

Estudio de Caso

La reingeniería como programa de cambio organizativo. Análisis de las claves del éxito desde la experiencia de Iberdrola¹

Eneka Albizu Gallastegi

Mikel Olazarán Rodríguez

Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea

Katrin Simon Elorz

Universidad Pública de Navarra

RESUMEN

Este trabajo presenta un estudio de caso realizado sobre la experiencia de la compañía española Iberdrola, integrada en el sector eléctrico, con el objetivo de explicar las que a nuestro juicio constituyen las principales claves del éxito de la reingeniería en una compañía europea. A tal efecto, partiendo de una breve revisión del concepto de reingeniería, se analiza la idea de BPR que adopta la compañía, se explican las principales pautas de la implantación efectuada y se interpretan los resultados obtenidos. Finalmente, y desde una perspectiva transversal del caso, se plantean las principales claves del éxito de la reingeniería; a saber: atravesar por una situación de beneficios estables; realizar una concienzuda gestión de las relaciones laborales, largo periodo de maduración; colaboración de los mandos en la comunicación e implantación del proyecto; gestión integral del cambio y creación de una unidad organizativa que se encargue específicamente de la gestión del proyecto.

Palabras clave: *Reingeniería, procesos, Iberdrola, gestión del cambio, eléctrica*

ABSTRACT

In this case study we analyse the introduction of BPR in Iberdrola, one of the leading companies in the Spanish electricity sector and one of the largest European companies in that sector. Our main objective is to explain which are, in our opinion, the keys of a successful BPR implementation in a european company. Thus, after making summary re-vision of the re-engineering concept, the paper

1 Esta investigación se ha llevado a cabo en el marco del Proyecto PRECEPT (TSER, CE). Deseamos mostrar nuestro agradecimiento a Iberdrola, así como a los profesionales que nos han dedicado su tiempo, por las facilidades que nos han dado para poder desarrollar esta investigación.

analyses how the changes in the context of the company were perceived and, subsequently, how the company adopted the decision of introducing BPR.

One of the main distinctive characteristics of this successful BPR case was the thoroughness of organizational transformation. Within this background the case study look at the starting point, objectives implementation process and results of the project. At least, from this transversal focus of the case it suggests the keys of the re-engineering success; : stability in the profits; conscientious industrial relations management; long mature period; collaboration of the staff in the communication and implementation of the project; change management and creation of an organizational unit to manage specifically the project.

Key words: Reengineering, process, Iberdrola, change management, electric

Introducción

Si bien la génesis del concepto de reingeniería de procesos, entendiendo éste como un ideario formalizado, se remonta a los inicios de la década de los noventa (Davenport y Short, 1990. Hammer, 1990. y, posteriormente, Hammer y Champy, 1993. Davenport, 1993) y, por tanto, ha transcurrido ya más de una década desde que se está aplicando conscientemente este programa de gestión, son pocas las investigaciones empíricas efectuadas sobre la reingeniería². Este hecho es especialmente cierto en el caso europeo, donde la importación del concepto no se produce de manera generalizada hasta mediados de la década de los noventa³. Por tanto, es a partir de esta época cuando comienzan a producirse en nuestro entorno implantaciones de *Business Process Reengineering* (en adelante, BPR)⁴.

Este trabajo efectúa un análisis sobre la idea de reingeniería que se percibe en el contexto de una gran compañía multinacional española, como es Iberdrola, así como sobre las pautas seguidas en la implantación y los resultados obtenidos a tenor de la conceptualización desarrollada en esta empresa, entendiéndose que la implantación efectuada ha resultado exitosa y, por tanto, podría considerarse como una “buena práctica”. En este contexto, el objetivo principal del trabajo consiste en explicar las que a nuestro juicio constituyen las claves del éxito de la reingeniería. Asimismo, en este artículo se persiguen otros objetivos, como son: analizar los cambios organizativos derivados de la implantación de la reingeniería como instrumento de gestión; estudiar las repercusiones que ello tiene en la gestión de los recursos humanos; y, explicar el procedimiento de implantación del BPR en una gran compañía eléctrica. Con todo ello, se pretende ofrecer un elemento más a la reflexión de los estudiosos de la reingeniería al tiempo que aportar pautas de actuación a los gestores empresariales.

² Es frecuente encontrar citas a título de referencia en algunos autores, compañías de consultoría o empresas proveedoras de TI, pero el desarrollo de estudios de caso no es corriente.

³ No hay más que ver cuáles son las fechas de traducción desde el inglés a los idiomas de amplia utilización en Europa (español, francés, alemán, italiano, etc.) de las principales obras escritas sobre reingeniería en los EEUU. Asimismo, no es hasta esta época cuando los agentes que se ocupan de la formulación y transferencia de conceptos de gestión (consultoras, empresas innovadoras en gestión, asociaciones de empresas, instituciones gubernamentales, etc.) comienzan a preocuparse masivamente de la reingeniería (*cf.* Igeregi, Olazarán, Sierra y Simón, 2001).

⁴ Para ahondar en el conocimiento del proceso de transferencia así como en las repercusiones socio-económicas que la reingeniería ha tenido en Europa se lanza el proyecto de investigación en el que hemos participado – PRECEPT-. Se puede obtener información sobre este proyecto en la siguiente dirección de internet: <http://www.its.dtu.dk/faggr/tesoc/precept/default.htm>

El desarrollo de este trabajo está basado en el análisis de la información que hemos recogido de diferentes fuentes. De un lado, se ha revisado la principal bibliografía publicada sobre reingeniería⁵. De otro, hemos entrevistado en profundidad a 18 personas (directores funcionales, directores de proyecto, ejecutivos y consultores -externos e internos-) que han tenido las más importantes responsabilidades en la introducción e implantación de la reingeniería en Iberdrola (ver ANEXO I). Estas entrevistas se realizaron entre abril y julio de 2000 en diferentes puntos de la geografía española con una duración de entre 90 y 180 minutos cada entrevista. Asimismo, la empresa nos ha facilitado gran cantidad de documentación⁶ en la cual se hace referencia a aspectos concretos de la experiencia que analizaremos a lo largo de este artículo.

La reingeniería como programa de cambio

Si bien la conceptualización de la reingeniería aparece simultáneamente de la mano de los autores a los que hemos aludido en el apartado anterior, las propuestas que plantean discurren por diferentes itinerarios. Desde nuestro punto de vista, para que la reingeniería se pueda comprender y aplicar satisfactoriamente -tanto en el plano económico como en el social- es conveniente tener presentes algunas de las aportaciones que se ofrecen desde las dos ópticas.

De acuerdo con la integral y concisa definición que aportan Champy y Hammer (1994:42), entenderemos por reingeniería *"la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costes, calidad, servicio y rapidez"*. Por tanto, desde esta perspectiva, la reingeniería consistiría en rediseñar, partiendo desde cero, los procesos más significativos para el negocio que desarrolla una compañía en orden a conseguir un despegue notable en los principales indicadores que posibilitan medir su eficiencia en la satisfacción de las necesidades de los clientes a los que sirve. El elemento determinante en la consecución de los saltos de rendimiento planteados, según estos autores, es la aplicación de las tecnologías de información (en adelante, TI) al desarrollo de los procesos de generación de valor. Adicionalmente, plantean los criterios a seguir en la reconstrucción de los procesos así como las claves de la reorganización del trabajo derivada de la implantación de la reingeniería de procesos.

Así entendida, la reingeniería se separa desde sus comienzos de la filosofía de mejora continua de la calidad tan en boga -y tomada como paradigma de la gestión excelente- en la segunda mitad de la década de los ochenta. Si bien ambas reconocen la importancia de los procesos⁷, tanto desde la perspectiva de la finalidad que persiguen -los programas de calidad pretenden mejorar los procesos existentes a través de mejoras incrementales y continuas, mientras que la reingeniería pretende dar en un único movimiento saltos

⁵ Los resultados de esta revisión están reflejados en Igeregi et al (2001) y Slack et al (1999).

⁶ Cfr. una selección de la misma en la bibliografía citada.

⁷ De hecho, empiezan analizando las necesidades de los clientes y trabajan de ahí para atrás revisando los procesos.

espectaculares en el rendimiento- como de las herramientas que emplean⁸ ambos programas son netamente diferentes⁹; y, en consecuencia, cabe afirmar que el modelo empresarial subyacente en ambos planteamientos es distinto.

Si bien Champy y Hammer manifiestan que la reingeniería debe venir acompañada de diferentes elementos de cambio organizacional (diseño organizativo, definiciones funcionales, estilo de dirección, relaciones laborales, etc.) entienden que justificar cómo se deben gestionar estas variables no es la finalidad de su trabajo¹⁰. Por contra, Davenport hace hincapié en la importancia de la gestión del cambio. Así, desde el comienzo de su más conocido trabajo (1996;2) plantea que *“la reingeniería es sólo una parte de lo que hace falta para el cambio radical de los procesos; se refiere específicamente al diseño del proceso nuevo. El término innovación de procesos comprende la visualización de las nuevas estrategias de trabajo, la propia actividad de diseño del proceso y la implantación del cambio en todas sus complejas dimensiones: la tecnológica, la humana y la organizativa”*. En este sentido, sostiene que la reingeniería requiere de un profundo cambio cultural, más allá del rediseño del flujo de procesos y de la estructura que les rodea, siendo este hecho el que provoca largos períodos en la implantación.

Probablemente, aquí resida una de las mayores contradicciones entre las propuestas de Champy/Hammer y Davenport. Los primeros apelaban a la radicalidad del cambio haciendo énfasis en la implantación de la reingeniería en el marco de plazos cortos, mientras que el último reconoce, aún siendo en cierta medida paradójico, la dificultad de implantar efectivamente la reingeniería sin abordar cambios que pueden tardar varios años en completarse.

Por otro lado, existen también ciertas diferencias entre estos autores en lo concerniente a la conceptualización del papel que deben desempeñar los factores posibilitadores del cambio. Champy y Hammer enfatizan sobre la preeminencia de los factores tecnológicos, y en especial de las TI, como agente de cambio. Sin embargo, Davenport argumenta que los principales factores posibilitadores del cambio en las organizaciones son, sin menoscabo de los tecnológicos, los factores humanos y organizativos.

Teniendo presentes estas disyuntivas, en el trabajo que planteamos subyacen dos principales hipótesis: de un lado, que estos tres factores -TI, gestión de personas y cambios organizativos- son necesarios para conseguir la exitosa reingenierización de los procesos.

⁸ Por ejemplo, la mayoría de las iniciativas de mejora de la calidad se sustentan en el trabajo de equipos estables mientras que la reingeniería se basa, principalmente, en las aportaciones de grupos ad hoc. La mejora de la calidad se basa en la utilización de sencillas herramientas estadísticas mientras que la reingeniería precisa de la aplicación de las más avanzadas soluciones informáticas. Asimismo, frente a la utilización de diagramas de flujo como herramienta de soporte de las reflexiones de mejora, la reingeniería plantea el rediseño "hoja en blanco".

⁹ Consideramos que Davenport (1996;12) recoge muy acertadamente las diferencias que se plantean entre ambas iniciativas.

¹⁰ Slack *et al* (1999) encuentran cierta intencionalidad en esta aparente ambigüedad en la que se deja la implantación de la reingeniería por parte de estos autores. Aducen que, de esta manera, las compañías consultoras -a cuyos intereses dejan ver que favorece esta teorización- encuentran en el BRP un ideario bajo cuyo paraguas pueden ofrecer a las empresas que consultan una amalgama de productos que comercializan para la mejora de la gestión pero que, en el estricto sentido del concepto, poco o nada tienen que ver con la reingeniería.

Las TI aportan a los procesos que se innovan radicalmente soluciones operativas de gestión de la información que nunca antes se hubieran podido ni tan siquiera imaginar, con lo que se sitúa a los procesos rediseñados en un estadio de gestión sensiblemente diferente¹¹. Las personas que ofrecen sus servicios a la empresa en la que se desarrolla el proceso son quienes piensan y actúan para satisfacer con el *output* del mismo las necesidades de otras personas -los clientes del proceso- luego, necesariamente, deben constituir uno de los ejes de actuación de la gestión empresarial. No gestionar adecuadamente los recursos humanos supone poner en peligro competencias distintivas de la empresa generadoras de ventaja competitiva (Pfeffer, 1998. Hamel y Prahalad, 1995) así como descuidar la atención al cliente que es, en definitiva, a quien se pretende satisfacer eficientemente con la reingeniería de procesos. Finalmente, resulta imprescindible integrar los procesos, las personas y los sistemas habilitados para el funcionamiento de éstos en una nueva organización que posibilite la más eficiente combinación de los recursos disponibles; de otro lado y, derivada de la anterior, que los cambios organizativos que acompañan a la implantación de la reingeniería -en tanto que supone un rediseño radical de los principales procesos de negocio- necesitan para su implantación, y especialmente para su consolidación, de plazos más dilatados que los sugeridos por la literatura "ortodoxa". Esto nos parece tanto más cierto cuanto mayor y más diversificada sea la compañía. Desde nuestro punto de vista conviene recordar las aportaciones realizadas desde la psicología social en lo concerniente al cambio de comportamientos y actitudes -tanto individuales como colectivos-, especialmente, las realizadas desde lo que se ha dado a entender como desarrollo organizacional¹² que representa, en definitiva, un enfoque complementario al de la economía de la empresa sobre la gestión de empresas (Soldevilla, 1986;7)¹³ en general, y sobre la gestión del cambio, en particular. Desde otro punto de vista, la literatura publicada en la segunda década los noventa¹⁴, menos radical que la pionera, presta mayor atención a los aspectos culturales, organizativos y a la participación de los trabajadores -aspectos cuya gestión no debe ser cortoplazista- como consecuencia de los fracasos que se vivieron a consecuencia de las implantaciones radicales de la primera época de la reingeniería¹⁵.

¹¹ Así, gracias a la aplicación de las TI a la reingeniería de procesos: se automatizan muchas actividades, se ofrece información detallada para la monitorización de aquellas actividades que añaden valor, se normalizan y estandarizan muchas tareas realizadas dentro de los procesos, se posibilita coordinar procesos físicamente distantes, etc.

¹² Cfr, p.e., Bennis (1969;2), Hampton *et al* (1973), o French y Bell (1984).

¹³ En palabras del profesor Soldevilla "*La Economía de la Empresa investiga los hechos que suceden en la empresa en orden a descubrir las variaciones en las relaciones económicas que inciden en la gestión empresarial*". Para ello no duda en utilizar instrumentalmente los conocimientos que facilitan otras ciencias. Así, cualquier recurso o medio que sirva a su finalidad entra dentro del campo de la Economía de la Empresa. A nuestro juicio este modo de obrar es pertinente puesto que "*la unidad científica de la Economía de la Empresa viene dada por la unidad de perspectiva en la reflexión sobre la empresa*" (Soldevilla *et al*, 1995).

¹⁴ Entre ésta podemos citar, por ejemplo, Grover y Kettinger (1995), Heras Forcada (1995), o Andeú *et al* (1996 y 1997).

¹⁵ Tal y como señala Harari (1997;27) se estima que las tasas de fracaso ascendieron al 85% de los proyectos emprendidos.

La reingeniería en Iberdrola

Contextualización de la reingeniería en Iberdrola

Iberdrola, s.a. es una empresa nacida en 1991 como producto de la fusión de dos compañías de amplia tradición en el sector eléctrico español -Iberduero, S.A e Hidroeléctrica Española, S.A.-, si bien en la actualidad, además de en éste está presente en otros sectores como: gas, agua, telecomunicaciones, ingeniería, inmobiliario, o sistemas de información. Como producto de la fusión se crea una de las dos grandes empresas del sector eléctrico español¹⁶ siendo, además, una de las mayores compañías europeas de su sector¹⁷. El año 2001 facturó más de 15.000 millones de euros, estando presente en 23 países de Europa, América y Asia y participando en cerca de 50 empresas. En el momento de la fusión contaba con cerca de 16.000 trabajadores en España; el 50%, aproximadamente, procedente de cada una de las compañías originales.

La fusión de 1991 planteó la necesidad de unificar todo lo concerniente a la actividad de la nueva compañía (estructura organizativa, plataforma informática, sistemas operativos, condiciones laborales, cultura, etc.). Una vez consolidada formalmente la fusión, se plantea la necesidad de introducir en la gestión una orientación estratégica en orden a disponer de guías para conducir la transformación que se había comenzado a gestar. Así, en 1994 se inicia un proceso de reflexión estratégica en el cual se identifican una serie de cambios que, presumiblemente, iban a afectar de manera directa a la actividad que desarrolla Iberdrola; a saber: a) La previsible liberalización del sector eléctrico en el plazo de pocos años¹⁸, hecho éste que produciría fuertes cambios en su funcionamiento, pasando de ser un sector regulado y oligopolístico a estructurarse como un mercado más libre y competitivo; b) La creciente globalización de los mercados que deriva en la doble necesidad de ser competitiva a nivel europeo y posicionarse en mercados en desarrollo, decantándose, especialmente, por aquellos en los que existe identidad cultural; c) El desarrollo de la legislación medioambiental y de la conciencia social que ponen, cada vez, más impedimentos a distintos sistemas de generación eléctrica en los que trabaja corrientemente esta compañía¹⁹; d) El progresivo crecimiento de las demandas de los clientes e instituciones en lo referente a aspectos como: calidad del servicio, información al consumidor, oferta de servicios completos, adaptación a las necesidades del usuario, etc. Esta mayor exigencia, necesariamente, va a provocar la necesidad de mejorar y racionalizar el servicio prestado a todos ellos.

¹⁶ Genera el 37% de los megawatios producidos a nivel nacional, tiene un 39% de la cuota de mercado en el negocio de distribución, y un 41% en el de comercialización, solo siendo ligeramente superada en estos conceptos por Endesa.

¹⁷ Es cuarta en capacidad instalada y quinta en venta de energía (1995).

¹⁸ De hecho, en noviembre de 1997 entró en vigor la Ley del Sector Eléctrico.

¹⁹ Véase la presión recibida por la compañía sobre las actividades de generación nuclear, la regulación de los efectos contaminantes de la generación térmica, las crecientes dificultades a la construcción de pantanos que permitan abastecer la generación eléctrica, etc. Paralelamente, se observa que las empresas punteras del sector a nivel mundial están comenzando a introducir importantes mejoras tecnológicas así como desarrollando y explotando nuevas alternativas de generación de energía, como pueden ser: la generación de energía de ciclo combinado, la energía eólica, solar, etc.

Por tanto, nos encontramos ante una compañía que, teniendo históricamente un mercado cautivo, se ha dedicado básicamente a producir energía para él a los precios fijados por el mecanismo regulador (Estado) contando con unos trabajadores en régimen semifuncionario, y generando beneficios suficientes para sus accionistas. La necesidad de garantizar la competitividad de la compañía en el largo plazo en un entorno, para ella novedosamente competitivo, y afrontar retos como: el crecimiento internacional; la diversificación de sus actividades; la modernización de los sistemas; y, en definitiva, la transformación de la compañía, conducen a la aparición de la necesidad de ser más eficientes, mejorar la productividad, reducir los costes, y reorientar la cultura hacia valores como la satisfacción de las necesidades del cliente y la eficiencia.

En ese contexto de necesidad de cambiar globalmente, la Alta Dirección toma contacto en un viaje realizado a los Estados Unidos con algunas experiencias de reingeniería que podrían ser objeto de *benchmarking*. Se pensó que ésta podría ser la herramienta para implementar el deseado cambio en la compañía y afrontar los principales retos planteados; especialmente: la reducción de costes, el aumento de la productividad, la racionalización de la compañía, la mejora de servicio y el cambio de mentalidad entre los empleados.

Desarrollo de la reingeniería en Iberdrola

Podríamos afirmar que las principales fases que ha seguido Iberdrola en lo concerniente al desarrollo de la reingeniería de procesos son, aproximadamente, los siguientes:

Fase I. (1994) Arranque

La idea de implantar la reingeniería surge a iniciativa del Equipo de Dirección que se consolida tras la fusión de Iberduero e Hidroeléctrica. El nuevo Director General está convencido de que en un horizonte próximo se va a producir la liberalización del mercado eléctrico e, incluso antes de ser nombrado para este cargo, promueve la realización de varios estudios que le permitirán determinar posibles escenarios de gestión futuros. Asimismo, y como se ha mencionado con anterioridad, se lanza un proceso de reflexión estratégica en orden a determinar el posicionamiento que debe tener la compañía en los siguientes años.

Una idea fundamental que se gesta en esta fase, y subyace a lo largo del desarrollo de todo el proyecto, es la de globalidad. Parece claro que la reingeniería de los procesos, si bien está en la base del cambio posibilitando la optimización de las operaciones, se tiene que abordar conjuntamente con otros cambios de gran calado. Estas ideas aparecen con nitidez en la siguiente afirmación del Director del Departamento de Planificación.

“en un entorno de liberalización la empresa tiene que cambiar radicalmente, ahí no valen movimientos paso a paso, sino que se requiere un fuerte cambio cualitativo y, dentro de

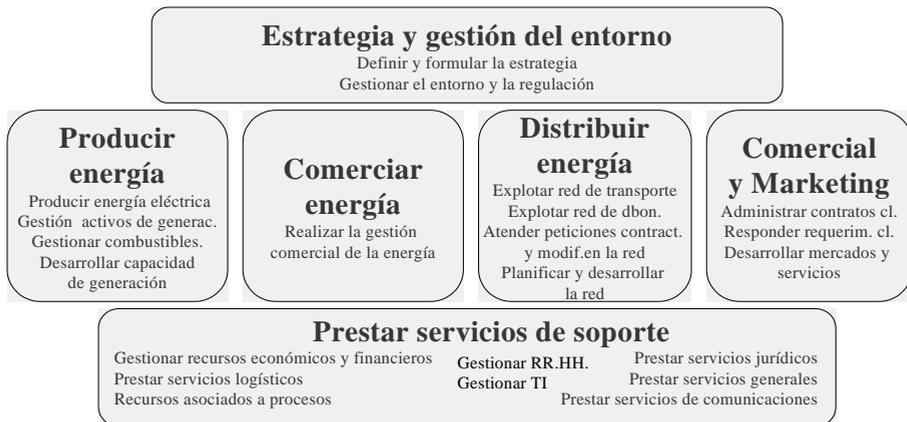
éste, uno de los aspectos relevantes va a resultar la reingeniería que, junto con otras iniciativas, va a converger ulteriormente en el Plan Global de Transformación²⁰ (en adelante, PGT)”.

A finales de 1994, hecha una primera estimación de las potencialidades del proyecto – puestos que se conseguirían reducir²¹ y ahorros en costes que se derivarían-, se toma la decisión de iniciarlo pese a las grandes dificultades que entrañaba (la regulación laboral de las condiciones de trabajo de los empleados procedentes de las dos compañías no estaba todavía unificada y había que afrontar unas inversiones multimillonarias). Asimismo, se crea una unidad organizativa que se ocupará de su desarrollo –GETRA- y se habilita un primer presupuesto.

Fase II. (1995) Conceptualización del modelo y planificación de la implantación

Esta fase se inicia con la realización de un diagnóstico de la situación en colaboración con dos firmas de consultoría con las que venía trabajando la compañía. De este diagnóstico se desprenden diferentes consecuencias. De un lado, se empiezan a estudiar concienzudamente los procesos desarrollados por la compañía llegando a establecer un Mapa de Procesos de Iberdrola. Con el Mapa de Procesos se pretendía relacionar el diagnóstico efectuado con los procesos identificados. El Mapa de Procesos de Iberdrola queda representado de manera esquemática en la siguiente figura.

Figura 1.- Mapa de Procesos de Iberdrola²²



Fuente: Adaptado de DIDES/GETRA (1999c) Experiencias de Iberdrola en Proyectos de Mejora.

²⁰ El PGT se conceptualiza para la consecución de los objetivos estratégicos de la compañía transformando la empresa, su modelo de gestión, su cultura empresarial y sus procesos operativos. Es aquí donde encuentra encaje la reingeniería de procesos.

²¹ Inicialmente se estimó que el número de puestos que se reducirían estaría en torno a mil trescientos.

²² Por motivos de simplificación de la figura únicamente hemos reflejado en él los 6 Megaprosesos y los 22 Grupos de procesos identificados en Iberdrola. En cada Grupo de procesos, originalmente, se recogen los procesos de base que soportan las actividades de la compañía.

De otro, se toma definitivamente conciencia de las oportunidades existentes en Iberdrola para la implantación de la reingeniería y, subsiguientemente, se empiezan a desarrollar las actividades de planificación estableciendo unos primeros objetivos y definiendo las primeras actividades a realizar para su consecución. Al finalizar esta fase se piensa ya en una reducción de aproximadamente 3.000 personas (de 14.000 existentes en aquel momento a 11.000) y de cerca del 25%-30% de los costes a través de la implantación de 15 proyectos de reingeniería de procesos.

Identificados los procesos con amplias potencialidades de mejora se realiza una jerarquización de los mismos en orden a establecer las prioridades de actuación. El principal criterio utilizado para la jerarquización es el alineamiento de los procesos con los elementos estratégicos (adición de valor, atención al cliente, crecimiento del negocio, eficiencia en costes e inversiones, desarrollo de recursos humanos) definidos durante la reflexión estratégica, cobrando especial relevancia los dos últimos. Además del impacto sobre los elementos estratégicos se tuvieron en cuenta, a la hora de decidir sobre qué proyectos acometer inicialmente, cuestiones como el potencial de mejora del proceso y también que los proyectos acometidos sirvieran de ejemplo a la organización como buena práctica a seguir.

Fase III. (1995 y 1996) Lanzamiento

En la primera parte de esta fase los esfuerzos se centran, principalmente, en desarrollar una metodología. Así, con la colaboración de una firma consultora el grupo creado para el desarrollo de la reingeniería adaptó la metodología que disponía ésta a las especificidades de Iberdrola. En esta fase se trabajó básicamente en dos sentidos: desarrollo de la metodología para la mejora de procesos y adaptación de los sistemas.

En esta fase se ponen en marcha los primeros 8 proyectos de reingeniería, así como algunos proyectos no relacionados con procesos pero considerados críticos por su impacto sobre los objetivos estratégicos previamente definidos. Para posibilitar la puesta en marcha de los proyectos se nombran unos equipos que se responsabilizarán de la implantación de la reingeniería. Previamente al inicio de sus trabajos se les transfiere la metodología que han de aplicar. Asimismo, se establecen indicadores de rendimiento en los diferentes proyectos de reingeniería caracterizándose éstos por: estar íntimamente relacionados con los procesos que mejoran los propios proyectos de reingeniería, reflejar los objetivos planteados en cada proyecto y ser asumidos por la organización como referencia del éxito de los mismos.

En esta fase, también, se crea un sistema de información sobre el desarrollo de los diferentes proyectos en el que se especifican a modo de plan de ruta: los objetivos, grado de avance del proyecto, nivel de cumplimiento de los indicadores, costes, plantillas, etc. Con esta herramienta se pueden monitorizar el conjunto de los proyectos emprendidos conociendo así su grado de evolución y eficiencia.

A finales de 1996 se firma el convenio colectivo²³ que regulará hasta el año 2000 las condiciones de trabajo y, más concretamente, se regulan los aspectos concernientes a las condiciones de jubilación, prejubilaciones, situaciones laborales especiales. Esta regulación, que afecta de manera muy notable a las personas que prestan sus servicios en empleos que van a ser objeto de reingeniería, posibilita realizar el ajuste de personal previsto en las primeras estimaciones realizadas por la compañía al tiempo que permite generar las condiciones para que éste se realice en un ambiente de paz social. Como señalaba uno de los responsables del Proyecto de Transformación

“el acuerdo con los sindicatos fue importante porque evita los miedos lógicos que un plan de reingeniería podía generar, ya que al llegar a los 57, 58 o 59 años la gente se puede jubilar en unas condiciones más que aceptables al tiempo que implantamos y ajustamos los proyectos de reingeniería, el Plan Global de Transformación y, en general, las mejoras tecnológicas que van a permitir hacer el trabajo con mayor calidad y menos personal”.

En esta fase, se comienzan a diseñar las acciones de comunicación interna y formación ad hoc en orden a favorecer la implantación de los proyectos de reingeniería que se lanzan.

Fase IV. (1997) Desarrollo

Evaluados los resultados correspondientes a la fase de lanzamiento se produce una revisión del Mapa de Procesos y actividades iniciándose, asimismo, 9 nuevos proyectos de reingeniería.

El modelo finalista de información para el control de la gestión que se pretendía establecer en Iberdrola en línea con los objetivos estratégicos estaba basado en las *actividades*. Así se pretendía realizar la actividad presupuestaría en base a las actividades desplegadas en los procesos definidos en el Mapa de Procesos. En 1997 se consigue, como paso intermedio y transitorio, elaborar el presupuesto del próximo ejercicio en base a los proyectos de reingeniería. Así, toda la contabilidad de la compañía –ya sea corporativa o de cualquier centro de beneficios- se podrá desde entonces visualizar tanto por procesos como de la manera clásica –balance y cuenta de resultados-.

Es en esta fase cuando se establece también un cuadro de mando –*balance score card*- en el que aparecen representadas las variables clave e indicadores de rendimiento de los diferentes procesos y, subsiguientemente, se lanza un sistema de trabajo por objetivos en función de éstos ligado a un sistema de retribución variable.

Fase V. (1998-) Consolidación

En esta fase se finaliza la implantación de varios de los primeros proyectos de reingeniería y se lanzan los últimos. En algunos de los procesos en los que se ha culminado la implantación de la reingeniería se empiezan a implantar mecanismos de mejora continua.

²³ Cfr. Iberdrola (1996a y 1998)

Con base en la experiencia adquirida en el año anterior en el que se realizó el presupuesto en base a los procesos, se consigue presupuestar el ejercicio de 1998 tomando como referencia las actividades que se desplegarían en los distintos procesos definidos en el Mapa de Procesos de Iberdrola. Posteriormente, la herramienta -hasta ese momento paralela a la contabilidad corporativa- se integra de manera definitiva en ésta aportando una información muy valiosa para el análisis del consumo de recursos en cada proceso. Asimismo, este período transitorio sirvió para que todas aquellas personas encargadas de utilizar estados contables se familiarizaran con una nueva manera de ordenar los hechos económicos.

A partir de 1998 se inician las acciones tendentes a impulsar la implantación de un nuevo sistema de Dirección que redundarán en un incipiente cambio cultural en el sentido marcado por la estrategia. Estas actuaciones, básicamente, se despliegan entre los cuadros directivos de la empresa.

Resultados de la reingeniería en Iberdrola

Los resultados de la reingeniería en Iberdrola afectan a aspectos de diferente tenor, tanto cuantitativos como cualitativos, entre los cuales podemos destacar: la reducción de la plantilla, la mejora de la eficiencia y de la calidad; el establecimiento de una nueva estructura organizacional; la aparición de grandes necesidades de formación; la modificación de los contenidos de los puestos de trabajo; la introducción de nuevas prácticas de dirección y gestión de recursos humanos (en adelante, RH); y la puesta en marcha de un cambio cultural.

La reducción de plantilla ha sido uno de los efectos más visibles de la reingeniería en Iberdrola. De hecho, la plantilla se ha reducido en un 25% aprox. en cinco años, pasando de 13.581 personas a finales de 1994 a 10.106 al terminar 1.999. Además, los resultados generados en concepto de reducción de plantilla han superado sensiblemente las estimaciones que había realizado inicialmente la compañía -1.300 empleados-, hecho éste que pone de manifiesto, sin lugar a dudas, el éxito económico de la reingeniería en Iberdrola. Si bien la reducción de plantilla es importante, ésta no ha resultado convulsiva ni ha generado conflictos organizacionales de especial importancia. Este hecho se explica a través de las claves que se expondrán en el siguiente apartado.

La eficiencia, que desde un comienzo fue considerada piedra angular del PGT, ha venido dada, además de por la reducción de costes derivada por la disminución de la plantilla, por dos importantes elementos; a saber: a) la mejora de la productividad de los empleados que, a su vez, deriva de cuatro principales fuentes. Primero, el trabajar en puestos de trabajo rediseñados estando cualificados para el óptimo desarrollo de sus funciones; Segundo, la automatización de varias de las tareas que se desarrollan en diferentes procesos; Tercero, las mejoras derivadas de la participación de los trabajadores en grupos de mejora continua que han posibilitado seguir trabajando -y mejorando- varios de los indicadores establecidos para medir la eficiencia de cada proceso; y, cuarto, el “efecto demostración”, o dicho de otra manera, cuando determinados procesos han pasado la reingeniería, una buena parte del

personal que está dedicado a otras ocupaciones dentro de la sociedad ha optado por mejorar su eficiencia en previsión de posibles reestructuraciones que les podrían afectar más negativamente; y b) La reducción de las actividades subcontratadas que, en muchos casos, pasan a ser realizadas por trabajadores excedentes de los procesos sujetos a reingeniería por estar pendientes de asignación definitiva a nuevo puesto de trabajo o quedar su tiempo de trabajo parcialmente liberado.

Además de las mejoras de eficiencia, resultan palpables las mejoras en la calidad de muchas de las actividades desarrolladas. Algunos de los resultados en concepto de mejora de la eficiencia y calidad los podemos observar en la siguiente tabla.

Tabla 1. - Resultados de la reingeniería en términos de mejora de la eficiencia y la calidad

INDICADORES de EFICIENCIA (PROYECTO)		
Potencia controlada por COC (META ²⁴)	0 Mw	7670 Mw
Turnos de trabajo (META)	56	12
Trabajos de instalación fuera de plazo (NN.SS ²⁵)	40%	0%
Informes fuera de plazo (NN.SS.)	22%	15%
Índice de satisfacción del cliente (NN.SS.)	6,81/10	7,1/10
Coste apunte (Admon ²⁶)	74,47 (euros)	44,38 (euros)
Tiempo de registro de hechos económicos (Admon.)	22 días	7 días
Facturas automatizadas (Admon.)	0%	80%
Plazos de ejecución de facturas (Admon.)	35 días	4 días

Fuente: Elaboración propia a partir de diferentes informes de DIDES/GETRA

Afrontar la reingeniería ha supuesto la necesidad de crear una nueva estructura organizativa. Así, la estructura corporativa resultante de la implantación del PGT es una estructura basada en macroprocesos. Esta estructura, que posteriormente desemboca en una división en unidades de negocio diferenciadas, se caracteriza por reducir de manera notable los niveles existentes anteriormente así como por diluir el organigrama funcional previo a la implantación del Proyecto.

La reingeniería ha generado la aparición de grandes necesidades de formación derivadas del rediseño de los puestos de trabajo generando unos costes de formación importantísimos²⁷, además de la necesidad de desarrollar las estructuras ya existentes en la compañía y de subcontratar parcialmente ésta para poder hacer frente a las necesidades planteadas por los

²⁴ Proyecto de Reingeniería de los procesos de Generación Hidroeléctrica

²⁵ Proyecto de Reingeniería del proceso de Nuevos Suministros

²⁶ Proyecto de Reingeniería de los procesos de Administración

²⁷ Por ejemplo, el proyecto META, cuya finalidad era la automatización y telemando de las centrales hidroeléctricas, con un coste total próximo a los 120 millones de euros, tuvo que soportar unos costes de formación próximos al 9,7% del total del coste del proyecto ya que hubo que formar a la totalidad de la plantilla, imparténdose 147.000 horas de formación.

proyectos. Así también, los contenidos de la formación resultan forzosamente muy amplios puesto que, en términos generales, existía la necesidad de que los trabajadores pasasen de ser especialistas a ser más polivalentes y poder así ocupar puestos con unos contenidos más amplios. Además de ello, la formación ha supuesto un importante esfuerzo organizativo puesto que el trabajo tenía que seguir saliendo al tiempo que ésta se impartía. Considérense las dificultades de organización derivadas de este hecho cuando, por ejemplo, en 1998 se dedica el 7,5% del tiempo de trabajo de los trabajadores del Proyecto META a formación, manteniendo a pleno funcionamiento las centrales eléctricas y coincidiendo con la transición derivada de la reingeniería. La formación masiva ha supuesto la aparición de nuevas oportunidades para la recualificación y, consiguientemente, para mejorar la categoría profesional y la remuneración recibida.

Las prácticas en el área de RH han evolucionado mucho con este proyecto dentro de la compañía. Existe la sensación de que aun contando con un importante *staff* de RH antes de iniciarse el PGT solo se gestionaban de manera efectiva las relaciones laborales y la administración del personal o, dicho de otra manera, los aspectos jurídico-laborales de la función de recursos humanos (Albizu y Landeta, 2001). En cierta medida, esta situación resulta lógica puesto que, como producto de la fusión, se tuvieron que homologar las condiciones laborales de los trabajadores provenientes de las dos empresas, y este proceso de homologación no se cierra definitivamente hasta finales de los años noventa. Ahora bien, en un proyecto con un impacto social de tal calibre parece imprescindible el dar a la gestión de los recursos humanos una dimensión adecuada. Es por ello que se consideró que en cada proyecto de reingeniería debería incluirse una persona del área de RH en orden a: apoyar la gestión del cambio en el mismo; favorecer las mejores soluciones para el personal excedente desde el conocimiento de la normativa laboral y del convenio colectivo vigente; gestionar los empleos; informar a los representantes de los trabajadores; y, actuar como enlace con otros organismos de Iberdrola distintos al proyecto. Asimismo, cabe señalar que algunas actuaciones impulsadas desde RH al alimón del PGT han resultado determinantes para el éxito del proyecto y, además, son altamente valoradas por una parte de los trabajadores²⁸; a saber: la comunicación interna, la formación de los trabajadores y la política retributiva.

Como producto del PGT y, dentro de él, de los procesos de reingeniería parece que se están percibiendo una serie de cambios en los valores dominantes en la compañía. Al iniciar el Proyecto, además de la obsesión por mejorar la eficiencia, se planteaba el desarrollo de una nueva cultura en Iberdrola, basada en los siguientes valores: la identificación con la corporación; la mentalidad económica y preocupación por los costes —frente a la mentalidad técnica dominante²⁹—; la orientación al cliente —ya sea interno o externo—; nuevo estilo de dirección —más integrador y motivador—; y la predisposición al cambio.

²⁸ Datos del Estudio de Opinión realizado en 1999 entre los titulados superiores de la compañía.

²⁹ Iberdrola ha sido una compañía tradicionalmente gestionada por ingenieros.

Del Estudio de Opinión de los Empleados realizado en 1999 entre los Directores, Jefes de Unidad, Técnicos Superiores y Técnicos Medios, que engloban un total de 2.760 personas (27,31% de la plantilla) se pueden extraer algunas conclusiones³⁰:

- Un 73% de los encuestados se *identifican con Iberdrola como Corporación*, siendo un 21% de las personas que responden la encuesta neutrales sobre este particular. Sólo un 6% de los empleados no se considera identificado con la compañía.
- El valor *mentalidad económica y preocupación por los resultados* es considerado favorablemente por un 82% de los encuestados, siendo un 12% los neutrales, y un 6% los que tienen una opinión crítica con el mismo.
- En lo referente a la *orientación al cliente y a la calidad*, un 89% de los encuestados tienen una opinión favorable, un 7% son neutrales, un 4% consideran que es mejorable. Este es un valor ampliamente aceptado y, parece, que el más consolidado dentro de la compañía.
- El *estilo de dirección orientado a las personas* es favorablemente valorado por un 76% de los encuestados, siendo un 14% neutrales, y un 10% el conjunto de personas que consideran que este valor es susceptible de mejorar.
- Un 82% de los encuestados manifiesta su *predisposición al cambio*, siendo un 13% neutrales y un 5% críticos con este valor.

Este estado de opinión es consistente con los datos los derivados de la encuesta realizada a titulados superiores (800) en 1998 durante la celebración de los cursos de Cambio Cultural, con un índice de respuesta del 53%. Parece que los encuestados se encuentran, en general, identificados con la compañía, habiendo calado hondamente el valor orientación al cliente – casi por unanimidad-, y estando en proceso de consolidación el valor mentalidad económica y orientación a los resultados. Los encuestados consideran, en general, que realizan esfuerzos por favorecer el cambio, si bien, reconocen que las principales barreras u obstáculos al mismo están en: la falta de desarrollo de la conciencia de cambio, la ausencia de visión de futuro, y la rigidez de los propios directivos en torno al cambio.

Claves para el éxito de la reingeniería en Iberdrola

Aun habiendo sufrido múltiples contratiempos a lo largo del proceso y sin haber tenido otras experiencias próximas que hubieran servido de guía para su desarrollo, consideramos que la reingeniería en Iberdrola ha sido exitosa debido, especialmente, a las siguientes razones:

³⁰ En todo caso, manifestar que se evidencia una peor valoración de los distintos *items* cuanto inferior es el nivel dentro de la organización, sin que conozcamos cuál es la opinión de los empleados de los niveles inferiores a Titulado Medio (y más expuestos a la reingeniería) que suponen el 72,68% de la plantilla de Iberdrola. Es por ello que la valoración de estos estudios haya que realizarla con ciertas reservas, ya que sólo refleja el estado de opinión de los trabajadores de los niveles superiores.

- Trátase de una empresa en situación de beneficios estables y, por tanto, no lastrada por los resultados. La estable situación de mercado a nivel nacional (mercado intervenido y oligopolista) ha ofrecido un colchón para abordar este proceso que posibilitaría mejorar la competitividad de la empresa de cara a poder abordar los cambios que se suscitarían en su entorno en un horizonte temporal a medio/largo plazo. Así, ha sido posible acometer las inversiones precisadas por el PGT y, a su vez, retribuir suficientemente a los accionistas³¹. En el caso de que la empresa no hubiera sido capaz de satisfacer sus intereses, probablemente, la reingeniería no se hubiera podido realizar.
- Concienzuda gestión de las relaciones laborales. Desde que se perfila el proyecto se produce una comunicación clara a los representantes de los trabajadores y, posteriormente, se negocian las bases que permitirían su implantación (convenio extraestatutario de 1996 con vigencia cuatrianual -1996/2000-). Hay que tener en consideración que Iberdrola tiene el 70% de la plantilla sindicada y que, por diferentes motivos históricos³², el papel de los sindicatos en la gestión de la compañía ha sido relativamente importante. Es por ello que a la hora de plantear cualquier proyecto que tenga impacto sobre los recursos humanos haya que contar con esta realidad. Por tanto, la clarificación de los objetivos y procedimientos del PGT ante los representantes de los trabajadores ha resultado un elemento favorecedor de la implantación de la reingeniería, si bien la pluralidad sindical, la coexistencia de diferentes niveles de actuación de las organizaciones sindicales, y la falta de homogeneidad en las distintas normas que regulaban la relación laboral de la compañía (en función de la empresa de origen) han ralentizado el proceso de implantación en diferentes ocasiones;
- Largo período de maduración de la de reingeniería de procesos, puesto que ésta se comienza a gestar en 1994 y, básicamente, se culmina en el 2000. Este período de tiempo (no inferior a 6 años) ha permitido la realización de los cambios que posibilitan la adecuación no traumática entre las necesidades de personal de acuerdo con la organización-objetivo y la disponibilidad de efectivos. Asimismo, la alta edad media de la plantilla (próxima a los 50 años) ha favorecido un fuerte impacto de los procesos de prejubilación y jubilaciones anticipadas. Éstos, a su vez, han estado propiciados por unas ventajosas condiciones económicas pactadas con la compañía;
- Colaboración de los cuadros en la comunicación e implantación del proyecto. Una de las bases de esta colaboración ha sido la comunicación interna. Gracias al esfuerzo de comunicación desarrollado, principalmente por los cuadros, el personal ha entendido la necesidad de realizar la reingeniería. Esto ha sido

³¹Considérese que este extremo es importante puesto que los principales accionistas son entidades financieras (Chase Manhattan, Franklin Roosevelt, BBVA, BBK) que gestionan grandes fondos de inversión y, por tanto, con un alto poder de negociación frente a la dirección de la compañía.

³² Básicamente, podríamos citar los dos grandes precedentes: de un lado, los problemas generados a raíz del conflicto desatado en torno a la central nuclear de Lemóniz -en el caso de Iberduero- y, de otro, un cierto intento de amarillismo que se produce en una determinada época en Hidroeléctrica.

especialmente cierto cuando los cambios tecnológicos propiciaban la posibilidad de desarrollar las actividades de una manera mucho más eficiente. De otro lado, la superación de un sinnúmero de problemas organizativos y la compleja gestión de las personas que se han desatado en la fase de implantación de la reingeniería ha sido básicamente un éxito imputable a ellos.

- Gestión integral del cambio. Desde el comienzo del proyecto, se fue consciente de a reingeniería sólo se podía abordar en un contexto de cambio organizacional más amplio y de gran calado; a saber: imbricándola con otros ámbitos como son: la estrategia corporativa, la estructura organizativa, la cultura y los sistemas.

Así, como consecuencia del proceso de reflexión estratégica iniciado en 1994 quedan establecidos los elementos en torno a los cuales va a girar la gestión de la compañía: la misión/visión, los valores corporativos, los objetivos estratégicos y las estrategias. El lanzamiento del Plan Estratégico tiene un importante valor para la compañía puesto que, frente a la gestión que se venía efectuando tradicionalmente, introduce notables variantes estratégicas. De un lado, aparece la componente crecimiento que supone poner a la empresa en el disparadero frente a los procesos de liberalización e internacionalización de los mercados y, de otro, se introduce la idea de atención al cliente y de generación de valor para el mismo a través de la oferta de diferentes servicios, frente a la clásica idea de servir a licencias de enchufe a unos abonados fijos. Desde una perspectiva interna, se lanzan objetivos de eficiencia y rentabilidad. Estos objetivos también suponen un importante cambio, puesto que en un mercado regulado una cierta tasa de beneficios estaba asegurada. La obsesión por la eficiencia y rentabilidad se plantea, pues, como un anticipo de las condiciones de gestión en las que se va a desenvolver la compañía en un futuro. Finalmente, aparece por primera vez la preocupación explícita por el desarrollo de los recursos humanos. El resto de los objetivos planteados difícilmente serían conseguibles si no se produce un cambio en la gestión y desarrollo de los recursos humanos de la compañía.

El desarrollo del PGT hace aflorar la necesidad de redefinir el sistema de Dirección de la compañía. Podríamos dividir en cuatro los campos que Iberdrola aborda para avanzar en el sentido marcado por el Plan Estratégico y posibilitar la mejora de la eficiencia a través de la reingeniería de los procesos planteada -de alto impacto en la compañía-. En primer lugar, se establece un Modelo de Dirección que asegure la coherencia de todas las actuaciones de la compañía derivadas del PGT. Para ello, se plantea la mejora de los procesos de planificación corporativos, el establecimiento de sistemas de evaluación y concertación de objetivos basados en la definición de indicadores y la descentralización de los sistemas de presupuestación y de las cuentas de resultados, todo ello, tomando como base los procesos de negocio. En segundo lugar, se plantean una serie de actuaciones tendentes a alinear la estructura organizativa con la visión estratégica. Más concretamente, se ha(n): reorganizado la compañía por negocios (que, en su base, son “macroprocesos”); realizado los ajustes pertinentes sobre la organización y los puestos de trabajo en base a los cambios derivados de los procesos de reingeniería; y, alineado las responsabilidades de gestión de los procesos con el modelo organizativo; En tercer lugar, una transformación de este jaez precisa iniciar una serie de actuaciones tendentes a cambiar los comportamientos, los perfiles y, en general, la gestión de los RH. En este sentido, se impulsan diferentes iniciativas tendentes a

dinamizar la gestión y desarrollo de los RH³³. Asimismo, se aborda un proceso de cambio cultural que incorpora aspectos como: el diagnóstico y conducción del clima; el establecimiento de un plan de comunicación interna y la formación de los mandos en nuevos valores que faciliten un estilo de dirección diferente. Finalmente, la compañía ha desarrollado las actuaciones precisadas para implantar una plataforma tecnológica que posibilite el éxito del PGT. Este plano, incorpora diferentes intervenciones tendentes al desarrollo de un soporte que ofrezca la información precisada por el sistema de Dirección cubriendo, a su vez, los requerimientos tecnológicos de los proyectos de reingeniería en los plazos previstos. Asimismo, se convierte la organización de sistemas de información en una Centro de Servicios a los Negocios y Organismos Corporativos de Iberdrola -SINTRA-.

- Creación de una unidad organizativa que se ocupara específicamente del desarrollo del proyecto. Desde el inicio de Proyecto se pensó que sería necesario crear una unidad organizacional que fuera depositaria del *know how* que iban transfiriendo las diferentes consultoras y que, a su vez, fuera desarrollando una metodología adaptada a cada uno de los diferentes proyectos de reingeniería que se iban a acometer en la compañía, al tiempo que planificaba, organizaba, colaboraba en la implantación, evaluaba periódicamente, e informaba a la Alta Dirección sobre la evolución del Plan Global de Transformación. El trabajo desarrollado por esta unidad ha sido imprescindible para poder acometer la implantación de la reingeniería simultáneamente en 20 proyectos divididos en tres fases, con un impacto tan elevado sobre la actividad de la compañía y afectantes a unos procesos de carácter tan variado³⁴. Consideramos que este órgano ha desarrollado a lo largo de estos años las competencias suficientes como para poder gestionar procesos de reingeniería incluso en el exterior de la compañía.

Antes de finalizar este apartado nos gustaría realizar algún apunte en torno a las barreras que ha encontrado la reingeniería en Iberdrola. La mayoría de las barreras que ha tenido la reingeniería en esta compañía han provenido de su propio seno. El conseguir la colaboración efectiva de las personas situadas en organizaciones distintas (departamentos, direcciones, unidades de negocio, centros, etc.) a la que está efectuando la reingeniería de procesos ha resultado el principal problema a superar. De hecho, se han generado conflictos de poder y retrasos motivados por los recelos desatados que han afectado negativamente al proyecto. Gracias a la fe inquebrantable de los impulsores del mismo y al apoyo de la Alta Dirección este problema se ha podido ir solventando. Quizás este sea también uno de los elementos claves en el éxito definitivo del proyecto.

³³ Entre estas podemos citar, la participación de personas del Departamento de RH en la gestión de los diferentes proyectos de reingeniería; el desarrollo, adaptación, y negociación del convenio colectivo; la formación y desarrollo del personal; una política de información y comunicación sobre los proyectos de reingeniería; el establecimiento de un plan de empleo que contempla el tratamiento individualizado de los excedentes; un plan de desarrollo de directivos; un plan de desarrollo del personal; un sistema de evaluación de puestos directivos; un sistema de evaluación del desempeño; y la implantación de nueva política retributiva

³⁴ Entre los procesos objeto de reingeniería en Iberdrola podemos encontrar relativos a actividades de producción (generación eléctrica o generación térmica, gestión de combustibles), actividades del área comercial (nuevos suministros o atención al cliente), o actividades del área financiera (procesar hechos económicos o preparar información económico-financiera),

Conclusiones

Iberdrola decide implantar la reingeniería de procesos como base de la transformación de la compañía para hacer frente a los cambios que presume van a producirse –y, a la postre, se producen– en su entorno competitivo. Esta decisión es adoptada por la Alta Dirección que apoya incondicionalmente la reingeniería desde sus inicios, apoyos que se generalizan al resto de las estructuras de Dirección a medida que se comienzan a obtenerse resultados visibles en los primeros proyectos de reingeniería.

Se trata, inicialmente, de un proyecto de cambio radical (rediseño radical de los procesos, en el sentido de Hammer y Champy) que a medida que se va gestando e implantando adquiere un sentido más "Davenportiano". Así, el BPR se incorpora como un elemento más dentro de un proyecto de transformación global que afecta a estrategia, estructura, sistemas y personas que, además, ha sido dilatado en el tiempo y donde la gestión de los recursos humanos y el papel de la consultoría interna -GETRA-, apoyada por la Alta Dirección en la adopción/implantación, han sido fundamentales. Luego, la experiencia analizada sugiere que la flexibilización de los postulados ortodoxos existentes en torno a la reingeniería ha facilitado la implantación exitosa de la misma.

La reingeniería, no se hubiera podido implantar eficientemente si no se hubiera integrado dentro de un proyecto más amplio y ambicioso. Así, la reingeniería es la parte del cambio pretendido que afecta a la operativa de la compañía: sus procesos esenciales. Este cambio efectuado sobre los procesos no hubiera conducido a los resultados deseados si no hubiera estado alineado con la estrategia de la compañía y ensamblado con un cambio en el sistema de dirección, organización, sistema de relaciones laborales, y cultura de la empresa. Asimismo, la reingeniería ha conllevado la transformación de los sistemas de información que emplea la compañía.

En la práctica, Iberdrola ha dedicado cerca de 6 años (1994-1999) desde la concepción hasta la implantación del grueso de la reingeniería. Si bien la teoría, frecuentemente, sugiere que la realización de cambios radicales tendentes a la reducción sensible de los costes se debe realizar en breve período de tiempo, en este caso, la media de los procesos reingenierizados ha sido próxima a los 2,5 años. Este hecho, ha tenido dos importantes consecuencias. De un lado, dado el largo período en el que se ha desarrollado la reingeniería, se ha podido hacer un ajuste no traumático de los excedentes de personal derivados de los procesos reingenierizados. La continua reducción de la plantilla durante estos años ha estado favorecida por la existencia de una plantilla con una edad media relativamente alta y por la negociación de unas buenas condiciones para las personas que tenían que abandonar la compañía vía jubilaciones y prejubilaciones. De otro, dada la complejidad del proyecto, la compañía se ha visto en la necesidad de crear una unidad organizativa que velara por el desarrollo y perfeccionamiento de una metodología adecuada y que trabajara en la planificación, coordinación, implantación y evaluación de los distintos

proyectos de reingeniería acometidos. Con todo, la participación de consultoras externas en las diversas fases del proyecto ha sido importante, tanto por el número de consultoras y trabajos contratados como por el importe facturado a la compañía.

Los resultados de la reingeniería han superado las expectativas iniciales. El ahorro de costes alcanzado ha sido, en los proyectos analizados, superior al 30%, estando las previsiones de reducción de personal superadas prácticamente desde el comienzo del proyecto. Asimismo, la reingeniería ha condicionado la renovación de la práctica totalidad de los sistemas de información utilizadas anteriormente y una modernización importante de los equipos de la compañía. No existen dudas de que el servicio –interno y externo- ofrecido a través de los procesos reingenierizados ha mejorado notablemente y de que la productividad del personal ha aumentado de manera clara. La relación que mantenía la compañía con sus proveedores y con los intermediarios ante sus clientes ha cambiado también. Ahora están más comprometidos con la compañía. Las subcontrataciones han disminuido; algunos de estos trabajos, ahora se asumen por parte de la plantilla excedente de los procesos de reingeniería.

Mención especial merece el esfuerzo en formación y comunicación realizado con el personal que presta sus servicios en los procesos reingenierizados. El tiempo dedicado a estos conceptos se detrae del tiempo de trabajo y esto dificulta notablemente la organización y operación diaria de los procesos. No obstante, ha resultado imprescindible. En términos generales, los excedentes se han retirado satisfechos con las condiciones ofrecidas por la empresa y los trabajadores que continúan en la misma están más cualificados, identificados con la compañía, habiendo mejorado, en muchos casos, su categoría profesional y polivalencia. No obstante, la gestión y desarrollo de los recursos humanos ha sido una consecuencia de la reingeniería en Iberdrola. A nuestro juicio, el área de RH ha jugado un papel instrumental. Si bien el PGT contemplaba conceptualmente un cambio en la cultura y en la gestión de las personas, durante los primeros años de la reingeniería los esfuerzos del área de RH han estado orientados a gestionar las relaciones laborales y la administración de personal y, posteriormente, a la gestión y desarrollo del personal directivo. Por tanto, la experiencia sugiere que existe una política de RH para unos –los empleados reingenierizados- y otra para el resto –los empleados con cargos directivos-.

Finalmente, consideramos que el éxito de la reingeniería se ha basado en el compromiso de la cadena de mando con los proyectos, sin el cual éstos no hubieran llegado a término.

Anexo

ANEXO I. Tabla de entrevistas mantenidas con agentes implicados en la introducción e implantación de la reingeniería en Iberdrola

Persona	Cargo en el momento en el que se aborda la reingeniería Iberdrola	Fecha y lugar de la entrevista
Sr. F.A.	Director del Proyecto Reingeniería de Generación Hidroeléctrica (META)	6/4/00. Bilbao
Sr. J.F.P. Sr. J.C.	Director Dpto. Planificación Responsable Proyecto Transformación	14/4/00. Bilbao
Sr. F.A. Sr. J.C.	Director de Desarrollo de Directivos Responsable Proyecto Transformación	14/4/00. Bilbao
Sr. A.Q.	Director de Estrategia de Sistemas y Gestión del Conocimiento	14/4/00. Bilbao
Sr. J.U.	Director de Organización y RR.HH. Negocio de Generación	27/4/00. Madrid
Sr. J.G.G.	Director Proyecto SINTRA	4/5/00. Madrid
Sr. S.D.G.	Consultor Proyecto SINTRA	4/5/00. Madrid
Sr. J.P.C.	Consultor Proyecto SINTRA	4/5/00. Madrid
Sr. J.L.U. Sr. M.G.S.	Consultores internos del Proyecto de Reingeniería de Nuevos Suministros	11/5/00. Bilbao
Sr. B.N.	Director de Generación. Cuenca del Duero	25/5/00. Zamora
Sr. C.F.B.	Dpto. RR.HH. Corporativos	1/6/00. Bilbao
Sr. A.C.	Jefe Unidad Administración	1/6/00. Bilbao
Sr. V.J.	Jefe Unidad Organización y Planificación RR.HH. Corporativos	1/6/00. Bilbao
Sr. A.M.	Consultor externo de Iberdrola (Ernst & Young)	12/7/00. Bilbao
Sr. F.R.	Director de Proyecto de Reingeniería de Nuevos Suministros	14/7/00. Valencia
Sr. J.G.L.	Consultor Interno del Proyecto de Transformación	29/7/00. Bilbao

Bibliografía

- ALBIZU, E. y LANDETA, J. (2001). *Dirección estratégica de los Recursos Humanos*, Pirámide. Madrid.
- ANDREÚ, R.; RICART, J.E.; y VALOR, J. (1996). *Innovación de procesos y cambio organizativo*, Harvard Deusto Business Review, 70. pp. 20-24.
- ANDREÚ, R.; RICART, J.E.; y VALOR, J. (1997). *La organización en la era de la información. Aprendizaje, innovación y cambio*. McGraw Hill.
- BENNIS, W.G. (1969). *Organization Development: Its Nature, Origins and Prospects*. Addison Wesley. Reading.
- DAVENPORT, T. H. (1996). *Innovación de procesos*. Díaz de Santos. Madrid.
- DAVENPORT, T. H. y SHORT, J. E. (1990), *The New Ila industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign*. Sloan Management Review, Summer, 11-27.

- DIDES/GETRA (1997). *Plan Global de Transformación. Situación a diciembre de 1996*.
- DIDES/GETRA (1998a). *Plan Global de Transformación. Actualización a enero de 1998*.
- DIDES/GETRA (1998b). *Tres años de Plan Global de Transformación (1995-1998). Una reflexión sobre la situación a marzo de 98 y nuevos retos para 2001*.
- DIDES/GETRA (1999a). *Seguimiento del Plan Global de Transformación. Anexos. Cierre de 1998*.
- DIDES/GETRA (1999b). *Seguimiento del Plan Global de Transformación. Resumen ejecutivo*.
- DIDES/GETRA (1999c). *Experiencias de Iberdrola en Proyectos de Mejora*.
- IBERDROLA (1996a). *Razones y principios del convenio colectivo extraestatutario*.
- IBERDROLA (1996b). *Cultura corporativa de Iberdrola: su proceso de cambio*.
- IBERDROLA (1998). *Resumen de los contenidos del texto del convenio colectivo extraestatutario*.
- DIRECCIÓN DE RH (1999). *Seminario de cambio cultural*.
- FRENCH, W.L. y BELL, C.H. (1984). *Organization Development*. Prentice Hall. Englewood Cliffs.
- GROVER, V. y KETTINGER, W.J. (1995). *Business Process Change: Concepts, Methods and Technologies*. Idea Group Publishing. Harrisburg.
- HAMEL, G y PRAHALAD, C.K. (1995). *Compiendo por el futuro*. Ariel. Barcelona.
- HAMMER, M. (1990). *Re-engineering Work: Don't Automate, Obliterate*. Harvard Business Review, July-August, 104-112.
- HAMMER, M. y CHAMPY, J. (1994). *Reingeniería de la empresa*. Paramón. Barcelona.
- HAMPTON, D.R. et al (1974), *Organizational Behavior and the Practice of Management*. Glenview.
- HARARI, O (1997), *¿Por qué murió la reingeniería?* Harvard Deusto Business Review, 77. pp. 26-30.
- HERAS FORCADA, M.A. (1995). *La reingeniería de los procesos en el marco de la calidad total*, en AEC (ed.) Ponencias del VI Congreso Nacional de Calidad; Asociación Española para la Calidad (AEC). Gestió 2.000. Barcelona. pp. 464-469.
- IGEREGI, I.; OLAZARAN, M.; SIERRA, F. y SIMON, K. (2001). *El papel de las consultoras en la introducción de nuevos conceptos de gestión. Reingeniería de procesos en la CAV*, en Congreso de Economía Navarra. Pamplona.
- PFEFFER, J. (1998). *La ecuación humana*. Gestió 2.000. Barcelona.
- SLACK, R.S.; WILLIAMS, R.A.; GRAHAM, I.; y LLOYD, A.D. (1999), *Roads to Re-engineering*. PRECEPT Working paper N°2. <http://www.its.dtu.dk/faggr/tesoc/precept/default.htm>
- SOLDEVILLA, E. (1986). *Fuentes y campos científicos de la Economía de la Empresa*. Gestión Científica, Vol. 1, N° 2. pp. 5-25.
- SOLDEVILLA, E. (1995). *¿Qué constituye un trabajo científico?. Un problema de expansión*. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, Vol. 1. N° 2. pp. 13-63.
- WATSON WYATT (1999). *Estudio de opinión de empleados*.

