

REINGENIERIA DE NEGOCIOS



JUAN BRAVO CARRASCO

REINGENIERÍA DE NEGOCIOS

JUAN BRAVO CARRASCO

© JUAN BRAVO CARRASCO, 1995
Derechos reservados, jbravo@vtr.net
Inscripción N° 94.331 del 22 de septiembre de 1995
I.S.B.N.: 956-272-233-3, septiembre de 1995
Edición digital de junio de 2009 (sin actualización)

Estimado lector:

Este libro en versión digital no es gratis. El valor es de US\$ 22 (o \$ 11.000 pesos chilenos). Justificado por el indispensable retorno económico para continuar estas investigaciones y por el comportamiento ético de respeto a la propiedad ajena.

EDITORIAL EVOLUCIÓN S.A.
www.evolucion.cl

SANTIAGO DE CHILE

A mis sobrinos Mario Esteban y Camila

RECONOCIMIENTOS

Agradezco en primer término a las personas y empresas que aceptaron exponer sus casos y discutir propuestas revolucionarias, en particular a los Gerentes Generales de las empresas que señalo.

- Bernardo Caviglia Graselli, Industrias Ambrosoli S. A.
- Juan Decebal-Cuza Hewston, Termosistema Ltda.
- Francisco Guerrero Novoa, Integramédica S. A.
- Gerardo Kanthak Noack, Dentcard S.A.
- Mauricio Maluk Anabalón, Decomural S.A.
- Waldo Miranda Dömel, Cecinas San Pablo S. A.
- Nelson Montalva Arriagada, Eveleganz
- Alfonso Mueña Rodríguez, Aquacultivos Ltda.
- Jorge Sabal Misle, Plastimisa S.A.
- Jorge Stein Blau, Agencia de Aduanas Stein y Cía. Ltda.
- Jorge Valenzuela Fernández, Transtecnia Chile Ltda.
- Roberto Weisselberger Rennert, Weisselberger y Cía. S.A.

En forma especial, la colaboración de dos personas fue verdaderamente enriquecedora y de mucha entrega: Giancarlo Gandolini Ambrosoli, analista de sistemas en Industrias Ambrosoli S.A. y Manuel Videla Abarca, Gerente General de Tecnoropa Ltda.

Mis clientes de consultoría tienen un lugar muy especial en este libro porque representan el objetivo final de mi quehacer. Algunos de ellos están mencionados en la lista anterior, a todos los demás: Editorial Andina, Sporting Club, Sodimac y Agrícola Ariztía, entre otros; mi gratitud por otorgarme la confianza de ayudar a realizar cambios en sus organizaciones.

Deseo agradecer el desinteresado esfuerzo de quienes tuvieron la gentileza de revisar borradores de este texto: Elizabeth Tejos Sandoval, Luis Méndez Reyes, Patricio Münchmeyer Bartel, Rolf Achterberg Neumann, Edison Salas Sepúlveda, Raúl Prieto Prieto, Hernán Canales Navarrete y David Medina Avilés. Don Hugo Castillo Salinas revisó con esmero la redacción del texto, cuidando siempre de conservar lo que él llamó mi estilo personal. Todos ellos me ayudaron con la mejor intención de perfeccionar el texto. Si no lo conseguí, es mi responsabilidad.

Este texto no sería posible sin mi propio aprendizaje en seminarios con Russel L. Ackoff, Peter Drucker, Gregory Watson, Michael Hammer, Paul

Watzlavick, Richard Schonberger, Alvin Toffler, Edward Yourdon y Humberto Maturana, entre otros expertos.

Los alumnos de mis cursos de Análisis y Diseño de Sistemas en la Universidad Santa María tuvieron una participación muy relevante en cuanto a la discusión de temas y el perfeccionamiento de cada tema.

Entrego también mi agradecimiento a las instituciones que me acogieron para exponer sobre Reingeniería de Negocios en cursos y conferencias: Universidad Santa María, Universidad Tecnológica Metropolitana, Duoc, Inacap, IST, Vital S.A., Asecap, AT&T Global Information Solutions y otras. Hago extensivo este agradecimiento a todas las personas participantes en estos eventos; sus valiosas opiniones ayudaron a perfeccionar cada tema.

La colaboración de Silvia, mi hermana, fue inapreciable en resolver todos los detalles administrativos.

Un reconocimiento muy especial a Sonia, mi esposa, y a mis hijos: Juan Pablo, Daniel y Mauricio. De múltiples y a veces inéditas formas, mi familia cooperó en la realización de esta obra; en muchas oportunidades simplemente ayudándome a equilibrar la balanza con lo cotidiano.

Juan Bravo C.

CONTENIDO

RECONOCIMIENTOS	6
CONTENIDO	8
INTRODUCCIÓN.....	12
<i>Un objetivo común</i>	16
CAPÍTULO 1 EL CONTEXTO DE LA REINGENIERÍA.....	19
INTRODUCCIÓN.....	20
NUEVA VISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....	22
<i>Definición de organización</i>	22
<i>Equilibrio en los costos</i>	24
<i>¿A quién pertenece la empresa?</i>	27
<i>Finalidad de la organización</i>	30
<i>Las nuevas responsabilidades de la Gerencia</i>	31
EL ROL DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	34
<i>Definición del negocio</i>	35
<i>Destino de la organización</i>	38
<i>Factores críticos del éxito</i>	39
<i>Mediciones</i>	40
<i>Sistemas de información gerenciales</i>	40
ORIENTACIÓN AL CLIENTE.....	42
<i>Rendimiento básico</i>	45
<i>Rendimiento competitivo</i>	46
<i>Rendimiento innovativo</i>	47
<i>Creatividad</i>	49
<i>La montaña de la orientación al cliente</i>	51
<i>Carta de Leonardo Da Vinci a Francesco Sforza</i>	52
ADAPTACIÓN AL CAMBIO	55
<i>Herramientas permanentes para la adaptación al cambio</i>	55
<i>Antes del cambio</i>	57
<i>Durante el cambio</i>	58
FASES DE LA REINGENIERÍA.....	60
<i>Concepción del proyecto</i>	61
<i>Invenición</i>	65
<i>Diseño detallado</i>	68
<i>Construcción</i>	69
<i>Mejoramiento continuo</i>	70
CAPÍTULO 2 VISIÓN DE PROCESOS.....	71
INTRODUCCIÓN.....	72
¿QUÉ ES UN PROCESO?	73
<i>Procesos del negocio</i>	74
<i>Procesos internos</i>	75
<i>Enfoque sistémico aplicado al proceso</i>	75
<i>Equilibrio entre generalización y especialización</i>	77
<i>Equilibrio entre procesos y funciones</i>	78
REDISEÑO DEL PROCESO.....	80
<i>Procesos atómicos</i>	80

<i>Descripción del proceso</i>	81
<i>Posibilidades de rediseño</i>	84
LOS GRANDES PRECURSORES EN LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	85
<i>Adam Smith</i>	85
<i>Peter Drucker</i>	86
<i>Mary Parker Follett</i>	92
<i>Michael Hammer (1950)</i>	92
CARACTERÍSTICAS DE LOS PROCESOS	97
<i>Simplificar el proceso y potenciar a las personas</i>	98
<i>Nuevas reglas del juego</i>	102
<i>Diferentes versiones</i>	104
<i>Recomendaciones para el éxito</i>	104
ALGUNOS CASOS	107
<i>Fábrica de cecinas San Pablo</i>	107
<i>Weisselberger y Cía.</i>	109
CAPÍTULO 3 LOS PROCESOS Y LAS PERSONAS.....	112
INTRODUCCIÓN.....	113
PERSONAS	114
<i>Educación para la creatividad</i>	115
<i>Algunas preguntas</i>	117
<i>Estilo colaborativo de interacción</i>	118
¿QUIÉN PUEDE SER LÍDER?	121
<i>Gerentes</i>	121
<i>Ejecutivos</i>	122
<i>Integrantes de la organización sin mando</i>	123
HABILIDADES DE LIDERAZGO	124
<i>Voluntad</i>	124
<i>Anticipación</i>	125
<i>Disciplina, orden y ética</i>	126
<i>Motivación</i>	129
<i>Comunicación interpersonal</i>	130
<i>Negociación</i>	134
<i>Integración sistémica</i>	135
<i>Cambio y aprendizaje continuo</i>	136
<i>Conocimiento técnico</i>	136
<i>Inteligencia</i>	137
<i>Mayor productividad</i>	137
ALGUNOS CASOS	139
<i>Tecnoropa</i>	139
<i>Seminario mayor de Curiti</i>	143
<i>Departamento de Ciencias de la Computación en la Universidad de Chile</i>	144
CAPÍTULO 4 LOS PROCESOS Y LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ..	147
INTRODUCCIÓN.....	148
DESDE EL PARADIGMA DE LA JERARQUIZACIÓN AL DE LA PARTICIPACIÓN	149
<i>El paradigma de la jerarquización</i>	150
<i>Frederick Winslow Taylor</i>	152
<i>Henri Fayol</i>	153
<i>El paradigma de la participación</i>	157

<i>Russell L. Ackoff</i>	160
FUNCIONES DEL NEGOCIO	163
<i>Funciones esenciales</i>	164
<i>Funciones de la cadena de valor de Michael Porter</i>	165
<i>Funciones de desarrollo</i>	166
<i>Las funciones del negocio y sus tareas</i>	168
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	171
<i>Visión sistémica de la organización</i>	171
<i>Equilibrio entre centralización y descentralización</i>	172
<i>Externalización (outsourcing)</i>	174
<i>Just-in-time</i>	179
UN MODELO CONCEPTUAL SOBRE DIRECCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	182
<i>Un estilo de dirección</i>	182
<i>Equilibrio entre cambio y control</i>	184
<i>Generalización en la estructura</i>	186
CAPÍTULO 5 LOS PROCESOS Y LA TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN... 189	
INTRODUCCIÓN.....	190
LA REVOLUCIÓN TECNOLÓGICA	192
<i>La tecnología y la responsabilidad social</i>	192
<i>¿Qué Tecnología?</i>	192
<i>Cambio cultural de la organización</i>	194
TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN	198
<i>Conocimiento y entendimiento</i>	198
<i>Método genérico para el desarrollo de software</i>	199
<i>Algunas directrices sobre la tecnología de información</i>	201
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN INFORMÁTICA	207
<i>Reconversión de la informática</i>	207
<i>Nuevas formas de organización informática</i>	209
<i>Método de planificación estratégica en informática</i>	211
HERRAMIENTAS DE LA TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN	214
<i>Herramientas de uso específico</i>	215
<i>Groupware</i>	216
<i>Workflow</i>	217
<i>EDI</i>	218
<i>Herramientas CASE</i>	218
<i>Sistemas administradores de bases de datos</i>	220
ALGUNOS CASOS	222
<i>Municipalidad de Maipú</i>	222
<i>Transtecnia Chile Ltda.</i>	223
CAPÍTULO 6 MEJORAMIENTO CONTINUO DEL PROCESO 224	
INTRODUCCIÓN.....	225
LABORES PERMANENTES DEL MEJORAMIENTO CONTINUO	227
<i>Mejoramiento en los medios para el cambio</i>	227
<i>Las principales herramientas de mejoramiento</i>	228
<i>El caso de Integramédica</i>	229
<i>Flujograma de información</i>	230
<i>Estandarización interna y externa</i>	239
REVISAR LA CALIDAD DE LOS PROCESOS	241

<i>¿Cuál es el costo de la calidad?</i>	241
<i>¿Qué es una operación de negocios?</i>	242
<i>Calidad de las actividades del proceso</i>	243
<i>Mediciones</i>	245
<i>Calidad Total</i>	245
BIBLIOGRAFÍA	250

INTRODUCCIÓN

...Y lo mejor es una relación de confianza mutua, en la que cada parte tiene una fe firme en la honestidad y confiabilidad de la otra parte. Se trata de una dependencia mutua; es una alianza potencial para comerciar con desacuerdos inevitables.

Herb Cohen

La reingeniería de negocios es una nueva forma de vida de la organización; significa estar permanentemente repensando el negocio y cada una de sus partes. ¿Con qué fin? Competir, desarrollar la organización o, simplemente, sobrevivir.

La reingeniería de negocios se diferencia de otras disciplinas en que busca *grandes mejoramientos en el rendimiento*, lo cual se logra con *grandes cambios* en los procesos de la organización. Para lograrlo, debemos *cambiar las reglas del juego* del proceso, de tal forma que surja otra forma de hacer las cosas.

El creador del término reingeniería, Michael Hammer, la define en base a cuatro palabras claves: *fundamental*, en el sentido de llegar a la raíz de las cosas, preguntándose ya no como perfeccionar algo, sino ¿Por qué lo hacemos?; *espectacular*, refiriéndose al incremento en el beneficio; *drástico*, en relación al cambio; y *procesos*, en el sentido de abandonar el principio de especialización que ha regido a las empresas y reemplazarlo por generalización. Por ejemplo, es posible que una misma persona efectúe todo el procesamiento de una póliza de seguros, en lugar de pasar por diferentes actividades que realizan diferentes especialistas.

El concepto que subyace detrás de la reingeniería es la *generalización*, donde una o un grupo de personas asumen una misión y dan respuesta completa a un requerimiento del cliente. Es un vuelco total respecto a los paradigmas tradicionales sobre el superior rendimiento de la especialización. Esta vez el diseño organizacional debe considerar el *potenciamiento de las personas* (con o sin apoyo tecnológico) aprovechando la realidad de que su actual nivel de preparación así lo permite. Esto puede traer como consecuencia el desmantelamiento de todo tipo de unidades especializadas de la organización: adquisiciones, bodega, transporte, informática, etc...

Utilizo la palabra *potenciamiento* para indicar todo el conjunto de acciones que es necesario realizar con las personas en la empresa moderna: darles participación en la toma de decisiones, autonomía, educación y una cultura de cumplimiento, en el contexto de relaciones sanas y respetuosas; entre otros cambios.

¿Es necesario hacer reingeniería? Hoy es una exigencia del medio empresarial que requiere de cambios rápidos y drásticos para dar respuesta a una realidad competitiva substancialmente distinta a la de años atrás. Estoy plenamente convencido de que es indispensable, porque *es vital compensar el cambio externo con un cambio interno equivalente*. El entorno cambia con mucha rapidez y, de acuerdo con lo expresado por Alvin Toffler en su libro "El shock del Futuro", la velocidad del cambio sigue y

sigue aumentando. ¡Observémoslo en nosotros mismos! Nuestros padres vivieron en 10 años una cantidad de cambios que supera a los efectuados en los 100 años anteriores. Nosotros nos vemos sometidos en un año a la misma cantidad de innovaciones que ellos vieron en 10 años.... ¿Y la expansión permanente de la organizaciones? Llegó a su fin, detenida por una saturación de los mercados tradicionales y por la fuerza de la competencia nacional e internacional ¿Ha observado entre cuántas marcas de zapatillas puede optar hoy, o jeans, o automóviles, o lavadoras, o supermercados? ¿Se ha fijado que las diferencias de calidad son cada vez menores entre maquinarias alemanas, japonesas, coreanas, inglesas, italianas, taiwanesas o norteamericanas? Las empresas están hoy buscando algo que las diferencie ...

Si uno tiene el mejor proceso del mercado mundial, podría darse el lujo de realizar solamente mejoramiento continuo. Si el proceso está, digamos, en tercer o cuarto lugar respecto a la competencia, entonces necesita del rediseño para cerrar la brecha, de otra forma ésta continuará ensanchándose, aunque practique la mejora continua, porque los líderes también la hacen y con un proceso mejor.

No obstante, debemos tener cuidado de no aplicar indiscriminadamente soluciones que han funcionado bien en otras partes. Es indispensable compenetrarse de la realidad de la organización, de las motivaciones de la administración, de la cultura local, del mercado y de los sueños de los gestores; recién entonces nos podemos permitir considerar la aplicación de las herramientas modernas; solamente después de procurar *entender* la organización.

¿Qué herramientas? corporación horizontal, reingeniería, benchmarking, calidad total, outsourcing, trabajo en equipo, liderazgo, tecnología de información y muchas otras. Cualquiera de ellas es buena en la medida que se aplica correctamente y sólo después de estudiar a la organización.

Dicen que cuando uno anda con un martillo en la mano, todas las cosas que ve son clavos; tenemos que olvidarnos de lo que sabemos al momento de enfrentar el problema y ser muy receptivos. Una vez que hemos aclarado con precisión el problema y su entorno, recién entonces nos podemos permitir recordar lo que sabemos, con el cuidado de considerar también lo que saben otras personas. ¡Lo que yo sé, no pasa de ser un charco de agua, en comparación al océano de lo que no sé!

Es destacable que la principal meta en la nueva organización es lograr que todos sus integrantes piensen, en lugar de que lo haga solamente la jerarquía, como antaño.

He participado en más de 100 proyectos que podrían ser llamados “de reingeniería” y nunca, hasta hoy, ha ocurrido que fuera necesario despedir a alguien por motivo de los cambios; siempre fue posible darle un destino dentro de la empresa al personal que cambiaba sus funciones. Esto a propósito de algunas críticas sobre lo brutal que puede ser la reingeniería, descalificación originada en malas experiencias de gerentes de grandes empresas que la han usado de excusa (dicen “se debe a la reingeniería, no a los errores de la administración”) para disminuir una gran sobredotación sin tener que responder por ello.

Habitualmente, en los procesos de reingeniería participan agentes externos, no obstante, sostengo que, con verdadera educación, *los integrantes de un área o participantes en un proceso podrían llegar a proponer medidas radicales, aun cuando les significara cambiar sus funciones,...*

El espíritu de la propuesta metodológica del capítulo primero es *entender* la organización, para lo cual es necesario identificar su rol en la sociedad y los beneficios que otorga su existencia, conocer su estructura, la motivación de la gerencia y el personal, sus objetivos e ideales... Su título, *El contexto de la reingeniería*, refleja el enfoque de tipo sistémico, observando el entorno y su dirección, utilizado para abordar los diferentes temas. Hablaremos sobre las tendencias del proceso, veremos en detalle qué entendemos por una organización, aplicaremos las herramientas de la planificación estratégica y estudiaremos la administración del cambio. Conoceremos un esquema concreto de *planificación estratégica*, para ayudar a definir el negocio, diseñar objetivos, establecer una estrategia competitiva e identificar los factores críticos del éxito. Estudiaremos la orientación y las fases de cualquier proyecto de reingeniería: concepción, invención, diseño detallado, construcción y mejoramiento continuo.

El segundo capítulo está destinado totalmente a una *Visión de procesos*. Ahí estudiaremos en detalle el concepto de procesos de negocios y veremos dónde están los nuevos aportes fundamentales de la reingeniería. Conoceremos a los grandes precursores relacionados con el tema de procesos: Adam Smith, Peter Drucker, Mary Parker Follett y Michael Hammer. Termina el capítulo con una revisión de casos reales.

En el capítulo tercero relacionaremos *Los procesos y las personas*. Veremos el avance desde el antiguo dicho de “construir sistemas a prueba de tontos” hacia *simplificar los procesos y potenciar a las personas*. Esto es posible principalmente a través del liderazgo, de la participación, de buscar orientación al logro personal, mejorar las relaciones interpersonales, educar, dar autonomía, realizar procesos completos y crear un clima de confianza. Discutiremos algunos casos interesantes y analizaremos bre-

vemente los factores de productividad en el trabajo manual, administrativo, intelectual y gerencial.

En el capítulo cuarto, *Los procesos y la estructura organizacional*, estudiaremos la evolución desde el paradigma de la jerarquización hacia el de la participación y nos orientaremos a la búsqueda de mayor descentralización y aplicación del enfoque sistémico, para que todas las unidades o procesos de la empresa funcionen armoniosamente. Veremos detalladamente las grandes funciones del negocio, el criterio de externalización y un modelo conceptual orientado a la dirección de la organización.

En el capítulo quinto, *Los procesos y la tecnología de información*, veremos la revolución tecnológica de nuestros tiempos, discutiremos detalladamente sobre las posibilidades, tendencias y herramientas de la tecnología de información; en particular, el almacenamiento, transmisión y procesamiento de datos. Conoceremos sobre planificación estratégica en informática y observaremos algunos casos exitosos.

En el capítulo sexto y final, abordaremos el tema *Mejoramiento continuo del proceso*. Consiste en dotar al proceso de la inteligencia suficiente para que pueda realizar automejoramiento, esto significa capacitar, permitir la participación y ofrecer incentivos, entre otras instancias. Todo lo cual debiera ser propio de cualquier sistema viable. Como complemento necesario, veremos una síntesis sobre calidad total y estudiaremos algunos casos representativos.

Un objetivo común

Este libro es parte de una serie cuyo objetivo es *ayudar al desarrollo de la organización*, lo cual incluye estudiar las diferentes herramientas que el medio va aportando: planificación estratégica, reingeniería, diseño organizacional, enfoque sistémico, benchmarking, tecnología de información, inteligencia competitiva, liderazgo, trabajo de equipo, mejoramiento continuo, educación interactiva, establecimiento de procesos continuos de innovaciones y otras, aunque con el cuidado de aplicar la(s) más apropiada(s) después de un acabado estudio de la situación particular.

Utilizo la palabra *desarrollo* en vez de crecimiento porque no necesariamente todas las organizaciones quieren crecer; algunas están reduciendo su tamaño para competir mejor y ser líderes en algún nicho de mercado; sin embargo, todas las organizaciones debieran tender a su desarrollo equilibrado, lo que implica aumentar de forma continua el grado de satisfacción de los clientes y colaboradores (me gusta más que la palabra empleados), cancelar dividendos justos a los inversionistas, establecer relaciones mutuamente convenientes con los proveedores, contratistas e insti-

tuciones gubernamentales, investigar, capacitar, mejorar la calidad de los productos, la posición competitiva y cuidar el entorno, entre otras labores que demuestren que la organización es parte armónica de la sociedad. Más aún, *es el mejor invento de toda la humanidad, porque toda organización viable es, en definitiva, una fábrica de riqueza para toda la comunidad.*

El otro gran factor en la creación de riqueza es el comercio, el libre intercambio de bienes y servicios dentro de la comunidad y con el exterior, en un ambiente de respeto a la iniciativa individual.

Esta serie de libros está dirigida a la organización y muy poco al comercio, tal vez eso sea materia de otra serie...

La orientación de toda la serie de libros es considerar a la organización como un *sistema social*, integrado por personas que piensan, participan y tienen un grado de autonomía que les permite desarrollar sus intereses en armonía con *la misión de la organización*. Este planteamiento se contrapone a la idea imperante desde principios de siglo, en cuanto a considerar a la organización como un organismo, en algunos casos como un rinoceronte, casi ciego, poco ágil y de lenta respuesta; en otros, pretenciosamente similar al ser humano.

La organización tampoco es una familia, una tribu ni una comunidad, es ... una organización.

La necesidad del cambio de paradigma, desde reactivo a participativo, no es sólo altruista, sino también una *necesidad competitiva*, pues las organizaciones que lo han logrado hoy son líderes en sus respectivos mercados.

La idea original era incorporar todos los temas en un solo libro: *Planificación Interactiva*. De hecho, publiqué una pequeña cantidad de ejemplares en una versión preliminar en el otoño de 1994. Sin embargo, resultó ser un objetivo demasiado ambicioso. En principio, la serie incluirá los siguientes textos:

- * Reingeniería de negocios
- * Diseño de sistemas computacionales
- * Planificación estratégica
- * Creatividad e innovación empresarial
- * Liderazgo
- * Trabajo de equipo
- * Administración participativa
- * Ingeniería de sistemas de negocios
- * Educación interactiva, un enfoque práctico
- * Revolución de la productividad

Los cuales entregaré a la sociedad en los próximos años.

Hasta donde me ha sido posible, evité incorporar recetas, porque cada organización tiene su propia realidad. La orientación del texto es enseñar a pensar por cuenta propia a las personas; de esta manera las soluciones tendrán una mayor componente de sentido común.

En la misma línea, traté de utilizar un lenguaje simple, con el mínimo de tecnicismos, buscando implementar en las organizaciones aunque sea el *mínimo indispensable*, como en la regla de Pareto 80-20, es decir, con el 20% del esfuerzo logro el 80% de avance. La serie de textos se orienta prioritariamente a lograr ese gran avance inicial. En consecuencia, las organizaciones con un estilo de administración muy avanzado podrían calificar estos textos, justificadamente, como demasiado simples.

En la medida de lo posible, he tratado de mantener la independencia de cada libro, a veces reproduciendo algún punto o haciendo resúmenes cuando la situación lo aconsejaba. En otros casos me he visto forzado a efectuar referencias entre los textos para permitir que los lectores puedan profundizar en temas específicos si así lo desean.

Cada texto está estructurado en capítulos, secciones y puntos. El comienzo de cada *capítulo* está señalado explícitamente; las *secciones* se pueden reconocer porque comienzan en página nueva y su título es con letra grande, cursiva y negrita; los títulos de los *puntos* están con letra negrita ligeramente más grande que el resto, como el título “Un objetivo común” de este tema.

Para simplificar la lectura, incluyo dentro del texto, con letra más pequeña, como la de este párrafo, las observaciones, citas o cualquier alcance respecto al tema, en lugar de hacer referencias a un pie de página o al final del capítulo; naturalmente, pueden ser omitidas en una primera lectura sin perjudicar la comprensión del tema.

Para cualquier forma de colaboración, puede comunicarse con el autor a través de Editorial Evolución S.A. (www.evolucion.cl).