha apuntalado el desarrollo de la presente investigación, se puede señalar que el concepto de *competitividad* se ha institucionalizado dentro del medio ambiente de las entidades de negocios, convirtiéndose en un mito racional que provee de legitimidad a las organizaciones que la incorporan a su discurso y, en su nombre, emiten señales que expresen estar realizando ajustes en sus prácticas de gestión, convirtiéndose, de igual manera, en un factor normativo que determina pautas de comportamiento organizacional que deben ser puntualmente observadas.

Tal imperativo organizacional presente en el medio ambiente, presiona a las organizaciones para que realicen ajustes severos en sus prácticas administrativas y vayan en búsqueda de algún sistema de gestión legitimado que ofrezca fórmulas alternativas que alienten posibilidades de avanzar hacia la pretendida competitividad.

En el caso de la empresa analizada, cuyo medio ambiente está plagado de instituciones que refuerzan la necesidad creada de cumplir con el referido imperativo organizacional, el sistema de gestión legitimado que cubría las expectativas de operar un cambio organizacional radical con alta probabilidad de éxito estaba representado por la *reingeniería*.

Debido a que este sistema de gestión ha incorporado como requisito ineludible el tener que contratar los servicios de asesores externos que auxilien el esfuerzo de transformación organizacional, la empresa optó por un despacho de consultoría experimentado en este tipo de labores, quienes procedieron a trazar una ruta de implementación que señalaba con precisión las diversas fases que deberían recorrerse para lograr metas operativas y de rentabilidad acordes a los requerimientos de un accionar con mayores niveles de eficiencia. Así, en apariencia, la organización había logrado conjuntar los factores suficientes para implementar el cambio organizacional radical al que aspiraba. Sin embargo, los resultados alcanzados, luego de un esfuerzo sostenido durante veinte meses, reflejan un escenario en el que, si bien es cierto, se observan cambios significativos, estos distan mucho de corresponder a una magnitud que pudiera catalogarse como radical, más bien, el cambio resultante es de naturaleza evolutiva.

Todo ello conduce a la cuestión de ¿dónde ubicar las razones de los fallos en la puesta en práctica de este proceso de transformación radical?

Desde mi punto de vista, la explicación debe buscarse en la esfera de lo subjetivo, lo que obliga a hurgar al interior del pensamiento de los actores organizacionales, quienes pueden ser factores de adaptación o resistencia al cambio, según consideren favorables o no, los posibles efectos de las transformaciones impulsadas, generalmente, desde la parte superior de la estructura jerárquica.

Un problema latente asociado a esta carencia de atención de la esfera de lo subjetivo durante el desarrollo de procesos de cambio organizacional, es el hecho de que quienes asesoran este tipo de procedimientos, no poseen, ni siquiera, un nivel de entendimiento mínimo de la relación que guardan las dinámicas intraorganizacionales con respecto a la posibilidad de concreción del cambio organizacional radical. Con mucha frecuencia, los consultores que auxilian procesos de transformación guían su participación sobre la falsa concepción de que una planeación efectiva del cambio organizacional debe estructurarse sólo en torno de la detección de disfuncionamientos directamente observables en la operatividad concreta de la organización. Por consiguiente, una vez que ha sido

diagnosticada la problemática funcional, lo que procede en segundo término, es aplicar las medidas correctivas pertinentes que estén consideradas dentro del catálogo de soluciones específicas disponibles del sistema de gestión correspondiente. Así, esta predisposición a intentar simplificar la ambigüedad y la complejidad inherentes al funcionamiento organizacional, como si las dinámicas intraorganizacionales sólo estuvieran constituidas de problemas operativos y soluciones técnicas, conduce a desarrollar tentativas de cambio que se fundamentan en un razonamiento lineal que sólo entiende de causalidades binarias, lo que, a la postre, limita la posibilidad de resultados satisfactorios.

Debe observarse, adicionalmente, que esta propensión a desestimar el impacto de las dinámicas intraorganizacionales ligadas al poder, los intereses, los valores comprometidos y la capacidad de acción, sobre la factibilidad del cambio organizacional radical, no es privativa de actores externos a la organización, como es el caso de los consultores, sino que, los mismos actores que ocupan posiciones ejecutivas en las empresas han arraigado la concepción de que los espacios organizacionales son inmunes a la presencia de este tipo de dinámicas, incluso, llegan al extremo de asociarlas con aspectos disfuncionales que expresan falta de talento de los directivos al permitir que esto suceda en la organización, por lo que, esta suerte de actitud esquizofrénica poco contribuye a un entendimiento más preciso del conjunto de factores que entretejen causalidades múltiples que al no ser advertidas oportunamente, sólo dejan el recurso último de la racionalidad retrospectiva que convierte errores evidentes en supuestos éxitos.

Los nuevos desafíos de investigación que se derivan de las observaciones anteriores conducen a la necesidad de profundizar el estudio de cada una de las dinámicas organizacionales que en este esfuerzo indagador fueron abordadas de manera conjunta. De hecho, cada uno de estos aspectos representan, por si mismos, líneas de investigación prometedoras que deberán aportar elementos de mayor peso para una comprensión más integral de los fenómenos organizacionales.

No debe ser dejado de lado el hecho de partir de una concepción dinámica del cambio organizacional que considera que el propio proceso al desatarse se convierte en

fuente liberadora de efectos imprevistos que deben ser objeto de un tratamiento analítico específico que permita encontrar mecanismos oportunos de corrección. Hasta ahora las evidencias empíricas señalan que, con mucha frecuencia, se inician cambios que sobre la marcha generan nuevos disfuncionamientos que toman desprevenidos a los actores responsables de la implementación de los cambios y no son capaces de encontrar respuestas ante la problemática emergente.

Asimismo, en lo que corresponde al enfoque institucional que ha mantenido presencia en el campo de los estudios organizacionales, deben construirse vasos comunicantes con otros enfoques relevantes de disciplinas que ofrecen posibilidades de enriquecer una visión que todavía tiene un largo camino teórico por recorrer. Este acercamiento necesario deberá darse con relación a las nociones de *identidad social* que se han desarrollado en el seno de la psicología social.

Todo ello cobra especial pertinencia si se considera que los tópicos relativos al cambio organizacional presumiblemente continuarán ocupando un lugar preponderante en la agenda de los investigadores del campo de los estudios organizacionales.

## REFERENCIAS.

- Acle Tomasini, Alfredo (1994). *Retos y riesgos de la calidad total*, Editorial Grijalbo, México.
- Arellano Gault, David (1996). *Case studies methodology in social sciences: Elemental bases*. Documento de trabajo del CIDE, número 46. México.
- Bachelard, Gastón (1974). *La formación del espíritu científico*. Editorial Siglo XXI. México.
- Barley, Stephen R. y Pamela Tolbert (1997). *Institutionalization and structuration: studying the links between action and institution*. Organization Studies. Volumen 18, número 1.
- Beckert, Jens (1999). *Agency, entrepreneurs, and institutional change. The role of strategic choice and institutionalized practices in organizations*. Organization Studies. Volumen 20, número 5.
- Berger, Peter L. y Thomas Luckmann (1966). *The social construction of reality*. Doubleday and Co., Garden City, Nueva York.
- Bowring, Michèle A (2000). *De/Constructing theory. A look at the institutional theory that positivism built*. Journal of Management Inquiry. Volumen 9, número 3, Septiembre.
- Castaingts Teillery, Juan (2000). *Los sistemas comerciales y monetarios en la tríada excluyente. Un punto de vista latinoamericano*. Editorial UAM-Plaza y Valdés. México.
- Champy, James A (1995). *Reingeniería en la gerencia*. Grupo Editorial Norma. Colombia.
- Champy, James A (1998). *Prepararse para los cambios estructurales*. Publicado en La organización del futuro. Compilada por Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith y Richard Beckhard. Editorial Gránica, España.
- Cohen, Michael D., James G. March y Johan P. Olsen (1972). *A garbage can model of organizational choice*. Administrative Science Quarterly. Volumen 17, número 1.
- Coronilla Cruz, Raúl (1993). *Diversos enfoques del cambio organizacional*, Documento de Trabajo del CIDE número 14, México.

- Collerette, Pierre y Gilles Delisle (1988). *La planificación del cambio*. Editorial Trillas, México.
- Crozier, Michel (1974). *El fenómeno burocrático*. Amorrortu Editores. Argentina.
- Cuninham, J. Barton (1997). *Case study principles for different types of cases*. Quality and Quantity, número 31.
- De Cock, Christian (1998). *“It seems to fill my head with ideas”. A few thoughts on postmodernism, TQM, and BPR*. Journal of Management Inquiry, volumen 7, número 2. Junio.
- De Cock, Christian y Ian Hipkin (1997). *TQM and BPR: beyond the beyond myth*, Journal of Management Studies, volumen 34, número 5, Septiembre.
- Del Castillo Arturo (1996). *El cambio en organizaciones gubernamentales: entre la planeación y la ambigüedad*. Documentos de trabajo del CIDE, número 47, México.
- DiMaggio, Paul J. y Walter W. Powell (1991a). *Introducción*. Publicado en El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional. Editorial Fondo de Cultura Económica. México (1999).
- DiMaggio, Paul J. y Walter W. Powell (1991b). *Retorno a la jaula de hierro: El isomorfismo institucional y la racionalidad colectiva en los campos organizacionales*. Publicado en El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional. Editorial Fondo de Cultura Económica. México (1999).
- French, Wendell, y Cecil Bell Jr (1984). *Organizational development. behavioral science intervention for organization improvement*, Editorial. Prentice-Hall, E.U.
- Garfinkel, Harold (1967). *Studies in ethnomethodology*. Editorial Prentice-Hall, E.U.
- Gelinier, Octave (1994). *Reseña histórica de la dirección participativa*, en Tratado de la Calidad Total, Tomo I Limusa-Noriega Editores, México.
- Greenwood, Royston y C.R. Hinings (1996). *Understanding radical organizational change: bringing together the old and the new institutionalism*. Academy of Management Review. Volumen 21, número 4.
- Greenwood, Royston y C.R. Hinings (1993). *Understanding strategic change: the contribution of archetypes*. Academy of Management Journal. Volumen 36, núm. 5.



- Hammer, Michael y James Champy (1994). *Reingeniería*. Grupo Editorial Norma, Colombia.
- Hammer, Michael (1998). *El alma de la nueva organización*. Publicado en *La organización del futuro*. Compilada por Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith y Richard Beckhard. Editorial Gránica, España.
- Hasselbladh, Hans y Jannis Kallinikos (2000). *The project of rationalization: A critique and reappraisal of neo-institutionalism in organization studies*. *Organization Studies*. Volumen 21, número 4.
- Hesselbein, Frances, Marshall Goldsmith y Richard Beckhard (1998). *La organización del futuro*. Editorial Gránica, España.
- Huber, George y William Glick (1993). *Sources and forms of organizational change*. Publicado en *Organization change and redesign: ideas and insights for improving performance*. Editado por Huber, George y William Glick. Editorial Oxford Press University, E.U.
- Jepperson, Ronald L (1991). *Instituciones, efectos institucionales e institucionalismo*. Publicado en *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*. Editorial Fondo de Cultura Económica. México (1999).
- Kochan Thomas y Michael Useem (1995). *Transforming organization*, Editorial. Prentice-Hall, E.U.
- Kondra, Alex Z y C.R. Hinings (1998). *Organizational diversity and change in institutional theory*. *Organization Studies*. Volumen 19, número 5.
- Lawrence, Thomas B. y Nelson Phillips (1998). *Commentary: Separating play and critique postmodern and critical perspectives on TQM/BPR*. *Journal of Management Inquiry*, volumen 7, número 2. Junio.
- Leuenberger, Christine y Trevor Pinch (2000). *Social construction and neoinstitutional theory. Response to Bowring*. *Journal of Management Inquiry*. Volumen 9, número 3, Septiembre.
- Lewin, Arie Y. y Carroll U. Stephens (1993). *Designing postindustrial organizations: combining theory and practice*. Publicado en *Organizational change and redesign: ideas and insights for improving performance*. Editado por Huber, George y William Glick. Editorial Oxford University Press. Estados Unidos.
- Lawrence, Paul y Lorsh, Jay (1973). *Desarrollo de organizaciones: diagnostico y acción*, Fondo Educativo Interamericano, Colombia.

- March, James G (1981). *Footnotes to organizational change*. Administrative Science Quarterly, volumen 26, número 4.
- March, James G. y Johan P. Olsen (1997). *El redescubrimiento de las instituciones. La base organizativa de la política*. Editorial fondo de Cultura Económica. México.
- Meyer, John W. y Brian Rowan (1991). *Organizaciones institucionalizadas: La estructura formal como mito y ceremonia*. Publicado en El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional. Editorial Fondo de Cultura Económica. México (1999).
- Morgan, Gareth (1998). *Imágenes de la organización*. Editorial Alfaomega-Rama. México.
- Mintzberg, Henry, (1997). *La ideología y la organización misionera*. Publicado en El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos. Edición breve. Compiladores: Henry Mintzberg, James Brian Quinn y John Voyer. Editorial Prentice Hall. México.
- Mintzberg, Henry, Bruce Ahlstrand y Joseph Lampel (1999). *Safari a la estrategia. Una visita por la jungla del management estratégico*. Ediciones Granica S.A. Argentina.
- O'Connor, Carol A (1993). *The handbook for organizational change: strategy and skill for trainers and developers*. McGraw-Hill, Estados Unidos.
- Oliver Christine (1992). *The antecedents of deinstitutionalization*. Organization Studies. Volumen 13, número 4.
- Pettigrew, Andrew M, Richard W. Woodman y Kim S. Cameron (2001). *Studying organizational change and development: challenges for future research*. Academy of Management Journal, volumen 44, número 4.
- Porter, Michael E (1982). *Estrategia competitiva*. Editorial CECSA, México.
- Powell, Walter W (1991). *Expansión del análisis institucional*. Publicado en El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional. Editorial Fondo de Cultura Económica. México (1999).
- Powell, Walter W. y Paul J. DiMaggio (1991). *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*. Editorial Fondo de Cultura Económica. México (1999).

- Quinn, James Brian (1997). *Estrategias para el cambio*. Publicado en El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos. Edición breve. Compiladores: Henry Mintzberg, James Brian Quinn y John Voyer. Editorial Prentice Hall. México.
- Scott, Richard W (1991). *Retomando los argumentos institucionales*. Publicado en El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional. Editorial Fondo de Cultura Económica. México (1999).
- Scott, Richard W. y John Meyer (1991). *La organización de los sectores sociales: Propositiones y primeras evidencias*. Publicado en El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional. Editorial Fondo de Cultura Económica. México (1999).
- Selznick, Phillip (1949). *TVA and the Grass Roots*. University of California Press, Estados Unidos.
- Simon, Herbert A (1947). *El comportamiento administrativo*. Aguilar, Buenos Aires, 1988.
- Sixsmith, Judith A. y Andrew J. Sixsmith (1987). *Empirical phenomenology: principles and method*. Quality and Quantity. Número 21.
- Tabatoni, Piere y Piere Jarniou (1975). *Les systèmes de gestion: politiques et structures*. Editorial Presses Universitaires de France. Francia.
- Tolbert, Pamela S. y Lynne G. Zucker (1996). *The institutionalization of institutional theory*. Publicado en Handbook of organization studies, editado por Stewart R. Clegg, Cynthia Hardy y Walter R. Nord. SAGE Publications, Inglaterra.
- Tushman, Michael L., William H. Newman y Elaine Romanelli (1997). *Convergencia y trastorno: administración del inconstante paso de la evolución organizacional*. Publicado en El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos. Edición breve. Compiladores: Henry Mintzberg, James Brian Quinn y John Voyer. Editorial Prentice Hall. México.
- Vansina, Leopold S. y Tharsi Taillieu (1996). *Business process reengineering or socio-technical system design in new clothes?* Research in Organizational Change and Development, volumen 9.
- Van de Ven, Andrew y Marshall Scott Poole (1995). *Explaining development and change in organizations*. Academy of Management Review, Volumen 20, número 3.
- Velasco Gómez, Ambrosio (2000). *Heurística y progreso de las tradiciones en las ciencias y las humanidades*. Publicado en el libro: El concepto de heurística en las

ciencias y las humanidades. Coordinado por Ambrosio Velasco Gómez. Siglo XXI Editores. México.

- Vergara, Rodolfo (1993). *Decisiones, organizaciones y nuevo institucionalismo*. Perfiles Latinoamericanos, Año 2, Número 3. México.
- Vergara, Rodolfo (1997). “*El redescubrimiento de las instituciones*”: *de la teoría organizacional a la ciencia política*. Publicado como estudio introductorio en la obra de March, James G. y Johan P. Olsen: *El redescubrimiento de las instituciones. La base organizativa de la política*. Editorial Fondo de Cultura Económica, México.
- Verschuren, Piet J. M (2001). *Holism versus reductionism in modern social science research*. Quality and Quantity. Número 35.
- Weber, Max (1996). *Economía y sociedad*. Editorial Fondo de Cultura Económica. México.
- Weick, Karl E (1979). *The social psychology of organizing*. Editorial Addison-Wesley. E.U.
- Yin, Robert K (1994). *Case study research. Design and methods*. SAGE Publications. E.U.
- Zucker, Lynne G (1991). *El papel de la institucionalización en la persistencia cultural*. Publicado en *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*. Editorial Fondo de Cultura Económica. México (1999).

## ÍNDICE DE FIGURAS.

	PÁGINA
- Figura 2.1. Institucionalización y cambio organizacional en la visión ligada a poder e intereses.	47
- Figura 2.2. Institucionalización y cambio organizacional en la visión ligada a legitimidad e isomorfismo.	50
- Figura 2.3. Institucionalización y cambio organizacional en la visión que reintroduce poder e intereses.	56
- Figura 2.4. Institucionalización y cambio organizacional en la visión ligada a riesgo e incertidumbre.	60
- Figura 2.5. Modelo para entender el cambio organizacional.	62
- Figura 3.1. Modelo teórico reformulado para entender el cambio organizacional.	75
- Figura 5.1. Proceso de producción.	110
- Figura 5.2. Organigrama general de la empresa.	111
- Figura 6.1. Fuerzas que impulsan la competencia en la industria.	114
- Figura 7.1. Rutina: Planeación de la demanda.	156
- Figura 7.2. Rutina: Programación de producción.	157
- Figura 7.3. Rutina: compras.	158
- Figura 7.4. Rutina: Ventas autoservicio.	159
- Figura 7.5. Rutina: Ventas institucional.	160
- Figura 7.6. Rutina: Distribución – embarques.	161
- Figura 7.7. Rutina: Crédito.	162
- Figura 9.1. Integración de la Cadena de valor utilizada por COEMP.	184
- Figura 9.2. Esquema del proceso utilizado por COEMP para la implementación de la Reingeniería en PROJUBE.	185
- Figura 9.3. Matriz para jerarquizar la problemática detectada.	195
- Figura 9.4. Asincronías en la Cadena de Valor de PROJUBE.	200
- Figura 9.5. Lógica del Modelo de Negocio de PROJUBE.	201
- Figura 9.6. Propuesta de rediseño de la rutina: Planeación de la Demanda.	229
- Figura 9.7. Propuesta de rediseño de la rutina: Compras.	230
- Figura 9.8. Propuesta de rediseño de la rutina: Programación de producción.	231
- Figura 9.9. Propuesta de rediseño de la rutina: Ventas autoservicio.	232
- Figura 9.10. Propuesta de rediseño de la rutina: Ventas institucional.	233
- Figura 9.11. Propuesta de rediseño de la rutina: Centro de servicio a clientes.	234
- Figura 9.12. Lógica del nuevo Modelo de Negocio propuesto para PROJUBE.	235
- Figura 9.13. Cadena de valor ajustada hacia la nueva orientación de Modelo de negocio con procesos rediseñados.	236
- Figura 9.14. Rediseño de la Estructura Organizacional propuesto.	237
- Figura 9.15. Propuesta de Sincronización en la Cadena.	238

## ÍNDICE DE TABLAS

	PÁGINA.
<i>Tabla 1.1.</i> Familias de Teorías de Tipo Ideal del Cambio Social.	21
<i>Tabla 3.1.</i> Reinventando la organización.	66
<i>Tabla 5.1.</i> Conformación del mercado de jugos procesados en México.	103
<i>Tabla 6.1.</i> Oportunidades y amenazas detectadas por PROJUBE.	123
<i>Tabla 7.1.</i> Misión, filosofía, valores y principios de PROJUBE, S.A. de C.V.	131
<i>Tabla 9.1.</i> Problemática diagnosticada en Planeación de la Demanda.	187
<i>Tabla 9.2.</i> Problemática diagnosticada en Programación de la Producción.	188
<i>Tabla 9.3.</i> Problemática diagnosticada en Producción.	189
<i>Tabla 9.4.</i> Problemática diagnosticada en Compras.	189
<i>Tabla 9.5.</i> Problemática diagnosticada en área de Ventas Autoservicios.	190
<i>Tabla 9.6.</i> Problemática diagnosticada en área de Ventas Institucional.	191
<i>Tabla 9.7.</i> Problemática diagnosticada en área de Distribución/Embarques .	192
<i>Tabla 9.8.</i> Problemática diagnosticada en área de Crédito.	193
<i>Tabla: 9.9.</i> Problemática detectada según su tipología.	198
<i>Tabla 9.10.</i> Indicadores del área de logística.	218
<i>Tabla 9.11.</i> Indicadores del área de abastecimientos.	218

# ***ANEXOS.***



**Casa abierta al tiempo**

**Universidad Autónoma Metropolitana.  
Unidad Iztapalapa.  
División de Ciencias Sociales y Humanidades.  
Departamento de Economía.  
Doctorado en Estudios Organizacionales.**

## **GUÍA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA.**

*Aspecto:* **Marco institucional.**

*Actores:* **Personal diverso representativo de todas las áreas de la empresa.**

1. ¿Cómo es un día típico de trabajo en Florida 7?
2. ¿Cuenta con un manual que le oriente sobre como desarrollar su trabajo?
3. ¿Tiene oportunidad de conversar con los compañeros? ¿De que platican comúnmente?
4. ¿Tiene oportunidad de bromear con sus compañeros?
5. ¿Qué representa para usted la empresa Florida 7? ¿Si la tuviera que comparar con algún aspecto de la vida cotidiana le parece a usted que Florida 7 puede ser representada por: una familia, un hogar, una cárcel, un hospital, un ejército, un equipo deportivo, u otro?
6. ¿Cuál es la percepción que usted tiene de esta empresa? ¿Le parece una empresa exitosa, moderna, innovadora, flexible, burocratizada?
7. ¿Se acostumbra practicar algún ritual en esta empresa? Es decir, ¿se acostumbra cantar algún himno, se festeja algún aniversario de la empresa, se reúnen en alguna fecha determinada, le guardan devoción a algún santo relacionado con la empresa, se saludan de alguna manera, etc.?
8. ¿Existen algunas anécdotas de la empresa que se transmitan de generación en generación?
9. ¿Se acostumbra hablar de algún personaje que haya dejado un huella trascendental en la empresa, ya sea de los propietarios, los gerentes ó los empleados?
10. ¿Puede señalar algún rasgo distintivo que identifique a la gente de Florida 7?
11. ¿Escuchó usted hablar de la implementación de la Reingeniería durante el periodo comprendido entre mayo de 1999 y mayo de 2001?
12. ¿Participó usted en ese proceso? ¿Cambio algo en su área de trabajo? ¿Los cambios le parecieron adecuados? ¿La aplicación le pareció correcta?





**Casa abierta al tiempo**

**Universidad Autónoma Metropolitana.  
Unidad Iztapalapa.  
División de Ciencias Sociales y Humanidades.  
Departamento de Economía.  
Doctorado en Estudios Organizacionales.**

## **GUÍA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA.**

*Aspecto:* **Dinámicas intraorganizacionales.**

*Actores:* **Personal directivo y dueños de proceso de la reingeniería.**

*1. Durante los meses previos a Enero de 1999 ¿observaste en algún momento que existiera inconformidad entre las diversas áreas de la compañía, en relación a cómo venían operando sus sistemas de trabajo?*

*2. Desde tu anterior responsabilidad en la compañía ¿te viste inmerso en el esfuerzo de implementación de la reingeniería? ¿Te afecto de algún modo? ¿Los cambios en tu área fueron benéficos?*

*3. ¿Consideras que en ese tiempo la compañía mantenía un perfil favorable al cambio?*

*4. ¿Crees que algunas áreas se vieron favorecidas con el cambio mientras que otras se vieron perjudicadas? ¿No hubo reclamos por parte de estas últimas?*

*5. ¿Consideras que existía en el área de sistemas suficiente capacidad de acción para guiar el esfuerzo de cambio en toda la compañía?*

*6. Suponiendo que Florida 7 no hubiera sido incorporada a ninguna otra compañía ¿Crees que la reingeniería se hubiera seguido impulsando en otras áreas de la empresa?*



**Casa abierta al tiempo**

**Universidad Autónoma Metropolitana.  
Unidad Iztapalapa.  
División de Ciencias Sociales y Humanidades.  
Departamento de Economía.  
Doctorado en Estudios Organizacionales.**

### **GUÍA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA.**

*Aspecto:* Marco institucional y dinámicas intraorganizacionales.

*Actores:* Personal directivo y dueños de proceso de la reingeniería.

- 1. ¿Qué representa para usted la empresa Florida 7? ¿Si la tuviera que comparar con algún aspecto de la vida cotidiana le parece a usted que Florida 7 puede ser representada por: una familia, un hogar, una cárcel, un hospital, un ejército, un equipo deportivo, un club de amigos u otro?*
- 2. ¿Cuál es la percepción que usted tiene de esta empresa? ¿Le parece una empresa exitosa, moderna, innovadora, flexible, burocratizada?*
- 3. ¿Puede señalar algún rasgo distintivo que identifique a la gente de Florida 7?*
- 4. Durante los meses previos a Enero de 1999 ¿observaste en algún momento que existiera inconformidad entre las diversas áreas de la compañía, en relación a cómo venían operando sus sistemas de trabajo?*
- 5. Desde tu anterior responsabilidad en la compañía ¿te viste inmerso en el esfuerzo de implementación de la reingeniería? ¿Cambio algo en tu área de trabajo? ¿Te afectó de algún modo? ¿Los cambios le parecieron adecuados? ¿La aplicación le pareció correcta?*
- 6. ¿Cuáles consideras que hayan sido los principales problemas que limitaron la*

*efectividad de la implementación de la reingeniería?*

*7. ¿Cómo resolvieron la problemática ligada a la planeación de la demanda?*

*8. ¿Consideras que en ese tiempo la compañía mantenía un perfil favorable al cambio?*

*9. ¿Crees que algunas áreas se vieron favorecidas con el cambio mientras que otras se vieron perjudicadas? ¿No hubo reclamos por parte de estas últimas?*

*10. ¿Consideras que existía en el área de sistemas suficiente capacidad de acción para guiar el esfuerzo de cambio en toda la compañía?*

*11. Suponiendo que Florida 7 no hubiera sido incorporada a ninguna otra compañía ¿Crees que la reingeniería se hubiera seguido impulsando en otras áreas de la empresa?*



**Casa abierta al tiempo**

Universidad Autónoma Metropolitana.  
Unidad Iztapalapa.  
División de Ciencias Sociales y Humanidades.  
**Departamento de Economía.**  
Doctorado en Estudios Organizacionales.

Cuestionario para evaluar resultados de la implementación de la Reingeniería en Florida 7.

**Área de aplicación:** Comercial.

**Nombre del directivo:** \_\_\_\_\_.

**Fecha de aplicación:** \_\_\_\_\_.

El presente instrumento de investigación se aplica en el marco de un estudio académico para determinar los factores claves que inciden en una correcta aplicación del cambio organizacional en empresas que participan en mercados de alta competitividad, tiene como finalidad evaluar los resultados obtenidos durante la implementación de la reingeniería durante el periodo comprendido entre Mayo de 1999 y Diciembre de 2000. Le pedimos responder con la mayor sinceridad posible las cuestiones que aparecen a continuación. Se agradece de antemano la amabilidad de sus atentas respuestas.

I.- Aspectos del diagnóstico previo.

Los señalamientos que aparecen a continuación se desprenden del diagnóstico elaborado por la empresa consultora que asesoró las labores de implementación de la reingeniería en Florida 7:

1. Se levantan pedidos con compromiso de entrega a 48 horas, sin conocer el inventario disponible y la planta no está planeando para inventarios.  
*¿El problema se resolvió con la implementación de la reingeniería?*  
Sí \_\_\_\_\_. No \_\_\_\_\_.
2. No se miden los retrasos de embarques (oportunidad), aunque implican sanciones de las cadenas y ventas perdidas.  
*¿El problema se resolvió con la implementación de la reingeniería?*  
Sí \_\_\_\_\_. No \_\_\_\_\_.
3. Dado el esquema de incentivos por volumen, en la cuarta semana del mes se puede llegar a facturar y embarcar hasta 40% de la venta mensual.  
*¿El problema se resolvió con la implementación de la reingeniería?*  
Sí \_\_\_\_\_. No \_\_\_\_\_.

4. El esquema de incentivos del área empuja la venta por volumen y no observa la mezcla adecuada de productos.

*¿El problema se resolvió con la implementación de la reingeniería?*

*Sí \_\_\_\_\_. No \_\_\_\_\_.*

5. El esquema de incentivos del área empuja la venta por volumen en UE y no la entrega adecuada de los pedidos del cliente.

*¿El problema se resolvió con la implementación de la reingeniería?*

*Sí \_\_\_\_\_. No \_\_\_\_\_.*



**Casa abierta al tiempo**

Universidad Autónoma Metropolitana.  
Unidad Iztapalapa.  
División de Ciencias Sociales y Humanidades.  
**Departamento de Economía.**  
Doctorado en Estudios Organizacionales.

Cuestionario para evaluar resultados de la implementación de la Reingeniería en Florida 7.

**Área de aplicación:** Logística.

**Nombre del directivo:** \_\_\_\_\_.

**Fecha de aplicación:** \_\_\_\_\_.

El presente instrumento de investigación se aplica en el marco de un estudio académico para determinar los factores claves que inciden en una correcta aplicación del cambio organizacional en empresas que participan en mercados de alta competitividad, tiene como finalidad evaluar los resultados obtenidos durante la implementación de la reingeniería durante el periodo comprendido entre Mayo de 1999 y Diciembre de 2000. Le pedimos responder con la mayor sinceridad posible las cuestiones que aparecen a continuación. Se agradece de antemano la amabilidad de sus atentas respuestas.

I.- Aspectos del diagnóstico previo.

Los señalamientos que aparecen a continuación se desprenden del diagnóstico elaborado por la empresa consultora que asesoró las labores de implementación de la reingeniería en Florida 7:

1. El inventario disponible es asignado a pedidos foráneos durante el día (se incompletan pedidos de otros clientes).  
*¿El problema se resolvió con la implementación de la reingeniería?*  
Sí \_\_\_\_\_. No \_\_\_\_\_.
2. El nivel de servicio se mide únicamente respecto a los faltantes de PT antes de embarcar y no respecto a los requerimientos reales de los clientes. Se depende bastante de la experiencia de los choferes en la mezcla y en las rutas.  
*¿El problema se resolvió con la implementación de la reingeniería?*  
Sí \_\_\_\_\_. No \_\_\_\_\_.
3. Dada la naturaleza del proceso de servicio en las ventas institucionales (a pie de camioneta), no se cuenta con información concerniente a la oportunidad de entrega.  
*¿El problema se resolvió con la implementación de la reingeniería?*  
Sí \_\_\_\_\_. No \_\_\_\_\_.
4. El esquema actual de planeación de la demanda no es asertivo respecto a los requerimientos del mercado, originando un inventario desbalanceado de producto terminado.  
*¿El problema se resolvió con la implementación de la reingeniería?*  
Sí \_\_\_\_\_. No \_\_\_\_\_.
5. La forma actual de recibir las materias primas y capturar las entradas, hacen que los inventarios no estén al día, impidiendo saber oportunamente si hay faltantes de alguna materia prima, por lo que se tienen que realizar inventarios manuales diariamente para poder saber si hay o no las materias primas necesarias, consumiendo tiempo de la gente del almacén y del personal de logística.  
*¿El problema se resolvió con la implementación de la reingeniería?*  
Sí \_\_\_\_\_. No \_\_\_\_\_.
6. La falta de esquemas de producción para cada tipo de producto (tipo definido por el volumen y frecuencia de venta) genera que cada tercer día se tengan que estar revisando qué productos faltan para producirlos, generando la necesidad de hacer lotes pequeños de producción e incrementando las mermas por puntos y colas.  
*¿El problema se resolvió con la implementación de la reingeniería?*  
Sí \_\_\_\_\_. No \_\_\_\_\_.
7. Debido a que a los transportistas no se les exige presentar folio cuando entregan las facturas se conceden más días de crédito que los otorgados en las negociaciones y se dificulta la labor del área.  
*¿El problema se resolvió con la implementación de la reingeniería?*  
Sí \_\_\_\_\_. No \_\_\_\_\_.
8. Dado el esquema de incentivos por volumen, en la cuarta semana del mes se puede llegar a facturar y embarcar hasta 40% de la venta mensual.

*¿El problema se resolvió con la implementación de la reingeniería?*  
Sí \_\_\_\_\_. No \_\_\_\_\_.

9. Se pagan fletes falsos debido a que se depende bastante de la experiencia de los choferes en la mezcla y en las rutas.

*¿El problema se resolvió con la implementación de la reingeniería?*  
Sí \_\_\_\_\_. No \_\_\_\_\_.



Universidad Autónoma Metropolitana.  
Unidad Iztapalapa.  
División de Ciencias Sociales y Humanidades.  
**Departamento de Economía.**  
Doctorado en Estudios Organizacionales.

Cuestionario para evaluar resultados de la implementación de la Reingeniería en Florida 7.

**Área de aplicación:** Compras.

**Nombre del directivo:** \_\_\_\_\_.

**Fecha de aplicación:** \_\_\_\_\_.

El presente instrumento de investigación se aplica en el marco de un estudio académico para determinar los factores claves que inciden en una correcta aplicación del cambio organizacional en empresas que participan en mercados de alta competitividad, tiene como finalidad evaluar los resultados obtenidos durante la implementación de la reingeniería durante el periodo comprendido entre Mayo de 1999 y Diciembre de 2000. Le pedimos responder con la mayor sinceridad posible las cuestiones que aparecen a continuación. Se agradece de antemano la amabilidad de sus atentas respuestas.



I.- Aspectos del diagnóstico previo.

Los señalamientos que aparecen a continuación se desprenden del diagnóstico elaborado por la empresa consultora que asesoró las labores de implementación de la reingeniería en Florida 7:

1. Las urgencias consumen recursos de compras.  
*¿El problema se resolvió con la implementación de la reingeniería?*  
Sí \_\_\_\_\_. No \_\_\_\_\_.
  
2. Por carecer de una rutina de seguimiento o método para hacerlo, se llega a no dar seguimiento a algunos materiales.  
*¿El problema se resolvió con la implementación de la reingeniería?*  
Sí \_\_\_\_\_. No \_\_\_\_\_.
  
3. Dada la cantidad de cambios al programa de producción y los bajos niveles de inventario que se tienen, los requerimientos urgentes consumen una gran parte del tiempo de la persona encargada de compras.  
*¿El problema se resolvió con la implementación de la reingeniería?*  
Sí \_\_\_\_\_. No \_\_\_\_\_.
  
4. Dada la cantidad de proveedores con saldo vencido, 72 al día 3 de Febrero de 1999, dedican otra cantidad importante de tiempo a buscar la manera en que los proveedores le surtan o a buscar proveedores alternos.  
*¿El problema se resolvió con la implementación de la reingeniería?*  
Sí \_\_\_\_\_. No \_\_\_\_\_.
  
5. No existe un medio formal para comunicar los requerimientos de materias primas.  
*¿El problema se resolvió con la implementación de la reingeniería?*  
Sí \_\_\_\_\_. No \_\_\_\_\_.
  
6. Al programar las adquisiciones no se consideran las variaciones que puedan tener las fórmulas ni las variaciones en la demanda.  
*¿El problema se resolvió con la implementación de la reingeniería?*  
Sí \_\_\_\_\_. No \_\_\_\_\_.

7. La falta de criterios específicos para la reposición de materias primas ocasiona que algunos materiales se estén comprando en base a criterios personales, ya sean del personal de almacén o del de compras, llegando en algunas ocasiones a faltar materiales porque el consumo fue mayor al esperado, o porque no se consideró que ya se debía comprar una materia prima.

*¿El problema se resolvió con la implementación de la reingeniería?*

*Sí \_\_\_\_\_. No \_\_\_\_\_.*

8. La falta de un inventario planeado de refacciones genera que se tenga que estar mandando traer piezas urgentes con el proveedor y que los tiempos muertos por fallas sean más largos de lo que deberían ser si se contara con refacciones adecuadas.

*¿El problema se resolvió con la implementación de la reingeniería?*

*Sí \_\_\_\_\_. No \_\_\_\_\_.*



**Casa abierta al tiempo**

Universidad Autónoma Metropolitana.  
Unidad Iztapalapa.  
División de Ciencias Sociales y Humanidades.  
**Departamento de Economía.**  
Doctorado en Estudios Organizacionales.

Cuestionario para evaluar resultados de la implementación de la Reingeniería en Florida 7.

**Área de aplicación:** Almacén.

**Nombre del directivo:** \_\_\_\_\_.

**Fecha de aplicación:** \_\_\_\_\_.

El presente instrumento de investigación se aplica en el marco de un estudio académico para determinar los factores claves que inciden en una correcta aplicación del cambio organizacional en empresas que participan en mercados de alta competitividad, tiene como finalidad evaluar los resultados obtenidos durante la implementación de la reingeniería durante el periodo comprendido entre Mayo de 1999 y Diciembre de 2000. Le pedimos responder con la mayor sinceridad posible las cuestiones que aparecen a continuación. Se agradece de antemano la amabilidad de sus atentas respuestas.

I.- Aspectos del diagnóstico previo.

Los señalamientos que aparecen a continuación se desprenden del diagnóstico elaborado por la empresa consultora que asesoró las labores de implementación de la reingeniería en Florida 7:

1. La consideración del nivel adecuado de materias primas y producto terminado es por sentimiento.  
*¿El problema se resolvió con la implementación de la reingeniería?*  
Sí \_\_\_\_\_. No \_\_\_\_\_.
2. No existe un medio formal para comunicar los requerimientos de materias primas.  
*¿El problema se resolvió con la implementación de la reingeniería?*  
Sí \_\_\_\_\_. No \_\_\_\_\_.
3. La falta de seguimiento al programa de liberación de materiales al piso llega a generar que producción pare o tenga que fabricar un producto fuera de programa.  
*¿El problema se resolvió con la implementación de la reingeniería?*

Sí \_\_\_\_\_. No \_\_\_\_\_.

4. La revisión de existencias de materia prima en el almacén es contra una cantidad definida por experiencia y en ocasiones llegan a faltar materiales por esta causa.  
*¿El problema se resolvió con la implementación de la reingeniería?*  
Sí \_\_\_\_\_. No \_\_\_\_\_.
5. De 20 materiales de empaque que se obtuvo consumo, 8 presentaron al cierre de Enero 99 un inventario menor a un día de consumo, y 10 de ellos no presentaron un inventario suficiente en cantidad para mantener una corrida de tres horas (18 000 piezas). Con lo anterior se evidencia que no se tienen esquemas definidos de reposición de materias primas.  
*¿El problema se resolvió con la implementación de la reingeniería?*  
Sí \_\_\_\_\_. No \_\_\_\_\_.
6. La forma actual de recibir las materias primas y capturar las entradas, hacen que los inventarios no estén al día, impidiendo saber oportunamente si hay faltantes de alguna materia prima, por lo que se tienen que realizar inventarios manuales diariamente para poder saber si hay o no las materias primas necesarias, consumiendo tiempo de la gente del almacén y del personal de logística.  
*¿El problema se resolvió con la implementación de la reingeniería?*  
Sí \_\_\_\_\_. No \_\_\_\_\_.
7. El no considerar las variaciones que presenta la demanda y tratar de ajustar la producción e inventarios en función de una venta esperada, genera que los inventarios en función de una venta esperada, genera que los inventarios sean vulnerables a las variaciones de la demanda, generando stock outs de producto terminado.  
*¿El problema se resolvió con la implementación de la reingeniería?*  
Sí \_\_\_\_\_. No \_\_\_\_\_.
8. No se cuenta con un proceso que controle los inventarios foráneos.  
*¿El problema se resolvió con la implementación de la reingeniería?*  
Sí \_\_\_\_\_. No \_\_\_\_\_.
9. La falta de criterios específicos para la reposición de materias primas ocasiona que algunos materiales se estén comprando en base a criterios personales, ya sean del personal de almacén o del de compras, llegando en algunas ocasiones a faltar materiales porque el consumo fue mayor al esperado, o porque no se consideró que ya se debía comprar una materia prima.  
*¿El problema se resolvió con la implementación de la reingeniería?*  
Sí \_\_\_\_\_. No \_\_\_\_\_.
10. La falta de un inventario planeado de refacciones genera que se tenga que estar mandando traer piezas urgentes con el proveedor y que los tiempos muertos por

fallas sean más largos de lo que deberían ser si se contara con refacciones adecuadas.

*¿El problema se resolvió con la implementación de la reingeniería?*

*Sí \_\_\_\_\_. No \_\_\_\_\_.*

11. No existe una política adecuada para priorizar pedidos de clientes, por lo que no existe una adecuada programación que permita que el almacén de PT soporte satisfactoriamente el servicio a clientes.

*¿El problema se resolvió con la implementación de la reingeniería?*

*Sí \_\_\_\_\_. No \_\_\_\_\_.*



Casa abierta al tiempo

Universidad Autónoma Metropolitana.  
Unidad Iztapalapa.  
División de Ciencias Sociales y Humanidades.  
Departamento de Economía.  
*Doctorado en Estudios Organizacionales.*

**Cambio organizacional: factores contextuales y dinámicas intraorganizacionales.**

*-- El caso de la Empresa PROJUBE, S.A. de C.V.*

Tesis que para obtener el grado de Doctor en Estudios Organizacionales presenta:

**Sergio Alvarado Altamirano.**

Asesora de Tesis: **Dra. Martha Margarita Fernández Ruvalcaba.**

*México, D.F. 30 de Mayo de 2003.*