

CAPITULO 6

El valor agregado para el cliente vía conocimiento

Los únicos activos que le deben importar a una empresa son los clientes rentables y leales. Éste es el único camino mediante el cual una empresa puede acceder a un futuro. Sin embargo, los clientes están cambiando. Ahora exigen rapidez valor agregado, información, funcionalidad, entre otras características de encantamiento. Los clientes hoy en día son cambiantes y dinámicos.

6.1 Los nuevos clientes

Los clientes, pasivos y leales, como los de antaño, no regresarán jamás.

Un director de una empresa administrada como en la vieja guardia comentaba: “ *los clientes son un castigo. Primero, porque quieren lo que quieren y luego, porque lo quieren como lo quieren*”.

Antes, las empresas le decían al cliente lo que podían comprar y cómo lo podían comprar. Las empresas, sin competencia, obligaban a los clientes a aceptar el nivel estándar del producto o del servicio que ellos ofrecían. Sin embargo, el mercado de vendedores pasó a ser uno de compradores.

Entre los factores que provocaron este cambio de contexto podemos mencionar los siguientes:

a. *Cambios sociales.*

La mayoría de la gente alrededor del mundo tiene más acceso a la información y a las comunicaciones. Esto provoca nuevos estilos de vida y el nacimiento de

una sociedad cada vez más segmentada y cosmopolita, y un cliente más conocedor e informado.

El aumento del número de emisiones de radio, televisión, periódicos y revistas, amplía la posibilidad de elección de los consumidores.

b. Los costos de colocar un producto o servicio en otro mercado se reducen considerablemente.

c. La apertura comercial y la reducción de las barreras de entrada, aumentó el número de productos competidores en el mercado y se intensificó la competencia en el mercado local.

Si los ciudadanos son globales, los productos en venta también son globales. Las empresas que antes tenían dos o tres competidores directos, ahora tienen decenas o centenares de ellos. Los canales tradicionales de ventas ceden su lugar a canales alternos creativos y novedosos. Se inicia un nuevo nivel de competencia. Por ejemplo:

- Hasta 10 años, en México por lo general el consumidor sólo encontraba dos marcas de chocolates en el mercado, **Tin Larín y Carlos V.** Hoy en día en un supermercado mediano un cliente puede elegir entre **Mars, Whole Nut, Twix, Buterfinger, Milky Way, M&M, Zero, Mr. Big, Capri, Weet Mary...** el que más se aproxime a sus deseos.
- Antes de apertura comercial, los estudiantes podían elegir entre los cuadernos **Estilo y Scribe**, hoy en día **Mead, Sclar, Gar, Jean Book, Kids, Royaline, Norcom, Chequers, Tilibra, Shock y Starline** sólo mencionar algunas opciones.
- En cuanto a los restaurantes de comida rápida especializados en la venta de hamburguesas **Burges Boy y Tomboy**, se enfrentan hoy en día a **McDonals, Arbys, Wendys, Burger King, Whtas a Burger, Beeffans, Fudruckers, Chazz ...** y recordemos que esta situación se está agravando con la recesión económica que estamos viviendo. Cada día menos gente sale a comer a la calle.

- Las grandes cadenas de supermercados decidieron iniciar una guerra de precios lanzando al mercado una línea de productos denominada **Marca Libre o Marca propia**. Esta idea, originada en las grandes tiendas de autoservicio de la Unión Americana, en su concepción original era muy prometedora, pero en su aplicación real fue un sonado fracaso. La idea original consistía en ofrecer productos de muy alta calidad, maquinados por terceros, a un precio menor que el promedio de los productos competidores en el mercado. La reducción del precio se lograba por:

- a) Evitar los costos asociados a la publicidad y a la mercadotecnia
 - que pueden llegar a representar hasta un 40 % del precio final de los productos
- b) Reducir el margen de ganancia directa en el canal de venta.

La mecánica de venta era la siguiente: los clientes en un inicio, comprarían con cierta cautela y desconfianza, pero al darse cuenta de que estos productos eran buenos y baratos, los seguirían consumiendo y los recomendarían a otros clientes. En un inicio las ventas serían bajas pero se incrementarían exponencialmente con el tiempo.

Sin embargo, en un inicio, la idea fracasó. El error fue que los primeros productos que se vendieron eran baratos, pero de mala calidad. Las cadenas de supermercados no supieron elegir bien a su maquilador y tuvieron graves problemas, les costó mucho esfuerzo y paciencia ganarse la confianza de sus clientes.

Algunas tiendas de autoservicio minoristas, en coinversión con algunas cadenas norteamericanas, abrieron un nuevo concepto de tiendas **Sams** y **Price Club**. Este esquema busca crear un nuevo nivel de competencia en el terreno de los precios bajos, con productos nacionales e importados, por medio de esquemas de venta *semimayorista*.

El concepto es muy interesante y busca:

- a) Aprovechar una aparente reducción de precios en las ventas a granel, obligando al cliente a comprar en volumen.
- b) No incurrir en gastos adicionales – *estantes vistosos de presentación de productos, pisos bonitos, bolsas con publicidad, etcétera* -.
- c) Eliminar las bodegas y manejar, en el piso de venta, sólo los inventarios mínimos indispensables. Con ello, obligan a sus proveedores a surtir constantemente sus productos, con un esquema *Justo a Tiempo*.
- d) Manejar el aspecto psicológico del cliente, al ofrecerle una membresía para pertenecer al *club de precios* y poder comprar en la tienda.

Además del aspecto psicológico, con la membresía llevan un control del comportamiento de compra de cada cliente. Con esta información pueden optimizar los pedidos a proveedores y el manejo de la mercancía.

Este nuevo canal de venta fue todo un éxito.

Los beneficios derivados de este esquema son los siguientes:

1. El cliente tiene la posibilidad de comprar buenos productos a un precio más bajo.
2. El productor tiene un canal de venta que, a pesar de que castiga precios, desplaza grandes volúmenes de producto.
3. Las tiendas *semimayorista* unen oferta y demanda, y hacen su negocio, tanto por la utilidad del margen como por el manejo financiero.

Por otra parte, la creatividad y la innovación pueden llegar a inquietar a los canales tradicionales de ventas y comercialización. Por ejemplo:

- Una empresa fundada en 1959, decidió abrir un nuevo canal de venta: la venta multinivel. Amway, una empresa dedicada a la venta de productos de limpieza, aseo del hogar, cosméticos y nutrición, inició operaciones en Ada, Michigan, Estados Unidos. Para 1994, tenía presencia en 62 países y ventas por cinco millones de dólares. En el año de 1990 ingresó a

México y en menos de cinco años cuenta con 500 productos disponibles para la venta más de 25,000 distribuidores independientes que ganan entre 3 y 21 % según su volumen de venta. El éxito de esta empresa radica en su fuerza de ventas y, para ellos, no les cuesta. “ *Contra la venta por publicidad, la venta por amistad*”, comentó un distribuidor independiente de estos productos. “ *Nuestros clientes saben que son buenos productos y el precio es accesible. Le estamos demostrando a los grandes supermercados que no son la única opción de compra para el cliente; y a los proveedores, que invierten grandes cantidades de dinero en publicidad y mercadotecnia, que hay otras formas de vender*”, concluye.

Amway tiene altos márgenes de maniobra: sus gastos en publicidad son mínimos, su mercadotecnia es casi gratuita, todos los productos que vende son maquilados, y no tiene que absorber el costo de los canales de distribución y venta. Esta empresa recluta una gran cantidad de vendedores comisionistas de:

- a) Personas que no pueden tener un empleo fijo o de tiempo completo.
- b) Personas que no tiene trabajo y necesitan un ingreso económico urgente.
- c) Personas que buscan independizarse y encuentran en esta opción una oportunidad.

La enseñanza de *Amway* es que la creatividad y la innovación pueden sustituir cualquier estrategia tradicional.

En resumen, estos tres factores cambiaron los niveles de competencia y provocaron el nacimiento de un nuevo cliente con un número mayor de opciones, más baratas, diferenciadas y segmentadas. Hoy en día, *el cliente tiene la posibilidad de elegir*.

6.2 El objetivo: clientes rentables y leales

El estudio de los clientes con un enfoque de calidad nos ha llevado a aprender de su comportamiento y hábitos, así como a desarrollar nuevos conceptos que buscan, en esencia, captar clientes rentables y leales.

Los clientes son rentables cuando pueden pagar los productos y servicios que ofrece la empresa y son leales cuando repiten la compra. Con base en estas dos condiciones, la empresa deberá formular sus estrategias a largo plazo.

Los clientes más rentables son frecuentemente los más difíciles de satisfacer y son los más acosados por la competencia. Estos clientes son exigentes y desean que se satisfagan plenamente sus requisitos y deseos. Saben intercambiar su dinero por bienes que realmente cumplan sus expectativas y, por lo regular, buscan diferenciación en sus adquisiciones. Si estos clientes quedan contentos, regresan a comprar y se hacen dependientes. Esta dependencia es muy rentable para la empresa.

Cumplir con los requisitos y deseos de los clientes mejor que la competencia, trae consigo los siguientes beneficios:

- Los clientes regresan con el proveedor que cumplió o mejoró sus expectativas.
- Los clientes pagan por valor agregado y diferenciación.
- Los clientes se comunican unos con otros los buenos productos y servicios.

La lealtad la experimentan los clientes día con día. Evitan ir al supermercado que no tengan todos los artículos que buscan y, además un lugar donde estacionar su automóvil. Asisten con regularidad al restaurante que los atiende con una buena comida y servicio agradable. Utilizan los servicios de una línea aérea que tenga un buen vuelo de acuerdo a sus necesidades y que dé un buen servicio a bordo. Mientras un proveedor cumpla, tendrá clientes. El día que falle le estará dando la oportunidad a la competencia de arrebatarse a sus clientes.

La mayoría de los clientes descontentos nunca se quejan, simplemente se van y no regresan a comprar. Esa es la forma en la que penalizan a la empresa: dejando de adquirir sus productos y servicios. Para mercados no leales, perder y recuperar un cliente cuesta siete veces más de los que hubiera costado mantenerlo.

Hay empresas que se pelean cliente por cliente y que buscan conservar a cada uno de ellos como si fuera el último.

Los términos en los que un cliente basa su lealtad se adiciona a los anteriores. En términos generales y con excepciones, en los años setenta los clientes eran leales hacia la empresa que les brindaba productos que consistentemente estuviesen libres de defectos; para los años setenta, los clientes enfocaron su lealtad hacia la variedad y la diferenciación; en los años ochenta, la prestación de un servicio excelente marcó la diferencia; y para los años noventa, la capacidad de respuesta se está presentando como factor crítico para una empresa gane la lealtad de sus clientes.

Los factores de lealtad no se sustituyen unos a otros, se adicionan. Si antes era ventaja ofrecer un servicio excelente, ahora se busca además de ofrecer ese servicio, una ventaja basada en **tiempo**.

El cambio suscitado en la última década lo podemos apreciar en las instituciones bancarias. A la estrategia de buscar una ventaja competitiva en el ofrecimiento de un servicio al excelente se está adicionando una basada en la capacidad de respuesta. Esto se puede observar en **Bancomer** al reducir el tiempo de espera en la fila, **Banamex** con su promoción del Banco en su casa que ahorra el tiempo que pierde una persona en ir a la sucursal bancaria o Bital que amplió sus horarios de atención al público.

Cuando la empresa concentra sus esfuerzos en captar a los clientes rentables y leales adicionalmente capta clientes marginales. Éstos buscarán siempre un mejor precio o una promoción que aumente el rendimiento de su dinero. Sin embargo, estos clientes nunca serán una buena opción, siempre comprometen su elección, esperan mucho tiempo para realizar la compra y raramente dejan utilidad. Si estos clientes se pueden captar como

consecuencia de buscar clientes exigentes son bienvenidos, *si no, es mejor dejárselos a la competencia.*

6.3 ¿Qué hemos aprendido de los clientes?

La calidad se ha auxiliado de disciplinas como la mercadotecnia y psicología del comportamiento para profundizar en el conocimiento acerca de los clientes.

Sin embargo, a través de la experimentación, los resultados de los modelos de la calidad implantados en muy diversas empresas y, sobre todo, por el análisis del comportamiento del consumidor, se ha generado información que representa un insumo importante para el desarrollo de los futuros procesos de calidad en mercados turbulentos.

6.4 El valor agregado vía conocimiento e información

En la revolución del conocimiento, las empresas competitivas se basarán en la capacidad de generar continuamente valor agregado para el cliente por medio de la adición del conocimiento expresado como información.

6.4.1 EL VALOR PARA EL CLIENTE

Para poder expresar el valor el cliente derivado de los negocios que basados en el conocimiento e inteligencia de su personal, se desarrollo una pequeña fórmula que relaciona algunas variables que se deben considerar:

Valor para El cliente	$= \frac{\text{Conocimientoadicionado} + \text{percepción}}{\text{Precio subjetivo}} \text{ (ciclo de vida)}$
----------------------------------	---

En donde:

Valor para el cliente. Son los beneficios adicionados a los productos y servicios, que en conjunto forman un paquete atractivo para el cliente. Entre más atractivo sea, más reconocido y valorado será.

El cliente tiene una necesidad percibida, expresada como valor deseado. Cuando el cliente recibe el producto o el servicio de la empresa, evalúa el paquete de beneficios ofrecido, compara el valor recibido contra el valor deseado y, finalmente emite un juicio de valor. Éste determina si el cliente repite la compra o busca otra opción.

Conocimiento adicionado. Es toda la inteligencia adicionada al producto o servicio y que puede ser traducido como un aumento en la funcionalidad, confiabilidad, grado de información, oportunidad y, además logra diferenciarlo de la competencia. El conocimiento debe expresarse como valor agregado para el cliente. Por ejemplo:

- En 1955 Ray Kroc abrió su primer restaurante **McDonalds**. Para 1994, ya contaba con más de 15,000, ubicados en 75 países. Su secreto, ahora es un secreto a voces. Esta empresa aplicó su conocimiento al estandarizar la comida que ofrecía: *la hamburguesa, buena o mala, siempre será la misma*, explicó un gerente de restaurante de esa cadena; la tecnología de producción en serie aplicada a un restaurante; higiene hasta en el último rincón, que incluye *baños aptos para seres humanos*; un conocimiento profundo de los gustos del cliente; información a tiempo real de las tendencias de los consumos; inteligencia aplicada a la creación de un sistema de franquicias; y, sobre todo, manejar con los niños el factor sorpresa, con su famosa *cajita feliz*. Ésta son algunas de las aplicaciones de conocimiento del personal de esta empresa a un negocio de comida rápida.

Percepción del cliente. Es la sensación que experimenta un cliente después de recibir un producto o servicio. Esta percepción se forma cuando éste evalúa el paquetes de beneficios que le ofrece al empresa, determina la relación costo/beneficio y decide si la sensación fue buena o mala.

- Muchas empresas están explotando el factor emoción para captar más clientes. **Sabritas** con su promoción de los tazos (pequeños discos con figuras); **Pepsi Cola** y **Coca Cola** con sus promociones dentro de las corcholatas de sus refrescos; s **el telegana** de Televisión Azteca que, por medio de suys programas de concursos por televisión, están haciendo que la sorpresa y la emoción sean parte de sus productos y servicios. A fin de cuentas, el producto es el mismo, lo que varía es el grado de la emoción que una persona siente cuando lo adquiere. “ Si la emoción es agradable para el cliente, el producto en sí pasa a un segundo término y el factor crítico de compra se ubica en la percepción subjetiva del regalo”.

Ciclo de vida. Es el tiempo que puede permanecer un producto o un servicio en un nivel superior dentro del mercado. El ciclo de vida termina cuando aparece un producto o servicio mejorado, con mayor valor agregado, o cuando aparece una nueva generación de satisfactores y declara obsoleta la anterior. Por ejemplo:

- Cuando aparecieron las computadoras 386, tenían un precio superior a los N \$ 9,000 (3,000 dólares), mismo precio que se desplomó a menos de una tercera parte cuando se lanzó al mercado la versión 486, y la historia se repitió con la aparición del microprocesador pentium. Una corbata **Hermes** tiene un precio de N \$ 700 (100 dólares) cuando aparece en el mercado dentro de la temporada de moda. Esa misma corbata se puede encontrar a menos de N \$ 280 (40 dólares) un año después.

Precio subjetivo. Es la cantidad de dinero que la empresa fija a su producto y servicio y que el cliente está dispuesto a pagar. Se incluye subjetivo, ya que el precio de venta no tiene relación con los costos de producción. El precio final del producto o servicio está más enfocado a tasar el conocimiento agregado, percepción del cliente y oportunidad del mercado,

que a los costos directos de elaboración, que en ocasiones ni siquiera son tomados en cuenta.

- El costo de la moda siempre será alto. La estrategia de las empresas reconocidas como innovadoras es la de ubicarse con los clientes que siempre están dispuestos a pagar un poco más (o mucho más) por estar a la vanguardia. Cuando aparecieron por primera vez, y se pusieron de moda, las plumas Montblanc tenían un precio de N \$ 2,100 (300 dólares), un año después de haber descremado el mercado de la moda, el precio se ubicó en N \$ 800 (115 dólares). Blockbuster renta por n \$ 16 (2.30 dólares) las películas de estreno en video. Estas mismas películas, dos meses más tarde pueden ser rentadas a N \$ 10 (1.30 dólares).

6.5 El conocimiento asociado a la capacidad de respuesta

6.5.1 LA CAPACIDAD DE RESPUESTA Y LA EMPRESA

Si la reducción de costos, la diferenciación y la flexibilidad fueron las estrategias básicas de la era industrial, la capacidad de respuesta lo es para la era del conocimiento.

Desarrollar una estrategia basada en la capacidad de respuesta de la empresa hacia sus clientes puede ser muy rentable y para lograrlo deben coincidir do factores:

1. Un eficiente ciclo de producción.}
2. Un nicho de mercado que quiera pagar por servicio y rapidez.

La capacidad de respuesta de una empresa a las necesidades de los clientes influye fundamentalmente en el sobreprecio que cobra por sus

bienes y servicios. Cuanto más rápido una empresa pueda responder - y esta respuesta sea superior a la de la competencia -, mayores serán sus precios, crecimiento y rentabilidad.

La capacidad de respuesta se puede expresar como rapidez – tiempo de entrega, horario, ahorro en tiempo-, oportunidad, disponibilidad, etc. Inclusive, en algunos casos, una empresa puede ocultar carencias en sus productos o servicios sustituyéndolas por su capacidad de respuesta. Por ejemplo:

- Los clientes de las tiendas Super 7, Oxxo, que por lo regular tienen un mínimo de surtido de productos, están dispuestos a pagar un sobreprecio del 30 % en promedio por una capacidad de respuesta expresada como servicio las 24 horas del día.

6.5.2 LA CAPACIDAD DE RESPUESTA Y LOS PRECIOS

La empresa que desarrolla una estrategia basada en el factor tiempo no puede tasar el precio de sus productos o servicios como la hacía tradicionalmente. El valor del tiempo casi siempre es subjetivo y, por lo tanto, su precio también es subjetivo. Debe responder a la siguiente pregunta: ¿ Cuánto vale para el cliente su tiempo con respecto a nuestro servicio?.

La composición del precio está sujeta a las siguientes cuatro Variables:

1. El beneficio tangible y la percepción de estar recibiendo un valor especial.
2. La oportunidad del mercado.
3. La comparación con otros productos y servicios similares.
4. Los costos de la empresa al ofrecer una respuesta rápida a los requisitos del cliente.

Los clientes que eligen la opción de la respuesta rápida por parte del proveedor pagan un sobreprecio por este valor adicionado.

6.6 Innovación y valor agregado

Hoy en día, no tomar riesgos es un gran riesgo.

Un producto que sale hoy al mercado, hoy mismo, comenzó a ser obsoleto. Las empresas no pueden descansar en la búsqueda del mejoramiento continuo de los productos y servicios. La regla del juego se llama: **crear continuamente valor para el cliente.**

Hablar de innovación es hablar de cambio. Se mide con al variable: *tiempo*. El desafío de la innovación consisten en agregar ideas en el tiempo preciso. Hoy en día, el éxito de la innovación consiste en *llegar* con el cliente en el momento oportuno, antes que la competencia.

Una empresa puede obtener ventajas de la innovación, dependiendo del momento en que se aplique o utilice.

1. Si la innovación está recién desarrollada, es una aventura. Puede representar un éxito importante o un rotundo fracaso. Todavía no se sabe si el mercado lo aceptará. La intuición juega un papel muy importante. La información que respalde las posibilidades de éxito no existe aún.
2. La innovación ya fue probada y se tiene suficiente información para confirmar que será aceptada. Su precio, aunque es elevado, es accesible. Esta innovación, bien aplicada, puede representar una ventaja competitiva importante para la empresa. El cliente la percibirá como vanguardista.
3. La innovación es tan conocida y popular, que dejó de ser una innovación en términos reales. Su precio es bastante accesible y no representa una ventaja competitiva. La mayoría de las empresas cuentan con ella. En cambio, no contar con ella puede representar una desventaja con respecto a la competencia.
4. La desaparición y sustitución definitiva por otra innovación la hace obsoleta e incosteable.

La innovación, el valor agregado y el tiempo de respuesta aumentan la competitividad de las empresas, si son utilizados en alguna de las siguientes estrategias:

1. Un producto o servicio que explota una necesidad no percibida. Muchos nuevos productos o servicios hacen percibidas algunas necesidades latentes de los clientes. La intuición o “acto de fe” es un ingrediente importante para su lanzamiento ya que no existe información precisa que asegure que la innovación tendrá éxito.
2. Un producto mejorado hace obsoleto el modelo anterior. Muchas de las innovaciones son mejoras sustanciales o nuevas versiones de productos ya existentes en el mercado.
3. Varios modelos o versiones que cumplen la misma función. Algunas empresas inconscientemente le dicen a sus clientes: “si quieres que cumpla con una función, aquí tienes diferentes versiones para que elijas la que más te convenga”. Dependiendo del tipo de producto y de la función que cumplan, se pueden desarrollar diferentes modelos para que el cliente tenga variedad.

La innovación es una de las oportunidades más redituables para hacer crecer una empresa y, hoy en día, es la ventaja competitiva más importante que pueda desarrollar. Innovación y tiempo son dos estrategias que si una empresa logra armonizar difícilmente podrá ser alcanzado por los competidores.

La competencia es ahora una “*guerra de movimientos*” en la que el éxito depende de la anticipación a las tendencias del mercado y de la rápida respuesta a las cambiantes necesidades del cliente. Los competidores del éxito se mueven rápido, abarcando y abandonando productos y mercados e incluso actividades complejas. En dicho medio, la esencia de la estrategia no es la estructura de los productos y mercados de una estructura de los productos y mercados de una empresa, sino la **dinámica de su comportamiento**.

CAPITULO 7

De la estrategia a la estructura

En la era industrial, con mercado predecible, era muy común que las empresas diseñaron su estrategia a partir de una estructura tradicional. Cuando se desarrolla una empresa con base en su capacidad de respuesta y a generar valor agregado vía capital intelectual, la estrategia tiene que determinar la estructura de la empresa.

7.1 ¿qué es primero, la estructura o la estrategia?

La incompetencia comienza cuando tratamos de resolver los problemas de hoy utilizando herramientas de ayer.

Una de las preguntas fundamentales que se debe cuestionar una empresa es:

¿ La estructura le debe dar forma a la estrategia o es la estrategia la que debe definir la estructura de la empresa ¿

De la respuesta dependerá la manera como la empresa enfrente los retos del mercado.

7.2 Reingeniería: La empresa se reestructura por procesos

*La reingeniería no se pregunta ¿ Cuándo, cómo o dónde?,
Se pregunta ¿ por qué?*

7.2.1 ¿ QUÉ ES REINGENIERÍA?

La reingeniería es un método mediante el cual se rediseñan fundamentalmente los procesos principales de negocios, de principio a fin, empleando toda la tecnología y recursos organizacionales disponibles, orientados por las necesidades y especificaciones del cliente, para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez. Éste es un cambio radical en la forma en que se visualizan y estructuran los negocios, que, a su vez, dejan de observarse como funciones, divisiones y productos, para ser visualizados en términos de procesos clave.

7.3 El papel de la tecnología de información

Nunca antes la información había jugado un papel tan decisivo en el éxito de los negocios. Si antes se consideraba un lujo para las empresas, ahora es un requisito indispensable para que funciones correctamente.

Dos situaciones precipitaron su función dentro de los negocios:

1. El aumento en la turbulencia del mundo de los negocios.
2. Los avances en la tecnología de información.

7.4 La empresa ampliada o extendida

La empresa extendida ya no podrá reconocer tan fácilmente sus límites – si es que éstos existen -. Cuando rompe sus barreras entre organizaciones con las cuales tiene relación, se convierte en una empresa ampliada o extendida.

7.4.1 CUANDO LA EMPRESA FORMA ALIANZA ELECTRONICA CON SUS CLIENTES

El intercambio electrónico de información crea una especie de alianza íntima y real, muy superior a las alianzas tradicionales.

La cadena de valor se configura como red de valor a medida que la empresa entra en contacto, por medio de la tecnología, con sus clientes, proveedores, grupos afines e incluso con sus propios competidores.

Las alianzas basadas en información pueden estimular e inducir la cooperación, entre compañías rivales, para poder competir. Esta idea es difícil de aceptar, pero alianzas entre acérrimos competidores como la desarrollada entre IBM y Apple, marcan el inicio de una nueva forma de cooperación.

7.4.2 CUANDO LA EMPRESA "VIVE" CON SUS CLIENTES

La empresa ampliada está en íntima relación con sus clientes; tanto así, que en ocasiones no se sabe quién es el empleado de la empresa o quién es un proveedor.

Uno de los efectos de la empresa ampliada o extendida, dependiendo de su giro, es cuando se encuentran proveedores diseñando o rediseñando sus productos y servicios junto con sus clientes, inclusive trabajando días o semanas completas dentro de las instalaciones del cliente.

Muchas empresas, sobre todos las de servicio o apoyo técnico, más que tener un vínculo con el cliente, deben estar entrelazadas con él, al grado de confundirse con la gente de la misma empresa. Esta situación se facilita cuando la empresa-cliente está funcionando con una estructura tipo red o por proyectos.

CAPITULO 8

De la revolución Industrial a la revolución del conocimiento

El capital intelectual

La base del desarrollo de una empresa inteligente está determinado por su capacidad de estructurar y sistematizar su capital intelectual. Este puede sustituir cualquier factor de producción. El desarrollo de la inteligencia de todos los colaboradores se convierte en una de las principales actividades de la empresa.

8.1 El conocimiento y el capital intelectual

Los imperios del futuro son los imperios de la mente.

Después de haber agotado el modelo de la Revolución Industrial la sociedad y las empresas buscaron una nueva fuente de generación de riqueza y la encontraron en el conocimiento.

El nuevo paradigma del conocimiento reestructura a la sociedad misma: cambia sus valores, su visión y concepción del mundo, su estructura política, económica y social, sus artes y sus instituciones clave.

Cuando el recurso económico básico es el conocimiento, la estrategia de las empresas cambia y se orienta a estructurar su **Capital Intelectual**.

8.1.1 ¿ Qué es el Capital Intelectual?

Saber más que los otros es fácil; lo difícil es saber algo mejor que los otros.

Capital Intelectual es todo el inventario de conocimientos generados por la empresa y expresados como **tecnología**: *patentes, mejora de procesos, productos y servicios*; **información**: *conocimiento de clientes, proveedores, competencia, entorno y oportunidades*; y **habilidades desarrolladas en el personal**: *solución de problemas en equipo, comunicación, manejo de conflictos, desarrollo de la inteligencia*. Todo unido y orientado a crear valor agregado de forma continua para el cliente.

El énfasis del capital intelectual está en el uso del conocimiento y la tecnología para sustituir cualquier factor de producción e incrementar el valor de los productos y servicios que ofrece la empresa. Entre más inteligencia use una compañía, es fácil que genere valor y lo exprese en distintas formas y funciones.

Ante mercados turbulentos y de rápido movimiento, hoy en día ser competitivo significa ser más inteligente.

Xerox, demostró que la investigación corporativa sobre la educación y capacitación de los trabajadores tienen un potencial superior que la investigación tradicional en el desarrollo de nuevos productos. En este centro se desarrolló se inventó el *mouse* de las computadoras, pero fue la gente de **Apple** quien tuvo la capacidad y la inteligencia para comercializarlo. *La única fábrica de Microsoft es la imaginación humana.*

El capital intelectual son todos los bienes intangibles de la empresa que se relacionan con el conocimiento, habilidades e información, y por lo tanto, su medición es compleja. En muchas ocasiones se tienen que crear o desarrollar mediciones indirectas o parámetros que ayuden a su cuantificación.

8.1.2 ¿Datos, Información o conocimiento?

Es muy importante diferenciar entre datos, información, inteligencia y conocimiento. De ello depende la estructuración y sistematización del capital intelectual.

Los datos son simplemente un conjunto de números o cifras; son los bloques básicos que sustentan una economía fundada en la información y el conocimiento. Los datos se presentan en cuatro formas básicas: números, palabras, sonidos o imágenes y su uso incluye las funciones de creación, manipulación, procesamiento, movimiento y/o almacenamiento. La tecnología también está desarrollando la posibilidad de utilizar los olores y el tacto como nuevas fuentes de obtención de datos (realidad virtual).

Cuando estos datos son ordenados se convierten en información básica.

Los datos son forma de expresar algo, mientras que la información es el arreglo de los datos en patrones que tienen una interpretación o significado.

8.2 La estructuración del capital Intelectual

Muéstrame una compañía que no invierta en su gente y te hablaré de una compañía que no sobrevivirá en el futuro.

8.2.1 Capital Intelectual: Los Factores Individuales

Cada compañía tiene un tipo y una cantidad única de conocimiento, el cual debe ser entendido, medido e incrementado en forma particular. El capital intelectual no puede ser producido en masa, por lo tanto es singular y depende, principalmente, de la combinación de cuatro factores:

1. Educación.
2. Experiencia.
3. Habilidades naturales.
4. Actitud.

Todo individuo tiene una combinación única de estos cuatro factores que, debido a su naturaleza, son dinámicos, porque cambian con el tiempo y se

pueden incrementar significativamente con una adecuada combinación de estímulos.

La educación es la base donde descansa todo el capital intelectual.

Abarca el desarrollo integral de todos los colaboradores de la organización de valor y el desarrollo de la inteligencia. Es tan fundamental la educación para el capital intelectual, que más adelante se profundizará en su esencia y conceptos.

8.2.2 Capital Intelectual: Los Factores Organizacionales

El capital intelectual, aunque no puede ser producido en masa, sí puede ser estimulado individualmente en una organización mediante estos cuatro factores adicionales:

1. Organización y sistemas.
2. Estructura.
3. Cultura y ambiente organizacional.
4. Investigación.

Una persona en lo individual puede tener un elevado contenido de capital intelectual, pero si la organización carece de los sistemas para promover la generación del conocimiento, estimular la experimentación y evaluar los resultados, entonces la suma del capital intelectual no será tan grande como pudiera ser.

Sin embargo la mayoría de las empresas limita la generación del conocimiento y el desarrollo de la inteligencia. La estructura domina la conducta de las personas. Tal es caso de la estructura tradicional jerárquica y piramidal que, más que estimular, encierra el potencial creativo del hombre y lo minimiza a realizar tareas simples, repetitivas y estandarizadas donde **pensar no es necesario**.

8.3 Personas inteligentes empresas inteligentes

El capital intelectual es la suma del conocimiento y de la inteligencia de todos los colaboradores de la empresa. Sin embargo, su desarrollo es individual y particular.

La base del capital intelectual es provocar que el ritmo de aprendizaje de los colaboradores se intensifique, mediante el desarrollo de un ambiente donde se estimule el desarrollo de la inteligencia y se comparta el conocimiento.

En una organización abierta al aprendizaje, cada colaborador tiene la obligación de aprovechar los medios a su alcance para desarrollar su inteligencia y transmitir sus conocimientos, por medio de información estructurada, que le dé un valor agregado a sus actividades y a su trabajo diario.

Una empresa que estimula el desarrollo de la inteligencia crea un ambiente de reto y experimentación que provoca la generación de nuevas ideas y teorías, sin penalizar los errores inherentes a ello y estimula a sus colaboradores a aprender, probar, intentar, modificar, equivocarse, proponer y, sobre todo, a cambiar continuamente todos los paradigmas establecidos. Estas empresas hacen del cambio y del aprendizaje generado por la gente, sus mejores aliados.

8.3.1 Ideas, ideas, ideas...

La imaginación humana es nuestro único límite; por lo tanto la humanidad no está aprisionada por los recursos finitos.

Lo que existe en los libros es información, lo que hay en la mente humana es conocimiento.

Se dice que el siglo XXI es el siglo de las ideas. Una gran idea ocurre de sumar pequeñas ideas, probarlas, aprender de esa experiencia y generar el nacimiento de una nueva idea.

Todos los grandes inventos del hombre fueron producto de las ideas, la intuición, el ingenio y el coraje de quienes, a pesar de las dificultades, demostraron que **¡ Sí se puede!**

Muchas de las grandes ideas, en su concepción original fueron rechazadas y catalogadas como descabelladas, estúpidas o irreales. Basta revisar la historia de los grandes inventos, para confirmar que fueron realizados por personas que retaron las reglas establecidas, tuvieron la fuerza y el carácter para trascender los guiones y demostraron, invento tras invento, teoría tras teoría, paradigma tras paradigma, que siempre hay una nueva y mejor manera de hacer las cosas.

8.3.2 ¿ LA INTELIGENCIA ES DEMOCRACIA?

La primera pregunta que se debe plantear para estimular el desarrollo de la inteligencia dentro de una empresa es la siguiente: *¿ Una persona puede desarrollar su inteligencia si se le estimula adecuadamente?*

Después de analizar una gran cantidad de información teórica y observar cómo muchas empresas han obtenido resultados asombrosos, la respuesta es un rotundo Sí. La inteligencia puede ser desarrollada. Justifiquemos esta peligrosa afirmación.

Ni la raza, ni la herencia, ni el sexo, ni la edad determinan la capacidad intelectual de un ser humano. Está suficientemente demostrado que, dentro de las mismas condiciones, la capacidad intelectual de los hombres puede ser la misma. Lo que en realidad puede variar es la efectividad intelectual que se manifiesta en la facilidad para desarrollar ciertas habilidades particulares o específicas.

Los seres humanos poseemos siete diferentes tipos de inteligencia, referidos a la efectividad intelectual para desarrollar habilidades específicas, como son los siguientes tipos de inteligencia:

1. Lingüística. La inteligencia de un poeta y de un escritor
2. Lógico-matemática. La inteligencia de un científico.
3. Musical. La inteligencia de un compositor o de un músico
4. Espacial . La inteligencia de un escultor o de un piloto aviador
5. Corporal. La inteligencia de un deportista o un bailarín.

6. Interpersonal. La inteligencia de un maestro o de un vendedor.
7. Intrapersonal. La inteligencia de un filósofo o de un pensador.

Estas conclusiones traen consigo implicaciones muy serias. No se le puede enseñar a todas las personas por igual, ni tampoco un grupo de personas puede hacer el mismo trabajo con la misma habilidad, rapidez y exactitud. Los sistemas de producción tradicionales asumen que la gente tiene las mismas habilidades y esto es un grave error de fondo. No se puede trabajar con obreros intercambiables, ni los sistemas tradicionalmente de producción pueden asumir que el trabajo lo pueden realizar dos personas con la misma intensidad y eficiencia.

8.3.2.1 EDUCACIÓN O ENSEÑANZA

Para promover el capital intelectual dentro de una organización se debe diferenciar perfectamente entre educación y enseñanza.

Existe una gran diferencia entre enseñar y educar. A lo largo de la historia, el énfasis se ha puesto en la enseñanza, es decir, en el suministro de conocimientos memorizables (información). La educación, por su parte, abarca la personalidad completa y el desarrollo del hombre en todas sus facetas: intelectuales, espirituales y corporales. La educación no sólo toca el corazón, obliga al cerebro a pensar y aprender con la misma intensidad que los sentimientos.

Uno de los errores más significativos de la enseñanza tradicional es tratar de empaquetarla y ofrecerla con una metodología constante, basada principalmente en la memorización. Este tipo de enseñanza favorece a ciertas personas con marcadas habilidades para ello, pero de ninguna manera garantiza su éxito en el mundo exterior.

La enseñanza tradicional cada vez se diferencia más de la vida real. Los conocimientos empaquetados resultan ser obsoletos con una rapidez impresionante. Cada día que pasa, resulta más cierta la frase que dice: la calle

es la mejor escuela, por que enseña a adaptarse y sobrevivir, más que a memorizar. Muchos de los mejores promedios y estrellas académicas de las distintas generaciones fracasan en su vida profesional. el comentario de uno de ellos fue el siguiente: *lo que me enseñaron en la escuela, no es lo que necesitaba para sobrevivir en la vida. La única seguridad que tiene una persona al recibir un título universitario, es que puede decir que tiene un título universitario.*

CAPÍTULO 9

Todo es cuestión de liderazgo

Todos los estudios relativos a los países, las investigaciones relacionadas con las empresas y lo referente al desarrollo de las personas tienen una estrecha relación con el papel que desempeñan los líderes. La calidad de los resultados y de los cambios está relacionada íntimamente con la calidad de liderazgo ejercido por los hombres que tienen la capacidad de provocar que la historia cambie. A fin de cuentas, todo regresa al origen: a la capacidad de un hombre de influir sobre sus semejantes.

9.1 Introducción

Existe una gran polémica sobre el papel de los líderes en la organización del futuro. La mayoría de los expertos que hablan sobre calidad total se refieren al líder como motor del proceso; primero y último responsable de la calidad de la empresa; la figura en que descansarán todos los esfuerzos de la calidad, por mencionar ejemplos, y algunos de ellos inclusive se refieren al carisma del líder y a sus habilidades personales.

En las organizaciones del futuro el líder dependerá mucho más de una estructura inteligente y de procesos robustos, que de su carisma y personalidad.

La base de una organización inteligente radica en un diseño que:

- Estimule y rete el desarrollo mental de cada uno de sus miembros de la organización.
- Provoque la continua generación de conocimientos.
- Asegure que cada nueva experiencia sea incorporada y compartida en toda la organización.

Como se mencionó anteriormente, las estructuras centralizadas-descentralizadas y las organizaciones estructuradas en red se están convirtiendo en verdaderas organizaciones competitivas, sobre todo por que son capaces de responder a los dos retos más del mercado: flexibilidad y rapidez.

Sin embargo, una vez más el papel del líder volverá a ser fundamental para el éxito de las mismas. Descentralizar la toma de decisiones; Delegar parte del poder sin evitar la responsabilidad, y compartir información y conocimientos, obliga al líder a desarrollar nuevas habilidades que, sumadas a las tradicionales, creará seguidores más inteligentes y capaces de administrar y generar cambios.

Aunque el líder basará parte de su éxito en una estructura inteligente, sus habilidades y capacidades volverán a ser determinantes para guiar y potenciar el aprendizaje y ayudar a sus organizaciones a encontrar el rumbo, cuando éstas pierdan la brújula.

Pasa el tiempo, se hace historia, la humanidad avanza, las instituciones evolucionan, pero una vez más el éxito o el fracaso dependerán de la facultad de la calidad del liderazgo ejercido por los hombres que encuentran una mejor manera de hacer las cosas y en su capacidad de influir sobre sus seguidores.

Una vez más: *todo es cuestión de liderazgo.*

9.2 La esencia del liderazgo

El liderazgo es un fenómeno que está constituido por dos elementos indispensables: el que influye y los que son influidos. Sin embargo, la interrelación con el líder y sus seguidores evoluciona constantemente tratando de adaptarse a los continuos y discontinuos cambios en el entorno y a las

nuevas condiciones mundiales. Hoy el mundo es cada vez más complejo y ésta lo hace más dependiente de los líderes. *Los líderes son importantes porque son los responsables de la efectividad de las organizaciones. Las naciones no pueden progresar sin una visión común y los líderes son los que se la deben proporcionar.*

El concepto de liderazgo, en su más pura esencia y concepción, no ha cambiado a través del tiempo, sólo ha evolucionado en sus formas. El hombre es un ser social y el fenómeno de liderazgo se debe a la relación dinámica por naturaleza. *El fracaso de los líderes se debe a la falta de una nueva conceptualización de las cosas... las respuestas antiguas son obsoletas y los líderes insisten en utilizarlas.*

El mundo, cada cambio se está generando cinco veces más rápido que el anterior, el líder no puede ser ajeno a esta dinámica. En siglos pasados una buena parte del liderazgo era sustentado en el poder económico, político, y militar. También el poder religioso fue y sigue siendo una fuente innegable de liderazgo muy importante. Durante la era industrial, la fuente innegable de poder se basó en la acumulación del capital. Hoy en día, en la era de la información y el conocimiento, el capital intelectual es tan importante, o más, que el capital económico; y la obtención y uso de la información se convierten en poseedores indiscutibles del poder entre los individuos, las organizaciones y los países.

El poder, basado en la información y el conocimiento, toma su fuerza en muy distintas formas como es la tecnología; el poder de innovación; y, sobre todo, en la capacidad de entender, asimilar y aprovechar la dinámica de los nuevos cambios mundiales.

Dentro de las mismas organizaciones la fuente de poder también ha evolucionado. Los directores dentro de las empresas que basaban su influencia en la estructura jerárquica y en especialización, le están cediendo su lugar a los directores visionarios que comparten y transfieren el poder a sus seguidores, por medio de algunos jefes dentro de las instituciones rígidas y piramidales, se está transformando en un esquema basado en la influencia de los líderes dentro

de las organizaciones inteligentes o de las organizaciones que aprenden. Una vez más las formas están evolucionando, mas no la esencia pura del liderazgo.

9.2.1 UN LÍDER ¿ NACE O SE HACE?

Si la respuesta es que los líderes nacen, el trabajo se limita a buscar dónde se encuentran, ayudar a su desarrollo y promoverlos para que ocupen el lugar que les corresponde. Si la respuesta es los líderes se hacen, el trabajo, aunque es más complejo, abre un sinnúmero de posibilidades y alternativas para formarlos, promover su desarrollo y encontrar fórmulas para propiciar que individuos aparentemente comunes se conviertan en verdaderos líderes.

Conclusiones sobre la naturaleza y esencia del liderazgo.

- Sin seguidores, no hay líder.
- Todo hombre nace, en mayor o menor proporción, con cualidades y capacidades para ser líder.
- Estas cualidades y capacidades se pueden detonar por circunstancias especiales en tiempo y espacio, o pueden quedar ocultas y latentes durante toda la vida de una persona.
- Sin importar el nivel, la preparación o educación, siempre se pueden desarrollar habilidades de liderazgo a través de la experiencia y aprendizaje.
- El liderazgo es un fenómeno que se puede aprender y transmitir.

Una reflexión muy importante resultante del estudio y aplicación del liderazgo sugiere que existen organizaciones, instituciones y sistemas que promueven el surgimiento y el desarrollo de líderes y, por el contrario, se tiene que aceptar que existen estructuras y sistemas dentro de las organizaciones e inclusive dentro de la misma sociedad y la familia, que impiden y bloquean el surgimiento y desarrollo de líderes.

Cada organización debe hacer un análisis interno y cuestionarse:
¿Nuestra organización alienta o limita el surgimiento y desarrollo de líderes en todos los niveles?

9.2.2 ¿ QUÉ ES EL LIDERAZGO?

La mayoría de las empresas confunden el término administración con el término liderazgo. Tradicionalmente existe la creencia de que un líder es aquel que tiene el mando, el control o la responsabilidad. Pensar de esta manera es confundir el rol de un jefe con el de un líder.

Ejercer el liderazgo es, ante todo, un arte y, por lo mismo, tiene muchas facetas y su definición es compleja. La complejidad del concepto nos esfuerza la idea de que el liderazgo es una situación existencial de la relación humana que no puede ser conceptualizada de una sola forma. El hombre y el líder pueden ser entendidos desde muchos ángulos, ópticas y circunstancias y así generar muy distintas y diversas definiciones. Tan sólo en los últimos 30 años se han reportado más de 400 definiciones distintas de liderazgo. Sin embargo, la gran mayoría concide en que el liderazgo es un medio, no un fin en sí mismo.

Algunas opiniones:

- El liderazgo parte de la capacidad personal para alcanzar resultados basados en una relación interdependiente entre el líder y sus seguidores dentro de un contexto social determinado. Los líderes son aquellos que dirigen a otros por medio de su poder personal, intelectual, emocional o psicológico.
- El liderazgo es un fenómeno dual y de influencia mutua. Un líder tiene una interdependencia íntima con sus seguidores. Dentro de esta interdependencia se puede analizar la eficiencia o efectividad de los que dirigen. Un líder puede ser efectivo con un equipo de trabajo y sin embargo ser ineficaz en otro. Un líder desarrolla la habilidad de llegar a las metas y mantener los resultados con, a través y para su gente.

- El líder debe desarrollar la capacidad de ver las posibilidades futuras y de transmitir las por medio de una visión que estimule y una a sus seguidores para alcanzar un objetivo común. Un líder crea futuro y les induce posibilidades a sus seguidores.
- Un líder es un formador y un habilitador de gente y de personas. Es una persona que puede llegar a convertir la vida ordinaria y cotidiana de sus seguidores en una vida llena de retos y objetivos. Todo líder es un guía y un conductor de personal. Provoca que su gente grite ¡ si se puede! Y encuentre caminos para alcanzar sus objetivos. Un líder contagia, une guía. Guiar significa señalar el camino y determinar los valores como los límites de ese camino.
- El liderazgo conlleva una profunda necesidad de trascendencia. Esta necesidad es un sentimiento que tiene el hombre de trascenderse a sí mismo o de su mundo. Muchos de los seguidores del líder no encuentran el camino para lograr trascender y en ello precisamente basa éste una gran parte de su poder y de su influencia: en la posibilidad de ayudar a su gente a abrir los ojos y encontrar el camino que estaban buscando. El líder crea futuro.

El liderazgo, al ser un fenómeno dinámico, requiere que tanto el líder como sus seguidores se adapten continuamente a las nuevas reglas del juego.

9.3 LAS HABILIDADES DEL LÍDER PARA UNA ORGANIZACIÓN INTELIGENTE

Las nuevas organizaciones requieren de una nueva conceptualización del liderazgo. La esencia no ha cambiado, ni cambiará en el futuro, sólo que los líderes deberán desarrollar nuevas habilidades y capacidades que permitan influir sobre sus seguidores y ayudar a sus organizaciones a enfrentar con mayor éxito el futuro. Dentro de las habilidades que debe desarrollar en las organizaciones inteligentes destacan:

9.3.1 EL PODER DE UNA VISIÓN COMPARTIDA

¿Qué es visión?

La visión es un signo común e inseparable de los líderes. No se puede concebir un líder sin una visión clara del futuro. La visión es la imagen que crea conscientemente para representar el futuro ideal de una organización, grupo o país. Esta visión debe articular un escenario realista del futuro, que sea creíble y atractivo; una percepción suficientemente amplia y comprensiva de todo lo que se desea. Para ser compartida esta visión debe ser positiva, alentadora y motivaste.

Esta imagen del futuro es el ingrediente que crea unión y provoca acción; ilustra y orienta los esfuerzos de los seguidores en busca de un fin común y compartido. La visión del futuro es aquel, punto lejano en el horizonte donde al equipo le gustaría estar. Es un escenario realista, creíble, digno y atractivo, cargado de una fuerte dosis de inspiración y emoción, que puede llegar a enamorar al grupo con la simple idea de alcanzarlo.

El líder debe tener la capacidad de conceptualizar el futuro y ver oportunidades donde la gente “común” no las puede ver. Los líderes son verdaderos artistas para captar y percibir oportunidades y retos, donde otros sólo ven problemas, rutina y comodidad. Un líder tiene la capacidad de ver la luz, cuando la mayoría está en penumbra.

La visión debe estar ligada y complementada con la misión y las estrategias de la organización, y debe ser lo suficientemente detallada para que cada quién encuentre su papel para contribuir el esfuerzo y las metas comunes. Liderar también significa dirigir.

La misión contiene la esencia, la razón de ser y el quehacer fundamental de la organización. Define él por qué fue creada la organización. En otras palabras, *la misión es el objetivo y el propósito básico de la organización*. La misión también debe contener el fin trascendente de cada una de las

acciones de la organización y debe incluir la responsabilidad social de la empresa e integrantes.

Las estrategias son el paso siguiente para dejar bien claro a toda la institución las formas y los caminos para cumplir con la misión y alcanzar la visión de la organización.

La visión es la idea motriz, que no solo dirige el pensamiento y la razón, sino que toca las fibras emocionales e inconscientes de aquellos que la adoptan. La visión integra y orienta los valores de los seguidores del líder y marca los límites de actuación de grupo. La visión está enraizada en el pasado de las personas y comunidades; y le da forma a los deseos más profundos y motivaciones más recónditas de los seguidores. La visión es lo que inconscientemente muchos integrantes del grupo querían del futuro, pero no habían podido conceptualizar.

Un ingrediente básico de una visión es que no sólo se debe desear con la mente sino con el corazón.

En muchas ocasiones, la visión del futuro no es ideada originalmente por los líderes, en algunos casos los seguidores o un tercero son los que emitieron una idea "vaga" del futuro, pero son los líderes los que apartir de esa idea general, visualizan el camino y las formas, y le dan sentido a esa idea preliminar. En ocasiones las ideas necesitan una meditación profunda y un proceso de asimilación personal que redunde en una identificación y un compromiso personal y en la generación de una propuesta de visión. Esta visión la hacen propia, creen profundamente en ella y con una persistencia a toda prueba se lanzan a lograrla y comprometer a otros en su trascendencia. *La creación de una visión se cimienta en la vida interior de los hombres y mujeres capaces de pensar y meditar, y que están dispuestos a probar y modificar esa visión, hasta que sea suficiente clara y profunda. Éste es un requisito básico antes de buscar compartirla con sus seguidores.*

El riesgo de no tener una visión es muy alto, y crea una desunión natural y falta de motivación dentro de la organización. Es como un barco sin brújula: nadie sabe a dónde va y el barco tiende a navegar sin un rumbo fijo.

A falta de una visión clara y compartida, muchas organizaciones sólo se unen en realidad cuando están en peligro, o la supervivencia está amenazada, siendo esta unión efímera por naturaleza. Cuando se acaba el peligro, se acaba la motivación.

La motivación de las organizaciones proviene de dos fuentes de energía: el miedo (peligro) o la aspiración (visión). El miedo, como fuente de energía negativa, puede producir cambios significativos, pero no perdurables, ni sostenibles con el tiempo. En cambio, la aspiración prevalece como fuente permanente de aprendizaje y crecimiento.

¿Cuándo es compartida?

Para que la visión sea efectiva, necesita ser entendida, creída y apoyada por el grupo, ya que si no es compartida por los seguidores, no pasará de ser una buena intención en la cabeza del líder. Debe ser una percepción suficientemente amplia y comprensiva de todo lo que se desea. *Una visión sin apoyo del grupo, es una idea que sólo se quedará en un sueño. Una visión sólo será exitosa a medida que sea compartida por todo el grupo o comunidad.*

Para lograr el apoyo de los seguidores, el líder debe saber compartir la visión y hacer que sus seguidores la adopten como propia. Los líderes deben ser verdaderos expertos en transferir la pertenencia de la visión al mismo grupo. Los líderes deben saber “vender” en qué consiste, cuáles son los beneficios esperados, las dificultades para conseguirlos, el cómo, cuándo, dónde y sobre todo el por qué; deben conocer el esfuerzo y la energía que se requiere para lograrla; deben saber expresarla de una manera gráfica, sencilla, tangible y dramatizada.

Un líder debe preguntar **¿Por qué?**, pero también **¿Por qué no?** . Muchos directores de empresa tratan de compartir una “visión” redactando una *Declaración oficial de la visión*. Dichas declaraciones carecen de la vitalidad, la fuerza y la excitación que provee una visión genuina realizada en conjunto por los miembros de la organización.

Una premisa básica en la conceptualización de una visión es que debe ser un proceso continuo. Construir una visión es un proceso que nunca termina, porque los líderes no tienen en su haber toda la información: es más, la mayor parte de ella, necesaria para la construcción de una visión, no existe, nadie la ha generado.

En un momento dado habrá una imagen ideal del futuro; sin embargo, a medida que pasa el tiempo y tanto el líder como sus seguidores tienen más información, esta imagen evolucionará.

9.3.2 LA CAPACIDAD PARA FORMAR SEGUIDORES

Sin seguidores, no hay líder. Un líder mediocre crea seguidores mediocres. Pero una mala selección de sus seguidores desgasta gran parte los esfuerzos del líder.

Una de las actividades más importantes del líder es la de seleccionar a sus seguidores. De una buena selección de seguidores dependen muchas consecuencias posteriores.

A un buen equipo se le puede delegar y el líder tendrá tiempo disponible para dedicarse a sus tareas prioritarias y a su función vital de planear, pensar, mejorar lo existente y promover el desarrollo de su personal.

9.3.3 LA HABILIDAD DE NEGOCIACION

El mundo es cada vez más democrático. Los ciudadanos en todo el mundo quieren que su voz sea escuchada; los clientes, mediante su elección hacen oír su voz; los nuevos empleados quieren participar activamente en las decisiones de la empresa y ser parte de las soluciones. Además, en situaciones consideradas inusuales, las empresas tienen que pactar e inclusive formar alianzas con sus propios competidores. Todo orilla a un líder a que una de las

principales habilidades que debe desarrollar es su capacidad de negociación. Los líderes actualmente tienen que negociar con sus clientes, empleados, competencia y con distintos grupos de poder. Aun en el seno de la familia, la actitud autoritaria de un padre de familia, también le está cediendo su lugar a decisiones más democráticas.

9.3.4 HABILIDAD PARA GENERAR CAMBIOS

Muchas de las nuevas ideas y de las oportunidades que surgen en el camino, tienen que ver con un cambio de paradigma. Un líder que se aferre a un paradigma obsoleto tiene el riesgo de asesinar sus propias ideas bajo el amparo del viejo paradigma, cegándose ante las nuevas posibilidades.

Muchas de las mejores ideas dentro de las organizaciones nunca se ponen en práctica, porque las instituciones e iniciativas que las originaron con frecuencia entran en conflicto con los modelos mentales preestablecidos. La tarea principal del liderazgo es desafiar las suposiciones sin invocar a los mecanismos de defensa.

9.4 UN EJERCICIO PROSPECTIVO: EL LIDERAZGO PARA EL SIGLO XXI

*El futuro **somos** nosotros mismos. Nosotros mismos **somos** la revolución.*

9.4.1 El Ayer

La esencia del liderazgo siempre será la misma, sólo cambian las formas. La naturaleza del liderazgo tiene que ver con la naturaleza humana. El liderazgo es un fenómeno social y de interacción mutua entre seres humanos.

La naturaleza de esta interacción es la que sí ha evolucionado a través del tiempo. Las instituciones, como un reflejo de la sociedad, han desarrollado diferentes estilos de liderazgo.

En la era de la producción industrial, los capitalistas tenían el poder económico, e inclusive político, para demandar de los trabajadores obediencia absoluta. Los trabajadores lo aceptan, la sociedad también lo hacía. Esa misma sociedad, estructurada, en marcada lucha de clases, se reflejó en la organización de las instituciones. Si la sociedad era jerárquica y autoritaria, las empresas también eran jerárquicas y autoritarias.

Los regímenes dictatoriales y los sistemas totalitarios, marcaron el trabajo como un esfuerzo físico, la obediencia ciega como una virtud. La educación como dogmática y menorista. La dependencia era una de las principales reglas sociales.

Después de la Segunda Guerra Mundial, la historia rompió con su pasado y se promovieron las ideas de libertad y responsabilidad individual. Se estaba gestando la independencia social del hombre. Los esquemas tradicionales de la sociedad y de las instituciones, después de mucho tiempo, por fin se rompieron. El mundo se estaba volviendo más democrático e igualitario.

En un nuevo contexto, los trabajos manuales y repetitivos, se sustituyen por máquinas. El esfuerzo manual le cede su lugar al esfuerzo mental. Los sistemas autoritarios evolucionan a sistemas participativos. La misma sociedad se reestructura. Las instituciones sociales, religiosas y políticas han incluido la palabra libertad.

El concepto del trabajo se enriquece, la creatividad y el trabajo mental, desarrolla trabajos multihabilidades. Los trabajadores del saber se adueñan de las empresas. El conocimiento está transformando al hombre en empresario de sí mismo.

La imagen del capataz que "controlaba" a los trabajadores es obsoleta; el padre de familia autoritario y castigador ya no es efectivo; el maestro que educaba bajo la premisa "la letra con sangre entra" es cosa del pasado. El látigo

le está cediendo su lugar a la razón y al convencimiento; la ignorancia al conocimiento; la represión a la libertad. La misma sociedad se está reestructurando.

9.4.2 El Mañana

La vida es demasiado compleja, la información está demasiado especializada, la sociedad tiene muchas facetas, tenemos que entender que se necesita un estilo distinto de liderazgo.

El reto de los líderes hoy en día es poder guiar, dirigir e interactuar con gente más preparada, más informada y mejor educada. Se necesitan líderes que promuevan el arraigo, el sentido de pertenencia y la colaboración libre y responsable hacia los resultados.

La complejidad y la discontinuidad de los acontecimientos confundirán más que nunca a la gente, que luchará por conservar su identidad. Dos de las principales misiones del líder radican en reafirmar el sentido de pertenencia de sus seguidores hacia sus ideales y reorientar el sentido de trascendencia de sus seguidores hacia metas dignas.

El líder tiene que ser un administrador de valores. El accionar del líder debe fundamentar su actuar en una ética y en valores sólidos que trasciendan el sentimiento egoísta en busca de bien común. En un mundo tan complejo, lleno de falacias y falsas promesas, los valores son los únicos elementos que pondrán asegurar la integración del grupo. Más que nunca los valores diferenciarán entre lo correcto y lo incorrecto; lo digno y lo indigno; la verdad y el engaño; entre los hombres y los seudohombres.

El éxito de un líder será proporcional a su capacidad de administrar los talentos de su gente. La sociedad del conocimiento y de la información, y el capital intelectual como las formas de conducir a las empresas requerirán de un líder que pueda desarrollar un ambiente de confianza y experimentación donde la gente pueda probar, aprender y mejorar ... y volver a probar. La capacidad de un líder para dirigir, orientar y optimizar el ingenio del hombre será uno de sus factores clave de éxito.

El mundo necesita líderes, no podría existir sin ellos. A las puertas del siglo XXI el mundo reclama un tipo singular de líderes que tengan, la capacidad de interrelacionar el sentido tecnológico con un fuerte sentido humano. En pocas palabras, el mundo necesita líderes actuales que tengan la capacidad de regresar a la esencia, a las bases y a la naturaleza del hombre: *El ser humano como principio y fin de las instituciones.*

¿De qué nos sirven los avances del mundo si en realidad nos estamos autodestruyendo?; ¿De qué sirve tanta tecnología, tanta ciencia y tanto progreso si surgen nuevas enfermedades, si la contaminación está matando la vida misma, si cada paso nos acerca más la destrucción del planeta, nuestro planeta, en todos los sentidos?, ¿con qué mundo se van encontrar las generaciones futuras?

En una ocasión, un gran líder empresarial estaba saliendo de su casa a dar una conferencia y al momento de despedirse de su hijo, él comentó: *¿sabes, voy hablar con líderes, gente que en realidad está en posición de hacer una diferencia?*

El niño lo miró a los ojos y le respondió: *papá ¿por qué no les dices que hagan su futuro de manera tal que pueda hacer el mío?*

Estamos viviendo tiempos difíciles, tenemos los problemas generados por una población superior a los 5,000 millones de personal en todo el mundo, con la amenaza constante de guerras, con el agudo problema del medio ambiente, con el SIDA, con la inestabilidad política, la constante amenaza nuclear. Una vez más, estamos atentando contra la vida.

El egoísmo del hombre está destruyendo al mismo hombre.

Sin embargo, en el hombre debe renacer su propio instinto de supervivencia. Tarde o temprano va a tener que enfrentarse a la naturaleza de su propia humanidad. El siglo XXI se caracterizará por el nacimiento de nuevas organizaciones y de nuevos líderes capaces de modificar el rumbo de la historia. *Está naciendo una nueva civilización global con mayor poder e influencia, que tienen una mayor conciencia universal y está más comprometida que nunca antes.*

“Suele suceder que en las causas casi imposibles, el espíritu saca del ánimo inesperadas fuerzas”.

El mundo busca líderes: que muestren su amor por encima de su egoísmo; que posean valores sólidos, con un amplio sentido de justicia social y con una verdadera conciencia universal; líderes que actúen local, pero que piensen global, líderes que puedan crear el **sí**, después de tantos **no**.

CAPÍTULO 10

10.1 Conclusiones

El paradigma del conocimiento trae como consecuencia otros paradigmas o reglas del juego que dictan la nueva forma de competir. De la capacidad de entender, adaptar y aprovechar estas reglas del juego, dependerá el éxito de las empresas y su permanencia en el futuro.

Los clientes más rentables son frecuentemente los más difíciles de satisfacer y son los más acosados por la competencia. **En una conferencia de estudios de mercado.**

Si tu permites que tu proveedor sea el 99 % de las veces confiable, permitirás que tu esposa te engañe 3.65 días al año. **En una conferencia de calidad.**

Lo más espantoso en mi vida es al cumplir los 6 años de edad, tenía que ir a la escuela. **En una conferencia de Inteligencia Emocional.**

Cada miembro de un grupo puede ser líder en un momento determinado, cuando su experiencia y conocimientos únicos se agreguen a la **inteligencia del grupo.**

10.2 Recomendaciones

Uno de los grandes errores que se comenten en el proceso de relacionar, es la repetición de relaciones establecidas. La primera relación se inventa, las subsecuentes se fabrican. Muchas personas desarrollan una relación exitosa, la formalizan y la repiten constantemente, deteniendo el proceso creativo.

Para poder aprender a aprender primero se necesita *desaprender*, vaciar de nuestras cabezas todos los conocimientos obsoletos y los grandes bloqueos mentales resultantes de los viejos paradigmas y de la antigua forma de pensar. *Lo que cada persona tiene el riesgo de ser obsoleto, lo que realmente importa es saber aprender y aprender a aprender.*

Los sistemas tradicionales de enseñanza fueron diseñados para un mundo constante y predecible. **El mundo se está reinventando y con él la educación.**

BIBLIOGRAFÍA

- Acle T.A. *Retos y oportunidades*, Grijalvo, México, 1991.
- Bacon M. *Cómo hacer marketing directo: secretos para la pequeña empresa*, Garnica- Vergara, Argentina, 1992.
- Barker J.A. *Paradigmas: El negocio de descubrir el futuro*, McGraw-Hill, Santafé de Bogotá, Colombia, 1995.
- Bennis W. Y Nanus B. *Líderes: cuatro estrategia para el liderazgo eficaz*, Editorial Norma, Santafé de Bogotá, Colombia, 19985.
- Brehm B. M., Sashida K. F. Y Sosa B. R. *Los nuevos senderos de la dirección de personal*, IPADE, México, 1995.
- Campell A. y Tawadey K. *La misión de los negocios*, Editorial Días de Santos, Madrid, 1992.
- Casares A. D. *Liderazgo: capacidades para dirigir*, Fondo de cultura Económica, México, 1994.
- CONCAMIN. Centro para la Calidad Total y la Competitividad, " Reingeniería: ¿La solución mágica?" en Sistema de información para el liderazgo competitivo, Núm. 2, CONCAMIN, México 1995.
- CONCAMIN. Centro para la Calidad Total y la Competitividad, " Capital Intelectual" en Sistema de información para el liderazgo competitivo, Núm. 3, CONCAMIN, México 1995.
- CONCAMIN. Centro para la Calidad Total y la Competitividad, " Los premios Nacionales de Calidad " en Sistema de información para el liderazgo competitivo, Núm. 4, CONCAMIN, México 1995.
- CONCAMIN. Centro para la Calidad Total y la Competitividad, " La esencia del liderazgo " en Sistema de información para el liderazgo competitivo, Núm. 5, CONCAMIN, México 1995.
- Conferencia Internacional. *Inteligencia Emocional: " Una herramienta de éxito para el siglo XXI "*. Centro de Aprendizaje Organizacional, CENAPO, CONCAMIN, INLAC, marzo 17 de 1998.
- Kelly R. *Líderes y seguidores*, McGraw-Hill, Madrid, 1993.

- Kuhn T. *The Structure of Scientific Revolutions*, University of Chicago Press, Chicago III., 1970.
- Machado L. A. *El derecho de ser inteligente*, Editorial Planeta, Venezuela, 1975.
- Mahon H. *Las personas: La clave para el éxito de su empresa*, Editorial Vergara, Argentina, 1992.
- Maslow A. H. *La amplitud potencial de la naturaleza humana*, Trillas, México, 1982
- Matsushita K. *Claves de un buen gerente*, PHP Institute Inc., 1991.
- Ochoa M. *Futuro. ¿Adivinarlo?... ¿Forjarnoslo?*, International Thomson Editores-IPADE, México, 1995.
- O'Shaughnessy I. *¿Por qué compra la gente?*, Editorial Días de Santos, Madrid, 1989.
- Thomson J. *Reingeniería de la empresa, notas de Seminario*, México, abril, 1995.
- Valdes B. Luigi *Conocimiento es futuro*, CONCAMIN, México, noviembre 1997.
- Walter D. *El cliente es primero*, Editorial Días de Santos, Madrid, 1991.
- Zapata C. *Forja de ejecutivos innovantes: visión de paradigma del nuevo milenio*, Editorial Edamex, México, 1994.

ÍNDICE GENERAL DE TABLAS

Tabla	Nombre	Página
Fig. 5.1	Primera Generación: La era de la Sociedad Industrial.	41
Fig. 5.2	1era. Generación de la Calidad.	42
Fig. 5.3	2da. Generación de la Calidad	42
Fig. 5.4	La Calidad cambió	43
Fig. 5.5	3era. Generación de la Calidad	44
Fig. 5.6	4ta. Generación de la Calidad	44
Fig. 5.7	5ta. Generación de la Calidad.	45
Fig. 5.8	6ta. Hacia una sexta Generación de Calidad.	46

GLOSARIO

Esto no es propiamente un glosario:

Toda verdad crea escándalo

Marguerite Yourcebar

*La única práctica gerencial que ahora es constante, es la práctica de acomodarse constantemente al cambio. **William G. McGowan.***

Algunos paradigmas no son explícitos, pero sí son entendidos y compartidos por la comunidad.

*Pero el hombre siente tal pasión por los sistemas, por las deducciones abstractas, que está dispuesto a cerrar los ojos y taparse los oídos ante la verdad, sólo por justificar su lógica. **Fedor Dostoievsky.***

*Dio mío, libranos de una visión única como la del sueño de Newton. **William Blake.***

Un nuevo paradigma aparece, cuando el anterior no puede explicar algunas situaciones que se presentan.

El nuevo paradigma es incluyente, no excluyente.

A todo mundo le afectan las innovaciones, hasta que les afectan; entonces son malas.

*Los grandes espíritus siempre encontrarán violenta oposición de mentes mediocres. **Albert Einstein.***

*A todo proceso de generación de nuevos paradigmas se le llama: **evolución**.*

Necesitamos evolución, no repetición.

Tenemos que replantear los problemas actuales, en un nuevo contexto, en una perspectiva más amplia.

*Cuando oigas el escándalo de un gran éxito... olvídalo, ya es demasiado tarde. **Víctor Almazán**.*

*El mayor obstáculo a la reforma real y duradera está en la naturaleza humana. En el peligro de que continuemos actuando " como de costumbre ". **David Rockefeller**.*

La nueva fuente de la riqueza es y será el saber y el conocimiento humano.

El conocimiento puede sustituir cualquier factor tradicional de producción – tierra, trabajo y capital -

*Era uno que pensaba en el cómo, no en el sí... **Anónimo**.*

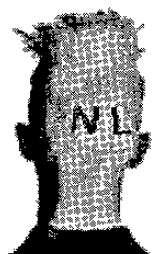
*Hasta no ver creer. **Un empresario antes de dejar de serlo**. La información es la materia prima. El conocimiento es el recurso mental mediante el cual se le adiciona valor.*

*Cualquier empresa que ofrezca productos y servicios basados en conocimiento, lo entiendan o no, se convertirán en empresas inteligentes, en organizaciones que aprenden. **Stan Davis**.*

*Si alguien duda que pensar no es un buen negocio pregúntele a **Bill Gates**.*

APÉNDICE A

NEUROLINGÜÍSTICA



La **PNL** tiene sus orígenes en la década del '70 en la Universidad de California, en Santa Cruz, **EEUU**, donde Richard Bandler (matemático, psicólogo gestáltico y experto en informática) y John Grinder (lingüista) estudiaron los patrones de conducta de los seres humanos para desarrollar modelos y técnicas que pudieran explicar la magia y la ilusión del comportamiento y la comunicación humana.

El origen de su investigación fue su curiosidad por entender cómo a través de la comunicación y del lenguaje se producían cambios en el comportamiento de las personas.

Objetos de su observación fueron: la exitosa terapeuta familiar Virginia Satir, el padre de la hipnología médica moderna Milton Erickson, y el creador de la gestalt Fritz Perls. Además tuvieron gran influencia teórica de Gregory Bateson. Bandler y Grinder habían llegado a la conclusión de que estos maestros del cambio tenían en común ciertos modelos de interacción que aplicaban la mayoría de las veces de manera inconsciente.

Partieron del principio de que las estructuras en las que se basan los trabajos de terapeutas eficaces se pueden descubrir y, una vez comprendidas, se pueden reproducir y enseñar.

El conjunto de los patrones que modelaron y sus influencias intelectuales dieron origen a la **PNL**.

¿QUE ES LA PNL?

La **PNL** es el estudio de la experiencia humana subjetiva, cómo organizamos lo que percibimos y cómo revisamos y filtramos el mundo exterior mediante nuestros sentidos.

Además explora cómo transmitimos nuestra representación del mundo a través del lenguaje.

La Programación Neurolingüística es una escuela de pensamiento pragmática que provee herramientas y habilidades para el desarrollo de estados de excelencia en comunicación y cambio.

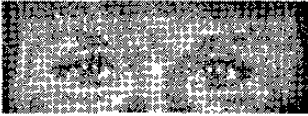
Promueve la flexibilidad del comportamiento, el pensamiento estratégico y una comprensión de los procesos mentales.

En momentos en que la comunicación se ha ubicado en el centro de la preocupación global, la **PNL** ocupó rápidamente un lugar estratégico entre las disciplinas que permiten a los individuos optimizar los recursos.

Originalmente concebida para los procesos terapéuticos, los resultados que se sucedieron en forma extraordinaria lograron que su utilización trascendiera esa frontera. Médicos, psicólogos, educadores, profesionales de distintas áreas y empresas de gran envergadura, aplican actualmente la **PNL**, tanto para el desarrollo individual como para la optimización de cada grupo humano.

Ahora veremos de qué manera funcionan las personas. Existen tres tipos: los visuales, los auditivos y los kinestésicos.

Los visuales



Son aquellos que prefieren, de todo lo que ocurre en el mundo interno y externo, *"lo que se ve"*.

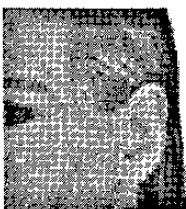
Son los que necesitan ser mirados cuando les estamos hablando o cuando lo hacen ellos, es decir, tienen que ver que se les está prestando atención.

Necesitan ser mirados para sentirse queridos, son las personas que dicen cosas como *"mira..."*, *"necesito que me aclares tu enfoque sobre..."*.

Hablan más rápido y tienen un volumen más alto, piensan en imágenes y muchas cosas al mismo tiempo.

Generalmente empiezan una frase y antes de terminarla pasan a otra, y así constantemente, van como picando distintas cosas sin concluir las ideas e inclusive no les alcanzan las palabras; de la misma manera les ocurre cuando escriben.

Los auditivos:



Estas personas tienen un ritmo intermedio, no son ni tan rápidos como los visuales, ni tan lentos como los kinestésicos. Son los que necesitan un *"aha..."*, *"mmm..."*, es decir, una comprobación auditiva que les dé la pauta que el otro está con ellos, que les presta atención.

Además son aquellos que usan palabras como *"me hizo click..."*, *"escuchame..."*, *"me suena..."*, palabras que describen lo auditivo.

Los auditivos piensan de manera secuencial, una cosa por vez, si no terminan una idea no pasan a la otra. Por eso más de una vez, ponen nerviosos a los visuales ya que estos van más rápido, el pensamiento va más rápido.

En cambio el auditivo es más profundo comparado con el visual. Este último es más superficial, pero puede abarcar más cosas a la vez, por eso es también el que hace muchas cosas a la vez.

Los kinestésicos:



Tienen mucha capacidad de concentración, son los que más contacto físico necesitan.

Son los que nos dan una palmadita en la espalda y nos preguntan "cómo estás?";

además son los que se van a sentir atendidos cuando se interesen en alguna de sus sensaciones. Usan palabras como "*me siento de tal manera...*", "*me puso la piel de gallina tal cosa...*" o "*me huele mal este proyecto...*".

Todo es a través de sensaciones.

Todos tenemos los tres sistemas representacionales y a lo largo de la vida se van desarrollando más uno que otros y esto depende de diferentes cosas: de las personas que tenemos alrededor, de la experiencia laboral, inclusive hasta de los docentes. Existen familias más visuales, más auditivas o kinestésicas.

Lic. Andrea Churba

APÉNDICE B

Capital intelectual y "*riqueza de las naciones*"

El impacto de la información online en las organizaciones

En un interesante artículo en el Wall Street Journal Europe (22/01/97 p1), se comentan las teorías del economista norteamericano Paul M. Romer, profesor en la universidad de Stanford, sobre las razones del crecimiento económico de las naciones. Su "New Growth Theory" tiene tantos seguidores como adversarios, pero nadie puede negar que resulta muy estimulante. El núcleo de la teoría de Romer es que en la actualidad el principal "*motor*" del crecimiento económico son las ideas y los descubrimientos tecnológicos. Por qué? Porque, a diferencia de otros factores económicos, como el capital, la tierra o las máquinas, las ideas no cumplen la "*ley de retorno decreciente*" (según la cual conforme aumentas los recursos productivos decrece el crecimiento del output). En otras palabras, si bien una máquina solo puede usarse para una determinada actividad en un determinado momento, una idea puede multiplicarse indefinidamente, a bajo coste, y producir un efecto multiplicativo importante.

Decir que las ideas (el conocimiento) es un recurso fundamental no es decir

nada nuevo, aunque, como dijimos en una anterior nota el concepto de "**capital intelectual**" esta tomando cuerpo rápidamente (las paginas de Negocios de El País de ayer contenían un artículo sobre el tema, casualmente). Lo importante es que algunos bancos de inversiones están considerando en serio las ideas de Romer con algunos efectos prácticos; por ejemplo, aumentan los recursos destinados a invertir o prestar a empresas con capital intelectual aunque con poco capital físico (es bien sabido que los bancos están dispuestos a dejar dinero con la garantía de "ladrillos" -los activos fijos del solicitante-, no con la garantía de "*ideas*"; algo que deberá cambiar, obviamente).

En una línea parecida, un artículo en el Business Week (16/12/96 p36) comenta como las estadísticas oficiales norteamericanas siguen aun el "*viejo estilo*" (medir la evolución de los sectores clásicos y pesados: agricultura, industria, etc), en lugar de aplicarse a medir los sectores informacionales, probablemente más responsables del crecimiento económico actual. No están aun bien definidas, quizás, las variables econométricas de la era de la información. Así, por ejemplo, se comenta la paradoja de que si un supermercado invierte en la construcción de una nueva nave, el gasto realizado se incluye en el producto nacional bruto, pero el dinero destinado a realizar el web de la empresa no se incluye. Conclusión: en la era de la información, no hay información sobre el sector de la información. Un día no lejano, esta situación será estudiada como paradójica. Es como si en la revolución industrial se midiera el crecimiento económico por el numero de uvas recogidas por persona pero no los miles de metros producidos por los telares.

En un estudio de Dresdner Kleinwort Benson titulado Implications of the Information Age se dice que los efectos de las tecnologías de la información en la economía mundial se harán sentir también especialmente en términos de reducción de la inflación. Una muestra clara lo representa el comercio electrónico en Internet: si puedes comprar un producto en Internet desde tu casa, es muy probable que compres el mas barato, ya sea en el "web de la

esquina" o en un web en Singapur, con el consiguiente efecto en la bajada de los precios (dejando aparte el tema de los impuestos en Internet, del que trataremos otro día). Aunque la era de la información también conlleva el peligro de aumentar extraordinariamente las diferencias entre ricos y pobres (personas y piases), lo cual nos debería hacer pensar en mecanismos compensatorios.

En fin:

1) El conocimiento es el activo principal, a futuro.

2) Las naciones harían bien en invertir en la inteligencia de sus ciudadanos

Alfons Cornella, ESADE Barcelona

cornella@esade.es

27/01/97 15:00

APÉNDICE C

El Capital Intelectual

En el mundo supercompetitivo actual en que vivimos, caracterizado por un progreso vertiginoso en las nuevas tecnologías de la información y las telecomunicaciones, los activos más valiosos de las empresas ya no son los activos tangibles tales como la maquinaria, los edificios, las instalaciones, los "stocks" y los depósitos en los bancos, sino los activos intangibles que tienen su origen en los conocimientos, habilidades, valores y actitudes de las personas que forman parte del núcleo estable de la empresa. A estos activos intangibles se les denomina Capital Intelectual y comprenden todos aquellos conocimientos tácitos o explícitos que generan valor económico para la empresa.

Los activos intangibles aunque no se pueden tocar, si se pueden identificar y clasificar adecuadamente. Una de las clasificaciones clara y sencilla es la siguiente:

Karl Erik Sveiby "The New Organizational Wealth"

a. Activos de competencia individual.

Se refieren a la educación, experiencia, "know how", conocimientos, habilidades, valores y actitudes de las personas que trabajan en la empresa. No son propiedad de la empresa. La empresa contrata el uso de estos activos con sus trabajadores. Los trabajadores al marcharse a casa se llevan consigo estos activos. A este conjunto de activos se les denomina también Capital Humano.

b. Activos de estructura interna.

Se refieren a la estructura organizativa formal e informal, a los métodos y procedimientos de trabajo, al software, a las bases de datos, a la I+D (investigación y desarrollo), a los sistemas de dirección y gestión, y a la cultura de la empresa. Estos activos son propiedad de la empresa y algunos de ellos pueden protegerse legalmente (patentes, propiedad intelectual, etc.)

c. Activos de estructura externa.

Se refieren a la cartera de clientes que recibe el nombre de fondo de comercio, a las relaciones con los proveedores, bancos y accionistas, a los acuerdos de cooperación y alianzas estratégicas, tecnológicas, de producción y comerciales, a las marcas comerciales y a la imagen de la empresa. Estos activos son propiedad de la empresa y algunos de ellos pueden protegerse legalmente (marcas comerciales, etc.).

Siendo el capital intelectual la principal fuente de riqueza de nuestras empresas es totalmente lógico que la dirección de las mismas preste una atención especial a la gestión eficaz de dicho capital intelectual.

Así pues la capacidad de identificar, auditar, medir, renovar, incrementar y en definitiva gestionar estos activos intelectuales es un factor determinante en el éxito de las empresas de nuestro tiempo.

En este sentido, o sea en la búsqueda de metodologías y modelos que contribuyan a mejorar la capacidad de gestión del Capital Intelectual se han realizado en los últimos años numerosos esfuerzos, aunque con éxito relativo, debido sin duda a la propia naturaleza intangible de estos activos y, sobre todo a que cada negocio específico tiene su combinación particular de conocimientos clave de éxito en función de los objetivos a conseguir y de la situación del mercado.

Sin pretender ser exhaustivos citamos a continuación algunos de estos esfuerzos o experimentos más representativos agrupándolos en tres categorías:

a. Los realizados por las empresas consultoras.

Entre los esfuerzos realizados por las empresas consultoras destacan los de Ernest

and Young que a través de su "Center for Business Innovation (CBI) y de su "Center for Business Knowledge (CBK) ha sido pionera en impulsar, financiar y estimular la gestión del capital intelectual. El fruto más notable de estas iniciativas ha sido el desarrollo por parte de Kaplan y Norton del modelo denominado "Balanced Scorecard".

Otras aportaciones interesantes por parte de las empresas consultoras han sido las de Arthur Andersen conjuntamente con A.P.Q.C., Booz Allen, McKinsey & Company e I.B.M. Consulting Group, aunque todas ellas a nuestro entender bastante enfocadas en el uso interno de las mismas por parte de estas compañías mencionadas.

b. Los realizados por instituciones financieras y compañías de seguros.

Entre los esfuerzos realizados por instituciones financieras y compañías de seguros tiene un carácter relevante el realizado por SKANDIA, cuyo director de Capital Intelectual Leif Edvinson ha escrito conjuntamente con Michael Malone un libro titulado "Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower". En este libro se describe la filosofía fundamental de Leif Edvinson respecto al Capital Intelectual y lo que es más importante se explica el modelo utilizado por SKANDIA para gestionar dicho Capital Intelectual. Dado que dicho modelo es el único que intenta vincular los indicadores de Capital Intelectual con los resultados financieros mediante un "balanced scorecard" que se entrega a los accionistas y al público en general como un complemento a dichos resultados financieros, incluimos a continuación un resumen de dicho modelo que recibe el nombre de SKANDIA NAVIGATOR.

Después de un constante perfeccionamiento, el Skandia Navigator se ha acreditado como una herramienta efectiva que probablemente servirá de base para la mayoría de las herramientas de navegación del Capital Intelectual del futuro

El Skandia Navigator no está estructurado en tipos de capital sino que se compone de cinco áreas de enfoque. Es decir, estas son las áreas en las cuales la organización debe centrar su atención, y de ese enfoque se deriva el valor del Capital Intelectual de la compañía dentro de su entorno competitivo.

Se puede observar que el esquema del Navegador es esencialmente una casa, una metáfora visual de la organización. El triángulo superior, es el Enfoque Financiero, que

incluye a nuestro viejo conocido el Balance de situación. El enfoque financiero es el pasado de la empresa, una medición precisa de dónde estaba en un momento específico. Los indicadores de este enfoque están en su mayoría bien elaborados; sin embargo, la noción de "enfoque" permite agregar nuevas mediciones, especialmente ratios que evalúen el rendimiento, la rapidez y la calidad.

Al movernos hacia abajo en las paredes de la casa del Capital Intelectual, entramos en el presente y en las actividades de la compañía que se centran en él. Estas son el Enfoque del Cliente y el Enfoque de proceso, el primero mide un distinto tipo de Capital intelectual, y el segundo, mide una parte de las partes más grandes del capital estructural.

Finalmente, la base de nuestra casa, señala hacia el futuro. En ella hay el Enfoque de Innovación y Desarrollo, la otra parte del capital estructural. Los índices en esta región miden no solo si la empresa se está preparando bien para el futuro, a través de la formación y capacitación de sus empleados, el desarrollo de nuevos productos, etc., sino también si dicha empresa está abandonando con paso firme el pasado obsoleto a través de la rotación de los productos y el abandono de los mercados decrecientes y de otras acciones estratégicas. También nos indica las probables características del entorno del negocio en el que empresa se verá forzada a operar en el futuro.

Hay aún un último enfoque al que aún no nos hemos dirigido. Se encuentra en el centro de la casa, de hecho, es el corazón, la inteligencia y el alma de la organización. Más aún, como única fuerza activa en la organización, toca todas las otras regiones del Capital Intelectual. Es el Enfoque Humano, la primera mitad del modelo de Capital Intelectual. Esta es la parte de la compañía que se va a las casas particulares cada noche. Consiste en la competencia y capacidades de los empleados, el compromiso de la compañía para ayudar a mantener esas habilidades permanentemente afinadas y actualizadas, utilizando si para ello es necesario la colaboración de expertos externos. Finalmente es la combinación de experiencia e innovación de estos empleados y las estrategias de la empresa para cambiar o mantener esta combinación.

c. Los realizados por empresas de alta tecnología.

Se refieren a las investigaciones realizadas por Hewlett Packard, Dow Chemical, Hughes Space and Communication, Merck y Nova Care. Todas ellas se centran

básicamente en el Capital Intelectual de las funciones de Innovación e I+D, aunque con muchas variantes y diversos enfoques.

En resumen los conocimientos que generan valor o el Capital Intelectual son la clave del éxito de las empresas que compiten en el contexto económico, político, social y tecnológico de nuestro tiempo, y su papel en el futuro será con toda seguridad cada vez más relevante.

José María Viedma Marti.

APENDICE D

CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACION DEL ESTILO DE MANDO

INSTRUCCIONES

Para cada una de las 12 situaciones descritas a continuación, correspondientes a distintos colectivos, debe señalar con un círculo la actuación (A, B, C, D) Vd. considera más adecuada a fin de conseguir la máxima eficacia en el trabajo del equipo que se describe.

Situación 1

Ultimamente sus colaboradores no responden, como solían hacerlo, a sus explicaciones. No siguen las especificaciones establecidas. El rendimiento está bajando.

Actuaciones posibles

Exigir el cumplimiento de las tareas y aumentar el control.

Manifestarse dispuesto al dialogo sin forzarlo.

Hablar con los subordinados aclarándoles bien sus objetivos.

No intervenir.

Situación 2

El rendimiento de su equipo está mejorando, Ud, ha procurado que todos los miembros fueran conscientes de su responsabilidad y del nivel de rendimiento que se espera de ellos.

Actuaciones posibles

Establecer con ellos una relación amistosa, pero asegurándose de que todos son conscientes de sus responsabilidades y del nivel de rendimiento que de ellos se espera.

Dejar que ellos resuelvan la situación.

Hacer lo que pueda para que el equipo se sienta importante y comprometido en la realización de la tarea.

Resaltar la importancia de cumplir los plazos y los objetivos.

Situación 3

Normalmente su equipo resuelve, sin ayuda, gran parte de los problemas que se presentan. Sus relaciones interpersonales y rendimiento son buenos. Ahora tienen un problema que no saben resolver.

Actuaciones posibles

Explicar al equipo la forma como deben resolver el problema.

Dejar que el grupo resuelva sin su ayuda el problema.

Actuar con firmeza, indicando a cada uno lo que debe hacer para resolver el problema.

Animar al equipo a que trabaje en el problema, colaborando Ud. en sus esfuerzos.

Situación 4

Usted se plantea la necesidad de introducir algunos cambios. Sus colaboradores tienen una buena y demostrada capacidad profesional y forman un equipo bien integrado. Varias veces han comentado con Ud. la conveniencia de introducir algunos cambios.

Actuaciones posibles

Permitir que el equipo participe en la elaboración de los cambios.

anunciar los cambios que crea necesarios y controlar estrechamente su cumplimiento.

Permitir que el equipo decida los cambios necesarios dentro del marco señalado por Ud.

Incorporar las recomendaciones propuestas por su equipo pero dirigir Ud. el cambio.

Situación 5

El rendimiento de su equipo está bajando en los últimos meses. Sus colaboradores son indiferentes a los objetivos acordados. En otras ocasiones, redefinir funciones y responsabilidades ha ayudado. Siempre ha tenido que estarles encima para que terminaran el trabajo a tiempo.

Actuaciones posibles

Permitir que el grupo se autodirija.

Incorporar las recomendaciones de los colaboradores, pero controlando el cumplimiento de los objetivos.

Redefinir funciones y responsabilidades y controlar estrechamente su

cumplimiento.

Permitir que el equipo participe en la determinación de funciones y responsabilidades, prestándoles el apoyo necesario.

Situación 6

Ud. ha promocionado rápidamente en la empresa y ha demostrado su eficacia. Su antecesor había establecido unos controles muy estrictos y tenía la situación dominada. Ud. ha de mantener o mejorar la productividad, pero también desea humanizar su servicio.

Actuaciones posibles

Colaborar con el equipo y apoyarles en la toma de decisiones.

Exigir el cumplimiento de tareas y plazos y controlarlo estrechamente.

No intervenir en el trabajo.

Explicarles la finalidad de su trabajo para que sientan la importancia de su contribución. Controlar al mismo tiempo la consecución de los objetivos.

Situación 7

Ud. está considerando un cambio de estructura que será nuevo para su equipo. Este es trabajador, eficaz y ha demostrado flexibilidad en su trabajo. Las interrelaciones y la relación con Ud. son buenas. Están integrados.

Actuaciones posibles

Definir el cambio y supervisar estrechamente su cumplimiento.

Dejar que el equipo participe en el diseño del cambio, permitiendo que ellos organicen la puesta en marcha.

Admitir sugerencias respecto al cambio, pero hacer Ud. el diseño final y

mantener el control de su explicación.

Dar las directrices y objetivos del cambio y dejar que el equipo lo defina y ponga en marcha.

Situación 8

Las relaciones interpersonales y el rendimiento de su equipo son excelentes. Ud. tiene la sensación de que al grupo le falta dirección y eso le hace dudar.

Actuaciones posibles

Dejar que el equipo siga su propia línea.

Discutir la situación con su equipo e iniciar Ud. los cambios que crea necesarios

Iniciar acciones que llevan a sus colaboradores a trabajar en la forma que Ud. defina.

Ayudar a su equipo a analizar la situación sin ser excesivamente directivo.

Situación 9

Su jefe la ha propuesto que asuma la dirección de un equipo de trabajo que está muy retrasado en la elaboración del proyecto que tiene encomendado. La asistencia a las reuniones de trabajo ha sido baja y éstas han derivado en "hablar del tiempo". Los integrantes del equipo tienen potencial para hacer el trabajo.

Actuaciones posibles

Dejar que el equipo resuelva sus problemas sin la intervención de Ud.

Aceptar las recomendaciones del equipo, vigilando que se cumplan los

objetivos.

Redefinir objetivos y supervisar cuidadosamente su cumplimiento.

Permitir que el equipo participe en el establecimiento de objetivos y en la redistribución del trabajo.

Situación 10

Sus colaboradores, normalmente capaces de asumir responsabilidades, no están respondiendo adecuadamente a su nivel de exigencias.

Actuaciones posibles

Fomentar la participación del equipo en la redefinición de los niveles de exigencia, sin tomar Ud. un control excesivo.

Recordar los nuevos niveles de exigencia y supervisar estrechamente su cumplimiento.

Evitar el enfriamiento, dejando que la situación marche sola.

Incorporar las sugerencias del equipo, vigilando que los nuevos niveles de exigencias se logren

Situación 11

Ud. ha sido promocionado a un nuevo puesto de mando. El jefe anterior se había preocupado de su equipo. El grupo había resuelto adecuadamente su trabajo y autocontrol. Las relaciones dentro del equipo son buenas.

Actuaciones posibles

Iniciar acciones que lleven a sus colaboradores a trabajar de la forma que Ud. crea más conveniente.

Implicar a los colaboradores en la toma de decisiones sobre las modificaciones a introducir, resultando las contribuciones positivas.

Discutir con el equipo el rendimiento anterior e introducir Ud. las modificaciones que crea convenientes.

Dejar al equipo que continúe funcionando solo.

Situación 12

Durante los últimos días parece que exista alguna dificultad interna entre sus subordinados. El equipo tiene un alto nivel de rendimiento y ha mantenido eficazmente sus objetivos a largo plazo. Han trabajado en armonía durante el último año.

Todos están bien cualificados para su trabajo y tienen experiencia.

Actuaciones posibles

Convencer a su equipo para que introduzcan los cambios que Ud. cree que resolverán la situación.

Dejar que los miembros del equipo resuelvan por sí mismos sus dificultades.

Imponer los cambios necesarios para resolver la situación y controlar el cumplimiento de los mismos.

Participar en la análisis y discusión del problema, proporcionando ayuda a su equipo para que lo resuelvan.

APENDICE D

CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACION DEL ESTILO DE MANDO

INSTRUCCIONES

Para cada una de las 12 situaciones descritas a continuación, correspondientes a distintos colectivos, debe señalar con un círculo la actuación (A, B, C, D) Vd. considera más adecuada a fin de conseguir la máxima eficacia en el trabajo del equipo que se describe.

Situación 1

Ultimamente sus colaboradores no responden, como solían hacerlo, a sus explicaciones. No siguen las especificaciones establecidas. El rendimiento está bajando.

Actuaciones posibles

Exigir el cumplimiento de las tareas y aumentar el control.

Manifestarse dispuesto al dialogo sin forzarlo.

Hablar con los subordinados aclarándoles bien sus objetivos.

No intervenir.

Situación 2

El rendimiento de su equipo está mejorando, Ud, ha procurado que todos los miembros fueran conscientes de su responsabilidad y del nivel de rendimiento que se espera de ellos.

Actuaciones posibles

Establecer con ellos una relación amistosa, pero asegurándose de que todos son conscientes de sus responsabilidades y del nivel de rendimiento que de ellos se espera.

Dejar que ellos resuelvan la situación.

Hacer lo que pueda para que el equipo se sienta importante y comprometido en la realización de la tarea.

Resaltar la importancia de cumplir los plazos y los objetivos.

Situación 3

Normalmente su equipo resuelve, sin ayuda, gran parte de los problemas que se presentan. Sus relaciones interpersonales y rendimiento son buenos. Ahora tienen un problema que no saben resolver.

Actuaciones posibles

Explicar al equipo la forma como deben resolver el problema.

Dejar que el grupo resuelva sin su ayuda el problema.

Actuar con firmeza, indicando a cada uno lo que debe hacer para resolver el problema.

Animar al equipo a que trabaje en el problema, colaborando Ud. en sus esfuerzos.

Situación 4

Usted se plantea la necesidad de introducir algunos cambios. Sus colaboradores tienen una buena y demostrada capacidad profesional y forman un equipo bien integrado. Varias veces han comentado con Ud. la conveniencia de introducir algunos cambios.

Actuaciones posibles

Permitir que el equipo participe en la elaboración de los cambios.

anunciar los cambios que crea necesarios y controlar estrechamente su cumplimiento.

Permitir que el equipo decida los cambios necesarios dentro del marco señalado por Ud.

Incorporar las recomendaciones propuestas por su equipo pero dirigir Ud. el cambio.

Situación 5

El rendimiento de su equipo está bajando en los últimos meses. Sus colaboradores son indiferentes a los objetivos acordados. En otras ocasiones, redefinir funciones y responsabilidades ha ayudado. Siempre ha tenido que estarles encima para que terminaran el trabajo a tiempo.

Actuaciones posibles

Permitir que el grupo se autodirija.

Incorporar las recomendaciones de los colaboradores, pero controlando el cumplimiento de los objetivos.

Redefinir funciones y responsabilidades y controlar estrechamente su

cumplimiento.

Permitir que el equipo participe en la determinación de funciones y responsabilidades, prestándoles el apoyo necesario.

Situación 6

Ud. ha promocionado rápidamente en la empresa y ha demostrado su eficacia. Su antecesor había establecido unos controles muy estrictos y tenía la situación dominada. Ud. ha de mantener o mejorar la productividad, pero también desea humanizar su servicio.

Actuaciones posibles

Colaborar con el equipo y apoyarles en la toma de decisiones.

Exigir el cumplimiento de tareas y plazos y controlarlo estrechamente.

No intervenir en el trabajo.

Explicarles la finalidad de su trabajo para que sientan la importancia de su contribución. Controlar al mismo tiempo la consecución de los objetivos.

Situación 7

Ud. está considerando un cambio de estructura que será nuevo para su equipo. Este es trabajador, eficaz y ha demostrado flexibilidad en su trabajo. Las interrelaciones y la relación con Ud. son buenas. Están integrados.

Actuaciones posibles

Definir el cambio y supervisar estrechamente su cumplimiento.

Dejar que el equipo participe en el diseño del cambio, permitiendo que ellos organicen la puesta en marcha.

Admitir sugerencias respecto al cambio, pero hacer Ud. el diseño final y

mantener el control de su explicación.

Dar las directrices y objetivos del cambio y dejar que el equipo lo defina y ponga en marcha.

Situación 8

Las relaciones interpersonales y el rendimiento de su equipo son excelentes. Ud. tiene la sensación de que al grupo le falta dirección y eso le hace dudar.

Actuaciones posibles

Dejar que el equipo siga su propia línea.

Discutir la situación con su equipo e iniciar Ud. los cambios que crea necesarios

Iniciar acciones que llevan a sus colaboradores a trabajar en la forma que Ud. defina.

Ayudar a su equipo a analizar la situación sin ser excesivamente directivo.

Situación 9

Su jefe la ha propuesto que asuma la dirección de un equipo de trabajo que está muy retrasado en la elaboración del proyecto que tiene encomendado. La asistencia a las reuniones de trabajo ha sido baja y éstas han derivado en "hablar del tiempo". Los integrantes del equipo tienen potencial para hacer el trabajo.

Actuaciones posibles

Dejar que el equipo resuelva sus problemas sin la intervención de Ud.

Aceptar las recomendaciones del equipo, vigilando que se cumplan los

objetivos.

Redefinir objetivos y supervisar cuidadosamente su cumplimiento.

Permitir que el equipo participe en el establecimiento de objetivos y en la redistribución del trabajo.

Situación 10

Sus colaboradores, normalmente capaces de asumir responsabilidades, no están respondiendo adecuadamente a su nivel de exigencias.

Actuaciones posibles

Fomentar la participación del equipo en la redefinición de los niveles de exigencia, sin tomar Ud. un control excesivo.

Recordar los nuevos niveles de exigencia y supervisar estrechamente su cumplimiento.

Evitar el enfriamiento, dejando que la situación marche sola.

Incorporar las sugerencias del equipo, vigilando que los nuevos niveles de exigencias se logren

Situación 11

Ud. ha sido promocionado a un nuevo puesto de mando. El jefe anterior se había preocupado de su equipo. El grupo había resuelto adecuadamente su trabajo y autocontrol. Las relaciones dentro del equipo son buenas.

Actuaciones posibles

Iniciar acciones que lleven a sus colaboradores a trabajar de la forma que Ud. crea más conveniente.

Implicar a los colaboradores en la toma de decisiones sobre las modificaciones a introducir, resultando las contribuciones positivas.

Discutir con el equipo el rendimiento anterior e introducir Ud. las modificaciones que crea convenientes.

Dejar al equipo que continúe funcionando solo.

Situación 12

Durante los últimos días parece que exista alguna dificultad interna entre sus subordinados. El equipo tiene un alto nivel de rendimiento y ha mantenido eficazmente sus objetivos a largo plazo. Han trabajado en armonía durante el último año.

Todos están bien cualificados para su trabajo y tienen experiencia.

Actuaciones posibles

Convencer a su equipo para que introduzcan los cambios que Ud. cree que resolverán la situación.

Dejar que los miembros del equipo resuelvan por sí mismos sus dificultades.

Imponer los cambios necesarios para resolver la situación y controlar el cumplimiento de los mismos.

Participar en la análisis y discusión del problema, proporcionando ayuda a su equipo para que lo resuelvan.

APÉNDICE E

ALTAS Y BAJAS DE LA REINGENIERIA

Existen puntos encontrados al respecto de este tema, hay historias de empresas llenas de éxito que con el sistema de reingeniería lograron superar sus problemas; es más, llegaron a ser los líderes en sus respectivos mercados, un ejemplo claro es la resurrección de COMPAQ, sin embargo por otro lado ha habido empresas que invierten una enorme cantidad de recursos, obteniendo poco o nada con sus esfuerzos.

Sin embargo, el convencimiento de esta técnica es tal que grandes empresas (497 grandes empresas de Estados Unidos, y 124 de Europa la han adoptado), ameritan tomarle con una gran seriedad y atención.

Este artículo habla de un reporte que escribió la empresa líder en consultoría de Reingeniería (CSC Index), donde revela tres grandes pasos para según esta empresa lograr el éxito.

1. *Manejo apropiado de proyecto*

Los directores deben definir metas claras, y dividir el proyecto en pequeñas partes que puedan manejarse fácilmente.

El reporte menciona que los dos principales obstáculos para cambiar a la reingeniería son el miedo y la propia protección, los gerentes están preocupados de que décadas de experiencia no cuenten para nada en la nueva organización y todo mundo está preocupado porque pueden perder su empleo. Como resultado, el lado suave de la reingeniería, es la superación de los trabajadores que es más importante que el lado duro (la instalación de nuevas computadoras). Los gerentes deben gastar mucho tiempo explicando lo que ellos están intentando hacer, preferentemente en un lenguaje lo más parecido al coloquial.

2. Apoyo decisivo por parte de la alta dirección

A continuación se muestran un par de ejemplos; uno que se logró el éxito gracias al apoyo de la alta dirección y otro que no lo logró, debido a la falta de apoyo.

Una conocida armadora de autos, deseaba desarrollar nuevos productos de aire acondicionado y calefacción en un tiempo muy corto, para lo cual contrataron a una firma de reingeniería, y lo lograron; sin embargo esta compañía no hubiese podido cumplir con su objetivo, sin el respaldo que la alta dirección les otorgó, puesto que se encontraron con una fuerte oposición de parte de los diseñadores e ingenieros.

Por otro lado al estar creando reingeniería en una empresa de formas preimpresas para negocios, no pudieron recortar tiempos, debido a la falta de

apoyo de dos terceras partes de la alta dirección, que no autorizaron el financiamiento extra necesario.

2.1 La tecnología de la información

Cuando se esta creando reingeniería es demasiado importante dejar a un lado la Tecnología de Información (TI) establecida dentro de la organización. Hay algunas personas inspiradas en la idea de que la revolución en la (TI), daría el salto hacia una revolución gerencial, en esta creencia muchos de los primeros reingenieros simplemente instalaron nuevos sistemas de cómputo y esperaron milagros. Ellos aún están esperando.

Los sistemas de cómputo por si solos no resuelven el problema, es necesario rediseñar el resto de la organización de la compañía.

3. *La ambición*

Se refiere a la intención de realizar las cosas, esto es, si alguna compañía se llega a decidir por la reingeniería, se debe decidir enteramente sin reservas; la experiencia ha mostrado que compañías que solo coquetean con la reingeniería, sufren las penas de la reingeniería sin disfrutar las ganancias. Compañías que se han decidido completamente por la reingeniería, han logrado la reducción de los ciclos de producción, incrementando al doble sus utilerías entre otros beneficios; en resumen logran sus objetivos, y en caso de fallar ellos frecuentemente producen algunos avances significativos.

Puestas las cartas sobre la mesa, y conociendo los riesgos que implica el cambio hacia la reingeniería, depende de usted decidir si está listo para el cambio total en su empresa, o aún no lo está.

Fuente: **The Economist julio 2-8, 1994.**

AUTOBIOGRAFÍA

Ing. Aurelio Ramírez Granados, nacido el 16 de junio de 1956 en la Cd. De Fco. I. Madero Coahuila. Egresado de la Carrera de Ing. En Electrónica y Comunicaciones del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey Campus Monterrey Generación 1975 a 1980.

En junio de 1981 ingresó como catedrático de la Facultad de Ciencias Físico Matemáticas en la Carrera de Ciencias Computacionales, así como ha participado como Maestro invitado en la Preparatoria 16.

Ha dictado varias conferencias en el área de Comunicaciones y Telecomunicaciones y Sistemas Operativos .

Actualmente labora como catedrático en la Facultad de Ciencias Físico Matemáticas de la Universidad Autónoma de Nuevo León en la academia de computación.

