

CAPITULO 1 A) INTRODUCCION

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

Sin embargo, la misma teoría de la evolución sugiere que cuando estas condiciones cambian "EL MUNDO ES DEL QUE MEJOR SE ADAPTA", es decir, del que presenta una mejor capacidad para entender y asimilar las nuevas condiciones del entorno y aprovechar los nuevos paradigmas.

En esta tesis, se analiza a fondo la problemática que muchas empresas están enfrentando para adaptarse a entornos altamente competidos, turbulentos y cambiantes como los que se viven desde hace tiempo.

Como primer punto se analiza la Resistencia al cambio, como uno de los problemas que presentan con mucha frecuencia en las empresas, así como también la existencia de viejos paradigmas muy arraigados que tienden a inmovilizar a la empresa, pues pensar que se tiene la única manera correcta de hacer las cosas y no poseer la capacidad de explorar alternativas nuevas es extremadamente peligroso.

El segundo punto de esta tesis, detalla como algunas empresas siguen utilizando los modelos tradicionales de Administración como en la Sociedad Industrial, lo cual hace que se presenten grandes deficiencias para adaptarse a entornos cambiantes como los que se viven hoy en día.

Vemos que aún se siguen usando los pensamientos de Adam Smith (La división del trabajo) y Frederick Taylor (Los trabajadores requieren de simplificación y estandarización), lo cual es totalmente obsoleto y causa el fenómeno conocido como la deshumanización en las empresas.

Dentro de este mismo punto se analiza la estructura piramidal básica usada aún por algunas empresas y que ha provocado el crecimiento descomunal e incontrolado de nuevos puestos de trabajo (Supervisores(a,b,c,...), Jefes de Area, Jefes de Oficina, Jefes de Depto., Gerentes, Directores de Area, etc.) en donde su responsabilidad única es: Asegurarse de que la operación fluyera por medio de control, creando a la par el crecimiento del Aparato Burocrático.

En sí, dentro de estos dos puntos se analizarán todas las problemáticas que se presentan en empresas que siguen operando con una administración tradicional y con un viejo pensamiento empresarial en donde la toma de decisiones es centralmente planificada, en donde existen una gran cantidad de niveles jerárquicos, en donde la misma estructura provoca altos nivel de

corrupción y luchas por el poder, en donde el proceso esta fragmentado (ninguna persona es responsable del proceso en su totalidad), en donde las reglas y políticas son rígidas e inflexibles, en donde la forma de administrar se basa en la creación de controles que aseguren que las tareas se cumplan, en donde el organigrama es una representación real de la empresa y en muchas ocasiones es su estructura.

En el tercer punto daremos inicio a las propuestas, en donde se evolucionará a modelos más dinámicos y flexibles capaces de asimilar los nuevos entornos empresariales, teniendo como pilares : 1) el capital intelectual como el activo más importante de la contabilidad empresarial en el futuro, 2) La rapidez con la que los individuos y las organizaciones aprendan (reeducación), 3) el aprovechamiento de los avances tecnológicos para crear ventajas competitivas en nuestra empresa.

En este punto se desarrolla un nuevo pensamiento empresarial que da pie a creación de una nueva estructura de empresarial y un nuevo concepto de trabajo que embone en una empresa flexible capaz de adaptarse a cualquier demanda del mercado, y con empleados vistos como agentes libres o pequeños empresarios, contratados por proyectos específicos y por tiempos determinados, según las necesidades de la empresa.

En el cuarto punto, se destacan cuatro nuevas reglas del juego:

- 1.- La mayor parte del valor agregado en los productos y servicios es derivado del conocimiento y la inteligencia.
- 2.- La información como insumo básico en la producción.
- 3.- La tecnología y la revolución de los negocios.
- 4.- La rapidez como la nueva estrategia empresarial.

Estas están cambiando la forma en que se conceptualizan las organizaciones y que dictan a la vez una nueva forma de competir. De la capacidad de entender, adaptar y aprovechar estas cuatro reglas del juego, dependerá en gran parte el éxito de las empresas y su permanencia en un futuro.

En el quinto punto de esta tesis, se analiza como han ido evolucionando las estrategias de la calidad a través del tiempo dentro de las empresas y sobre todo como se han ido adaptando a las condiciones prevalecientes en el mercado.

Este análisis se realiza generacionalmente, es decir, se considera que el proceso de calidad a pasado por 5 generaciones:

Primera Generación: Control de la calidad por inspección

Segunda Generación: Aseguramiento de calidad

Tercera Generación: El proceso de la calidad total

Cuarta Generación: Los procesos de mejora continua de la calidad
Quinta Generación: Reingeniería y calidad total.

Una vez realizado este análisis se da una justificación para la creación de una sexta generación de los procesos de calidad.

Dentro de este mismo punto, se detalla ¿porqué fallan algunos procesos de calidad? Y cuales son los errores más comunes en la implantación de los procesos de calidad hasta llegar a hacemos la pregunta de ¿qué se puede esperar de un proceso de calidad total y cual es el objetivo final de la calidad?.

B) HIPOTESIS

1.- Se demostrará que los negocios que utilizan una Administración Tradicional (viejo paradigma: con rigidez, baja flexibilidad, con decisiones centralmente planificadas, con administraciones por sentimiento, con gente que no es responsable del proceso en su totalidad, con burocracia (exceso de controles), con gente que ve reducida su capacidad y creatividad, que no utiliza los avances tecnológicos para crear ventajas competitivas, etc.) no podrán sobrevivir en la nueva era. Y se planteará un nuevo pensamiento empresarial, una nueva estructura empresarial y un nuevo concepto de trabajo que se le denominará reingeniería en la mentalidad de los administradores.

2.- Se llegará a comprender como el buen Procesamiento, Almacenamiento, Transmisión y Generación de la información indudablemente mediante la utilización de los avances tecnológicos llevara a los negocios a mantener a sus clientes cautivos y detectar nuevas necesidades del cliente, así como también encontrar nichos de mercados no descubiertos y otros factores claves de éxito para cualquier negocio de vanguardia.

3.- Se llegará a comprender como la globalización Total está transformando la forma de producir, la forma de organizarse en los negocios, la forma de comerciar etc..., así como en las formas de pensar, trabajar, consumir y vivir, esto debido principalmente a los avances de las telecomunicaciones y la competitividad incesante que dan nacimiento a un **consumidor global**.

4.- Se llegarán a comprender las nuevas reglas del juego por medio de las cuales los negocios podrán sobrevivir en un mercado abierto; analizándolas detalladamente y demostrando que mediante su utilización surgirán importantes ventajas competitivas con respecto a sus competidores.

5.- Se llegará a comprender como la orientación de la calidad en los negocios a evolucionado a través del tiempo para adaptarla a los cambios prevaecientes en el mercado y en el entorno en general, se analizaran casos prácticos de empresas que han fallado en la implantación o en la readaptación de los procesos de calidad y se entendera el objetivo final de la calidad.

CAPITULO 2 RESISTENCIA AL CAMBIO

2.1. Todo cambia a nuestro alrededor

Es cierto que como seres humanos siempre buscamos la estabilidad; sin embargo, nuestro entorno actual es cada vez más dinámico e inestable, por lo tanto estamos obligados a aprender a vivir en un mundo donde el equilibrio es sinónimo de dinamismo.

Frente al cambio es normal sentirse amenazado e inseguro. Personal, familiar y profesionalmente estamos sujetos a un cambio que pone en peligro muchas de nuestras anteriores concepciones, formas de vivir y de trabajo. Los negocios se transforman, cambian de nombre, hacen alianzas, se fusionan, desaparecen, cambian de dueños y dirigentes.

Quizá durante muchos años, los cambios que ocurrían en nuestro entorno eran tan lentos que difícilmente podíamos percibirlos, pensábamos que las cosas serían igual siempre. Sin embargo, ahora que el cambio se presenta en forma acelerada, la única opción para sobrevivir es: **ABRIRNOS A ÉL Y TRANSFORMARNOS PARA INFLUIR COMPETITIVAMENTE EN NUESTRO ENTORNO.**

2.2. ¿Porque se da la resistencia al cambio?

Aunque se esta dispuesto a cambiar, en el momento actual los cambios son tan acelerados que reducen el tiempo que la persona tiene para poder adaptarse a ellos.

Como consecuencia el hombre, un ser para quien la costumbre implica seguridad, siente gran temor de modificar sus hábitos fisiológicos, psicológicos, morales, laborales o familiares ocasionando lo que se denomina como resistencia al cambio.

En este ejemplo se observa en su totalidad lo que con frecuencia sucedería ante un cambio drástico en la forma de vivir. Un ciudadano de finales del siglo XIX que se le asegura que el caballo desaparecerá de la vida cotidiana y que lo remplazarán el automóvil y otras máquinas impulsadas por gasolina. Las probables reacciones naturales del ciudadano serían las siguientes:

1. Los caballos comen heno, maíz y pienso, que son abundantes y gratuitos para los granjeros. Las nuevas máquinas que utilizan gasolina requerirán que se pague el combustible, lo cual aumentará el costo de transporte y de producción agrícola. Además, hay pocos pozos de petróleo. Tampoco

se ha encontrado el suficiente petróleo para justificar la excavación de nuevos pozos. Y aun cuando se descubriesen, los pozos se secarían muy rápido y sería necesario regresar al uso del caballo.

2. La gasolina es muy inflamable y peligrosa. El olor y el humo de las máquinas es intolerable, así como el ruido. Es imposible concebir aparatos que amortigüen el ruido y reduzcan las emisiones.
3. Los caballos tiran con mucha facilidad los carruajes sobre caminos lodosos o con nieve, mientras que las máquinas de gasolina se atascan después de la mínima lluvia o nevada. Quienes imaginan la pavimentación de calles y caminos son soñadores. El gasto sería muy alto, así que debemos continuar la vida con las incomodidades del lodo y el polvo.
4. Montar caballos es emocionante para algunos. El placer de correr a la máxima velocidad por el campo y el bosque sobre un caballo nunca será reemplazado por máquinas, que son prácticas sólo cuando se manejan en calles y caminos nivelados. Hablar de bicicletas impulsada por motores de gasolina y vehículos para terrenos abruptos es utópico.

Como se observa el ciudadano cuestiona en forma quisquillosa cualquier detalle del cambio, evidentemente con la firme intención de resistirse a él, debido a la simple y sencilla razón que este modificará drásticamente sus hábitos de vida.

Esta es solo una forma de expresar la resistencia al cambio existen muchas maneras de hacerlo por ejemplo: externar dudas respecto a la necesidad de introducir un cambio, fungir indiferencia hacia el proyecto, evocar las enojosas circunstancias que acarrea el cambio, convertir la iniciativa de cambio en objeto ridículo y burla, sin embargo si la resistencia al cambio persiste a pesar de que no se hayan hecho obvios los beneficios de la transformación, estaremos frente al peligro de no actualizarnos, de quedar desplazados y, quizá de no sobrevivir.

2.3. ¿ Que son los paradigmas?

Un paradigma es la forma en que percibimos el mundo, un modelo mental de como hemos aprendido que se debe hacer algo. Establece reglas y reglamentos de cómo se deben hacer las cosas, limitando a la gente a pensar en situaciones establecidas, así mismo, encasilla el pensamiento innovador y creativo de las empresas y los investigadores, en lugar de cambiar radicalmente lo ya establecido y alterar los supuestos fundamentales de los negocios.

Es muy común escuchar decir a la gente de los viejos paradigmas: ***las cosas las hacemos así, porque siempre se han hecho de esa manera, ¡cuidado!*** Los paradigmas fuertemente arraigados pueden inmovilizarnos, pues

pensar que se tiene la única manera correcta de hacer las cosas y no poseer la capacidad de explorar alternativas nuevas es extremadamente peligroso.

2.4. ¿ que ocurre cuando se intenta cambiar un paradigma?

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

Todo nuevo paradigma " causa dolor " y pone en peligro el status y el poder de los elementos del sistema, los cuales se opondrán inclusive agresivamente para adoptar cualquier nueva regla de juego.

En esencia, una transformación radical del significado de las reglas prevalecientes hasta esos momentos, puede llegar a destruir una persona, una institución, o incluso a un sector industrial; cuando un paradigma cambia y se alteran los supuestos fundamentales muchas empresas y personas que se resistieron al cambio desaparecerán del entorno, porque a pesar de las evidencias mostradas nunca aceptaron que las reglas del juego eran distintas, así como la forma de hacer negocios.

2.5. El rompimiento de un viejo paradigma en sustitución por uno nuevo *significa evolución*

Un ejemplo, se cuenta que en la General Electric, se jugaba una broma a cada nuevo Ingeniero que ingresaba al grupo empresarial en el área de desarrollo de la luz incandescente, consistía en lo siguiente: al llegar cada nuevo Ingeniero se reunía con el Director General de la división. Este le pedía realizar un nuevo revestimiento de tal manera que la totalidad de la superficie del foco pudiera ser iluminada uniformemente.

Con esta tarea en mente, cada nuevo Ingeniero se ponía a trabajar, sin embargo al cabo de cierto tiempo regresaba derrotado. Entre risas, los colegas le explicaban que eso era imposible ¡era una buena broma de iniciación!. Cierta día un Ingeniero recién contratado regreso a la oficina del Director General con una bombilla, la colocó en una base y la encendió "¿esto es lo que buscaba?" preguntó el Ingeniero. El director respondió gratamente muy sorprendido "Si". ***Un viejo paradigma estaba siendo sustituido por uno nuevo.***

Si el paradigma emergente explica lo que hasta esos momentos era turbio y oscuro, poco a poco va ganando terreno. Una vez que pasa la etapa embrionaria y la comunidad reconoce su fuerza el crecimiento es exponencial,

provocando una reacción en cadena. Después de algún tiempo este paradigma sufre contradicciones, los cambios en el entorno y la evolución de la sociedad, provocan que el paradigma vigente comience a tener grietas en su perspectiva, entonces algunos pioneros emprenden intuitivamente **la búsqueda de un nuevo paradigma. A este proceso se le llama EVOLUCIÓN** y es repetitivo, aveces se trata de pequeños cambios, otras de verdaderas revoluciones que cambian drásticamente las condiciones prevaecientes y así es como **la humanidad y la ciencia avanzan**.

2.6. Cambios rápidos-Cambios lentos. "Reaccionar o Morir"

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

Sin embargo otros cambios de paradigma se presentan lentamente, y también son muy peligrosos. En este caso las empresas empiezan a perder competitividad pero paulatinamente. Poco a poco empiezan a perder clientes, su estructura organizacional, así como sus formas de trabajo y la tecnología se tornan obsoletos, en pocas palabras **"Son más improductivas"**, pero no se dan cuenta. El cambio es muy lento que cuando lo perciben ya es demasiado tarde.

Parábola de la rana hervida

Si metemos una rana a una olla con agua hirviendo, inmediatamente tratara de salir. Pero si metemos la rana al agua en temperatura ambiente y no la asustamos se queda tranquila, cuando la temperatura se eleva de 21° a 26° centígrados, la rana no hace nada, e incluso se le observa tranquila. A medida que la temperatura aumenta la rana esta cada vez más aturdida, y finalmente no esta en condiciones de salir de la olla. Aunque nada se lo impide la rana se queda ahí y muere hervida ¿Porque? La explicación es que sus sensores internos solo están preparados para percibir cambios repentinos en el medio ambiente, no para cambios lentos y graduales.

SI LOS CAMBIOS EXTERNOS SON MÁS RÁPIDOS QUE LA CAPACIDAD DE LA EMPRESA PARA CAMBIAR, EL FIN ESTA MUY PRÓXIMO.

2.7. Abrirse al cambio

Ahora bien el cambio actual es inevitable, cambiar para adaptarse a las modificaciones del ambiente es el costo de la **PERMANENCIA**, pero ¿Como participar en el cambio?, definitivamente el nuevo paradigma de la sociedad es el conocimiento como fuente de generación de riqueza.

El uso del conocimiento como la nueva fuente de generación de riqueza cambiará por completo la estructura de la sociedad, y por consiguiente de las mismas empresas, los trabajadores se cotizarán por sus conocimientos y por el valor agregado que puedan generar. Las empresas que puedan estructurar el genio creativo de sus "colaboradores" obtendrán una ventaja competitiva determinante, esto traerá consigo una verdadera revolución en la gestión administrativa de las empresas y en el factor liderazgo. La administración de la inteligencia cambiará la forma como se conceptualiza la empresa. La rapidez con la que los individuos y las organizaciones aprendan será la nueva fuente de ventaja competitiva. El principal reto del Administrador de Negocios será desarrollar el capital intelectual y estructurar y sistematizar el conocimiento desarrollado dentro de la misma empresa.

Reflexión

No te resistas al cambio. Ni por cuestiones sociales, culturales, ni de miedos e inseguridades ***pero menos por cuestiones económicas*** ¿por qué hago este comentario? Principalmente debido a que en múltiples ocasiones el cambio en la empresa va acompañado de un desembolso de dinero (\$) por parte de la Alta Dirección, por ejemplo: en ocasiones la actualización de los sistemas de información o la nueva implantación de formas de trabajar son vistas como un gasto innecesario y no como una inversión redituable a futuro y por supuesto no se realizan.

El pensar en el alto precio de algún nuevo sistema que te permite automatizar algún procedimiento de la empresa, el pensar que resulta muy caro comprar una maquinaria nueva y que aparte habría que capacitar (costo de capacitar) a las personas para su correcta operación, el pensar en que hay que aplicar una reingeniería a algunas de los departamentos o a la empresa en su totalidad también resulta muy caro y es tedioso.

Todo esto resulta ***ser parte importante del futuro*** del que se habla, no debes marginarte, ¡el tiempo te va a matar el negocio! no podrás **COMPETIR** con las empresas que van a la vanguardia en cuanto a tecnología y nuevas tendencias en formas de organización y ***que por su puesto que sí invierten (\$) en nueva tecnología y reeducación de sus colaboradores.***

Figura 2.1.

Fuente: **EL NORTE**
Martes 16 de Marzo de 1999

BAJAN HORAS DE CAPACITACION EN EMPRESAS MEXICANAS

Incrementan presupuesto, pero destinan menos tiempo para que los empleados tomen cursos, revela encuesta de AMERI aplicada a 215 compañías

Por JESUS CASTILLEJA

Aunque un gran número de empresas mexicanas aumentaron su presupuesto para capacitación el año pasado, el tiempo que destinaron en promedio para capacitar a su personal se redujo de 55 horas registradas en 1977 a tan sólo 35.55 horas en 1998, establece la encuesta anual realizada por la Asociación Mexicana de Ejecutivos en Relaciones Industriales.

En la encuesta, que se aplicó por quinto año consecutivo, participaron 215 empresas de todos los giros, tamaños y lugares de la República Mexicana.

En 1998, en relación con los tres años anteriores, el 70 por ciento de las empresas encuestadas aumentó el presupuesto asignado para capacitación, lo que contrasta con la disminución en el número de horas promedio destinado para este propósito.

Solamente el 9 por ciento de las empresas afirma haber reducido su presupuesto para capacitación, mientras que el 21 por ciento lo mantuvo constante.

José Antonio Cárdenas, gerente del Centro de Desarrollo Humano de Vitro, destaca que un promedio de 35.55 horas al año de capacitación por empleado es baja, ya que países como Estados Unidos destinan 60 horas al año para que sus empleados y trabajadores tomen cursos.

Cárdenas destaca que en México la falta de capacitación técnica de los trabajadores que ingresan a las organizaciones representa una capacitación adicional, por lo que las necesidades son mayores que en otros países y se requiere más inversión en el área.

En la encuesta se indica que el método de capacitación más utilizado por las organizaciones mexicanas es el videocaseto, seguido por el CD-ROM.

Un 39 por ciento de las empresas encuestadas usan los videos como principal medio de capacitación, mientras que el 21 por ciento utilizan el CD-ROM, seguidos por el uso de la computadora interactiva, que es el medio al que recurren el 15 por ciento de las empresas.

El 86 por ciento de las empresas que formaron parte del estudio declaró haber realizado un diagnóstico sobre las necesidades de capacitación del personal en 1998.

Perfil de las empresas participantes en la muestra
En la muestra participaron 215 empresas, de las cua-

les el 61 por ciento se encuentran en el área metropolitana de la Ciudad de México, el 12 por ciento en el norte del país y un 9 por ciento en el oeste de México.

El 29 por ciento de las empresas participantes en la muestra forman parte del sector manufactura, 13 por ciento pertenecen al farmacéutico, e igual porcentaje corresponde al sector automotriz.

En el renglón de personal, el 32 por ciento de las empresas ocupan de mil un empleados a 5 mil, el 29 por ciento tiene una plantilla de personal de entre 101 y 500 trabajadores y el 18 por ciento de las empresas que contestaron la encuesta tienen entre 501 y mil trabajadores.

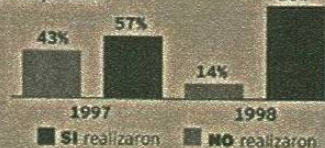
Diagnóstico...

■ Resultados de una encuesta aplicada a 215 empresas en la República Mexicana.

Promedio de horas destinadas a capacitación



Realizaron diagnóstico sobre necesidad de capacitación del personal



Presupuesto asignado para capacitación en 1998 en comparación a los 3 años anteriores

Igual 21% Menor 9% Mayor 70%

Medio principal de capacitación

Uso de CD-ROM	21%
Computadora Interactiva	15%
Soporte con videos	39%
Enseñanza a distancia	12%
Universidad en la empresa	13%

Dónde se capacitan...

En la misma empresa	
Operativos/Sindicados	53%
Administradores	33%
Ejecutivos	14%

Fuente: AMERI

Los modelos tradicionales de administración seguidos por algunas empresas, están presentando grandes deficiencias para adaptarse a entornos altamente competidos, turbulentos y cambiantes. Esto debido principalmente a que a puertas del siglo XXI desgraciadamente algunas empresas siguen funcionando bajo las premisas de los modelos de Adam Smith y Frederick Taylor .

Se necesita evolucionar a modelos más dinámicos y flexibles capaces de asimilar los nuevos entornos empresariales y hacer competitivas a las empresas.

En los capítulos 3 y 4 de esta tesis se analizarán detalladamente las deficiencias de estos modelos administrativos del viejo paradigma desde diferentes ópticas: desde el pensamiento empresarial en la sociedad industrial y su concepto de trabajo hasta finalizar con la creación de un nuevo pensamiento empresarial, la redefinición de una nueva estructura empresarial y de un nuevo concepto de trabajo.

CAPITULO 3 El pensamiento empresarial en la Sociedad Industrial y su concepto de trabajo

El pensamiento era muy claro: *producir la mayor cantidad de bienes y servicios al menor costo posible.*

Para lograrlo, se buscó a toda costa el aprovechamiento de las economías de escala. Si el consumidor quería una mayor cantidad de productos a su alcance y la verdadera competencia se centraba en ofrecerlos al menor costo posible, entonces las empresas se enfocaron a maximizar el rendimiento de sus procesos productivos.

El sueño de todo empresario era tener la fábrica más grande, las mejor maquinaria, un número importante de obreros y dinero para hacerlo crecer.

El enfoque de la estrategia, partía de la siguiente premisa:

Si es imposible producir con rapidez una gran variedad de productos, entonces producir uno solo estándar permitiría aumentar el volumen de la producción, sin incrementar la plantilla de trabajadores, así se podrían evitar gastos innecesarios en investigación y desarrollo; por tanto bajaría el costo de lanzamiento de nuevos productos y modelos.

Todas las investigaciones y la aplicación de la tecnología estaban enfocadas a optimizar EL PROCESO PRODUCTIVO Y A ELEVAR LA ESCALA Y VELOCIDAD DE LA PRODUCCIÓN, es decir la concepción de la productividad era: ***producir más con los mismos recursos de la empresa.***

Tal vez, la más drástica decisión de aumentar la velocidad de la producción era la sustitución de la mano de obra por un bien capital. La Introducción de los **ROBOTS** apoyó firmemente el proceso productivo estandarizando la producción y disminuyendo el número de productos defectuosos. El recurso humano era un recurso más para la empresa.

En esta manera de pensar, todo era masivo, la producción y el pensamiento empresarial comulgaban en una misma dirección: masivo y barato. Las condiciones del mercado eran óptimas, ya que todos los productos que la empresa elaboraba prácticamente estaban vendidos. por ejemplo cuando el pionero de la industria automotriz, Henry Ford abrió el Departamento de mercadotecnia a principios de siglo y realizó su primera investigación de mercado; después de hacer una serie de encuestas y estudios determinó que los clientes demandaban distintas opciones de colores de automóviles que iban a comprar. Ante esta situación declaró a su Departamento de manufactura lo siguiente: ***"Fabriquen automóviles de cualquier color, siempre y cuando sean negros"***. Ford no podía concebir que una persona quisiera comprar un automóvil que no fuera negro, es "ilógico" pensaba. Además la pintura negra

secaba más rápido y a la larga tuvo razón; en la primera mitad del presente siglo todo automóvil que saliera al mercado estaba prácticamente vendido.

Para el y muchos empresarios más, la opinión de los consumidores era simplemente una información curiosa pero innecesaria, las estrategias empresariales se enfocaban a asegurar el abasto de los productos en el mercado.

3.1. La producción en la era Industrial (los primeros conceptos de trabajo y sus orígenes)

El concepto original de trabajo se basaba en un aumento en la productividad por medio de la reducción de los costos asociados a la fabricación. El modelo sugería ciertos métodos para lograr una mayor cantidad de bienes con el menor uso de recursos posibles “había que hacer más de lo mismo, pero con el menor esfuerzo” .

☞ Si se pudiera adiestrar y especializar a los trabajadores en una etapa de la fabricación de un alfiler, en lugar de que elaboren toda la pieza, el resultado será una mayor producción.

Está fue la conclusión a la investigación realizada por Adam Smith (filósofo y economista) y que dio pie al nacimiento del **CONCEPTO DIVISIÓN DEL TRABAJO**.

Para captar con mayor claridad este concepto, se realiza una descripción de una pequeña fábrica de alfileres que dentro de sus procesos productivos aplica la división del trabajo como forma de vida:

En esta fábrica donde el producto terminado son alfileres: Un trabajador estira el alambre, el otro lo endereza, el tercero lo corta, el cuarto le saca punta, el quinto lo pule por encima para recibir la cabeza: para hacer la cabeza se requieren 2 o 3 operaciones distintas. Ponérsela es un trabajo muy especial, blanquear los alfileres es otro proceso. Estas 10 personas hacen entre todos 48,000 alfileres en un día; pero si todas hubieran trabajado en forma separada e independiente y sin que ninguna hubiera sido educada en este particular negocio, ciertamente cada uno no habría podido hacer ni 20 y acaso ni un solo alfiler en un día.

La ventaja de este método de producción se debe a tres circunstancias distintas:

- 1.- El aumento de la destreza en cada uno de los obreros.

2.- El ahorro del tiempo que suele perderse pasando de una clase de trabajo a otra.

3.- Al invento de un gran número de máquinas que facilitan y acortan el trabajo y le permiten a un hombre hacer el trabajo de muchos.

En conclusión, parte del pensamiento de Adam Smith con respecto al concepto de división del trabajo era: buscar la rapidez por medio de la destreza adquirida al hacer tareas simples y repetitivas; eliminar los tiempos muertos que se suscitan al hacer un cambio en el trabajo; y la posibilidad de automatizar algunas actividades de la fábrica.

En un principio esta teoría fue adoptada, Pero a lo largo del tiempo, la división del trabajo provocó la deshumanización en las empresas y la desmotivación de los trabajadores ante el resultado de su propio trabajo. El trabajo no tenía sentido, ya que simplemente se trataba de repetir lo mismo hora tras hora, día tras día, año tras año, sin saber en realidad ni porque se hacía de esa manera y para quien se hacía.

Otro de los conceptos que influyeron sobre el pensamiento empresarial de la era industrial fueron ***las teorías de Frederick Taylor*** las cuales se basaron en el análisis del trabajo. Como la consigna era manufacturar productos iguales al menor costo posible, Taylor dentro de sus investigaciones, encontró que la eficiencia y la productividad eran muy importantes y concluyó que por la mínima educación y las pocas habilidades que tenían ***los trabajadores***, estos ***requerían cierta forma de simplificación y estandarización de su propio trabajo***. Taylor bajo su concepto exigía que expertos analizaran detalladamente cada trabajo, lo descompusieran en movimientos que fueran formas básicas, simples y se reorganizara el trabajo en movimientos pequeños y repetitivos que disminuyeran el desperdicio de energía del sistema y de los trabajadores; después solo restaba enseñarle el método a cada trabajador y asegurarse de que lo entendía perfectamente y después de superar la curva de aprendizaje, el trabajo fluiría "como agua".

Siguiendo la historia del pensamiento industrial, surgieron otros conceptos que pusieron su granito de arena para ajustar todo lo que estaba relacionado con la fragmentación del trabajo. En sí, nada estaba caminando, solo se adaptaba a las viejas teorías administrativas.

3.2. La deshumanización de las empresas

A las puertas de siglo XXI, la mayoría de las empresas funcionan bajo las premisas de Adam Smith y de Frederick Talyor. Los costos generados por la llamada industrialización y desarrollo, fueron los costos humanos. La fragmentación, la división del trabajo y las tareas simples y repetitivas

provocaron una deshumanización dentro de las empresas y una impersonalidad del concepto de trabajo.

Testimonio de un obrero en el cual se expresa la monotonía que se vive en el piso de producción (Libro Fuente: Conocimiento es Futuro).

Juan Pérez.- Expreso su sentimiento el día que cumplió 20 años de trabajar en una fábrica de pastas alimenticias.

Hoy cumpla 20 años de trabajar en la fábrica de pastas, y el supervisor hizo una colecta entre mis compañeros para regalarme un pastel y así celebrar el acontecimiento: era el primer obrero en cumplir 20 años de trabajar en la fábrica. Después de escuchar a mis compañeros entonar las tradicionales "mañanitas", el supervisor, con la mejor de las intenciones, alzo su vaso de refresco y brindó diciendo: "por los siguientes 20 años".

Al escucharlo me quedé helado. Un sentimiento de desesperación y frustración recorrió todo mi cuerpo y en ese momento quise salir corriendo y nunca jamás regresar a la fábrica.

En la noche no pude dormir de pensar que los siguientes 20 años iba regresar a hacer exactamente lo mismo, una y otra vez. Recibir la pasta que viene por la banda transportadora, para que unos metros más adelante, otro compañero la cerrará con las tenazas térmicas y escuchar la voz del supervisor que gritando nos decía: "apúrense que viene un cambio de producto". Acompañados del traqueteo de las máquinas y el ir y venir del producto, esperábamos que dieran las 12:00 para ir a comer. En verdad, yo no sé cómo he aguantado tanto tiempo. Sería porque mis hijos estaban en la escuela y yo no quería que vivieran en una fábrica como yo. Esa sensación me ayudaba a levantarme todo los días a las 05:00 de la mañana. Pero, ahora que ya terminaron la escuela, espero que dios me ayude a encontrar otro motivo para regresar todas las mañanas a la fábrica. En ocasiones siento que les regale 20 años de mi vida y ni siquiera me lo han agradecido. El Gerente de la fábrica ni se enteró.

☞ La misma división del trabajo se encarga de catalogar a los empleados en dos tipos de "castas" dentro de las fábricas y la ley se encarga de diferenciarlos bastante bien: Los empleados sindicalizados y los empleados no sindicalizados o de confianza: ¡ que calificativo tan ofensivo: Personal de Confianza! ; Acaso según la propia ley; ¿Un empleado sindicalizado no es de confianza?

Como una consecuencia lógica de etiquetar al personal de esa manera, en muchas empresas existen 2 mundos completamente diferentes y disímolos entre sí: los de arriba y los de abajo. Los de arriba que tienen el poder, el conocimiento, la información, la toma de decisiones y usan trajes y corbatas; y,

los de abajo que sencillamente realizan el trabajo diario ya perfectamente digerido por los de arriba.

Al respecto Juan Pérez termina su relato diciendo:

Era muy extraño que un gerente se asomara por la fábrica, yo los entiendo, trabajar con secadores industriales de pastas alimenticias es trabajar a temperaturas superiores a los 55°C, con 90% de humedad relativa. Permanecer ahí algunos momentos los hacía bañarse en sudor y se suponía que ése no era su trabajo. Su trabajo era sentarse en la oficina y manejar la fábrica desde su escritorio. Se supone que eso era lo que habían aprendido en la escuela. Por eso mandé a mis hijos a la escuela, para que tengan también su oficina cuando trabajen y puedan dar órdenes a gente como yo.

El único contacto que tenía el gerente con nuestro trabajo era por medio del supervisor. Nuestro supervisor duro y muy exigente; ¡ése sí que no entendía razones! Y las malas palabras eran sus aliados para hacernos trabajar.

Algo que sí he aprendido a lo largo de los años es que es mejor trabajar con la cabeza que con los músculos, por lo menos así se gana más.

Nosotros nos dábamos cuenta de cómo iban las ventas, según estuviera llena la bodega de producto terminado. Un día, el gerente nos dijo que estábamos en crisis y que necesitábamos trabajar más, que le “echáramos más ganas”. Mis compañeros y yo nos miramos y alguien se atrevió a preguntar: Señor ¿qué quiere decir “echarle más ganas”? En ese momento él comprendió que estábamos hablando dos idiomas completamente distintos, que en la fábrica había dos mundos diferentes.

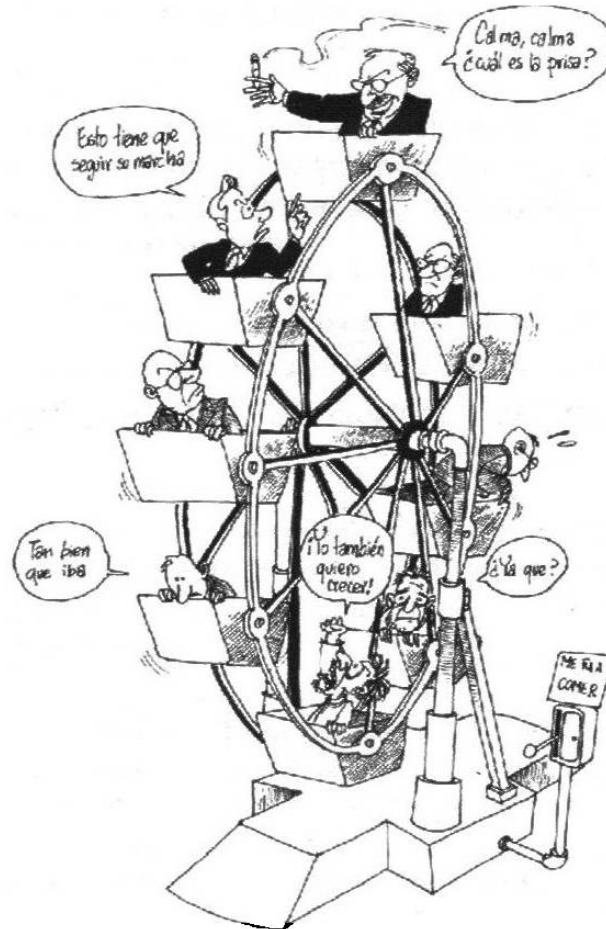
Este testimonio muestra la manera de trabajar que es común denominador de casi todas las fábricas del mundo. Las teorías que nos llevaron a diseñar las empresas de esta forma fueron formuladas por un entorno de negocios que ya no existe, que es cosa del pasado.

3.3. LA ESTRUCTURA EMPRESARIAL BASICA

3.3.1 ¿Por qué una estructura piramidal?

Todos los modelos de administración se basaban en una estructura piramidal que en su tiempo parecía la forma natural de administrar una empresa. La causa principal era que este tipo de estructura se asemejaba a la estructura de clases que reinaba en la sociedad. La empresa, siendo una extensión de la sociedad, adoptó este modelo (ver figura 3.1.):

Figura 3.1.



Está situación provocó que muchas empresas y organizaciones adoptasen posturas semejantes y comparables entre sí. Las razones que se entienden, pero no se justifican, son las siguientes:

- Las organizaciones emulaban a otras debido a que la semejanza facilita la relación interorganizacional.
- Las organizaciones necesitan legitimar sus resultados y demostrar que están siendo bien administradas y dirigidas, sobre todo cuando es difícil medir los resultados y la gestión.

- ❑ Cuando existe inseguridad e incertidumbre con respecto a los factores críticos de éxito, las organizaciones buscan copiar aquellos modelos que han resultado exitosos en otras empresas.
- ❑ Este tipo de estructura oculta la incapacidad de algunos jefes de ser verdaderos líderes, y esa incapacidad se sustituye por el poder que da la misma estructura jerárquica.

Aparte de la deshumanización en las empresas y la división del trabajo ya mencionados, el crecimiento descomunal e incontrolado de alguna de ellas, provocó que se fueran formando nuevos puestos de trabajo para ayudar a que la operación fluyera.

Estos puestos aunque con diferentes nombres, descripciones y obligaciones, *tenían una responsabilidad única: asegurarse de que la operación fluyera por medio de control*, y así nacieron los siguientes niveles jerárquicos:

✓ La creación de controles por medio de una supervisión constante se encargaba de revisar que el trabajo de los "de abajo" fuera realizado en el tiempo prometido, sin errores; así nació una nueva clase de capataces, llamados **SUPERVISORES**.

✓ Al crecer la especialización del puesto y de cada área, se tuvieron que crear o contratar especialistas que técnicamente pudieran mejorar el trabajo, que fueran responsables de la producción de cada puesto de trabajo y controlaran a los supervisores; así surgieron los llamados **JEFES DE DEPARTAMENTO O JEFES DE AREA**.

✓ Como había que reunir toda la información disgregada a lo largo de cada parte del proceso, se creó un nuevo puesto de trabajo que reunía toda la información de un segmento del proceso, que abarcaba varias áreas y que controlaba a los jefes de departamento y así nacieron los llamados **GERENTES**.

✓ Como todos los procesos estaban fragmentados, se necesitaba una persona que fuera el responsable total de cada área y que, además, siguiera todas las indicaciones de director general y lo mantuviera informado, y así se creó la figura del **DIRECTOR DE AREA**.

Sin que las empresas se dieran cuenta, a la par de su crecimiento, que en muchas ocasiones era incontrolado, creció el **APARATO**

BUROCRATICO y, como consecuencia, los controles. El círculo vicioso aumentó: a mayor burocracia, se necesitaba establecer mas controles, y entre mas controles se implementaban, mayor rigidez en las operaciones y menor flexibilidad y capacidad de adaptación de estructuras.

3.3.2. Estructura, Jerarquía y Poder

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

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

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

El primer gran problema surge cuando se diseña el organigrama. Si la empresa se organiza por productos, no necesariamente lo hará por funciones, de manera que estas se tendrán que duplicar por cada producto o simplemente asignarse.

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

En muchos documentos se asume que el concepto de estructura está fuertemente ligado con el concepto de organigrama, y cuando se refieren a reestructurar la empresa se entiende como "modificar o cambiar el organigrama". Si la empresa asume que el organigrama es la estructura de está, entonces la rigidez empresarial se encuentra a su máxima expresión.

El segundo gran problema surge cuando la empresa comienza a crecer. Para ajustarse a su crecimiento, la empresa establece niveles adicionales de administración que, a su vez, provocan un crecimiento de los gastos generales y una dilución de las esperadas economías de escala.

Los niveles adicionales de administración disminuyen la capacidad de reacción de la empresa, y al aumentar la distancia entre los niveles bajos y la dirección, se entorpece el proceso de toma de decisiones.

Los costos indirectos asociados a la burocracia y el exceso de controles en empresas tradicionales jerárquicas representan del 50 al 70% de sus costos totales. Muchos empresarios quieren ahorrar pequeñas cantidades de dinero sustituyendo materiales o tratando de mejorar el proceso productivo, cuando el verdadero problema, y por consiguiente la verdadera oportunidad, esta "OCULTA" en la estructura y las áreas staff.

El tercer problema debido a la lucha por el poder y a los esquemas de corrupción que se generan por efecto de la estructura jerárquica. El poder se puede ver reflejado en la posesión de información privilegiada, o en algunos sabotajes o simplemente en la lucha por las posesiones entre los ejecutivos y su equipo de trabajo dentro de la empresa. Los esquemas de corrupción generados pueden ser tan poderosos que llegan a tener más influencia que las mismas estructuras formales de la empresa.

El cuarto problema es el de la comunicación. Cuando la empresa crece y tiene que hacer pequeños ajustes o grandes cambios a su estructura, se inicia la alteración, interrupción o el bloqueo de los canales de comunicación.

En condiciones normales, los jefes de departamento controlan la información y los gerentes controlan el canal de comunicación. Y por su puesto, el nivel directivo es el menos enterado de lo que pasa en su organización, simplemente porque los niveles intermedios le dicen lo que quieren oír, salvo que el problema sea mayor o de consecuencias importantes. Cuántas veces el director piensa que todo va de maravilla, cuándo el "río esta a punto de desbordarse". Los gerentes saben que el bloqueo de información es cuestión de supervivencia, por lo que ellos establecen pactos o acuerdos informales de protección y de no agresión, para que los problemas o conflictos no lleguen a oídos de los directores.

Hasta ahora solo se han mencionado los canales formales, los cuales pueden ser desplazados muy fácilmente por los canales informales. El objetivo es muy claro: Acrecentar el poder por medio del acopio de información. En ocasiones los gerentes evitan los canales oficiales y transfieren lateralmente la información por canales extraoficiales donde el más informado ejerce mayor poder. *Aquí se presenta otro esquema de corrupción: Los canales informales de comunicación.*

En sí, en una estructura jerárquica, la principal función de un gerente es recopilar información diversa que los especialistas han desmenuzado, y sintetizarla antes de pasarla por los canales hacia el nivel inmediato superior de la pirámide de poder. Ese conocimiento fluye hacia arriba, pero no hacia abajo; el "personal de la trinchera", ni recibe retroalimentación de su trabajo, salvo cuando está mal realizado, ni comparte información con sus compañeros. El conocimiento queda ahí, aislado y sin la posibilidad de compartirlo o intercambiarlo y, al final, se va desvaneciendo al no ser estandarizado y documentado dentro de la empresa. La experiencia acumulada y el

conocimiento generado día con día por cada trabajador, se pierde en el momento en que éste es despedido o renuncia y la persona que ocupará el puesto tiene que empezar de nuevo, sin aprovechar la experiencia de su antecesor.

El quinto problema es el de la libertad. Las empresas jerárquicas se conducen con un absurdo autoritarismo, Todo el personal se comporta de la misma manera: obedientes y serviles en la presencia del jefe y críticos y resentidos en su ausencia, y con un sentimiento permanente de estar mal remunerados.

El sexto problema, uno de los más serios, es que todas **las áreas** directa o indirectamente participan en partes del proceso, pero **ninguna es responsable de todo el proceso.** Bajo este esquema, siempre cabe la posibilidad de trasladar los problemas propios de un área a otras áreas o departamentos contiguos. Al no haber un responsable directo de todo el proceso, nada asegura que este se cumpla por completo y de manera óptima.

Después de analizar estos seis problemas hay empresas que todavía se preguntan ¿Porqué mi empresa no puede ser competitiva?

A manera de resumen se presentan las principales características de la estructura piramidal.

- Las decisiones son centralmente planificadas.
- Existe una gran cantidad de niveles jerárquicos, siguiendo la regla: a mayor nivel, mayor status y poder.
- La misma estructura provoca altos niveles de corrupción y luchas por el poder y por el control de la información.
- Las tareas y los trabajos del personal están fragmentados, limitados a una parte muy pequeña de la empresa y una buena parte se limita a movimientos simples y repetitivos.
- El proceso está fragmentado: ninguna persona es responsable del proceso en su totalidad.
- Las funciones de cada uno de los integrantes de la organización están predeterminadas, por lo tanto la capacitación se reduce a un adiestramiento enfocado a desarrollar la destreza necesaria para la ejecución correcta de cada tarea.
- A medida que la empresa crece, la comunicación sufre alteraciones, interrupciones y bloqueos.

- Las reglas y las políticas son rígidas e inflexibles.
- La mayor parte de los empleados se encuentran en la base de la pirámide, la mayoría de las veces son el rostro de la empresa ante el cliente, y por lo regular, son los que reciben una menor remuneración por su trabajo.
- La forma de administrar la empresa se basa en la creación de controles en todos los niveles que aseguren que las tareas se cumplan.
- El organigrama es una representación real de la empresa y en muchas ocasiones es su estructura.

La mayoría de las empresas presentan, en mayor o menor grado, las características arriba mencionadas. Sin embargo, el estudio de la estructura jerárquica presenta un problema fundamental que tiene ver con la supervivencia de la empresa en un entorno competido.

3.3.3 El funcionamiento de la empresa

Una variante de la estructura jerárquica o simplemente otra forma de ver el funcionamiento de la empresa es **el modelo mecanicista**. La máquina se convirtió en la metáfora más importante de la sociedad industrial, no solamente en las fábricas sino en la sociedad en general; inclusive en el vocabulario cotidiano las utilizamos constantemente: "todo va sobre ruedas", "se te zafó un tornillo", "te falta una tuerca", etc.

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

Este modelo, que es un sistema cerrado, funciona muy bien en un sistema representado por el proteccionismo gubernamental y por la escasa competencia. Sin embargo, cuando los mercados se abren, es necesario liberar el potencial humano de la empresa hacia una visión compartida, y es

precisamente lo que la visión mecanicista no contempla: PROVOCAR LA LIBRE EXPRESIÓN DEL INGENIO DEL HOMBRE

Si partimos de la base de que el futuro de la empresa se está vislumbrando como el desarrollo pleno del potencial humano de la misma, la inversión en cerebros y el capital intelectual como las bases del desarrollo y crecimiento, lo que hemos dejado de hacer, es precisamente: Invertir en el hombre.

3.3.4 La toma de decisiones centralmente planificadas

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

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

Estas situaciones no son culpa del director general, sino de una estructura jerárquica que deja las decisiones a la única persona que tiene injerencia en toda la empresa y que, de salir algo mal, tiene que pagarlo con su renuncia ante el consejo de administración; o si la empresa es suya llevarla a la quiebra.

Una anécdota que se cuenta en alguna empresa mexicana, con respecto al conflicto entre la toma de decisiones con base en información o en sentimiento se describe de la siguiente manera:

En cierta ocasión se encontraba un director empresarial en la disyuntiva de cómo contratar a una secretaria con el enfoque de calidad. Para no errar en su decisión contrató al mejor consultor de la ciudad sobre el tema de calidad

Se encontraban ambos, sentados cómodamente en la sala de entrevistas, cuando se presentó la primera candidata. El consultor le preguntó: ¿cuánto son dos más dos? Rápidamente la señorita respondió: *cuatro, muchas gracias*, se puede retirar, nosotros le llamamos concluyó el consultor. A la segunda candidata se le repitió el procedimiento, pero ella después de pensarlo muy detenidamente respondió: *son cuatro señor*. La respuesta de la tercera candidata fue muy distinta. Después de escuchar la pregunta, su respuesta fue: *pueden ser muchas cosas. Dos pares, un ramo de rosas o un cuarteto de música*.

La recomendación final de consultor, después de analizar la información de las tres candidatas, fue la siguiente: Si usted quiere rapidez, contrate a la primera candidata, si usted quiere seguridad, contrate a la segunda candidata, si usted quiere creatividad, entonces contrate a la tercera. Sabiendo que su análisis era el correcto, el consultor dejó que el director decidiera libremente.

Una semana después, el consultor le llamo al director y le preguntó: ***¿a qué secretaria contrató usted? Siendo la respuesta simple y contundente: Es obvio, a la de minifalda.***

Parte de la cultura en que se han desarrollado la mayoría de las empresas y que es una más de las consecuencias de la estructura piramidal, es el nacimiento de los héroes; es decir, que bajo ciertas condiciones, principalmente por problemas que surgen bajo circunstancias anormales o problemas que se presentan en las zonas grises, desafía las leyes y normas establecidas y resuelven el problema, convirtiéndose en los héroes de la empresa.

Cierta ocasión, en la fábrica GAMESA que mantiene una producción continua las 24 horas del día, un supervisor de producción de nombre Enrique Grajeda recibió el primer turno por parte del supervisor del tercer turno a las 06:50 hrs. Transcurrió su jornada sin muchos problemas, hasta que a las 15:20 hrs. Se percató de que el supervisor del segundo turno no había llegado. Al ver esto, el Jefe de Producción le dio instrucciones para que cubriera ese segundo turno (que normalmente se paga con horas extras) mientras llegaba el supervisor, que nunca llegó. El turno siguió con menores problemas, pero al llegar el cambio del tercer turno, cual fue su sorpresa que dieron la 23:20 hrs. Y el supervisor del tercer turno, por alguna situación anormal, tampoco se presentó. El Sr. Grajeda con un esfuerzo mayor, también cubrió el tercer turno. A las ocho de la mañana del otro día, llegó el Jefe de Producción, quien al percatarse de lo ocurrido, envió al Sr. Grajeda a descansar y el mismo se quedó supervisando el turno, ya que siguiendo el rol de relevos de los supervisores, el primer turno le tocaba al Sr. Grajeda otra vez. Esta historia se repite en muchas ocasiones en empresas mexicanas. No es raro saber de ellas, lo que sí me llamó la atención es que cuando el Director de la planta se enteró de la situación, en una ceremonia espontánea, le entregó un reconocimiento al Sr. Grajeda por su "acto heroico" de haber permanecido más de 24 horas en la fábrica "al pie del cañón" como él mismo lo expresó. El Director jamás preguntó qué fue lo que sucedió y mucho menos si habían tomado medidas para evitar que este problema se volviera a presentar. Las cosas se siguieron haciendo de la misma manera, y estoy seguro de que este problema se volvió a presentar y volvió a surgir un "HÉROE" como el Sr. Grajeda.

Muchas de las grandes empresas se administran más por heroísmos más que por sistemas que le aseguren al cliente, empleados e incluso a la misma empresa que los problemas se resuelvan y no se repitan.

Hoy en día el cliente necesita que la persona que lo está atendiendo sea la misma que le pueda resolver sus problemas y no que le diga "*permítame, necesito preguntarte a mi jefe*". La empresa que sobreviva en el futuro será aquella capaz de convertir a todos los empleados en unidades estratégicas de negocios, con todo el poder de tomar decisiones en el mismo instante que se requieran; con una educación suficiente para que puedan tomar esas decisiones "como si fueran el mismo jefe", y con todos los sistemas de apoyo para que sus determinaciones estén basadas en información y no en sentimiento.

3.3.5. Deficiencias del modelo

El modelo basado en una estructura piramidal, que funciona como una máquina bien aceiteada, maximizando su crecimiento y con decisiones

centralmente planificadas, funciona bien a corto plazo, pero en el largo plazo presenta efectos negativos, como los siguientes:

- ✓ Rigidez y baja flexibilidad. La rapidez de respuesta a nuevas variables del mercado es burocrática y lenta.

- ✓ Las decisiones son centralmente planificadas, dependen de la decisión de una sola persona.

- ✓ Por su misma estructura, este modelo provoca información incompleta y poco oportuna, por lo cual el director general tiene que " administrar por sentimiento" , en lugar de administrar con base en información. La empresa se administra siguiendo supuestos o experiencias pasadas.

- ✓ Cada director de área es responsable de una parte de la empresa. Sin embargo, *nadie es responsable del proceso en su totalidad.*

- ✓ A medida que la empresa crece, la burocracia aumenta y se crean más niveles, puestos y controles.

- ✓ La forma de asegurar que los empleados realicen su trabajo es mediante controles en todos los niveles.

- ✓ El personal de la empresa ve reducida su capacidad y creatividad al realizar una serie de tareas simples y repetitivas; se resignan entonces a cumplir bien esas tareas, disminuyendo así su satisfacción y motivación al mínimo indispensable en espera de una mejor oportunidad, posiblemente, en otra empresa.

- ✓ La comunicación es muy deficiente, el personal de contacto con el cliente no toma las decisiones, las toman " los de arriba", lo cual dificulta la operación, provoca lentitud y una baja capacidad e respuesta.

- ✓ El personal que se encuentra en la base de la pirámide es el de más bajo nivel y por lo regular el que mantiene un mayor contacto con el público. Estos empleados generalmente reciben una menor retribución por su trabajo y *son la cara de la empresa hacia el cliente.*

- ✓ Estos sistemas no dan información sobre pérdida de clientes, posición competitiva ni satisfacción de los empleados. En resumen la empresa no cuenta con información que tenga relación con la permanencia del negocio en el futuro.

- ✓ La estructura piramidal por naturaleza desarrolla esquemas de corrupción en todos los niveles y formas posibles, provocando caminos alternos y canales de comunicación informales, y creando nichos de poder en todos los niveles.

Después de analizar la información y revisar la deficiencias del modelo, surge la siguiente pregunta:

¿Podrá su empresa, con una administración tradicional y con el viejo pensamiento empresarial, competir con empresas que ya adoptaron las nuevas reglas del juego?

Todavía hay empresas y empresarios que dicen que nada ha cambiado, que si tuvieron éxito en el pasado, seguirán teniendo éxito en el futuro.

Basta recordar la siguiente historia para hacerlos cambiar de opinión:

REFLEXION

Sigifrido el héroe germano, tenía una espada que era muy conocida como Balmung. Esta espada tenía tanto filo que podía cortar en dos a un guerrero con armadura, desde el casco hasta las botas de hierro. Sin embargo, el corte era tan fino que el hombre herido ni siquiera lo sentía... hasta que se movía. Entonces caía muerto en dos partes.

CAPITULO 4 Reingeniería en la mentalidad de los administradores y el nuevo concepto de trabajo

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

4.1. Hacia un nuevo pensamiento empresarial (los elementos del cambio)

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

El cambio puede ser el mejor aliado de un empresario, también su peor enemigo. Es tan importante entender la velocidad del cambio, como su naturaleza. La mayoría de los cambios se presentan hoy en día discontinuamente y muchos de ellos no tienen relación directa con cada sector industrial. Proviene del entorno y de sucesos imprevistos. El cambio depende de la capacidad de cada empresario para percibirlo y su administración estará limitada por la capacidad de asimilarlo en una perspectiva adecuada. Las oportunidades están presentes, pero no a simple vista. El pensamiento empresarial vigente será el que encuentre continuamente "una mejor manera de hacer las cosas". ***“En la nueva era, la era de las posibilidades, los seguros perdedores serán aquellos que tardíamente reconozcan que han tenido un mundo que ganar”***

Uno de los ingredientes más importantes del nuevo pensamiento empresarial radica en manejar *el capital intelectual como el activo más importante de la contabilidad empresarial en el futuro*, esto llevara a modificar la forma en que los empresarios piensan acerca de la Economía, la Tecnología, la Gente y la Planeación de las empresas.

Las teorías del capital intelectual dentro de las empresas aseguran que **la rapidez con la que los individuos y las organizaciones aprendan (REEDUCACION)** se convertirá en la **única ventaja competitiva** que los mantenga vigentes en el mercado. Las nuevas estrategias empresariales

hablarán de la necesidad de desarrollar, estandarizar y compartir cada nuevo conocimiento que se genere dentro y fuera de la empresa.

Las empresas deberán de tomar en cuenta y reconocer las características actuales de los cambios que estamos experimentando como una base para **desarrollar un nuevo pensamiento empresarial**, dentro de las cuales se pueden mencionar:

- La economía mundial está transitando a economías de mercado, aun las centralmente planificadas. Se generaliza el proceso de privatización de las economías y se *promueve el libre comercio con la consecuente formación de bloques comerciales*. Nace la normatividad mundial y crea características universales de bienes y servicios en dimensiones, funcionalidad, confiabilidad y utilización de insumos.
- Los factores tradicionales de la producción, tierra, trabajo y capital, están pasando a segundo término. *Factores como la rapidez, oportunidad y habilidad empresarial están ocupando su lugar*. Se desarrolla la organización inteligente basada en sistemas que aprenden de cada experiencia cotidiana.
- El tráfico de conocimientos esta desplazando al de mercancías. *Los sistemas productivos en la actualidad se basan en la información*, la generación del capital intelectual y la innovación tecnológica. La información y el conocimiento se convierten en artículos de consumo.
- *Las distancias ya no significan una barrera para el desarrollo y el comercio*. Las transacciones comerciales y las inversiones no se basan en el factor distancia, sino en los factores tiempo y oportunidad.
- *Casi todos los productos y servicios del mercado tienen incluidas grandes cantidades de conocimiento* expresado como información en distintas formas como: funcionalidad, confiabilidad, ampliación de uso, etc.
- Las exigencias cambiantes de los clientes están provocando el nacimiento de la empresa flexible y de la producción ágil. Las empresas de menor tamaño se adecuan más rápidamente a los retos de los mercados, en tanto que las grandes buscan funcionar como la unión de pequeñas entidades relacionadas más que como una sola unidad. *Las grandes empresas se reestructuran en pequeñas unidades independientes e interconectadas entre sí*.
- *Se revalora el papel de los recursos humanos como los pilares de la empresa flexible y dinámica*. El hombre deja de ser un recurso y se convierte en el capitalizador de los demás recursos de la empresa. La cohesión de la empresa se basa en valores, visión y cultura sólidos y

compartidos. El factor liderazgo vuelve a ser protagonista del éxito de cualquier estrategia empresarial.

- *Cada empleado actuará como una unidad estratégica de negocios. Su éxito se medirá por lo que haga, piense, contribuya al desarrollo sostenido de la empresa.*
- *La conservación ambiental provoca que las nuevas tecnologías y recursos de investigación se concentren en la creación de sistemas productivos cerrados que minimicen su impacto en los ecosistemas y en la salud humana. Nacen los procesos de producción y las tecnologías blandas y limpias.*

Estos elementos del cambio estimulan el desarrollo de **nuevas estructuras empresariales**, más competitivas y dinámicas, capaces de enfrentar, no un futuro, sino cualquier devenir que se les presente.

4.2. Las nuevas estructuras empresariales

La estructura piramidal y jerárquica es una especie en peligro de extinción. Suficientes razones se han propuesto a lo largo de esta tesis para demostrar que este tipo de estructura es obsoleta y por lo tanto inadecuada para competir en mercados turbulentos y altamente competidos.

Hay muchos autores que están proponiendo distintas modalidades para una organización del trabajo más dinámica, pero su validez depende de varios factores como: el giro industrial al que pertenece la empresa, la rivalidad entre las empresas del sector, la tecnología y la información disponible, la madurez del personal de la empresa, entre otros.

Sin embargo, hay factores en común que, sumados a la información actual y a las perspectivas y tendencias futuras, nos puede dar una idea muy clara de la dirección que están tomando las nuevas estructuras empresariales.

Ocho factores básicos que guían la reestructuración de una empresa:

- Las empresas se organizan por procesos completos, siguiendo un orden natural (reingeniería). Como consecuencia, se rompen las barreras entre departamentos, se reducen los controles y la burocracia, se minimizan las verificaciones y conciliaciones de información y los trabajadores son responsables del proceso en su totalidad, desde el principio hasta el fin del mismo.

- La empresa se organiza por equipos de trabajo en sus distintas modalidades. Estos se estructuran cerca de un cliente o por procesos completos. Los miembros del equipo pueden tomar decisiones en todo lo relacionado con su equipo de trabajo. Las evaluaciones del desempeño están determinadas por los logros obtenidos por el equipo y por el esfuerzo individual de cada trabajador. Estos resultados se miden en términos de eficiencia y tiempo. La remuneración es variable y depende de los resultados alcanzados.

- La nueva forma de trabajar es por medio de la unión de esfuerzos independientes e interdependientes que se encuentran en forma de red. El éxito de las redes se debe a dos conceptos organizacionales: El trabajo en equipo, como la unidad básica donde un grupo de personas laboran de manera enfocada, motivadas y capacitadas para alcanzar metas compartidas; y redes de trabajo, donde estos equipos se vinculan para trabajar unidos con un propósito en común.

- Todas las áreas que no agreguen un valor directamente al producto o servicio final se eliminan, reducen o subcontratan.

- El trabajo se desarrolla armónicamente con base en una secuencia lógica. Se genera un flujo continuo de proceso. Cada trabajador desarrolla multihabilidades y, como consecuencia, puede abarcar varias funciones u ocupar distintos puestos según lo necesite la empresa. La mayor parte del trabajo es mental o de conocimiento. Se establecen catálogos de habilidades y destrezas de cada uno de los miembros de la organización para optimizar el conocimiento diezmado por está. Se desarrollan mecanismos que estructuran y estandarizan el conocimiento.

- La información es fluida y democrática, y se comparte por medio de sistemas de trabajo conectados por sistemas en red. La información del mercado y de los negocios se maneja en tiempo real, evitando las demoras y la manipulación excesiva. La retroalimentación es casi instantánea.

- Los límites de la empresa van más allá de sus fronteras físicas. La empresa se extiende con base en nuevos tipos de relaciones con distintos grupos: Diseña junto con sus clientes y tiene información de sus necesidades a tiempo real. Se vincula electrónicamente con sus intermediarios, establece alianzas con sus proveedores y los convierte en socios del negocio, como la mayoría de la áreas de staff están fuera de la empresa, se subcontratan especialistas que por tiempos cortos realizan trabajos específicos para esta última.

- Y lo más importante la Empresa es dinámica. Se produce una constante reorganización, en el sentido de una reconfiguración de las estructuras de los equipos de proyecto y de las estructuras de red. Esto se logra mediante: Valores compartidos en toda la empresa, una orientación clara a resultados, información oportuna del mercado, un proceso de evaluación constante, y un proceso de planeación interactiva que orienta constantemente el rumbo de la organización.

4.3. El nuevo concepto de trabajo

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

La seguridad en el trabajo es una promesa que ninguna empresa se atreverá a plantear, porque no depende de la misma. Una empresa no podrá asegurarle a sus empleados trabajo toda la vida, porque ni está sabe si sobrevivirá. Una de las compañías más tradicionales y seguras con respecto al empleo de Japón, La Toyota, está empezando a abandonar los esquemas de empleo de por vida y a contratar trabajadores profesionales temporales en puestos clave, como el de diseñador de automóviles.

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

El valor de los nuevos empleados tendrá parámetros totalmente opuestos. Ya no se medirá por horas trabajadas, sino por resultados obtenidos, por su capacidad de interactuar con otros miembros de la organización; por aprender y compartir conocimientos, y por resolver problemas de la organización y del cliente. **Joseph y conn dijo al respecto:**

Del empleado se medirá por sus conocimientos y experiencia generales, su flexibilidad, creatividad y capacidad para trabajar en equipo.

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

- *Tratarán de aprender rápidamente y de acumular nuevos conocimientos y habilidades, ya que de ello dependerá su próxima contratación. Conocerán a la perfección sus habilidades y capacidades porque de ello dependerá su futuro y su bienestar. Lógicamente buscaran perfeccionarlo continuamente para permanecer vigentes para el empleador.*
- *Serán flexibles y aprenderán a analizar rápidamente las situaciones a las que se enfrentan, porque de ello dependerá su capacidad de adaptación.*
- *Desarrollarán habilidades de negociación, de solución de problemas y de trabajo en equipo, porque de ello dependerá parte de su evaluación y resultados. Su capacidad de ser interdependiente será también, muy valorada.*
- *Su trabajo se medirá no por 8 ó 10 horas trabajadas, sino por la diferencia entre los resultados pactados y los alcanzados. Su remuneración será variable y dependerá de sus resultados.*
- *Tendrán la mentalidad de proveedor, el cual ha sido contratado para realizar una tarea específica. Del éxito de esa tarea dependerá su continuidad dentro de la empresa. Los agentes libres entraran a las reglas del mercado de oferta y demanda. El desarrollo inteligente de habilidades y conocimientos será enfocado a los más demandados por el mercado, y aprenderán a mercadear sus propios conocimientos.*

Con este esquema, las empresas tendrán beneficios tangibles, serán más competitivas y se adaptarán más fácilmente a mercados turbulentos.

Los beneficios para las empresas de una nueva dimensión del trabajo se pueden resumir en:

- 1.- Como la remuneración es variable y se relaciona con los resultados obtenidos, éstos dependerán de la demanda de productos y servicios que ofrece la empresa en el mercado. Al incrementarse la demanda, habrá más trabajo y la empresa pagará mejores sueldos. De lo contrario requerirá de menos empleo, bajará el sueldo variable de la gente contratada y, de esa manera, la empresa podrá sobrevivir. La empresa podrá extenderse o replegarse, según lo requiera el mercado, sin tener que absorber elevados costos fijos.
- 2.- La mayoría de los empleados se contrataran por honorarios, por consiguiente, sólo una pequeña parte estará dentro de la nómina. La falta de seguridad de los empleados por honorarios se sustituirá por los beneficios intangibles de ser cada día más valiosos para el mercado laboral.

- 3.- La empresa buscará gente que realice un trabajo determinado. Podrá escoger entre los candidatos el que mejor se adapte a las necesidades y requisitos de cada trabajo específico. Se evitarán dos grandes problemas que tienen las empresas hoy en día: colocar empleados en nómina en alguna vacante aunque no sea la persona más conveniente y obtener resultados deficientes aunque sean de la gente correcta si ésta se organiza de la forma tradicional.
- 4.- Cuando se administran por resultados, la jerarquía y el status quo pasan a segundo nivel. A los empleados no les importará quién es su jefe o el ejecutivo a él que le reportan, sino los resultados que deben alcanzar para tener éxito y en que equipo colaboran. La estructura piramidal y jerárquica desaparecerá y se formará una telaraña constituida por equipos de trabajo interconectados en forma de red, interactuando constantemente y conectados vía información.
- 5.- La mayoría de los empleados trabajarán en un proyecto específico, que durará según lo dicte el mercado. Los nuevos empleados saben que de su orientación al cliente y de su eficiencia depende su fuente de trabajo.
- 6.- Los esquemas de valuación resultarán básicos para el buen funcionamiento de la empresa. Cada integrante del equipo de trabajo será evaluado por: su habilidad para trabajar en equipo, capacidad para aplicar conocimientos, aptitud para estandarizar la información y los nuevos conocimientos, el compromiso para aprender y mejorar continuamente, y su talento para transmitirles nuevos conocimientos a sus compañeros de equipo.
- 7.- Todos los equipos estarán interconectados en forma de red. Lo provocará un intercambio y flujo de información constante; ayudará a compartir la información a tiempo real y reaccionar rápidamente a los estímulos del mercado. La empresa tendrá que esforzarse para que la información en tiempo real llegue completa y precisa a todos los miembros de la organización.
- 8.- A los horarios o las horas de trabajo, lo sustituyen la responsabilidad y el compromiso con los otros miembros del equipo y con los resultados. Cada nuevo empleado programará su propia labor y aprenderá a llevar su propio ritmo de trabajo y armonizarlo con sus coequiperos.
- 9.- La misión y la visión serán piezas claves en el funcionamiento y la dirección de la empresa. Los valores serán los límites de actuación de los empleados. El papel de los administradores empresariales cambiará radicalmente: Tan solo se quitarán la corbata y se podrán a trabajar. *Como atinadamente lo expresa Michel hammer: La administración media, como la conocemos en la actualidad, simplemente desaparecerá. Los administradores volverán a hacer trabajo real, como la hacían antes de*