

CAPITULO 1

INTRODUCCIÓN

Hablar de los nuevos paradigmas implica hablar del cambio. Los paradigmas son los supuestos fundamentos que explican como funcionan los negocios y establecen la forma de competir entre los integrantes de una disciplina determinada. Cuando un paradigma cambia, establece nuevas condiciones y supuestos, que traen consigo retos y oportunidades. El éxito de cada persona y organización dependerá del entendimiento y adaptación a los nuevos paradigmas.

1.1 Objetivo

Toda verdad crea escándalo

Demostrar como el conocimiento y la inteligencia son las bases de la nueva economía y proponer una sexta generación de los procesos de calidad con base en el desarrollo y la estructuración del capital intelectual.

1.2 Justificación

Cada cierto tiempo la sociedad se reestructura a sí misma y cambia su visión del mundo, modifica radicalmente su organización básica, su estructura social, su escala de valores y, principalmente la forma como percibe la realidad.

El cambio más importante que estamos enfrentando hoy en día es: la evolución de la sociedad industrial a la sociedad del conocimiento, donde la inteligencia y el desarrollo consistente de nuevos conocimientos serán las variables que marcarán las posibilidades de éxito en la nueva economía.

Los recursos económicos: tierra, trabajo y capital, están pasando a segundo término. En la sociedad del conocimiento el capital intelectual es y será recurso económico básico para cualquier organización.

1.3 Metodología.

La vertiginosa rapidez con la que ocurre, nos obliga a prepararnos para entender los alcances y consecuencias de este fenómeno globalizante llamado **Revolución del Conocimiento**.

Las tecnologías cambian también el concepto del mismo trabajo.

Con las nuevas tecnologías –fax, módem, computadoras de alto rendimiento, sistemas de comunicación más completos celular, satélital -, el trabajo se puede realizar fuera del espacio físico de las empresas, contribuye a disminuir costos de operación y facilita a las empresas a adaptarse a la demanda del mercado.

La investigación se realizará con asesoría de uno de los pioneros del concepto de capital intelectual en México: **Luigi A. Valdés Buratti**.

CAPITULO 2

Antecedentes : Hacia un nuevo paradigma

Hablar de los nuevos paradigmas implica hablar del cambio. Los paradigmas son los supuestos fundamentos que explican como funcionan los negocios y establecen la forma de competir entre los integrantes de una disciplina determinada. Cuando un paradigma cambia, establece nuevas condiciones y supuestos, que traen consigo retos y oportunidades. El éxito de cada persona y organización dependerá del entendimiento y adaptación a los nuevos paradigmas.

2.1 Todo es cuestión de paradigmas

Toda verdad crea escándalo

“El mundo es de los más aptos” sugiere la teoría de la evolución, cuando trata de explicar la capacidad de cada especie para sobrevivir ante condiciones determinadas. Esta capacidad va ligada a la especialización que desarrollan estas especies para obtener el mejor provecho de las condiciones prevaletientes.

Sin embargo, la misma teoría de la evolución sugiere que cuando estas condiciones cambian “ **el mundo es del que mejor se adapta**”, es decir, del

que presenta una mayor capacidad para entender y asimilar las nuevas condiciones del entorno y aprovechar los nuevos paradigmas. Desgraciadamente, cuando una especie es la más apta dentro de un sistema determinado, tiende a especializarse tanto que, cuando el paradigma cambia, es la primera condenada a desaparecer. Esto es debido a que su desarrollo está orientado a maximizar su eficiencia en ese entorno, perdiendo flexibilidad y capacidad de adaptación ante uno nuevo.

2.1.1 ¿ QUÉ SON LOS PARADIGMAS?

Todas las épocas históricas son producto de nuevas perspectivas. La humanidad ha pasado por muchas y dramáticas revoluciones del conocimiento, grandes saltos y liberaciones repentinas de límites antiguos. La historia de las empresas siempre se ha determinado por su capacidad para adaptarse a las condiciones y cambios que surgen de cada nueva perspectiva. Cada una de ellas se dice que ha traído consigo un cambio de paradigma. En el campo de la ciencia y del conocimiento los paradigmas son: un conjunto de hipótesis fundamentales sobre la naturaleza del mundo que comparten todos los que tienen una relación directa con esa ciencia o disciplina. Un paradigma es un marco de pensamiento (en griego paradigma significa patrón) o un esquema de referencia para explicar y entender ciertos aspectos de la realidad.

En la práctica, los paradigmas son los supuestos fundamentales que explican cómo funcionan los negocios dentro de una disciplina determinada. Estos supuestos fundamentales han tenido un gran impacto a través de la historia; tanto, que han provocado que en cada sector de negocios, grupo empresarial o rama industrial se compita bajo ciertas condiciones preestablecidas o reglas del juego. Las cuales, en la mayoría de los casos no son explícitas, sí son entendidas y compartidas por todos los integrantes de ese paradigma. Un ejemplo de estos supuestos que ya han sido rebasados es:

- En el campo de la ciencia, Robert Millikan, ganador del Premio Nobel de Física en 1920, afirmó que: *no existe posibilidad de que el hombre pueda*

liberar el poder del átomo. 25 años más tarde, este paradigma era rebasado de una manera insospechada en la Segunda Guerra Mundial.

Los paradigmas establecen reglas y reglamentos de cómo se deben hacer las cosas, limitando a la gente a pensar en situaciones establecidas.

Asimismo, encasillan el pensamiento creativo e innovador de los empresarios y de los investigadores. Los limitan a pensar en situaciones ya existentes, en lugar de cambiar radicalmente las ya establecidas y alterar los supuestos fundamentales de los negocios.

2.1.2 LOS PROCESOS DE LA REVOLUCIÓN Y RESISTENCIA

La resistencia al cambio puede tener explicaciones racionales y conscientes como: miedo a lo desconocido, incertidumbre, rechazo y crítica; o completamente inconscientes sin una base de pensamiento objetivo. *Con mucha frecuencia en los paradigmas se encuentra esa resistencia inconsciente a los cambios.*

Otra característica de los paradigmas es que bloquean nuestra capacidad de observar mundo como un todo y de buscar alternativas pensando de manera no convencional. Cuando la realidad no se adapta a nuestras reglas mentales, tenemos un alto grado de dificultad para entenderla. Podemos inclusive negar un descubrimiento si éste no se halla dentro de nuestra forma tradicional de pensar, cerrando así la puerta de la información y, por consiguiente, la oportunidad que de él pueda surgir. Un cambio de paradigma comienza a gestarse cuando se acumulan un exceso de cuestiones que salen del marco ordinario y el paradigma actual no puede explicar. Éste es cuestionado de manera continua y, bajo estas circunstancias, puede surgir una nueva y poderosa evidencia que explique las contradicciones aparentes introduciendo un nuevo principio... una nueva perspectiva... un nuevo paradigma. Al provocar la creación de una nueva teoría, más comprensiva, el resultado no es comprensivo, si no instructivo. A fin de cuentas, un nuevo paradigma genera conocimiento, nuevos datos y, por lo tanto, nueva

información.

Todo nuevo paradigma implica un principio que siempre existió pero hasta entonces nadie había reconocido. Incluye la antigua concepción de las cosas como una verdad parcial de la realidad, sin que ello implique que esas cosas no puedan funcionar de otra manera. Muchas veces el viejo paradigma no funcionó por que se encasilló en la única manera de hacer las cosas. El nuevo paradigma casi siempre incluye al viejo pero lo absorbe en una perspectiva más amplia. Reconcilia los conocimientos tradicionales y los rebeldes en una teoría común. El nuevo paradigma es incluyente, no excluyente.

Como el naciente paradigma es más amplio, abre con él, un sinnúmero de oportunidades que el antiguo mantenía ocultas. Dado el poder y el alcance superior de las nuevas ideas, podríamos esperar que éstas se impusieran rápidamente, pero eso casi nunca sucede.

El problema radica en que para poder usar el nuevo paradigma se tiene que borrar de la mente el anterior; de no ser así, la sombra del antiguo contaminará las ideas generadas por el nuevo. La reciente perspectiva exige un giro mental tan pronunciado que las personas más arraigadas al viejo paradigma raramente llegarán a darlo. *Un nuevo paradigma significa dar vuelta e iniciar con una hoja en blanco.*

Cuando una persona innovadora reta al sistema y propone una novedosa idea, un cambio o un modelo diferente, surge entre los integrantes de la comunidad del viejo paradigma, un sentimiento de rechazo contra la alteración del orden acostumbrado de las cosas. A primera vista la nueva idea parece rara, confusa, y sobre todo peligrosa. Entre otras cosas porque la persona que la propuso pudo haber dado un salto intuitivo, sin tener la información o las pruebas que pudieran apoyar su reciente hipótesis.

Todo nuevo paradigma "*causa dolor*" y pone en peligro el status y el poder de los distintos elementos del sistema, los cuales se opondrán, inclusive agresivamente, a adoptar cualquier nueva regla del juego, como decía Albert Einstein: *los grandes espíritus siempre encontrarán violenta oposición de mentes mediocres.*

Un cambio de paradigma es en esencia una transformación radical del significado de las reglas prevalecientes hasta esos momentos. Por lo regular: todos los integrantes del viejo paradigma vuelven a cero y pierden todas las ventajas alcanzadas. La aceptación de un nuevo paradigma puede llegar a destruir a una persona, una institución, un sector industrial e incluso a la economía de todo un país. Muestra de ello son los países que basaron su economía en el petróleo caro, en la mano de obra barata o en la abundancia de sus recursos naturales.

Cuando un paradigma cambia y se alteran los supuestos fundamentales, muchas empresas y personas que se resistieron al cambio desaparecen del entorno, porque a pesar de las evidencias mostradas nunca aceptaron que las reglas del juego eran distintas así como la forma de hacer negocios. La razón fundamental, es: *quienes han trabajado fructíferamente desde la óptica antigua, están habitual y emocionalmente vinculados a ella. Por lo general, su fe inmovible les acompaña hasta la tumba. Incluso confrontados con una evidencia apabullante, permanecen apegados cerrilmente a la opinión errónea, sólo por conocida.*

Si el paradigma emergente explica lo que es hasta esos momentos era turbio y oscuro, poco a poco va ganando terreno. Una vez que pasa la etapa embrionaria y la comunidad reconocen su fuerza, el crecimiento es exponencial. Cuando un número crítico de pensadores llega a aceptar la nueva idea, se produce un cambio colectivo de paradigma y brota el consenso, provocando una especie de reacción en cadena.

Después de algún tiempo este paradigma, a su vez, sufre contradicciones. Los cambios en el entorno y la evolución de la sociedad, entre otros, provocan que el paradigma vigente comience a tener grietas y escollos en su perspectiva. Entonces los pioneros emprenden intuitivamente la búsqueda de un nuevo paradigma. A este proceso repetitivo se le llama evolución. Muchas veces se trata de pequeños cambios a la perspectiva actual, pero otras son verdaderamente revoluciones que cambian drásticamente las condiciones prevalecientes. Así es como la ciencia va quebrando y ensanchando

continuamente sus propias ideas y la humanidad avanza.

2.1.3 LAS OPORTUNIDADES DEL NUEVO PARADIGMA

Para muchas personas la única posibilidad de éxito es reinventando su propio pensamiento, y para muchas empresas radica en reinventar su propio negocio. Hay paradigmas que se encuentran prácticamente agotados y vemos a empresas y empresarios aferrándose a ellos, tratando de hacer negocio donde es imposible hacerlos.

La mayoría de los modelos de administración fueron exitosos para un paradigma reconocido para la comunidad de los negocios: *una sociedad industrial y un mundo predecible*.

Los grandes cambios que experimentamos a nivel mundial están provocando inesperadas formas de competencia y un mercado cada vez más impredecible. La velocidad de generación de los cambios, la baja adaptabilidad de las empresas y la vida efímera de las organizaciones en el mercado, nos dicen que el paradigma que estamos utilizando ya no es adecuado. Es simplemente obsoleto.

La mayoría de los problemas no pueden resolverse al nivel como están siendo expuestos, es indispensable replantearlos y situarlos en un nuevo contexto, en una perspectiva más amplia.

Sólo así se podrán descubrir nuevas oportunidades. Sólo así podrá ganar el futuro. La soberbia que provoca ser la empresa líder en el mercado y haber tenido cierto éxito; "la parálisis por análisis" de muchas empresas que están esperando mejores tiempos para realizar cambios; y la rigidez característica de las empresas altamente burocráticas, está dentro de las crisis, pero sólo se podrán observar bajo la perspectiva de un nuevo paradigma.

En consecuencia, el futuro no puede observarse a través de la vieja manera de pensar. Es necesario reconocer que las técnicas y las ideas que nos dieron

éxito en el pasado, ya no son apropiadas para la empresa en el futuro. Si seguimos haciendo las cosas como hasta ahora, estamos condenados a tratar de obtener los mismos resultados, pero bajo condiciones de competencia muy diferentes. *Las fórmulas de éxito del pasado ya no son una garantía para tener éxito en el futuro.*

Uno de los aprendizajes más importantes de la última década dice: cuando un paradigma nuevo se establece, el éxito del pasado se convierte en el peor enemigo.

2.1.4 CAMBIOS RÁPIDOS, CAMBIOS LENTOS

Algunos cambios de paradigma se presentan de manera rápida y abrupta. Las empresas tienen que reaccionar o morir. La capacidad de reacción y adaptación de cada empresa será factor clave para su permanencia en el mercado.

Sin embargo, otros cambio de paradigma se presentan lentamente, y también son muy peligrosos. En este caso, las empresas comienzan a perder competitividad, pero paulatinamente. Poco a poco pierden clientes, su tecnología se vuelve obsoleta. Son más improductivas, pero no se dan cuenta. El cambio es tan lento, que cuando lo perciben ya es demasiado tarde. *Si los cambios externos son más rápidos que la capacidad de la empresa para cambiar, el fin está próximo.*

2.2 El nuevo paradigma: El conocimiento como la fuente de generación de riqueza

Transformación, innovación, evolución, son otras tantas respuestas naturales para afrontar cualquier crisis.

Durante 10,000 años la economía agraria, dado que el hombre cultivaba sus propios alimentos. A partir de esta economía se marcaron dos hechos irrefutables: la economía tiene ciclos de vida, un inicio y un final; y cada ciclo es

marcadamente más corto que el anterior. El hombre recorre cada nueva etapa con una rapidez cinco veces mayor que la etapa anterior.

La segunda fue la era industrial y duró menos de dos siglos. Inició por el año 1770 en Inglaterra y llegó al cenit en los Estados Unidos alrededor de los años cincuenta, donde comenzó su inevitable contracción como proporción de la economía total.

Estamos entrando a una era completamente distinta de la que conocemos. El gran cambio lo está marcando la transición del paradigma de la sociedad industrial al paradigma de la sociedad del conocimiento. La humanidad está evolucionando una vez más. Ante el surgimiento de esta nueva etapa, todavía hay pensadores que argumentan que estamos entrando a una era industrial avanzada, a una continuación o una adaptación progresiva de los cambios (filósofos aferrados al viejo paradigma). Otros tantos hablan de la era de la información, con el inconveniente que éste tiene un carácter pasivo. Sin embargo, hay pensadores que prevén en nacimiento de una era postindustrial, con una estructura social muy diferente de la hoy conocemos.

Los pensadores del viejo paradigma perciben sólo una actualización en tecnología, estructura industrial y estilos de vida personales, en tanto que los pensadores del nuevo paradigma creen que el marco y la estructura social de la sociedad industrial serán desplazados por formas diferentes como las que experimentó la humanidad en la transición de la sociedad medieval a la moderna (Sakaiya 1994).

La sociedad que pensaba que la mayoría de los recursos eran abundantes e inagotables y que la riqueza dependía de su explotación, está evolucionando a una sociedad consciente de que los recursos naturales en todo el mundo se están agotando y que la única fuente de riqueza será el **saber** y el **conocimiento humano**.

El factor de producción que controlará todo, que sustituirá los factores tradicionales de producción e inclusive generará la riqueza de la empresa,

estado o país, será el conocimiento. Éste junto con la inteligencia, podrá sustituir cualquier insumo o carencia y será el principal mecanismo que consolidará la nueva economía.

En el espacio de unas cuantas décadas, la sociedad se reestructura a sí misma; cambia su visión del mundo, sus valores básicos, su estructura política y social, sus artes y sus instituciones claves... El recurso económico básico, para utilizar el término de los economistas, ya no es capital, el "suelo", ni la mano de obra. Es y será el saber... ahora el valor se crea mediante la productividad y la innovación, ambas aplicaciones del saber al trabajo.

El poder de la mente sustituirá finalmente al trabajo manual. De hecho cambiará radicalmente el concepto de trabajo y de trabajadores.

Hace 50 años, la mayoría de las personas eran contratadas por las fábricas para hacer, transportar o revisar trabajos. Más de la mitad de toda la fuerza laboral se concentraba en este tipo de actividades. En 1990 esta clase de trabajadores representa sólo una quinta parte de la fuerza laboral. Después del año 2000 esta cifra se reducirá a menos de la décima parte del total de la fuerza laboral.

Aumentar la productividad tratando de optimizar la fragmentación del trabajo o por esquemas avanzados de productividad ya no es la solución. La revolución de la productividad ya se agotó. La nueva era de trabajo implica la aplicación del conocimiento la nueva fuente de creación de valor de riqueza.

La sustitución de tierra, trabajo y capital por el conocimiento traducido como valor, tecnología, habilidad y oportunidad, cambiará completamente la dinámica de las

materia prima, los insumos y otros costos asociados al proceso productivo serán cada día menos importantes.

El uso del conocimiento como la nueva fuente de generación de riqueza, cambiará por completo la estructura de la sociedad y por consiguiente de las mismas empresas. Si antes el conocimiento se aplicaba al ser, en la nueva economía se aplica al hacer. El conocimiento que tradicionalmente se

consideraba un bien privado, de pronto se transformó en un bien público.

Los trabajadores se cotizarán por sus conocimientos y por el valor agregado que puedan generar. Las empresas que puedan estructurar el genio creativo de sus colaboradores obtendrán una ventaja competitiva determinante. Los consumidores pagarán por el conocimiento y por la información agregada como valor. La sociedad en general será más inteligente y preparada; y el siglo XXI será radicalmente diferente del que está a punto de terminar.

El mundo que surja del presente reordenamiento de valores, creencias, estructuras sociales y económicas, sistemas e ideas políticas, será diferente de cualquier cosa que se pueda imaginar hoy. Los mismos sistemas educativos tendrán un giro de 180 grados en su concepción original y en su esencia.

La aplicación del saber en el trabajo y la nueva economía del conocimiento trae consigo nuevas reglas del juego. De la capacidad de los empresarios para entenderlas dependerán sus posibles éxitos futuros.

CAPITULO 3

Las nuevas reglas del juego

Todo paradigma trae consigo diferentes niveles y formas de competencia. Bajo esta perspectiva, las estrategias que fueron exitosas en el pasado, es muy probable que ya no lo sean en el futuro. Entre muchas otras, destacan cuatro reglas de juego que están cambiando la forma como se conceptualizan las organizaciones.

3.1 La mayor parte del valor agregado en los productos y servicios es derivado del conocimiento e inteligencia.

La sociedad industrial exigía productos y servicios a bajo precio. Las empresas desarrollaban estrategias, buscando optimizar los procesos productivos (la llamada revolución de la productividad), mejorar el uso de las materias primas y aprovechar las economías de escala derivadas de la producción en serie.

3.1.1 EL CONOCIMIENTO Y LOS FACTORES TRADICIONALES DE PRODUCCIÓN.

Como una consecuencia del conocimiento como la nueva fuente de valor agregado en los productos y servicios, los factores tradicionales de producción pasan a segundo término.

3.2 La información como insumo básico de producción.

Usted puede y debe dar forma a su propio futuro. Por que si no lo hace, seguramente alguien lo hará.

La máquina de combustión interna y la electricidad, fueron las tecnologías esenciales durante la economía manufacturera; así como la tecnología de la información, lo es para la economía del conocimiento. Se calcula que la mitad de la información de que dispone hoy la humanidad se ha acumulado en los últimos 50 años. En el siglo diecisiete, una persona media acumulaba menos información en toda su vida que la que actualmente se recibe en un solo número de un periódico matutino.

La información se está convirtiendo en el centro neural de todos los negocios. Los adelantos con base a la información se han convertido en la arteria principal para reactivar los negocios maduros y convertirlos en nuevos.

Si un negocio en el futuro quiere sobrevivir, necesita informacionalizarse. Un negocio maduro o en fase estacionaria, representado por un mercado estancado o que está comenzando a declinar, puede ser revitalizado por medio de la información. Ésta puede ayudar, a encontrar nichos de mercado no descubiertos aún, nuevas necesidades del cliente y otros factores claves de éxito. Puede inclusive detectar cambios en la percepción y en los gustos del cliente. Una empresa con un buen sistema de información tiene gran parte del juego ganado.

La información, para que sea utilizable y genere ventajas competitivas, debe tener las tres características básicas: **completa, confiable y oportuna**. Una *información completa* debe contar con todos los elementos que le permitan analizarla y procesarla; *confiable* porque debe provenir de una fuente veraz y creíble; y *oportuna*, porque que tiene que llegar a la empresa con el tiempo necesario para que pueda ser utilizable. En muchas ocasiones esta información es muy costosa, pero tiene implícita la posibilidad de, por medio de su eficaz aprovechamiento, crear una ventaja competitiva para la empresa.

3.2.1 LAS FORMAS Y FUNCIONES DE LA INFORMACIÓN

La información tiene una arquitectura que se puede expresar en términos de formas y funciones. Actualmente la mayor parte de la información se clasifica en cuatro formas y funciones básicas, con sus correspondientes interacciones entre sí.

Las formas de la economía de la información son: datos, texto, sonido e imagen. Y son impresiones mentales que recibimos mediante los sentidos. En esta economía la vista y el oído son los sentidos más utilizados.

Los datos son todos los hechos, números, letras y símbolos que pueden ser procesados o producidos por una computadora. La habilidad única de las computadoras para manipular datos a gran velocidad abrió las posibilidades para una nueva economía. Para 1971, un microprocesador avanzado podía manejar hasta 40,000 instrucciones por segundo. Para 1991, esta cifra aumentó a 40 millones.

El texto es el lenguaje escrito. *El sonido* es lo que los oídos escuchan u oyen, básicamente en voces y música.

Y, finalmente, *la imagen* se refiere a la forma visual, estática o en movimiento, como se estructura una idea y puede ser expresada como una fotografía, un diagrama, un dibujo, etcétera.

Las cuatro formas se pueden traducir y cambiar según las necesidades de las personas. Por ejemplo, una imagen se puede describir, los sonidos de la música se pueden traducir mediante notas musicales a imágenes, en fin. Y sobre todo, una computadora puede expresar las cuatro formas básicas mediante números – ceros y unos – y almacenarlos en esta misma forma.

Por ejemplo se desarrolló el **software de reconocimiento de voz** que permite que las computadoras reconozcan la voz humana, por medio de un dispositivo para entrar a una computadora.

Existen otras formas de expresar la información que están avanzando a pasos agigantados. Por ejemplo, la tecnología del tacto, muy aplicada en la realidad virtual, se puede expresar como información también mediante algoritmos de computadora, igual aplicación se está desarrollando para la tecnología del sabor y la del olor.

Las cuatro funciones básicas de la información son: **generación, procesamiento, almacenamiento y transmisión.**

La generación es la función de obtener información del medio, capturarla y mostrarla en cualquiera de sus formas.

El procesamiento es el trabajo que se realiza en la información. Aquí, las computadoras iniciaron una gran contribución al convertir, editar, seleccionar, analizar, sintetizar y calcular la información generada.

El almacenamiento es la función de crear un banco de memoria para guardar la información para su uso posterior.

Y, finalmente, *la transmisión* es la función del envío y recepción de un punto a otro de todo tipo de información. Mientras el almacenamiento transfiere la información a través del tiempo, la transmisión lo hace a través de espacio. La transmisión es la función de distribución.

3.2.2 LOS AVANCES EN LA TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN Y TELECOMUNICACIONES.

Los avances en la tecnología de información, principalmente en las computadoras, han reportado avances significativos en los últimos años. Por ejemplo:

1. Los llamados **anotadores electrónicos** son una aplicación las computadoras portátiles.
2. Los **discos ópticos** utilizan láseres para leer información.
3. Las **imágenes digitales** son una combinación de computadora personal.

4. Las empresas tienen necesidad de ampliarse, olvidando sus límites físicos e interactuando estrechamente con sus clientes. Sin embargo la tecnología no estaba disponible hasta que apareció la de **Intercambio Electrónico de Datos**.

3.2.3 EL NACIMIENTO DEL CONSUMIDOR GLOBAL.

El consumidor global tiene nuevas necesidades, gustos y requisitos. Sus deseos son efímeros y van de los límites físicos entre países.

Dos fenómenos han provocado que la mayoría de los jóvenes de todo el mundo se comporten, se vistan y se diviertan como si hubieran crecido en la misma ciudad:

1. Los avances en las telecomunicaciones están provocando que el mundo sea cada vez más pequeño e interconectado.
 - Internet
 - La tecnología de la Fibra Óptica
 - Microondas
 - Los avances en los Satélites permiten que las comunicaciones bajen de costo
2. La combinación entre la firma de acuerdos comerciales entre países y regiones y los avances en las tecnologías de producción.

3.2.4 LOS GUSTOS COSMOPOLITAS

Día con día, los gustos de los clientes son más cosmopolitas y las grandes diferencias que antes se manifestaban geográficamente, ahora se manifiestan generacionalmente.

La familia Batisti, desde hace más de 70 años tiene una pequeña fábrica de elaboración de vinos de mesa, en la región de Trento, al norte de Italia. Su mejor cliente en los últimos 20 años, un empresario alemán que

distribuía su producto al sur del país germano, súbitamente les canceló todos los pedidos, dándoles la siguiente explicación: los jóvenes alemanes ya no toman vino con su comida diaria como la hacían sus padres, ahora sólo toman **Coca-Cola**.

3.3 La tecnología y la revolución de los negocios

El surgimiento de una nueva tecnología está provocando un cambio tan rápido que el mismo cambio, cambió.

Hoy en día la rapidez de generación de nuevas tecnologías, la complejidad inicial de algunas de ellas y los consecuentes cambios provocados por su aplicación práctica, están ocasionando entre empresarios una especie de tecnofobia directiva, la misma que se manifiesta como una parálisis ante los cambios tecnológicos en su sector y entorno.

3.3.1 LA GENERACIÓN DE UNA NUEVA TECNOLOGÍA Y SU CICLO DE VIDA.

Todas las tecnologías atraviesan por cinco etapas antes de ser comercializadas.

La primera etapa, el **descubrimiento**, es cuando el investigador o el inventor crean la nueva tecnología o desarrollo. No se conoce aplicaciones, solamente se sabe que "hay algo nuevo", pero todavía su futuro es incierto y está lleno de problemas a resolver. Esta etapa expresa una innovación tecnológica en su esencia más pura.

La segunda etapa, la **observación**, es cuando la comunidad científica, inventor, empresa patrocinadora y competencia, comienzan a identificar posibles aplicaciones y usos prácticos.

Tercera etapa, la **factibilidad**, es cuando la comunidad empresarial permite realmente aplicaciones prácticas y evalúa el costo-beneficio de la introducción de la nueva tecnología en el mercado.

La cuarta etapa, **el desarrollo**, es cuando se afina la tecnología y se prepara para ser lanzada al mercado.

La última etapa, **la producción**, es cuando la tecnología se introduce en el nuevo proceso o producto y se evalúa el impacto y la respuesta en el mercado.

Valor y tiempo son los factores que determinan la compra de una tecnología por parte de la empresa. El verdadero valor de una tecnología novedosa reside en las ventajas competitivas reales que se pueden derivar de su aplicación y uso. Y el tiempo determinan cuándo esta tecnología deja de ser una ventaja para la empresa y se convierte en una tecnología de uso común. Por ejemplo, en un inicio, el uso del fax como un medio de comunicación, representó para algunas empresas una ventaja competitiva importante, pero muy efímera. En poco tiempo, el fax se convirtió en una tecnología de uso común, que aunque tiene una gran cantidad de aplicaciones prácticas, hoy en día, no representa para ninguna empresa una ventaja competitiva.

Una ventaja competitiva es cuando un cliente evalúa el paquete de beneficios en los productos y servicios que ofrece la empresa, los compara con los de la competencia, en términos de valor (paquete de beneficios vs precio) y efectúa su elección.

Muchas tecnologías son tan avanzadas, que la empresa tiene que incurrir en grandes costos para capacitar a sus clientes en su uso y aplicación. Aunque la empresa en muchas ocasiones tiene que absorberlos, crea un efecto de posicionamiento en la mente de los usuarios.

La velocidad de generación de nuevas tecnologías con respecto al tiempo no tiene un comportamiento lineal. La competencia es tan agresiva y la comunicación de la ciencia tan avanzada, que esta velocidad tiene un comportamiento exponencial. Con esta perspectiva surge una regla que dice: **si la tecnología funciona, entonces considérela como obsoleta.**

3.3.2 ALGUNAS NUEVAS TECNOLOGIAS APLICABLES Y EL CAMBIO EN LAS REGLAS DEL JUEGO

Tenemos por ejemplo: los clientes de los arquitectos puedan construir virtualmente su propia casa, y simular vivir en ella y hacerle modificaciones mucho antes de que se inicie su construcción.

Los trabajadores de una empresa se podrán capacitar en una “aula virtual” interactiva para adquirir nuevos conocimientos, conjuntando teoría y práctica simultáneamente.

La mayoría de los departamentos de investigaciones y desarrollo podrán diseñar y probar sus innovaciones y corregir fallas, mucho antes de construir físicamente algún prototipo.

3.4 La rapidez como la nueva estrategia empresarial

Estamos en el apogeo del mercado de la rapidez. La capacidad para responder con prontitud a una solicitud de mercado es la nueva tendencia en las estrategias empresariales. Los clientes actuales ya se acostumbraron a empresas que les pueden entregar productos y servicios más rápido que la competencia.

Esto implica organizar a la empresa para que no exista ninguna pérdida de tiempo durante el proceso de producción de bienes y servicios, y es ahí donde empiezan los problemas del viejo paradigma: las empresas tradicionales no están estructuradas para ofrecer rapidez. Los antecedentes:

3.4.1 LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL EN LA BÚSQUEDA DE VENTAJAS COMPETITIVAS.

A través de la historia, las empresas han buscado adaptarse a las condiciones del mercado y de la sociedad prevalecientes en cada época. La estrategia empresarial diseñada por cada compañía busca crear una ventaja

competitiva que lo mantenga por arriba de sus competidores en las preferencias de los clientes. Cuando una ventaja se produce, las otras empresas buscan entender la naturaleza de la misma, recién conquistada por sus competidores, para adoptarla y seguir compitiendo. Sin embargo, la nueva ventaja pronto se hace de dominio público y deja de ser una ventaja competitiva para las empresas. La innovación estratégica busca encontrar nuevas estrategias que se adapten con mayor facilidad a la de sus competidores. En el entorno competitivo de finales del presente siglo, las innovaciones en la estrategia empresarial presentan ciclos de vida de diez a quince años y la tendencia es que cada nuevo ciclo reduzca el tiempo del ciclo anterior. Las estrategias productivas se pueden separar en tres grandes grupos:

1. Estrategias basadas en costos.
2. Estrategias basadas en procesos flexibles.
3. Estrategias basadas en el factor tiempo.

3.4.2 LAS ESTRATEGIAS DEL VIEJO PARADIGMA: ESTRATEGIA BASADA EN COSTOS

En los períodos subsiguientes a la Segunda Guerra Mundial, la estrategia empresarial libró una fuerte batalla en el terreno de los costos. La abundancia de mano de obra, los salarios bajos y las materias primas baratas provocaron que muchas empresas apostaran a la fabricación de productos masivos, no diferenciados y a bajos costo. La inversión de capital estaba enfocada a elevar la producción masiva y las ventajas competitivas se generaban al aprovechar las economías de escala provocadas por la producción en serie. La mayoría de los esfuerzos empresariales estaban muy claros: elevar la productividad de la mano de obra. Las técnicas de fabricación y los avances tecnológicos se enfocaron a los procesos de producción en masa

y aparecieron una gran cantidad de equipos semiautomáticos y automáticos que optimizaban rápidamente el proceso productivo.

La estrategia basada en costos aportó ahorros y beneficios para las empresas en los siguientes rubros:

1. La destreza de los trabajadores y operadores aumentó al realizar tareas repetitivas.
2. El diseño y la organización del trabajo se orientó a eficientar la producción masiva.
3. La investigación y el desarrollo se enfocaron a la adaptación de nuevos materiales y a la construcción de maquinaria que optimizara la producción en serie.
4. Las plantas y los equipos se automatizaron.
5. Como una consecuencia de la producción masiva, también redujeron los errores y los productos defectuosos durante el proceso de fabricación.

Con el tiempo, la estrategia basada en costos dejó de ser una ventaja competitiva para las empresas. Dos causas provocaron su obsolescencia. La primera fue que las empresas, al implantar la estrategia, no eliminaron el precio de la complejidad. Estos factores no se detectan fácilmente, ya que la mayoría de las empresas reducen los costos del proceso productivo y no los del proceso administrativo. La segunda causa radicó en que algunas empresas, al aumentar de tamaño, también aumentaron los controles, gastos indirectos y de gestión, lo que hizo cada vez más difícil basar su estrategia en las premisas de la reducción de costos.

3.4.3 LAS ESTRATEGIAS DE LA TRANSICIÓN: ESTRATEGIA BASADA EN PROCESOS FLEXIBLES

A principios de los años 80's, cuando los japoneses quisieron

expandirse y penetrar a nuevos mercados, se encontraron con dos limitantes, que a la larga provocaron el nacimiento de la empresa flexible:

a. Las líneas del producto presentaban una capacidad limitada de conocimiento.

b. Los nuevos mercados exigían variedad y capacidad de adaptación.

Los Japoneses se encontraron con un dilema: o presentaban variedad de productos con costos elevados o mantenían pocas líneas de productos a precios bajos. El reto para las fábricas japonesas, como lo expresó Taiichi Ohnno, inventor del sistema de producción de Toyota, aumentar la variedad de productos sin sacrificar los costos de producción.

3.4.4 LA NECESIDAD DE UNA NUEVA ESTRATEGIA

La nueva estrategia ataca dos frentes:

1. Buscar un atributo de diferenciación que deleitara a los clientes y aumentara el volumen de ventas.
2. Buscar una reducción en los costos indirectos y en los costos asociados a la complejidad.

La respuesta es una estrategia que se apoyó en la fabricación flexible, en la innovación y en la variedad: la estrategia se llamó **capacidad de respuesta**.

Las estrategias basadas en el factor tiempo llevaron consigo los siguientes beneficios:

1. Las estructuras empresariales se diseñaron y dirigieron para ofrecer una respuesta rápida
2. La estrategia basada en el factor tiempo concentraron sus esfuerzos en reducir y eliminar los retrasos.
3. La respuesta rápida fue un atributo con un atractivo para una gran cantidad de clientes rentables.

3.4.5 UNA NUEVA REGLA DE JUEGO: LA RAPIDEZ

Las empresas habían logrado cambios significativos, pero dichos cambios sólo se enfocaron a optimizar y a flexibilizar los procesos productivos ya existentes. Sin embargo, en realidad lo hicieron las empresas fue mejorar lo que se tenía, sin cuestionar cuál era la mejor manera de hacer el trabajo.

La estructura tradicional, basada en la pirámide jerárquica, no responde a las nuevas exigencias de la estrategia. Por primera vez, se invierte la secuencia del proceso administrativo tradicional, que enseñaba primero la estructura y después la estrategia, ahora se desarrolla primero la estrategia basada en tiempo y, posteriormente, se diseña una estructura que soporte a dicha estrategia.

Los cambios que provocó la estrategia basada en el tiempo dentro de la empresa se pueden agrupar en:

1. Rediseño de los procesos productivos y orientación con base en la velocidad de respuesta.
2. Eliminación o reducción al mínimo posible de las actividades que no agreguen valor.
3. Rediseño y optimización de la cadena de estructuras intermedias entre la empresa y el cliente.

Los resultados promedio a empresas orientadas al tiempo.

- Reducción del tiempo de respuesta entre 50 % y 80 %
- Más del 20 % en reducción de costos
- Crecimiento de un 300 % con respecto a la empresa promedio de su sector.
- Aumento en la rentabilidad superior a un 200 % del promedio de su sector.
- Incremento mayor del 100 % en el índice de lealtad de sus clientes.

(encuesta directa de Dominos Pizza, Federal Express y Wal-Mart)

CAPITULO 4

Hacia un nuevo pensamiento empresarial

Los modelos tradicionales de administración seguidos por empresas, están presentando grandes deficiencias para adaptarse e entornos altamente competidos, turbulentos y cambiantes. Se necesita evolucionar a modelos más dinámicos y flexibles capaces de asimilar los nuevos entornos empresariales y hacer más competitivas a las empresas.

4.1 Antecedentes

4.1.1 LA SOCIEDAD INDUSTRIAL

4.1.1.1 La falacia de la abundancia de recursos

Para la mitad del presente siglo, todo hacía suponer que los recursos naturales y energéticos eran inagotables y.. baratos.

Con esta perspectiva, los países más ricos y poderosos de la tierra serían aquellos que tuvieran abundancia de estos recursos y la capacidad productiva para transformarlos. Pero, finalmente, la realidad fue muy distinta.

Los países que trataron de basar su poderío en sus recursos naturales abundantes, pronto se llevaron una gran decepción al sufrir cambios en las estructuras de precios de dichos recursos. Muchos de los cambios se debieron a la repentina sobre oferta de los recursos naturales y a la aparición de otros productos que con grandes ventajas competitivas sustituyeron a los recursos tradicionales.

4.1.1.2 *Los estilos de vida de la sociedad industrial*

Después de épocas muy difíciles de recesión causada por la guerra, la sociedad industrial redefinió su escala de valores y el estilo de vida. Armonizó los términos de lujo y estética con la supuesta abundancia de los recursos naturales y la producción masiva de las fábricas.

La definición de lujo y estética era: **entre más grande es más lujos, más cantidad siempre es mejor... más, más.** Para la sociedad industrial calidad y cantidad eran sinónimos. Hablar de calidad significa hablar de cantidad.

4.1.2 LA DESHUMANIZACIÓN DE LAS EMPRESAS

En los años sesenta todo parecía indicar que la empresa del futuro compuesta por una máquina, un perro y un hombre. La máquina iba a ser totalmente automática y realizaría todo trabajo, el perro la prendería en las mañanas y la apagaría por las tardes y el hombre iba a estar presente sólo para darle de comer al perro. A propósito, el perro estaba entrenado para morder al hombre en caso de que éste quisiera tocar algo.

Los costos generados por la llamada industrialización y desarrollo, fueron los costos humanos. La fragmentación y la división del trabajo y las tareas simples y repetitivas provocaron una deshumanización dentro de las empresas y una impersonalidad del concepto de trabajo. Un testimonio lo confirman: Él primero es de un obrero del grupo Gamesa.

- Everardo Rincón: escolaridad de segundo año de primaria, 43 años, obrero, 21 años de casado y 4 hijos. Originario de Peten , un pueblo

pequeño del estado de Sonora. Expresó su sentimiento el día que cumplió 20 años de trabajar en la fábrica de pastas.

Hoy cumpla 20 años de trabajo en la fábrica de pastas, y el supervisor hizo una colecta entre mis compañeros para regalarme un pastel y así celebrar un acontecimiento: era el primer obrero en cumplir 20 años de trabajar en la fábrica. Después de escuchar a mis compañeros entonar las mañanitas, el supervisor, con la mejor de las intenciones, alzó su vaso de refresco y brindó diciendo “por los siguientes 20 años”. Al escucharlo, me quedé helado. Un sentimiento de desesperación y de frustración recorrió mi cuerpo y en ese momento quise salir corriendo y nunca jamás regresar a la fábrica.

En la noche no pude dormir solamente de pensar que durante los siguientes 20 años iba a regresar a hacer exactamente lo mismo, una y otra vez: recibir la pasta que viene por la banda transportadora, abrir la bolsa de plástico, pesar doscientos gramos de pasta, regresarla a la banda transportadora, para que unos metros más adelante, otro compañero la cerrara con las tenazas térmicas y escuchar la voz del supervisor que gritando nos decía: “ apúrense que viene un cambio de producto”. Acompañados por el traqueteo de las máquinas y el ir y venir del producto, esperábamos que dieran la 11:30 par ir a comer. En verdad, yo no sé cómo he aguantado tanto tiempo. Sería por que mis hijos estaban en la escuela y yo no quería que vivieran en una fábrica como yo. Esa sensación me ayudaba a levantarme todos los días a las 5:00 de la mañana. Pero, ahora que ya terminaron la escuela, espero que Dios me ayude a encontrar otro motivo para regresar todas las mañanas a la fábrica. En ocasiones siento que regalé 20 años de mi vida y ni siquiera me lo han agradecido. El gerente de la fábrica ni se enteró.

4.2 La estructura empresarial básica

4.2.1 LAS BASES DE LA ESTRUCTURA TRADICIONAL

4.2.1.1 ¿Por qué una estructura piramidal?

Organigrama mata galán

En general, todos los modelos de administración se basaban en una estructura piramidal que en su tiempo parecía la forma natural de administrar una empresa.

Uno de los grandes errores de estos modelos radica en que se trata de encontrar las fuerzas sociales y políticas que rodean la organización y se afirma que éstas deben ajustarse a los valores y expectativas sociales de su época; se pensaba que así se hacía, era más probable que la empresa pudiera sobrevivir a las condiciones prevalecientes de su tiempo.

4.2.1.2 Estructura, jerarquía y poder

El plan básico de la pirámide como estructura es la **jerarquía**. Y es precisamente la que evita que la organización pueda reaccionar rápidamente a los nuevos paradigmas de los negocios.

La jerarquía se inicia con el Director General y baja verticalmente por escalafón hasta el último nivel. El Comportamiento de la estructura a través del tiempo, adopta diferentes formas como consecuencia de la presión de las distintas áreas por dar resultados.

La jerarquía tiene implícitos varios problemas debidos principalmente a su diseño y a su naturaleza.

El primer gran problema es cuando se diseña el organigrama. Si la empresa se organiza por productos, no necesariamente la hará por funciones, de manera que éstas se tendrán que duplicar para cada producto o simplemente asignarse (por cierto, la asignación no es una de las principales características de la organización jerárquica). La empresa tendrá que decidir así se organiza por alguna de las siguientes directrices: a) por función o por departamento; b) por producto c) por

cliente. Debido a su naturaleza, la organización jerárquica sólo se puede estructurar siguiendo una de las tres directrices.

A medida que se han revisado distintas experiencias y documentos empresariales, surge una pregunta que debe de analizarse con mucho cuidado: ¿ el organigrama de la empresa es la estructura de ésta? (entendiéndolo organigrama como los manuales de funciones, autoridad y responsabilidad que establecen la dependencia entre personas y departamentos, creando límites de autoridad y responsabilidad).

Si la empresa asume que el organigrama es la estructura de ésta, entonces la rigidez empresarial se encuentra en su máxima expresión. Con vistas al futuro, si las organizaciones no cambian, esta rigidez se convertirá en algo así como una rigidez cadavérica.

Hoy en día, la estructura de la empresa expresada como organigrama, se ha convertido en el peor enemigo de la libertad de expresión del hombre dentro de la empresa.

4.2.1.3 El funcionamiento de la empresa: el modelo mecanicista

Una variante de la estructura jerárquica o simplemente otra forma de ver el funcionamiento de la empresa es el modelo mecanicista. La máquina se convirtió en la metáfora más importante de la Revolución Industrial, no solamente en las fábricas, sino en la sociedad en general; inclusive en el vocabulario cotidiano las utilizamos constantemente: “ todo va sobre ruedas”, “ se te zafó un tornillo “, “ te falta una tuerca” etc. De hecho, Isaac Newton propuso que el universo se asemejaba a un reloj y que éste se componía de partículas individuales cuyos elementos podían ser controlados y eran predecibles. Esta concepción del mundo

nos llevó a mirar la naturaleza como un recurso que proporciona a las máquinas y a la sociedad combustible y energía para su funcionamiento.

Este modelo funciona perfectamente bajo el paradigma de la empresa como una máquina bien aceiteada. Este pensamiento funcionaba por que el mundo era completamente predecible y los cambios eran esporádicos y lentos. La visión mecanicista del mundo refleja la forma de administrar los negocios. Una buena empresa, comentaba un empresario, es aquella que pueda funcionar como una máquina bien ajustada de producción " semejante a un reloj suizo"; todo tiene que engranar perfectamente. El trabajo se divide en unidades pequeñas y discretas, asignándose a trabajadores especializados, cuya principal función es llevar acabo tareas sencillas y repetitivas y donde está prohibido pensar porque: pensar simplemente no es necesario. La producción masiva era el tipo normal de actividad industrial y, en estas condiciones, las empresas podían ser administradas como si fueran unas máquinas y en realidad así eran administradas.

4.2.1.4 *La toma de decisiones centralmente planificada*

Otro de los problemas de la estructura piramidal es la centralización del poder y toma de decisiones.

La estructura piramidal, como la organización de las funciones de la empresa, conlleva por su esencia un problema fundamental: las decisiones importantes las toma un solo hombre, el Director General.

Casi siempre, el Director General es quien toma todas las decisiones importantes y coincidentemente es la persona menos enterada de lo que pasa dentro de la organización; es el que menos está en contacto con el cliente. Su personal cercano le dice sólo lo que él quiere oír y los problemas se maquillan antes de llegar a él.

Estas situaciones no son culpa del Director General, si no de una estructura jerárquica que deja las decisiones a la única persona que

tiene injerencia en toda la empresa y que, de salir algo mal, tiene que pagarlo con su renuncia ante el consejo de administración; o si la empresa es suya, llevarla a la *quiebra*.

4.2.2 LAS DEFICIENCIAS DEL MODELO

En condiciones estables de la demanda, el modelo basado en una estructura piramidal, que funciona como una “ máquina bien aceiteada “, maximizando su crecimiento y con decisiones centralmente planificadas, funciona bien en corto plazo, pero a largo plazo presenta efectos negativos, como los siguientes.

- Rigidez y baja flexibilidad. La rapidez de respuesta a nuevas variables en el mercado es burocrática y lenta.
- Las decisiones son centralmente planificadas, dependen de la decisión de una sola persona.
- Por su misma estructura, este modelo provoca información incompleta y poco oportuna, por lo cual el Director General tiene que “ administrar por sentimiento “, en lugar de administrar con base en información. La empresa se administra siguiendo supuestos o experiencias pasadas.
- Los sistemas tradicionales de contabilidad solamente proporcionan números fríos y hablan del pasado o del presente de la empresa, no del futuro. Estos sistemas no dan información sobre pérdida de clientes, posición competitiva ni satisfacción a los empleados.
- El personal que se encuentra en la base de la pirámide es el más bajo nivel y por lo regular el que mantiene un mayor contacto con el público. Estos empleados generalmente reciben un menor retribución por su trabajo y son la cara de la empresa ante el cliente.
- La estructura piramidal por naturaleza desarrolla esquemas de corrupción en todos los niveles y formas posibles, creando nichos de poder en todos los niveles.

4.3 Del crecimiento maximizado al crecimiento sostenido

4.3.1 EL CRECIMIENTO MAXIMIZADO

Hubo una vez que la riqueza era elemental.

Se poseía o no se poseía. Era sólida, material. Y resultaba fácil comprender que la riqueza daba poder y el poder, riqueza.

Y de pronto todo cambió. Las dos crisis petroleras de los años setenta nos revelaron que nuestra carencia de un suministro inagotable de recursos y alimentos estaba errada y mal fundamentada. El mundo inició un cambio en la concepción de la riqueza y bienestar.

4.3.1.1 El modelo del crecimiento maximizado de las empresas

La creencia de los recursos naturales como fuente inagotable de materia prima y energía, y el pensamiento social de que el progreso era la acumulación de riqueza material y económica, llevaron a las empresas a buscar un crecimiento maximizado en su administración.

La maximización de la producción, las economías de escala y todo lo que favorecía el desarrollo económico era visto como positivo, ¡era considerado progreso!. La premisa vigente de las empresas era maximizar la producción, elaborando una mayor cantidad de productos, a los costos más bajos posibles. Ésta era la única variable a controlar por la empresa. Los empleados, los clientes y el medio ambiente no eran factores a considerar por que simplemente no era necesario.

4.3.2 HACIA MODELOS DE CRECIMIENTO EQUILIBRADOS O SOSTENIDOS

Casi al borde del colapso, están surgiendo nuevas alternativas de crecimiento que buscan un equilibrio. Estas teorías se suscriben principalmente al concepto de que el factor más limitante o el de

menor crecimiento, a la larga, detendrá el crecimiento del sistema en su totalidad.

La primera variable de estos modelos es aprender a observar el mundo como un todo y a entender que nuestras empresas son parte de un sistema mayor.

4.4 Hacia un nuevo pensamiento empresarial

El fondo es uno solo. Los caminos son muy diversos.

El paradigma de la sociedad industrial ya agotó todos los recursos, dio todo de sí. Su lugar lo ocupa un nuevo paradigma: la sociedad del conocimiento. Donde el capital intelectual es la base de la próxima visión empresarial.

Las bases de la economía del conocimiento ya se empiezan a conocer. Las formas, poco a poco, están encontrando sus caminos.

Las bases del nuevo pensamiento empresarial se pueden conceptualizar desde la óptica de los elementos del cambio que dan lugar a las nuevas estructuras empresariales, para finalmente llegar a la esencia del pensamiento: la redefinición del concepto de trabajo.

4.4.1 LOS ELEMENTOS DEL CAMBIO

Ya no podemos seguir manejando el automóvil viendo el espejo retrovisor.

La base de este nuevo pensamiento empresarial se puede resumir en la creación de un pensamiento dinámico. Los empresarios de hoy saben que nada permanece constante, la evolución y la capacidad de adaptación están ocupando un lugar importante en las recientes estrategias empresariales. La sombra de la obsolescencia no sólo ha llegado a los productos y servicios que continuamente aparecen

en el mercado. La obsolescencia también está llegando a la mente de algunos empresarios.

4.4.2 LAS NUEVAS ESTRUCTURAS EMPRESARIALES

La estructura piramidal y jerárquica es una especie en extinción.

Ocho factores básicos que guían la reestructuración de una empresa:

1. Las empresas se organizan por procesos completos siguiendo un orden natural (reingeniería)
2. La empresa se organiza en equipos de trabajo en sus distintas modalidades.
3. La nueva forma de trabajar es por medio de la unión de esfuerzos independientes e interdependientes que se estructuran en forma de red.
4. Todas las áreas que no agreguen valor directamente al producto o servicio final se eliminan, reducen o subcontratan.
5. El trabajo se desarrolla armónicamente con base en una secuencia lógica.
6. La información es fluida y democrática, y se comparte por medio de sistemas de trabajo conectados por sistemas en red.
7. Los límites de la empresa van más allá de sus fronteras físicas.
8. La organización es dinámica. Se produce una constante reorganización, en el sentido de una reconfiguración perpetua de las estructuras de los equipos de proyecto y de las estructuras en red.

4.5 El nuevo concepto de trabajo

El empleo tradicional como una forma de organizar el trabajo, es un artefacto social que ha vivido más allá de su utilidad. Su fallecimiento nos enfrenta a todos con riesgos poco conocidos... y ricas oportunidades.

4.5.1 EL CONCEPTO DE TRABAJO ACTUAL

El concepto de trabajo actual es una solución rígida a un problema dinámico.

Últimas noticias sobre el empleo: en los primeros 6 meses de 1995, la factura que le pasó el gobierno mexicano a sus trabajadores por el llamado error de diciembre fue de más de 1,800,000 personas despedidas. La mayoría de las empresas están buscando hacer paros técnicos o reducir las horas laborales para evitar despidos masivos de personal.

La mayoría de los trabajadores que han tenido que dejar sus puestos, no lo están haciendo momentáneamente, mientras pasa la crisis. Estos empleos, en su forma tradicional, ya están cerrados de por vida; su lugar lo ocupan empleos temporales o virtuales, cortos o largos, pero definidos en el tiempo.

En la obra de Jeremy Rifkin, el fin del trabajo, se afirma que dentro el próximo siglo, las economías más ricas del mundo no tendrán trabajadores. Si hasta ahora la tecnología ha eliminado trabajadores manuales, todavía tiene un largo camino para desplazar a otro tipo de empleados. La tecnología informática - computadoras software y telecomunicaciones - han tenido la capacidad de desplazar a trabajadores, no sólo de la industria manufacturera, sino también en los servicios y a los empleados más calificados.

¿Qué estamos haciendo mal? Se preguntan los empresarios. La respuesta es: *estamos haciendo algo, bien o mal, que en esencia ya no tiene sentido.* El problema no radica en tratar de acomodar a los desempleados en nuevos puestos; ésta es sólo una respuesta parcial al problema. *Lo que está desapareciendo es el concepto tradicional de trabajo.*

La gente siempre ha trabajado. Hasta el año 1800, la palabra empleo significaba cualquier tarea que conformaba una pieza sencilla de trabajo, pero no un rol o una posición dentro de la organización (Bridges, 1994). Antes del siglo XIX la gente hacía un trabajo no tenía un trabajo. Para entonces los empleados no los determinaba la empresa, sino que eran producto de las

cosas que necesitaban hacerse en un tiempo y lugar determinado. *Los trabajos eran actividades, no posiciones.*

El concepto de trabajo como lo entendemos hoy en día, surgió a principios del siglo pasado por la necesidad de empaquetar las tareas que debían realizarse en las crecientes fábricas y en las burocracias de las naciones en vías de industrialización. Las horas y los lugares para laborar se estandarizaron, y la ecuación de una persona y un puesto fue resultado del empaque del trabajo y de la producción en masa. Lo que hace más de 200 años comenzó como una idea descabellada y contraria a la naturaleza del hombre, con el tiempo se convirtió en la forma normal de trabajar dentro de las fábricas e inclusive fue regulada por la legislación de los países civilizados. Empacar las faenas de las fábricas también era sinónimo de evitar que los trabajadores pensaran, reduciendo su tarea a movimientos simples y repetitivos. **Pensar simplemente no era importante ni necesario.**

Un buen trabajo implica, por tradición, la forma en que la gente normal obtiene su dinero y vive, alcanza cierto status, hace amistades, moldea su sentido de pertenencia, se siente productiva y construye esperanzas por un mejor futuro.

Los horarios de trabajo, las tareas predeterminadas, el trabajo para toda la vida y los sueldos fijos, llegaron a su fin. Este sistema "exitoso" en la época industrial, está llegando a su fin con la revolución del conocimiento. Considerado artificial e inhumano, más que promover limitó el desarrollo natural de los individuos y neutralizó sus aspiraciones.

Ahora el concepto de trabajo se enfrenta a una disyuntiva: o se renueva en su concepción original o desaparece. Las condiciones normales para las que fue creado, producción en masa y grandes organizaciones burocráticas, están desapareciendo. La tecnología nos permite automatizar y personalizar la producción, y las grandes empresas se están prácticamente desbaratando en pequeñas unidades flexibles y ágiles. La razón por la cual se crearon los puestos para empaquetar el trabajo realizado se está esfumando de nuestras manos.

Lo que está desapareciendo no es el trabajo en sí, sino el trabajo empaquetado consistente en un empleo de nueve de la mañana a seis de la tarde, doce meses al año, con vacaciones, promociones, y una jubilación a la edad de 65 años.

Una nueva forma de trabajar está surgiendo, en la era de post-empleo, los empleados ya no piensan como empleados.

4.5.2 EL NUEVO CONCEPTO DE TRABAJO

El conocimiento hoy, transforma al hombre en empresario de sí mismo.

Es necesario desarrollar un nuevo concepto de trabajo, que embone en una empresa flexible capaz de adaptarse a cualquier demanda del mercado, y como empleados vistos como “*gentes libres*” o pequeños empresarios, contratados por proyectos específicos y por tiempos determinados, según las necesidades de la empresa y del empleador. Esta situación cambiará radicalmente la esencia misma del concepto del trabajo.

La seguridad en el trabajo, es una promesa que ninguna empresa se atreverá a plantear, porque no depende de la misma. Una empresa no podrá asegurarle a sus empleados trabajo toda la vida, porque ni ésta sabe si sobrevivirá.

Como sustituto de la seguridad en el empleo surge el término empleabilidad. Lo que organizaciones sí podrá prometerle a los empleados es que cada día que trabajen para la empresa, serán más valiosos para el mercado, porque sabrán más, y estarán mejor cotizados con respecto al mercado laboral. Los empleados por su parte valorarán esta situación, porque les dará seguridad para el futuro.

El valor de los nuevos empleados tendrá parámetros radicalmente opuestos. Ya no se medirá por horas trabajadas, sino por resultados obtenidos, por su capacidad de interactuar con otros miembros de la organización; por aprender y compartir conocimientos, y por resolver problemas de la

organización y del cliente. Joseph y Conn (1991) comentan al respecto: *en lugar de especialización y antigüedad, el valor del empleado se medirá por sus conocimientos y experiencia generales, su flexibilidad, creatividad y capacidad para trabajar en equipo.*

Estos agentes libres, al saberse empleados por tiempos cortos tendrán, entre otras, las siguientes características:

1. Tratarán de aprender rápidamente y de acumular nuevos conocimientos y habilidades, ya que de ello dependerá su próxima contratación. Tratarán de usar la tecnología como un medio de optimizar y simplificar su propio trabajo.
2. Serán flexibles y aprenderán a analizar rápidamente las situaciones a las que se enfrentan, porque de ello dependerá su capacidad de adaptación.
3. Desarrollarán habilidades de negociación, de solución de problemas y de trabajo en equipo, porque de ello dependerá parte de su evaluación de resultados. Su capacidad de ser interdependientes será, también, muy valorada.
4. Su trabajo se medirá no por 8 o 10 horas trabajadas, sino por la diferencia entre los resultados pactados y los alcanzados. Las vacaciones, los permisos y las faltas pasarán a un segundo término.
5. Tendrán mentalidad de proveedor, el cual ha sido contratado para realizar una tarea específica. Del éxito de esa tarea dependerá su continuidad dentro de la empresa. Los agentes libres entrarán a las reglas del mercado de oferta y demanda.

**EL CONCEPTO DE TRABAJO, COMO LO CONOCEMOS
HOY EN DÍA, NO EXISTRÁ MÁS.**

CAPITULO 5

La evolución de la estrategia de calidad dentro de la empresa

Hacia una sexta generación de los procesos de calidad

La estrategia de calidad dentro de la empresa la evolucionado a través del tiempo, sobre todo para adaptarla a las condiciones prevaecientes en el mercado y en el entorno.

5.1 Antecedentes

Aunque el marco teórico de los procesos de calidad debe ser un tanto homogéneo, su apreciación depende principalmente de tres factores a considerar:

a. La experiencia acumulada del especialista que analiza la información

La experiencia juega un papel determinante en la forma como se visualiza un proceso de calidad. Los investigadores serios en estos campos han concluido que **no existen fórmulas universales para implantar procesos de calidad**. Cada empresa en lo particular, tiene que encontrar su propio camino y desarrollar sus propias metodologías.

b. Los antecedentes académicos de la persona que analiza la información.

Es muy difícil poder encontrar empresarios o consultores con una visión integral del proceso. La visión parcial del proceso de calidad presentará también resultados parciales.

c. La calidad de la información en sí.

Gran parte de éxito del proceso de calidad, y de su continuidad, depende de una buena fuente de información.

5.2 Introducción

La calidad no cambia en el fondo, sólo adapta sus formas.

“La evolución determina quién sobrevive y quién queda fuera tanto en la selva como en los negocios”. El concepto de calidad también ha evolucionado a través del tiempo.

El concepto de calidad tiene que estar acompañado de un análisis profundo del contexto donde se ubica la empresa. Todas las orientaciones son válidas, siempre y cuando el entorno del negocio sea propicio para ello - no es lo mismo la calidad que busca una empresa que tiene su producción prácticamente vendida en los siguientes dos años, que la calidad que busca una empresa dentro de un mercado turbulento e impredecible-. Las reglas del juego están cambiando continuamente, y el fracaso de las teorías de la calidad radica en la incapacidad de la empresa para evolucionar hacia estrategias de calidad más competitivas.

El concepto de calidad puede tener muchos significados. Su definición y su aplicación dependen del contexto y del momento en que se observe y se analice.

La calidad es como el arte, todo el mundo habla de ella, pero cada quien tiene su propia definición.

5.3 Evolución del concepto de calidad

La calidad no es una meta, es una forma de trabajar.

5.3.1 PRIMERA GENERACIÓN: CONTROL DE CALIDAD POR INSPECCIÓN

La calidad se orienta al producto terminado.

Estrategia y liderazgo

Los empresarios al detectar los problemas suscitados con el cliente por elaboración de productos con diferencias perceptibles dentro de un mismo lote, decidieron revisar y evaluar el resultado al final del proceso e implantar un sistema reactivo, que tenía como finalidad identificar los productos defectuosos y establecer las normas que debían cumplir para salir a la venta. En pocas palabras, orientaron la calidad a la obtención de productos terminados similares.

Por primera vez se introduce el departamento de control de calidad, el cual, auxiliado por inspección, examina de cerca los productos terminados o una muestra representativa de ellos para detectar sus defectos y así tomar las medidas necesarias para tratar de evitar que los clientes reciban productos defectuosos, ya que en la mayoría de las ocasiones, por el tamaño de lote, no se puede examinar el 100% de los productos elaborados. Este enfoque funciona bien en sus inicios, ya que la empresa comienza a evaluar la calidad como una variable a medir y a controlar.

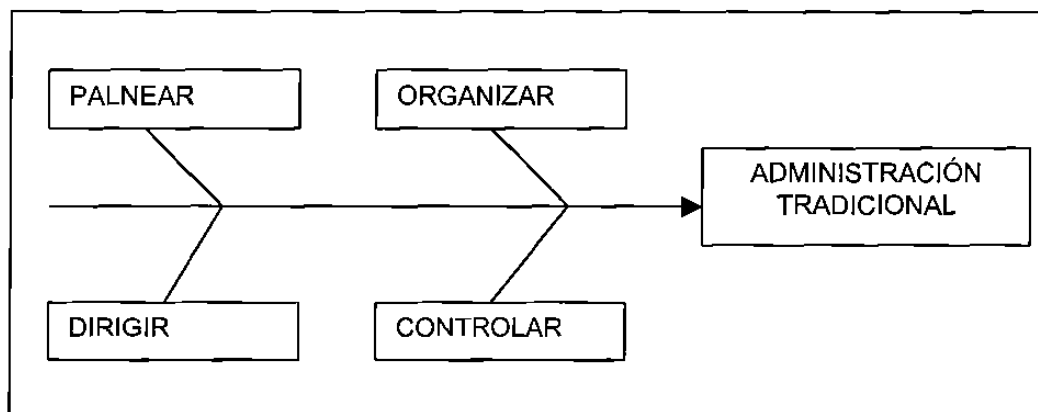


Fig. 5.1 Primera generación: La Era de la Sociedad Industrial

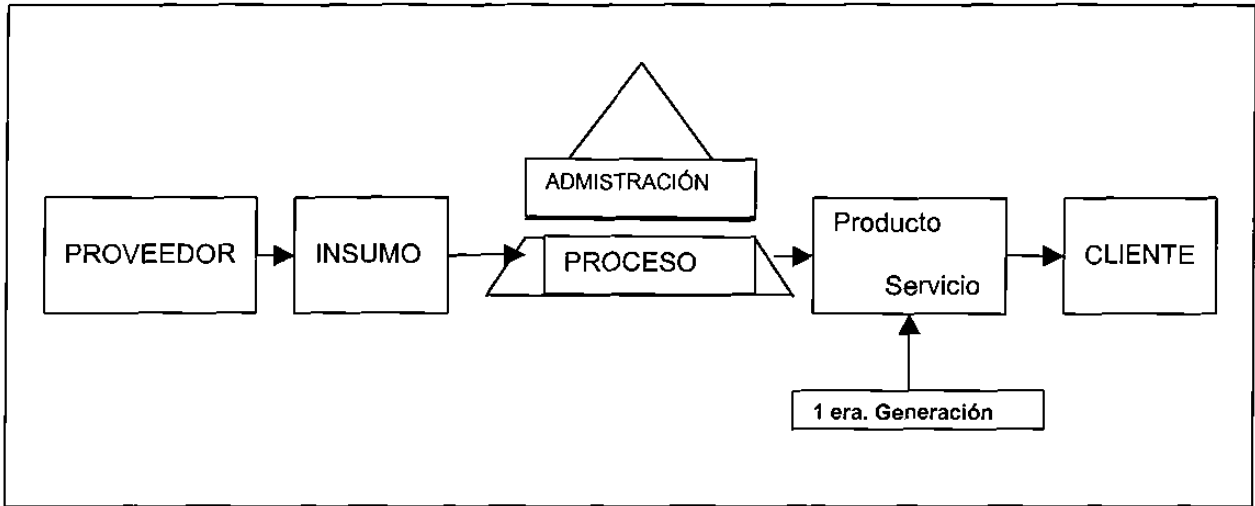


Fig. 5.2 1era. Generación de la calidad

5.3.2 SEGUNDA GENERACIÓN: ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

La calidad se orienta a los procesos productivos que aseguren que consistentemente los productos cumplan con las especificaciones predeterminadas.

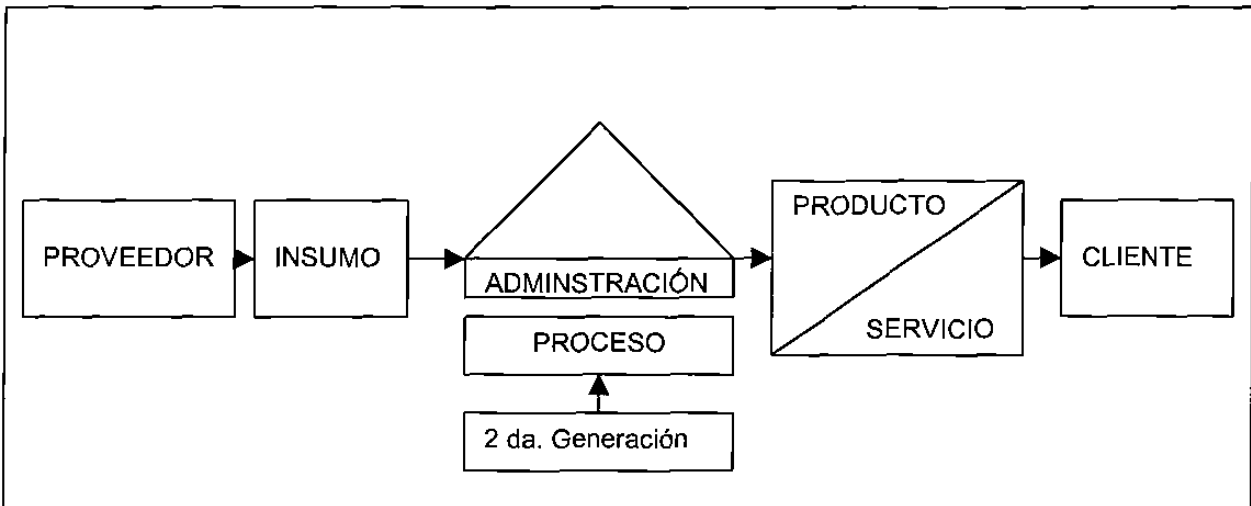


Fig. 5.3 2da. Generación de la calidad

La calidad cambió la esencia de la administración tradicional como se muestra:

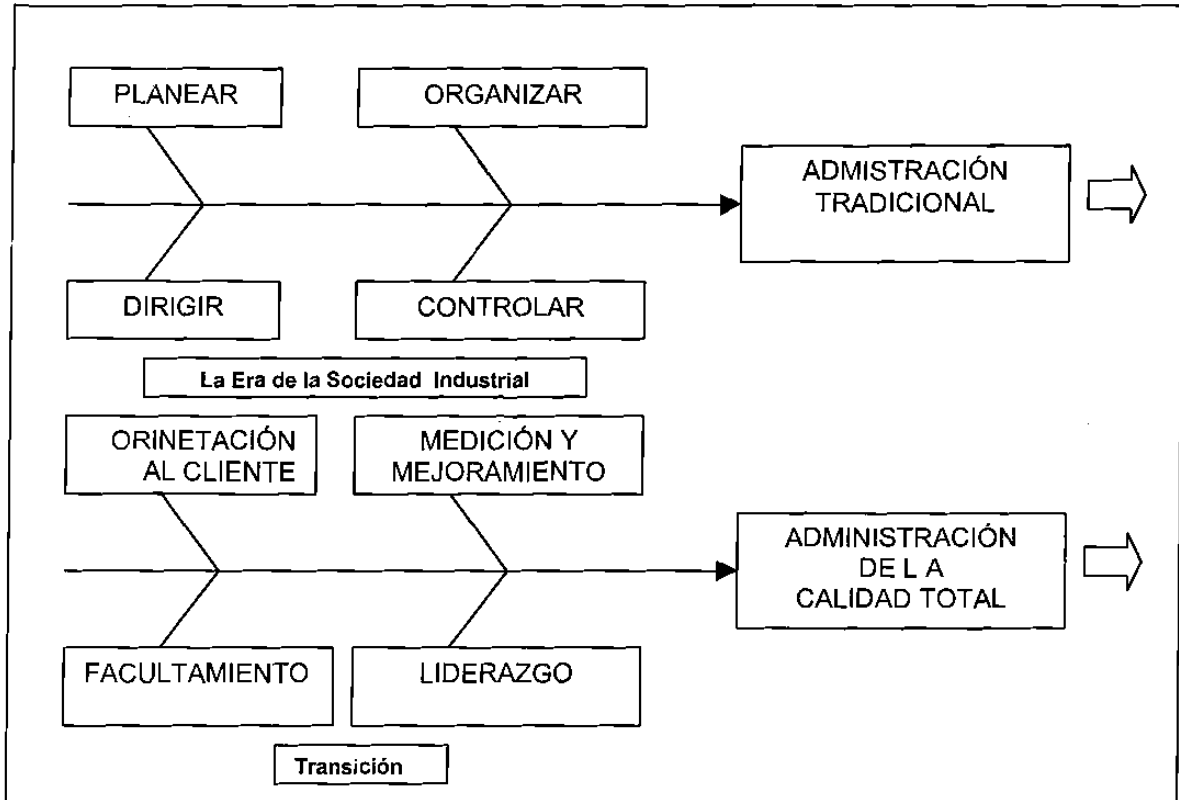


Fig. 5.4 La calidad cambió

5.3.3 TERCERA GENERACIÓN: EL PROCESO DE CALIDAD TOTAL

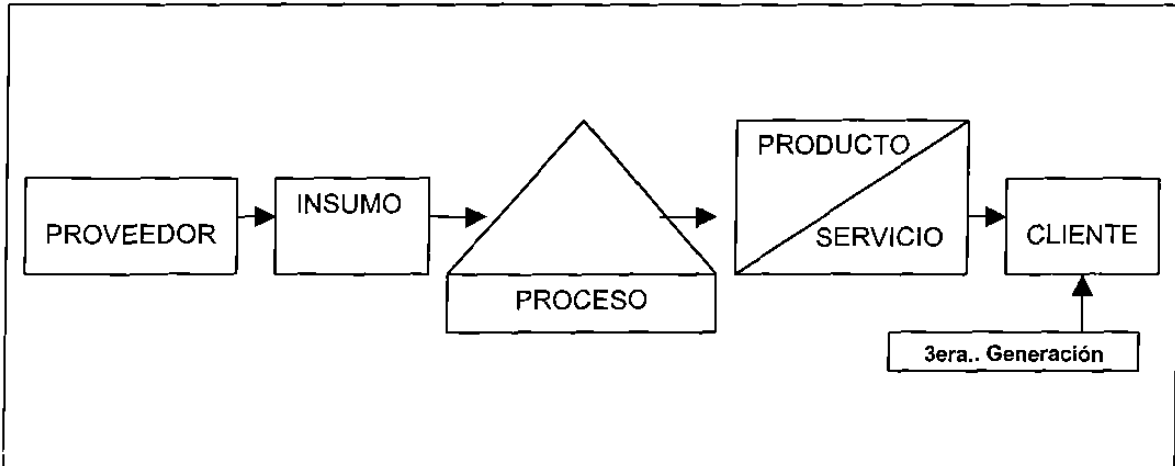


Fig. 5.5 3era. Generación de la calidad

La calidad se orienta al cliente.

5.3.4 CUARTA GENERACIÓN: LOS PROCESOS DE MEJORA CONTINUA DE LA CALIDAD

La calidad se orienta a mejorar continuamente ya optimizar todas las actividades de la empresa hacia el cliente externo.

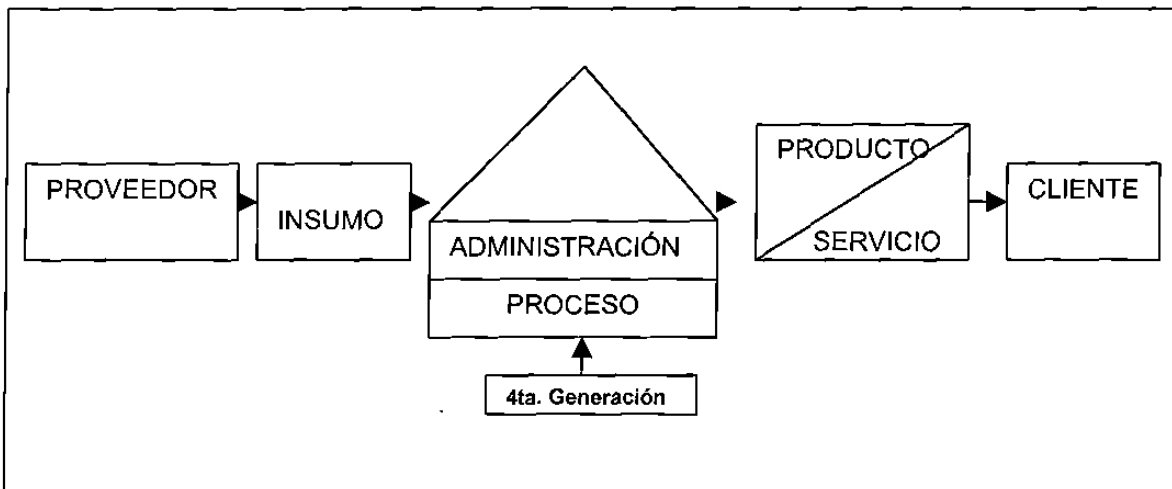


Fig. 5.6 4era. Generación de la calidad

5.3.5 QUINTA GENERACIÓN: REINGENIERÍA Y CALIDAD TOTAL

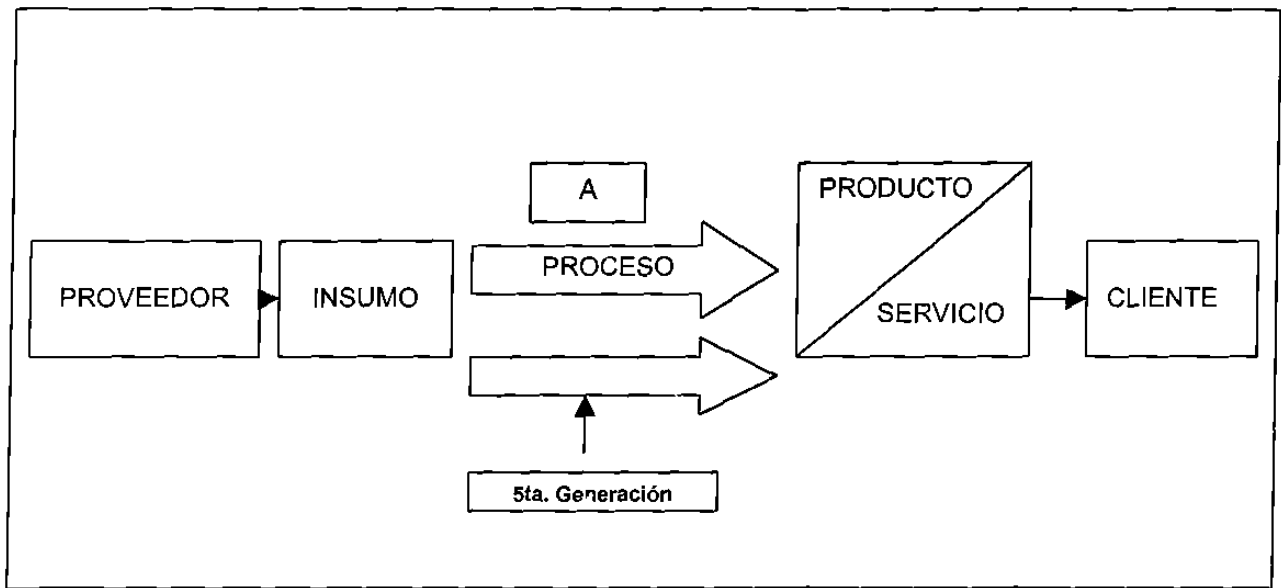


Fig. 5.7 5ta. Generación de la calidad

La calidad se orienta a rediseñar la empresa por procesos completos con valor hacia el cliente.

5.3.6 HACIA UNA SEXTA GENERACIÓN DE LOS PROCESOS DE CALIDAD

El proceso de reingeniería daba, aparentemente, buenos resultados. Sin embargo, se necesitaba desarrollar una estrategia de calidad que incorporara el pensamiento creativo e innovador de todos los colaboradores de la empresa y, además, presentará una estructura que permitiera flexibilidad y libertad de acción, bajo un esquema centralizado-descentralizado, orientado a crear continuamente valor para el cliente, vía conocimiento e inteligencia.

Una vez más, la calidad evoluciona, como se aprecia en la figura:

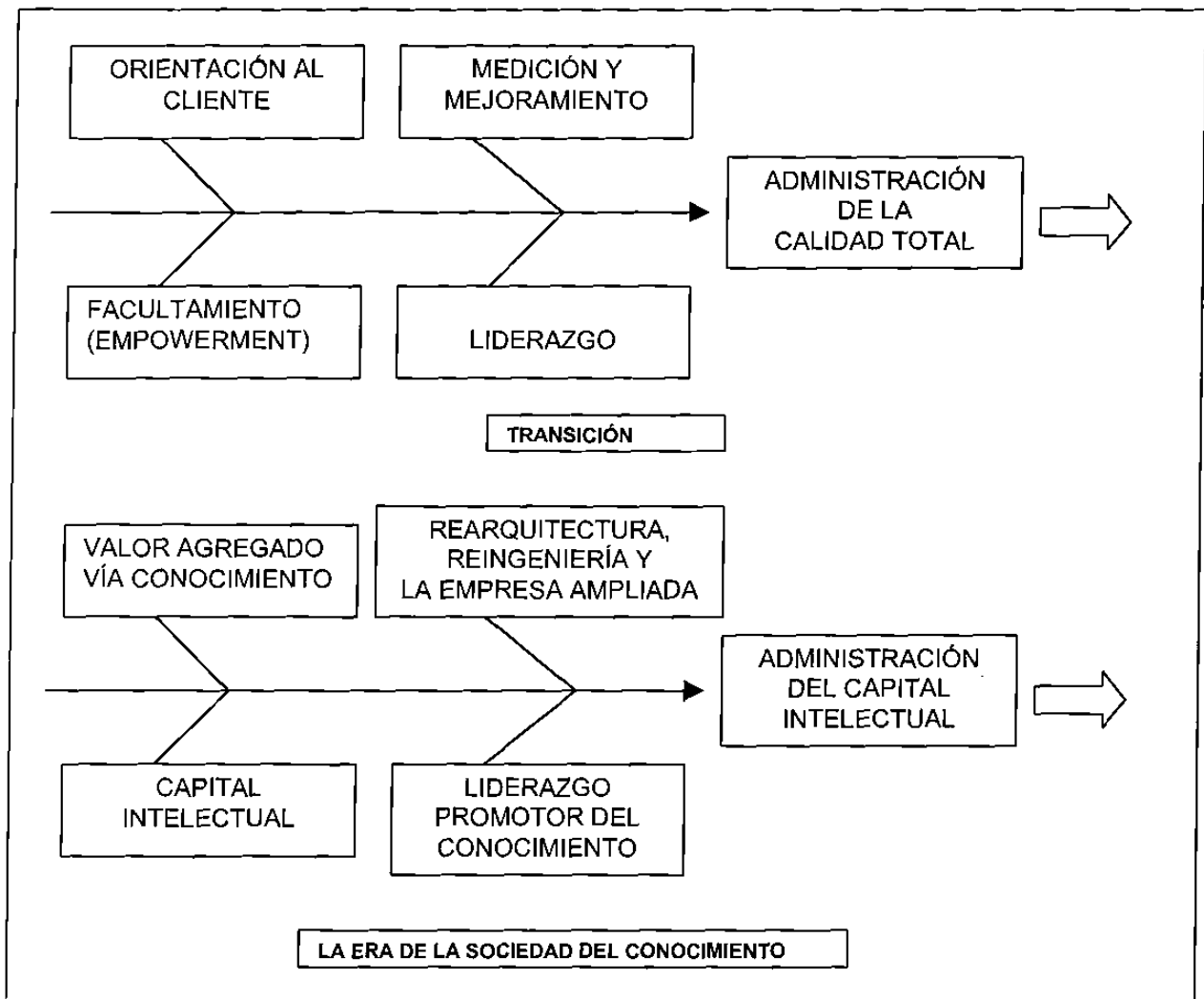


Fig. 5.8 6ta. Hacia una sexta Generación de la calidad

5.4 ¿ Por qué fallan algunos procesos de calidad?

5.4.1 INTRODUCCIÓN

El concepto de calidad total se promocionó a nivel mundial como la llave mágica que resolvería todos los problemas de la empresa. Muchos empresarios buscaron en la calidad clientes satisfechos, empleados felices y enormes utilidades para su negocio; por supuesto sin realizar un gran esfuerzo. La realidad fue muy distinta. Los resultados en la mayoría de las compañías no han

sido muy alentadores y, en ciertos casos, terminaron en rotundos fracasos que lastimaron a la misma organización. El otro lado de la moneda lo representan las empresas que han hecho de la calidad su principal estrategia de éxito y, en algunos momentos, les ha ayudado a resistir las crisis y los malos tiempos mejor que sus competidores.

5.4.2 ¿FRACASOS... ÉXITOS?

Los resultados en términos reales para algunas empresas no han sido muy buenos... en el corto plazo:

- Según una encuesta publicada en una revista Fortune en el año de 1989, sólo el 26% de las empresas encuestadas había obtenido resultados significativos derivados de un proceso de calidad total.
- Los resultados de una encuesta privada realizada por la firma consultora Ernst & Young en empresas de cuatro países de la Unión Europea, revelaron que los resultados de la calidad no se vinculan con un mejor desempeño financiero.
- Las empresas mexicanas que han obtenido el premio Nacional de Calidad (que se otorga a sistemas de calidad desde 1990) apenas rebasan 500 puntos de los 1000 posibles.
- Un fideicomiso de gobierno de México, de nombre Ficart, recibió en 1992 un reconocimiento especial de El premio Nacional de Calidad de manos del Presidente de la República y, un año después desapareció.

Los errores mercadotécnicos, las fluctuaciones de las políticas gubernamentales, las recesiones económicas de algunos países, la sorpresiva variable ecológica e inclusive la mala suerte, todos los factores externos de gran impacto, tuvieron una repercusión negativa que arrasó con los esfuerzos de calidad.

Sin embargo, otras empresas, gracias a la calidad, siguen compitiendo en el mercado.

La calidad no es la panacea que buscan todos los ejecutivos. La calidad es simplemente una estrategia de negocios que nos ayuda a enfrentar de una manera más adecuada los problemas y aumentar las probabilidades de éxito de las empresas.

La calidad sigue siendo vigente, pero sólo para las empresas que han entendido su verdadera esencia.

5.4.3 CALIDAD, ¿SÍ O NO?

La primera pregunta que debe cuestionarse una empresa al iniciar un proceso de calidad total es: *¿ Qué espero de un proceso de calidad?* . Por lo regular, nunca se formula.

Implantar un proceso de calidad total conlleva realizar cambios profundos y radicales en la forma de administrar y visualizar la organización. Calidad total no es un programa motivacional, donde todos los integrantes de la empresa estén conscientes de que *hacerlo bien a la primera* es importante y necesario para la empresa. Calidad total implica un cambio de paradigma; es una nueva forma de ver la realidad. Calidad total no significa modificar o mejorar algo que en sus bases está errado, sino encontrar la manera correcta de hacer el trabajo y ésta es dinámica y cambia continuamente con el tiempo, debido a los retos del mundo de los negocios. Calidad significa cambiar al mismo ritmo que el entorno.

Para que un proceso de calidad total funcione, no debe ser percibido por los empleados, ni significar un trabajo adicional para ellos. El secreto del éxito del proceso es lograr que la calidad sea invisible para la organización al conseguir que ésta se convierta en la forma natural de administrar la compañía.

Cada colaborador debe sentir que la calidad es la forma normal de realizar su trabajo.

5.4.4 TRES GRANDES FRACASOS

Aprendamos de los que se equivocaron...

Analicemos tres rotundos fracasos de empresas, que por razones obvias se omite la razón social.

Caso 1: Una empresa de la industria gráfica

Antecedentes

Esta empresa cuenta con 631 empleados (70 de “confianza “ y 561 sindicalizados). El principal accionista y Director General, es contador de profesión. Se distingue por ser muy entusiasta y gusta de estar siempre al “último grito de la moda” en teorías administrativas. Cuenta con cuatro directores de área que reportan directamente con él. Su estilo de dirección, así como el de los directores, es autoritario y, en ocasiones gustan de “ administrar por terror “. Comenta al respecto: “ *la gente trabaja mejor cuando sabe que en cualquier momento puede perder su empleo* “.

Realmente esta empresa no tiene dificultades laborales, su sindicato es “blanco” y el único conflicto que surge es cuando se tiene que renovar el contrato colectivo de trabajo. La rotación de personal es del 110% anual, y no tiene inconveniente para reemplazar las plazas vacías, ya que en la zona donde está ubicada hay exceso de oferta de mano de obra no calificada. Su principal dificultad se presenta cuando un obrero calificado decide retirarse de la empresa, ya que no es fácil sustituir ciertos puestos clave en ésta, como el de prensista. Para contrarrestar este problema, la empresa le paga muy bien a unos cuantos obreros calificados.

La maquinaria con la que cuentan es relativamente nueva y, por lo regular, pueden producir cualquier pedido de sus clientes, por sofisticado que parezcas. Pero cuando compró esta maquinaria, no adquirió la tecnología par su uso correcto, esto es: se las *arreglan* para hacerla trabajar.

La empresa comenzó a sentir la presión de la competencia externa y los efectos de la apertura comercial, cuando su principal cliente decidió cambiar de

proveedor por razones económicas. Éste le hizo un pedido a una empresa canadiense, que le ofrecía un precio “ puesto en México ” 40 % menor y con mejor calidad. Casi inmediatamente después de este suceso, el Director General asistió a una conferencia sobre calidad total y decidió iniciar un esfuerzo dentro de esta “ nueva moda “. Le pareció interesante. Además a los clientes les gusta que les digan que están metido en “estas cosas”, pensó.

La implantación del proceso de calidad

1. Rápidamente el Director General le ordenó al gerente de Recursos Humanos que buscara más información sobre la calidad total. El gerente encontró un seminario sobre este tema, que presentaba 10 conferencias sobre casos exitosos de calidad. Asistieron el Director General, por razones de trabajo y compromisos personales, no pudo cubrir el tiempo total del seminario. Sin embargo, giró instrucciones para que las otras cinco personas no se movieran un solo momento de la sala de conferencias. Una semana más tarde, durante una reunión de trabajo, los seis ejecutivos que asistieron al seminario, decidieron que calidad total era **el camino que estaban buscando**.
2. Para poder “ hacer las cosas bien “ el Director General decidió contratar a un director de calidad que se hiciera cargo del proceso, porque capacitar alguno de sus empleados les llevaría mucho tiempo y la implantación de la calidad “ **no podía esperar** “. La persona que contrataron era un ingeniero industrial, que trabajaba como gerente de calidad en una empresa de manufacturas eléctricas y que había tenido cierto éxito implementando un proceso de aseguramiento de calidad. Incluso logró obtener la certificación ISO 9000.
3. En una reunión con los 10 principales ejecutivos de la compañía, se desarrollaron las políticas de calidad. Más tarde, en una emotiva reunión con todo el personal. Se hizo público que la empresa estaba iniciando un esfuerzo serio en implantar un proceso de calidad y que el Director General era el principal responsable del proceso, por lo que se firmó en esos

momentos el *compromiso por la calidad* y se develó una placa con el lema: *hacerlo bien desde la primera vez*.

4. A lo largo de dos años, todo el personal asistió a un curso elaborado por el Director de Calidad titulado “ introducción a la calidad “, donde esencialmente se revisaban las teorías fundamentales de los “gurús” de la calidad, las herramientas básicas de la calidad (aunque realmente sólo revisaban el diagrama de Pareto y el diagrama de causa –efecto), la motivación para “ hacer las cosas bien desde la primera vez “ y proponer mejoras dentro de su propio trabajo. El curso resultaba muy emotivo y el personal que asistía quedaba muy entusiasmado y motivado para “ hacer las cosas bien desde la primera vez “, aunque muchos empleados confesaron que dentro del curso les surgía la duda: “ **¿ lo que hago bien a la primera vez, es lo que debo hacer? .**

En un principio y para reducir los costos del proceso de calidad y siguiendo el título de un libro que en español apareció como **la calidad no cuesta**, el Director de Calidad decidió ser el instructor del curso introductorio. Unas semanas después, al ver que sus esfuerzos se encasillaran en dar el curso, convenció al Director General para que contratara un despacho de capacitación que impartiera el curso.

5. A medida que pasaba el tiempo y más gente asistía al curso introductorio comenzaron a surgir una serie de problemas dentro de la empresa: el director se desesperaba porque no notaba ninguna mejoría y el personal empezó a presionar par “ ser escuchado “ en sus propuestas de mejora. El problema más grave era que cada propuesta no tenía un verdadero sustento, ni estaba estructuradamente. “ es más, ni se entendían “ como confesó el Director de Calidad. En un intento por mejorar la situación y después de haber leído un libro japonés sobre control de calidad, instaló *un buzón de sugerencias* como un medio “ formal “ para que el personal pudiera proponer cómo hacer mejor su trabajo, ya que lo que manifestaba eran generalmente quejas. El Director General aceptó siempre y cuando cada sugerencia fuera

aprobada por él y surgió la necesidad de incorporar al curso introductorio un tema nuevo: ¿Cómo hacer una sugerencia de mejora?.

El resultado fue terrible. La primera sugerencia de un empleado fue motivo de mucha discusión porque representaba un cambio radical en un procedimiento de la empresa. El Director de Calidad convenció al grupo directivo que era necesario darle el visto bueno para “no desmotivar” al personal. La primera sugerencia aprobada, al darse cuenta de esta situación, el personal empezó a enviar todas las propuestas que no se habían atrevido a enviar, ya que por fin: “el cielo los estaba escuchando”. Después de la primera semana el Director General tenía en su escritorio 45 sugerencias, 17 de las cuales significaban cambios trascendentes dentro de la empresa. A la siguiente semana desapareció el buzón y las sugerencias que ya se habían enviado quedaron en... *espera*.

6. Para poder contrarrestar la desilusión que causó en el personal darse cuenta que “el cielo siempre no los escucha”, el Director General aprobó la contratación de un reconocido conferencista; éste, por varios miles de nuevos pesos, motivó a sus empleados hasta hacerlos llorar literalmente. Los convenció de que no tenían que esperar un cambio en la empresa para transformarse. El verdadero cambio estaba *dentro de ellos mismos*. Los resultados fueron obvios: nada cambió y la frustración del personal aumentó.
7. En una junta del equipo directivo y después de analizar los resultados globales del esfuerzo de calidad, la empresa concluyó que *no estaban listos para la calidad* y decidieron posponer el proceso hasta “nuevo aviso”.

Resultados del proceso de calidad

Positivos: ninguno

Negativos: en su esfuerzo por implantar un proceso de calidad la empresa se gastó entre el sueldo del Director de Calidad y el curso introductorio impartido

por el despacho de capacitación un poco más de N 400,000 (142,000 dólares). Prácticamente no hubo ningún resultado tangible, el personal está totalmente desmotivado y en esta empresa está terminantemente prohibido mencionar la palabra "calidad".

Caso 2: Una empresa de productos químicos

Antecedentes

Esta compañía es una subsidiaria de una empresa mundial de reconocido prestigio. Está presente en una cantidad de sectores, principalmente en la industria del papel, plástico y alimentaria. Los productos que vende, en muchas ocasiones, son líderes en el mercado, por funcionales y confiables, lo que justifica sus precios altos a los que son ofrecidos. Algunos de estos productos se desplazan sin esfuerzo de ventas.

La mayoría de sus productos son importados de las fábricas de producción ubicadas en Estados Unidos y Europa. Una mínima parte es elaborada en México.

La empresa cuenta con un poco más de 161 empleados, de los cuales 90 trabajan en producción y el resto está ubicado en la parte administrativa o de ventas. La mayoría del personal administrativo está compuesto por profesionistas de muy alto nivel o personal con mucha experiencia en su trabajo. El ambiente es bastante agradable y en general los sueldos, salarios y prestaciones son competitivos en el mercado. La empresa otorga becas para que el personal se capacite continuamente.

Los resultados financieros de la empresa son excelentes lo que le permite cierta holgura en sus operaciones.

El Director General es un ingeniero químico, muy inteligente y capaz, que ingresó a la empresa cuando todavía realizaba sus estudios universitarios y que fue escalando posiciones hasta convertirse en el primer director mexicano. Al

paso del tiempo, y gracias a sus resultados, se ganó la confianza incondicional de la oficina matriz.

Como estrategia mundial de la empresa apareció un comunicado que “ invitaba” a todas las oficinas subsidiarias a implantar un proceso de calidad total bajo las condiciones que cada uno considerara adecuadas para cada país, ya que el pronóstico era que en muy poco tiempo la empresa tendría que dar un giro radical en sus negocios y debía prepararse para ello. La razón principal de la inquietud era que muchos de sus productos eran fuertemente contaminantes y empezaban a ser prohibidos en algunos países.

La implantación del proceso de calidad

1. Como nadie de la empresa tenía los conocimientos adecuados para implantar un proceso de calidad, la empresa decidió contratar a un despacho de consultoría para que apoyara la implantación del proceso de calidad. Se contrató a uno que se anunciaba en una revista de negocios especializada y que aseguraba tener amplia experiencia en “ sistemas de calidad.
2. La empresa consultora entrenó al personal designado por la dirección general. Éstos recibieron la información necesaria para implantar el proceso de calidad. Por espacio de un año, en sesiones de cuatro horas a la semana, “ la información necesaria “, se limitó a la revisión de la filosofía de la calidad de Deming, Juran, Crosby e Ishikawa y una metodología para implantar los “ círculos de calidad “.
3. Un año después, se formaron dos estructuras de apoyo, como pilares del proceso de calidad. El primero fue el consejo de calidad, formado por el grupo directivo que sería el encargado de guiar todos los esfuerzos de la calidad. El segundo fue el comité de calidad que estuvo formado por todas las personas que estaban participando y operando dicho proceso.
4. La empresa consultora determinó que era el momento preciso para arrancar lo que ellos llamaron “ el arma más poderosa de la calidad “: los círculos de calidad. Recomendó que el punto de partida para el inicio de los círculos

fuera el día de la calidad o día de “ cero defectos “. En una ceremonia espectacular donde se regalaron camisetas al personal con el lema de calidad de la empresa: “ la calidad es nuestra fuerza “, el Director General anunció el inicio del proceso, se comprometió públicamente y firmó un comunicado titulado “ nuestro compromiso hacia la calidad”.

5. Asimismo formó parte activa de dos círculos y se capacitó fuertemente en procesos de calidad. Asistió a cuanto congreso se presentaba y se volvió un verdadero entusiasta en todo lo que tuviera que ver con el tema. Buena parte de su tiempo lo dedicaba a supervisar el proceso de calidad de manera adicional a su trabajo.
6. El primer problema se presentó cuando los círculos de calidad empezaron a generar propuestas para mejorar su propio trabajo. Como los participantes recibieron una capacitación mínima y superficial sobre el funcionamiento de los círculos, la mayoría de las propuestas llegaban sin respaldo de medición, de costo-beneficio, viabilidad, etc. Por lo que apresuradamente se formó un comité de evaluación para las propuestas de los círculos, que lógicamente se llenó de trabajo extra y terminó en un rotundo fracaso.

La calidad empezaba a ser más entusiasmo, que un sistema bien fundamentado, situación que fue creciendo y empeorando a medida que los “ esfuerzos “ en calidad avanzaban.

7. La empresa consultora propuso un nuevo curso sobre medición, para que las propuestas de mejora tuvieran un sustento “ científico “. Se formó un grupo piloto que recibió la tecnología, Sin embargo, de nada sirvió y antes de que las cosas empeoraran se decidió cancelar el contrato con el despacho consultor.
8. El Director General tomó el liderazgo del proceso y nombró a un coordinador interno del proceso de calidad. Se siguieron haciendo esfuerzos aislados, la gente no sabía si lo que hacía era calidad o no, y el proceso se fue mermando. Sin embargo, la empresa tenía tan buenos productos que los resultados financieros seguían siendo aceptables.

9. Poco a poco el ánimo del personal se fue a los suelos y llegó la “gota que derramó el vaso” y que terminó de una vez por todas con el proceso de calidad. La Dirección anunció que la sucursal de Guadalajara quedaba cerrada por incosteable (lo que el personal de la empresa sabía que era una mentira). En dos semanas la misma sucursal se reinaguró pero con un familiar del director general al frente del negocio.
10. El mal planteamiento del proceso de calidad y la incongruencia del Director General llevaron al proceso a un triste final. Actualmente cuando en esta empresa se habla de calidad, se refiere a ello como *una nueva forma de explotar a los trabajadores*.

Resultados del proceso de calidad

Positivos: ninguno

Negativos: frustración del personal, resistencia a los procesos de calidad futuros e imposición de otro director general extranjero.

Caso 3: Una empresa del sector financiero

Antecedentes

Esta compañía es una de las más sólidas y reconocidas del sector financieros. Con ciertos productos es líder del mercado y su margen de operación le permite mantener una estructura voluminosa, lenta y burocrática.

Esta estructura está compuesta por un director general, ocho directores ejecutivos y adjuntos, 20 directores de área y más de 80 subdirectores. Entre el director general y el último empleado hay 20 niveles de diferencia, la jerarquía es muy importante en esta empresa y entre los pasillos se comenta: “*organigrama mata carita*”.

Aunque la competencia es muy agresiva, la empresa impone las reglas del juego, ya que sus productos y servicios se desplazan con facilidad. Con la

competencia hay un pacto de no agresión y cada quién ataca diferentes nichos de mercado.

La empresa cuenta con más de 7,000 empleados en nómina y su crecimiento ha sido constante a través de los últimos años.

Su Director General tiene mucho carisma con el personal. Es de los pocos directores que se puede afirmar que “ predicar con el ejemplo “. Esta compañía se ha preocupado mucho por mantener actualizado a su personal, tanto en la parte técnica como en el área administrativa. En general, a lo largo y ancho de la empresa, se respira un aire de seguridad y el clima laboral es bastante aceptable, pues las condiciones de trabajo y los horarios son muy cómodos.

Aunque la mayoría del personal argumentó que no era necesario, la empresa decidió iniciar un proceso de calidad como una medida preventiva para afrontar los cambios radicales que se pudieran presentar con la apertura comercial y por la presencia de una serie de competidores extranjeros que llegarían al mercado, de forma directa o aliándose con algún competidor comercial.

La implantación del proceso de calidad

1. Para iniciar el proceso, el Director General abrió una subdirección dedicada de tiempo completo al proceso de calidad. Esta subdirección se formó con un subdirector y con cuatro profesionistas de apoyo. La Subdirección de Calidad a su vez contrató a una empresa muy profesional que realizó una auditoría de calidad bajo los criterios de calidad del premio “ Malcolm Baldrige “ de Estados Unidos. Los resultados indicaron, como se esperaba, que la empresa no tenía un proceso formal de calidad y se detectaron varias áreas de oportunidad que se pudieran mejorar considerablemente con la implantación de un proceso de calidad total.
2. Sobre esta base, dicha Subdirección de Calidad se dedicó a tratar de mejorar los “ puntos más débiles “ de la auditoría, pero se encontraron con

- dos problemas fundamentales: sus conocimientos para implantar un proceso de calidad no eran suficientes y en las distintas áreas de la empresa donde se sugerían cambios (por ejemplo, la creación de estándares de medición) terminaban ellos mismos la tarea, ya que los ejecutivos de esa área no estaban interesados en el proceso de calidad. La empresa en general asumía que el esfuerzo de calidad era responsabilidad de esa Subdirección.
3. Para empezar a involucrar al personal en el proceso de calidad y con la meta de obtener El Premio Nacional de Calidad de México en cinco años, la Subdirección de Calidad formó varios equipos de trabajo por proyecto para mejorar cada uno de los rubros de evaluación del Premio. Algunos ejecutivos de alto nivel se dividieron las distintas categorías y empezaron a trabajar en ellas. Pero se les presentó otro problema: no tenían los conocimientos necesarios para llevarlos a cabo y sus esfuerzos se resumían en buenas intenciones.
 4. La Subdirección de Calidad decidió promover la “semana de la calidad “ con el fin de que todo el personal concientizara sobre su importancia y recibiera las herramientas básicas. La semana de la calidad fue todo un éxito. Invitaron a seis especialistas de muy alto nivel que cumplieron cabalmente con los dos objetivos planteados. Como evento fue excelente, pero las consecuencias fueron desastrosas. La gente salió motivada del evento llegó a sus lugares de trabajo y se encontró con la realidad: no sabía cuál era su participación dentro del proceso de calidad y no tenían caminos formales para mejorar.
 5. La Subdirección de Calidad determinó elaborar una estrategia global de calidad en la que se involucrara a todos los departamentos y áreas de la empresa. Se elaboró la estrategia, con un error fundamental: la empresa tenía plan de mercadotecnia, ventas, desarrollo humano y por separado un plan de calidad. Bajo este esquema, el personal de la empresa no sentía el proceso de calidad como parte integral de su trabajo, sino como algo “extra”. La estrategia de calidad no era la estrategia global de la empresa, simplemente era una más.

6. Desgraciadamente, algún ejecutivo de la empresa recibió información de muy mala calidad sobre “reingeniería” y convenció al grupo directivo que la calidad estaba a punto de pasar a la historia y lo que realmente daba resultados era la reingeniería. La empresa, siguiendo la nueva moda, orientó sus esfuerzos a implantar un proceso de reingeniería en cuanto a proceso o subproceso encontró. Los resultados fueron desastrosos: **se quiere hacer reingeniería cuando no se tiene un conocimiento profundo del proceso** y a la información sobre reingeniería que recibió este ejecutivo estaba incompleta, le faltó la parte medular de la información que debiera decir **la reingeniería es una herramienta, no una estrategia e implantar una herramienta sin una estrategia es prácticamente un suicidio.**
7. En la actualidad la empresa sigue navegando sin rumbo fijo en el mar de la calidad, pero no les importa mucho, porque en *verdad no tiene sensación de crisis*, sienten que no la necesitan y que todo está bien.

Resultados del proceso de calidad

Positivos: una auditoría confiable sobre el estado de los procesos de calidad en la empresa y las áreas principales de oportunidad y mejora.

Negativos: la mayoría del personal de la empresa, no está ni a favor ni en contra del esfuerzo de calidad: simplemente nunca se enteró.

Estas empresas representan tres historias de grandes fracasos en la implantación de procesos de calidad total y por si fuera poco, en estas organizaciones mencionar la palabra “calidad” está prohibido, o en el mejor de los casos es un concepto abstracto y sin un sentido estratégico. La tres son copias de “malas recetas” para implantar procesos de calidad.

La pregunta obligada que surge para estas empresas es: **¿Qué estaban haciendo mal?** La respuesta es **TODO**. La mayoría de las empresas piensan que la ciencia de los procesos de calidad es copiar una metodología, implantar una herramienta de mejora, empezar a motivar a su personal y poco a poco ir

obteniendo resultados. Cuando en realidad hacer esto es asegurar el camino hacia el fracaso.

Si un proceso de calidad no genera conocimiento sobre la empresa y sobre el mismo proceso, entonces no va a ser sostenible en el tiempo.

5.5 Entrelazando la estrategia de calidad con la estrategia de la empresa

El éxito o el fracaso de un proceso de calidad depende de la capacidad del grupo directivo para entrelazar la estrategia de calidad con las demás estrategias de la empresa. Para que el proceso de calidad funcione y se implemente con éxito, *la estrategia de calidad debe ser la estrategia de la empresa y abarcar todas las demás estrategias.*

5.5.2 LAS DEFINICIONES BÁSICAS: ¿ QUÉ SIGNIFICA CALIDAD, PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD PARA UN MERCADO GLOBALIZADO?

Dependiendo de la definición de la empresa sobre los conceptos de calidad, productividad y competitividad, será la forma como oriente su proceso de calidad total.

Calidad: es la creación continua de valor para el cliente.

La estrategia de calidad se basa en determinar los requisitos, deseos y especificaciones del cliente; compararlos con los ofrecidos por la empresa; reducir la brecha entre ambos; y darle continuamente valor agregado al cliente donde él lo considere importante. Este valor agregado puede encontrarse en mejorar el tiempo de entrega del producto, su presentación, su confiabilidad, etc. El único requisito es darle valor al cliente donde lo considere y lo encuentre importante.

Productividad: es el mejoramiento continuo del trabajo, productividad no significa hacer más, significa hacer las cosas cada vez mejor. La estrategia se encausará a desarrollar multihabilidades en el personal y a crear caminos formales para que la gente pueda hacer mejor su trabajo.

Competitividad: es entendida como la habilidad de una organización para diseñar, producir y comercializar bienes o servicios cuyas características de calidad formen un paquete más atractivo para el cliente que el de los competidores. La estrategia se debe orientar a que la empresa sea mejor que la competencia en el juicio de valor que da al cliente.

5.5.3 ELEMENTOS QUE AYUDAN A ENTRELAZAR LA ESTRATEGIA DE CALIDAD CON LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA

1. Establecimiento de una visión compartida.
2. La estrategia de calidad debe ser la estrategia de la empresa e incluir todas sus demás estrategias
3. El proceso de calidad se inicia, termina y depende de los clientes.
4. Posición competitiva y microsegmentación.
5. Fuentes de información y estructuras de apoyo.
6. Los primeros clientes para la empresa son sus propios empleados.
7. Medir, medir, medir... y generar un conocimiento profundo de los procesos.
8. La clave del éxito de cualquier proceso de calidad: el liderazgo.

5.6 El objetivo final de la calidad: el rediseño del trabajo

El objetivo final del proceso de calidad es rediseñar el concepto de trabajo y la esencia del trabajo en sí.

Un proceso de calidad rinde sus mejores frutos cuando el trabajo ha evolucionado hacia esquemas más competitivos e integrales para la empresa; satisfactorios y trascendentes para sus colaboradores.

El rediseño del trabajo debe consistir en liberar el potencial oculto de la gente y en ayudar a los colaboradores a experimentar la sensación de su propio poder.

Los principios básicos del rediseño del trabajo, bajo un enfoque de calidad, son los siguientes:

1. Cada persona ayuda a diseñar su trabajo.
2. Se diseñan sistemas completos, no trabajos individuales.
3. A diseños diferentes, resultados iguales.
4. Especificaciones críticas mínimas.
5. Se diseñan trabajos completos y habilidades redundantes, no personas redundantes.
6. La orientación del trabajo la da el cliente.
7. El objetivo final de rediseñar el trabajo debe ser el de crear un sistema capaz de proporcionar aprendizaje y mejora continua a todo el personal de la empresa.

Un sistema de trabajo bien diseñado debe tener la capacidad de aprender y de cambiar por sí mismo, por lo tanto, requiere un mínimo de descripciones de tareas y un máximo de información e interacción entre personas.

La cultura de calidad y de efectividad debe ser autogenerada por el personal interno de la empresa, ésta es la única forma de asegurarnos que el sistema de calidad podrá sobrevivir por sí solo.