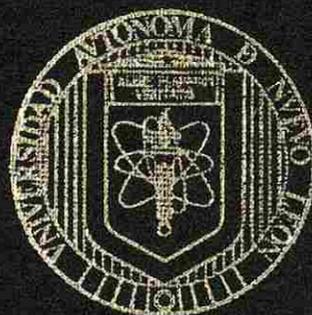


# UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA

DIVISION DE ESTUDIOS DE POST-GRADO



"EL CONOCIMIENTO, COMO LA FUENTE DE  
GENERACION DE RIQUEZA"

POR

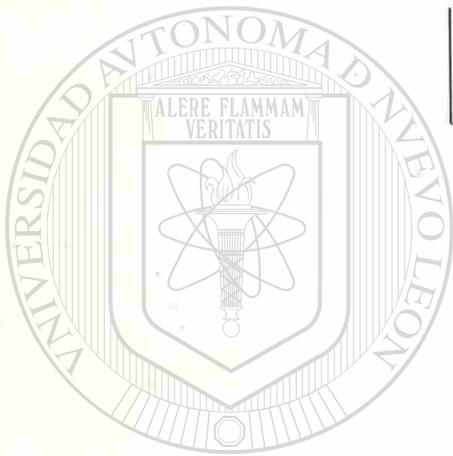
ING. AURELIO RAMIREZ GRANADOS

EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN  
CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION CON  
ESPECIALIDAD EN RELACIONES INDUSTRIALES

SAN NICOLAS DE LOS GARZA, N. L.  
DICIEMBRE DE 1998

TM  
Z5853  
.M2  
FIME  
1998  
R35

"EL COMENTO COMO LA FUENTE DE  
EL COMENTO A. R. G.  
GENERALACION DE RIQUENZA"  
GENERALACION DE RIQUENZA



1020130028

# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

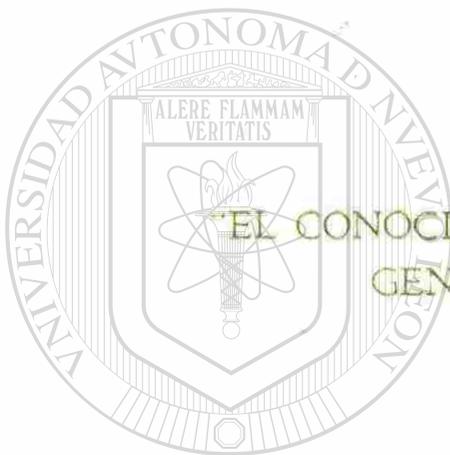
®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

# UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA

DIVISION DE ESTUDIOS DE POST-GRADO



EL CONOCIMIENTO, COMO LA FUENTE DE  
GENERACION DE RIQUEZA

# UANL

POR

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

ING. AURELIO RAMÍREZ GRANADOS

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN

CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION CON

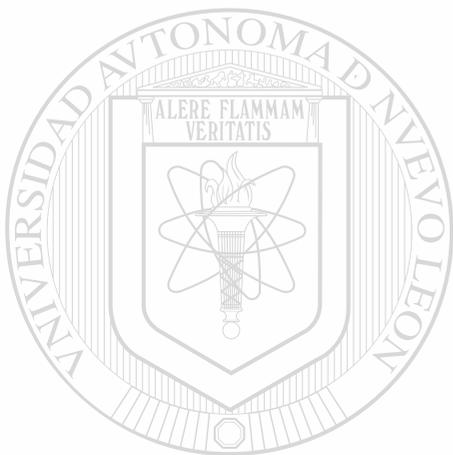
ESPECIALIDAD EN RELACIONES INDUSTRIALES

SAN NICOLAS DE LOS GARZA, N. L.

DICIEMBRE DE 1998

TM  
Z58<sup>-2</sup>  
.M2  
FINE  
1998  
R35

0134 - 75760



# UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

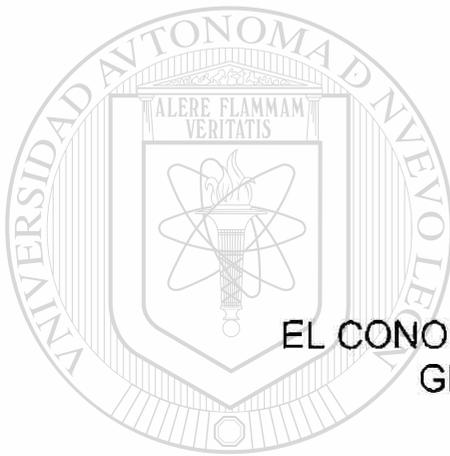


FONDO  
TESIS

# UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POST-GRADO



EL CONOCIMIENTO, COMO LA FUENTE DE  
GENERACIÓN DE RIQUEZA

UANL

POR

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

ING. AURELIO RAMÍREZ GRANADOS

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

TESIS

EN OPCIÓN AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA  
ADMINISTRACIÓN CON ESPECIALIDAD EN RELACIONES  
INDUSTRIALES

SAN NICOLÁS DE LOS GARZA, N. L. DICIEMBRE DE 1998



# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

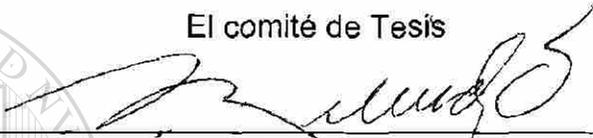


FONDO  
TESIS

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA  
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POST-GRADO

Los miembros del comité de tesis recomendamos que la tesis " **El conocimiento, como la fuente de generación de riqueza** " realizada por Ing. **Aurelio Ramírez Granados** sea aceptada para su defensa como opción al grado de **Maestro en Ciencias de la Administración con especialidad en Relaciones Industriales**.

El comité de Tesis



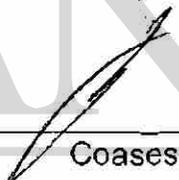
Asesor

**M. D. O. Jesús J. Meléndez Olivas**



Coasesor

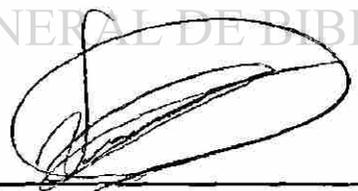
**M. C. Roberto Villarreal Garza**



Coasesor

**M. C. Vicente García Díaz**

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



Vo. Bo.

División de Estudios de Post-Grado  
**M. C. Roberto Villarreal Garza**

San Nicolás de los Garza, N. L. Diciembre de 1998

# PRÓLOGO

“*Revolución del conocimiento*” recorre y transforma el mundo, es incontenible e inevitable, sus efectos pueden verse, ya, en todos los ámbitos de acción humana: en la producción, la organización de las empresas, las finanzas y el comercio, así como las formas de pensar, trabajar, consumir y vivir. Cambia viejos esquemas, da forma a nuevos *paradigmas* y paso a un *nuevo tipo de sociedad*.

Provoca, la emergencia de formas inéditas de organización económica, política y social. Quién no entienda su significado estará marginado de las tendencias que están dando forma a un nuevo orden mundial.

México no es ni puede estar ajeno a este proceso. La firma de nuevos tratados comerciales, las privatizaciones y la transformación de nuestra estructura industrial, son parte de un proceso de modernización que tiene como orientación fundamental, nuestra inserción en la nueva lógica del sistema productivo internacional, el cual se basa en una incesante competencia que tiene como origen el desarrollo y la innovación tecnológicas.

Hemos llegado a una etapa en la que los recursos naturales se están agotando y el avance científico ha alcanzado niveles insospechados, como consecuencia de ambos fenómenos, se ha iniciado un cambio en la concepción de la riqueza; de ahora en adelante, el factor de producción que controlará todo y sustituirá a los factores tradicionales (trabajo, tierra y capital) en la producción y generación de riqueza, transformará por completo la estructura de funcionamiento de la sociedad y de las empresas: la información, la tecnología y el capital humano, serán los ejes básicos de la producción, el trabajo, la gestión administrativa y del concepto mismo del liderazgo.

El valor agregado de los bienes producidos será mayor, en la medida que incorporen innovación, conocimiento, rapidez y oportunidad. La información es poder porque sirve como herramienta para conocer el mercado, la demanda, las posibilidades de negocios y, fundamentalmente, porque puede generar ventajas competitivas si se sabe aprovechar.

El uso de nuevas tecnologías es el factor fundamental de la competitividad de las empresas ahora que la producción en serie y las ventajas de producir en

economías de escala están siendo desplazadas por la producción flexible. Ahora, la producción flexible, la innovación constante y la variedad, basadas en una estrategia de respuesta rápida, son las fuentes primordiales de las ventajas competitivas. Cada uno de estos elementos depende del uso de tecnologías que permitan rápidos cambios estructurales en las operaciones y en la gestión de las empresas.

Cuando una organización se administra por resultados, los empleados trabajan en proyectos específicos que duran mientras exista demanda en el mercado, esto quiere decir que hoy las empresas buscan contratar mano de obra flexible, que pueda desempeñar tareas específicas en el menor tiempo posible, lo que implica que la estructura piramidal y jerárquica desaparezca para dar paso a una estructura formada por equipos de trabajo interconectados en forma de red que interactúan constantemente.

Es importante entender cómo se ha dado la evolución de las estrategias de calidad en las empresas; hemos transitado del control de calidad por inspección (primera generación) hasta la reingeniería y calidad total (quinta generación), pasando por el aseguramiento de la calidad (segunda generación), el proceso de calidad total (tercera generación) y los procesos de mejora continua de la calidad (cuarta generación).

Una sexta generación: *rearquitectura de la empresa y rompimiento de las estructuras del mercado, cuyo principio es: la calidad se orienta a desarrollar el capital intelectual de la empresa, hacer una reingeniería de la mentalidad de los administradores y romper las estructuras del mercado, con el fin de buscar nuevas formas para llegar con el cliente.*

***Hacia las metas que verdaderamente nos garanticen un lugar en el futuro.***

# SÍNTESIS

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

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

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

---

Es importante entender cómo se ha dado la evolución de las estrategias de calidad en las empresas; transitaremos por el control de calidad por inspección (primera generación) hasta la reingeniería y calidad total (quinta generación), pasando por el aseguramiento de la calidad (segunda generación), el proceso de calidad total (tercera generación total) y los procesos de mejora continua de la calidad (cuarta generación).

En este trabajo de tesis se explora la sexta generación: rearquitectura de la empresa y el rompimiento de las estructuras del mercado, cuyo principio básico es: La calidad se orienta a desarrollar el capital intelectual de la empresa, hacer una reingeniería de la mentalidad de los administradores y romper las estructuras del mercado, con el fin de buscar nuevas formas para llegar con el cliente.

Todas estas transformaciones en la forma de producir y en la organización de la producción forman parte de una tendencia global guiada por la tecnología, tendencia que debemos entender en su justa dimensión y prepararnos para no ser arrollados por ella.

Entender este fenómeno es de vital importancia, dado que su evolución influirá y de hecho ya lo está haciendo, en la determinación de las tendencias que caracterizarán al Nuevo Orden Mundial, en toda una serie de aspectos centrales como el desarrollo económico y social, las comunicaciones, la productividad, el trabajo, la investigación y el arte, la educación, los sistemas de organización y dirección, la política, la ecología y la cultura.

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

## DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

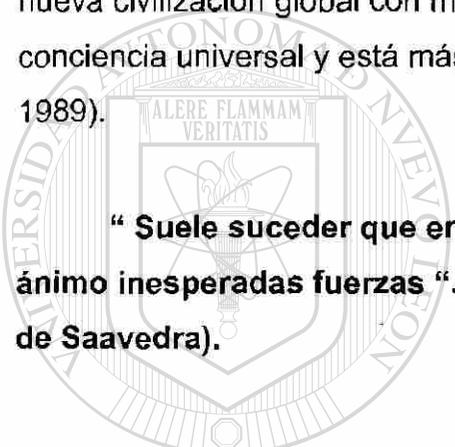
*Sin embargo, la misma teoría de la evolución sugiere que cuando estas condiciones cambian “ el mundo es del que mejor se adapta”, es decir, del que presenta una mayor capacidad para entender y asimilar las nuevas condiciones del entorno y aprovechar los nuevos paradigmas.*

*Desgraciadamente, cuando una especie es la más apta dentro de un sistema determinado, tiende a especializarse tanto que, cuando el paradigma cambia, es la primera condenada a desaparecer. Esto es debido a que su desarrollo está orientado a maximizar su eficiencia en ese entorno, perdiendo flexibilidad y capacidad de adaptación ante uno nuevo.*

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

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 tiene una mayor conciencia universal y está más comprometida que nunca antes. (Amitai Etzioni 1989).

**“ Suele suceder que en las causas casi imposibles, el espíritu saca del ánimo inesperadas fuerzas “. ( Don Quijote de la mancha, Miguel de Cervantes de Saavedra).**



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN<sup>®</sup>  
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

## AGRADECIMIENTOS

A mi **esposa y mis hijos**, Maricela, Santiago, Gerardo y Alan respectivamente, ya que por ellos y la planificación de un buen futuro tanto en lo educativo y económico serán partícipes de una **nueva generación**.

Gracias por su tiempo a uno de mis asesores externos **Luigi Valdés** a mi asesor **Jesús J. Melendez Olivas** por su apoyo y como buen guía de mi trabajo, a **Marco A. Méndez Cavazos** por su correcta guía y correcciones, al **maestro Matias Botello** por su amistad y apoyo como maestro que siempre me brindó, **maestro Vicente García Díaz** por su amistad y sus experiencias, y a **Roberto Villarreal Garza** por su desinteresado apoyo en todo el transcurso de la maestría.

Y así a todos aquellos que de alguna manera u otra hicieron posible este proyecto que para obtener la **Maestría en Ciencias con especialidad en Relaciones Industriales**.

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

# CONTENIDO

## Prólogo

## Síntesis

### Capítulo 1 Introducción

|                   |   |
|-------------------|---|
| 1.1 Objetivo      | 1 |
| 1.2 Justificación | 1 |
| 1.3 Metodología   | 1 |

### Capítulo 2 Antecedentes

|   |   |
|---|---|
| 2.1 Todo es cuestión de paradigmas                | 3 |
| 2.1.1 ¿Qué son los Paradigmas?                    | 4 |
| 2.1.2 Los procesos de la Revolución y Resistencia | 5 |
| 2.1.3 Las oportunidades del nuevo Paradigma       | 8 |
| 2.1.4 Cambios rápidos, cambios lentos             | 9 |
| 2.2 El nuevo Paradigma                            | 9 |

### Capítulo 3 Las nuevas reglas del juego

---

|  |    |
|--|----|
| 3.1 La mayor parte del valor agregado en los productos y servicios | 13 |
| 3.1.1 El conocimiento y los factores tradicionales                 | 13 |
| 3.2 La información como insumo básico de producción                | 14 |
| 3.2.1 Las formas y funciones de la información                     | 15 |
| 3.2.2 Los avances de la tecnología de información                  | 16 |
| 3.2.3 El nacimiento del consumidor Global                          | 17 |
| 3.2.4 Los gustos Cosmopolitas                                      | 17 |
| 3.3 La tecnología y la revolución de los negocios                  | 18 |
| 3.3.1 La generación de una nueva tecnología                        | 18 |
| 3.3.2 Algunas nuevas tecnologías aplicables                        | 20 |
| 3.4 La rapidez como la nueva estrategia empresarial                | 20 |
| 3.4.1 La estrategia empresarial en la búsqueda de ventajas         | 20 |

|  |    |
|--|----|
| 3.4.2 Las estrategias del viejo paradigma  | 21 |
| 3.4.3 Las estrategias de la transición     | 22 |
| 3.4.4 La necesidad de una nueva estrategia | 23 |
| 3.4.5 Un regla del juego: rapidez          | 24 |

## **Capítulo 4 Hacia un nuevo pensamiento empresarial**

|   |    |
|---|----|
| 4.1 Antecedentes  | 25 |
| 4.1.1 La sociedad industrial                            | 25 |
| 4.1.2 La deshumanización de las empresas                | 26 |
| 4.2 La estructura empresarial básica                    | 27 |
| 4.2.1 Las bases de la estructura tradicional            | 28 |
| 4.2.1 Las deficiencias del modelo                       | 31 |
| 4.3 Del crecimiento maximizado al crecimiento sostenido | 32 |
| 4.3.1 El crecimiento maximizado                         | 32 |
| 4.3.2 Hacia modelos de crecimiento equilibrados         | 32 |
| 4.4 Hacia un nuevo pensamiento empresarial              | 33 |
| 4.4.1 Los elementos del cambio                          | 33 |
| 4.4.2 Las nuevas estructuras empresariales              | 34 |
| 4.5 El nuevo concepto del trabajo                       | 34 |
| 4.5.1 El concepto del trabajo actual                    | 35 |
| 4.5.2 El nuevo concepto de trabajo                      | 37 |

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

## **Capítulo 5 La evolución de la estrategia de calidad dentro de la empresa**

|   |    |
|---|----|
| 5.1 Antecedentes  | 39 |
| 5.2 Introducción  | 40 |
| 5.3 Evolución del concepto de calidad                                     | 40 |
| 5.4 ¿Por qué fallan algunos procesos de calidad?                          | 46 |
| 5.5 Entrelazando la estrategia de calidad con la estrategia de la empresa | 60 |
| 5.6 El objetivo final de la calidad: el rediseño del trabajo              | 61 |

## Capítulo 6 El valor agregado para el cliente vía conocimiento

|  |    |
|--|----|
| 6.1 Los nuevos clientes                                  | 63 |
| 6.2 El objetivo: clientes rentables y leales             | 68 |
| 6.3 ¿Qué hemos aprendido de los clientes?                | 70 |
| 6.4 El valor agregado vía conocimiento e información     | 70 |
| 6.5 El conocimiento asociado a la capacidad de respuesta | 73 |
| 6.6 Innovación y valor agregado                          | 75 |

## Capítulo 7 De la estrategia a la estructura

|   |    |
|---|----|
| 7.1 ¿Qué es primero, la estructura o la estrategia?       | 78 |
| 7.2 Reingeniería: la empresa se reestructura por procesos | 79 |
| 7.3 El papel de la tecnología de información              | 79 |
| 7.4 La empresa ampliada o extendida                       | 79 |

## Capítulo 8 De la revolución industrial a la revolución del conocimiento

|   |    |
|---|----|
| 8.1 El conocimiento y el capital intelectual    | 81 |
| 8.2 La estructuración del capital intelectual   | 83 |
| 8.3 Personas inteligentes empresas inteligentes | 84 |

## Capítulo 9 Todo es cuestión de liderazgo

|   |    |
|---|----|
| 9.1 Introducción  | 89 |
| 9.2 La esencia del liderazgo                                    | 90 |
| 9.3 Las habilidades del líder para una organización inteligente | 94 |
| 9.4 Un ejercicio prospectivo: el liderazgo para el siglo XXI    | 99 |

## Capítulo 10. Conclusiones y recomendaciones

|                      |     |
|----------------------|-----|
| 10.1 Conclusiones    | 104 |
| 10.2 Recomendaciones | 105 |

|              |     |
|--------------|-----|
| Bibliografía | 106 |
|--------------|-----|

|  |     |
|--|-----|
| <b>Índice general de tablas</b>                        | 108 |
| <b>Índice general de gráficas</b>                      | 108 |
| <b>Glosario</b>  | 109 |
| <b>Autobiografía</b>                                   | 125 |
| <b>Apéndice A</b>                                      | 111 |
| A-1 Neurolingüística                                   |     |
| <b>Apéndice B</b>                                      | 115 |
| B-1 Capital intelectual y “riqueza en las naciones”    |     |
| <b>Apéndice C</b>                                      | 120 |
| C-1 El capital intelectual                             |     |
| <b>Apéndice D</b>                                      | 127 |
| D-1 Cuestionario de autoevaluación del estilo de mando |     |
| <b>Apéndice E</b>                                      | 135 |
| E-1 Altas y bajas de la Reingeniería                   |     |

# CAPITULO 1

## INTRODUCCIÓN

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

### 1.1 Objetivo

*Toda verdad crea escándalo*

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

### 1.2 Justificación

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

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

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

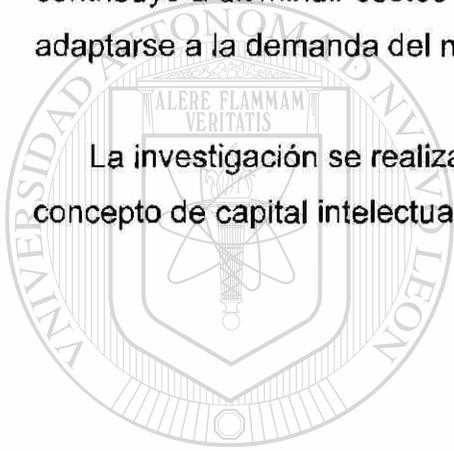
### 1.3 Metodología.

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

Las tecnologías cambian también el concepto del mismo trabajo.

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

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



# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

## CAPITULO 2

### Antecedentes : Hacia un nuevo paradigma

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

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

#### 2.1 Todo es cuestión de paradigmas

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

*Toda verdad crea escándalo*

“El mundo es de los más aptos” sugiere la teoría de la evolución, cuando trata de explicar la capacidad de cada especie para sobrevivir ante condiciones determinadas. Esta capacidad va ligada a la especialización que desarrollan estas especies para obtener el mejor provecho de las condiciones 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 mayor capacidad para entender y asimilar las nuevas condiciones del entorno y aprovechar los nuevos paradigmas. Desgraciadamente, cuando una especie es la más apta dentro de un sistema determinado, tiende a especializarse tanto que, cuando el paradigma cambia, es la primera condenada a desaparecer. Esto es debido a que su desarrollo está orientado a maximizar su eficiencia en ese entorno, perdiendo flexibilidad y capacidad de adaptación ante uno nuevo.

### 2.1.1 ¿ QUÉ SON LOS PARADIGMAS?

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

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

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

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

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

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

### 2.1.2 LOS PROCESOS DE LA REVOLUCIÓN Y RESISTENCIA

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

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

información.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

continuamente sus propias ideas y la humanidad avanza.

### 2.1.3 LAS OPORTUNIDADES DEL NUEVO PARADIGMA

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

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

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

---

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

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

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

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

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

#### 2.1.4 CAMBIOS RÁPIDOS, CAMBIOS LENTOS

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

Sin embargo, otros cambio de paradigma se presentan lentamente, y también son muy peligrosos. En este caso, las empresas comienzan a perder competitividad, pero paulatinamente. Poco a poco pierden clientes, su tecnología se vuelve obsoleta. Son más improductivas, pero no se dan cuenta.

El cambio es tan lento, que cuando lo perciben ya es demasiado tarde.

*Si los cambios externos son más rápidos que la capacidad de la empresa para cambiar, el fin está próximo.*

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

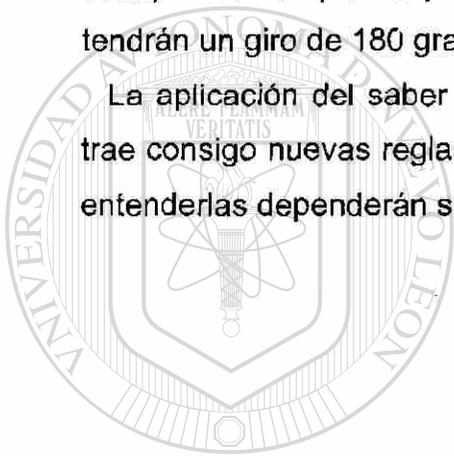
El uso del conocimiento como la nueva fuente de generación de riqueza, cambiará por completo la estructura de la sociedad y por consiguiente de las mismas empresas. Si antes el conocimiento se aplicaba al ser, en la nueva economía se aplica al hacer. El conocimiento que tradicionalmente se

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

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

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

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



# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

## CAPITULO 3

### Las nuevas reglas del juego

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

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

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

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

##### 3.1.1 EL CONOCIMIENTO Y LOS FACTORES TRADICIONALES DE PRODUCCIÓN.

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

### 3.2 La información como insumo básico de producción.

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

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

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

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

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

### 3.2.1 LAS FORMAS Y FUNCIONES DE LA INFORMACIÓN

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

---

### 3.2.2 LOS AVANCES EN LA TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN Y TELECOMUNICACIONES.

#### DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

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

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

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

### 3.2.3 EL NACIMIENTO DEL CONSUMIDOR GLOBAL.

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

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

1. Los avances en las telecomunicaciones están provocando que el mundo sea cada vez más pequeño e interconectado.

- Internet
- La tecnología de la Fibra Óptica
- Microondas
- Los avances en los Satélites permiten que las comunicaciones bajen de costo

2. La combinación entre la firma de acuerdos comerciales entre países y regiones y los avances en las tecnologías de producción.

### 3.2.4 LOS GUSTOS COSMOPOLITAS

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

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

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

### 3.3 La tecnología y la revolución de los negocios

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### 3.4 La rapidez como la nueva estrategia empresarial

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

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

#### 3.4.1 LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL EN LA BÚSQUEDA DE VENTAJAS COMPETITIVAS.

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

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

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

#### 3.4.2 LAS ESTRATEGIAS DEL VIEJO PARADIGMA: ESTRATEGIA BASADA EN COSTOS

---

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

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

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

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

Con el tiempo, la estrategia basada en costos dejó de ser una ventaja competitiva para las empresas. Dos causas provocaron su obsolescencia.

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

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

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

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

- a. Las líneas del producto presentaban una capacidad limitada de conocimiento.
- b. Los nuevos mercados exigían variedad y capacidad de adaptación.

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

#### 3.4.4 LA NECESIDAD DE UNA NUEVA ESTRATEGIA

La nueva estrategia ataca dos frentes:

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

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

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

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

### 3.4.5 UNA NUEVA REGLA DE JUEGO: LA RAPIDEZ

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

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

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

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

Los resultados promedio a empresas orientadas al tiempo.

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

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

# CAPITULO 4

## Hacia un nuevo pensamiento empresarial

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

### 4.1 Antecedentes

#### 4.1.1 LA SOCIEDAD INDUSTRIAL

##### 4.1.1.1 La falacia de la abundancia de recursos

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

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

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

#### 4.1.1.2 *Los estilos de vida de la sociedad industrial*

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

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

#### 4.1.2 LA DESHUMANIZACIÓN DE LAS EMPRESAS

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

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

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

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

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

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

#### **4.2 La estructura empresarial básica**

## 4.2.1 LAS BASES DE LA ESTRUCTURA TRADICIONAL

### 4.2.1.1 ¿ Por qué una estructura piramidal?

#### *Organigrama mata galán*

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

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

### 4.2.1.2 Estructura, jerarquía y poder

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

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

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

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

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

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

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

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

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

4.2.1.3 El funcionamiento de la empresa: el modelo mecanicista

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

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

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

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

#### 4.2.1.4 La toma de decisiones centralmente planificada

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

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

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

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

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

#### 4.2.2 LAS DEFICIENCIAS DEL MODELO

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

- Rigidez y baja flexibilidad. La rapidez de respuesta a nuevas variables en el mercado es burocrática y lenta.
- Las decisiones son centralmente planificadas, dependen de la decisión de una sola persona.
- Por su misma estructura, este modelo provoca información incompleta y poco oportuna, por lo cual el Director General tiene que “ administrar por sentimiento “, en lugar de administrar con base en información. La empresa se administra siguiendo supuestos o experiencias pasadas.

- Los sistemas tradicionales de contabilidad solamente proporcionan números fríos y hablan del pasado o del presente de la empresa, no del futuro. Estos sistemas no dan información sobre pérdida de clientes, posición competitiva ni satisfacción a los empleados.
- El personal que se encuentra en la base de la pirámide es el más bajo nivel y por lo regular el que mantiene un mayor contacto con el público. Estos empleados generalmente reciben un menor retribución por su trabajo y son la cara de la empresa ante el cliente.
- La estructura piramidal por naturaleza desarrolla esquemas de corrupción en todos los niveles y formas posibles, creando nichos de poder en todos los niveles.

### 4.3 Del crecimiento maximizado al crecimiento sostenido

#### 4.3.1 EL CRECIMIENTO MAXIMIZADO

Hubo una vez que la riqueza era elemental.

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

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

##### 4.3.1.1 El modelo del crecimiento maximizado de las empresas

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

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

#### 4.3.2 HACIA MODELOS DE CRECIMIENTO EQUILIBRADOS O SOSTENIDOS

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

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

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

#### 4.4 Hacia un nuevo pensamiento empresarial

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

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

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

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

##### 4.4.1 LOS ELEMENTOS DEL CAMBIO

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

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

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

#### 4.4.2 LAS NUEVAS ESTRUCTURAS EMPRESARIALES

La estructura piramidal y jerárquica es una especie en extinción.

Ocho factores básicos que guían la reestructuración de una empresa:

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

#### 4.5 El nuevo concepto de trabajo

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

#### 4.5.1 EL CONCEPTO DE TRABAJO ACTUAL

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### 4.5.2 EL NUEVO CONCEPTO DE TRABAJO

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## CAPITULO 5

### La evolución de la estrategia de calidad dentro de la empresa

#### Hacia una sexta generación de los procesos de calidad

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

#### 5.1 Antecedentes

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

a. La experiencia acumulada del especialista que analiza la información

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

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

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

c. La calidad de la información en sí.

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

## 5.2 Introducción

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

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

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

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

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
 DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

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

## 5.3 Evolución del concepto de calidad

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

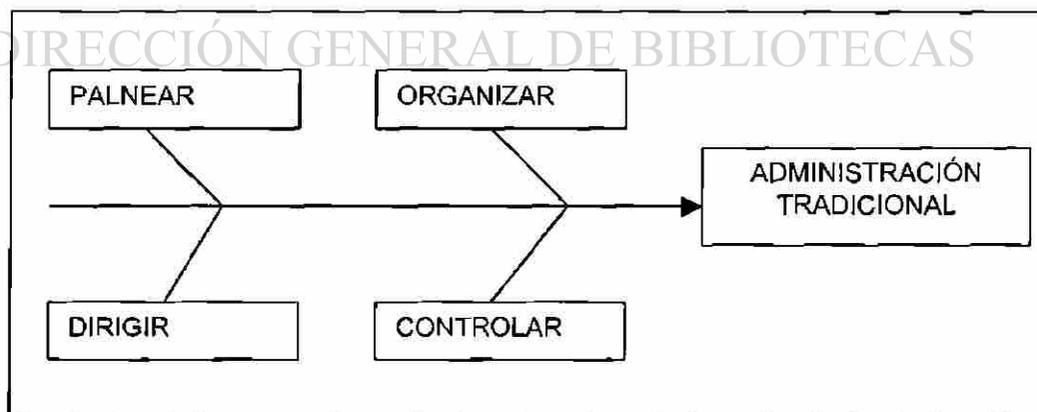
### 5.3.1 PRIMERA GENERACIÓN: CONTROL DE CALIDAD POR INSPECCIÓN

*La calidad se orienta al producto terminado.*

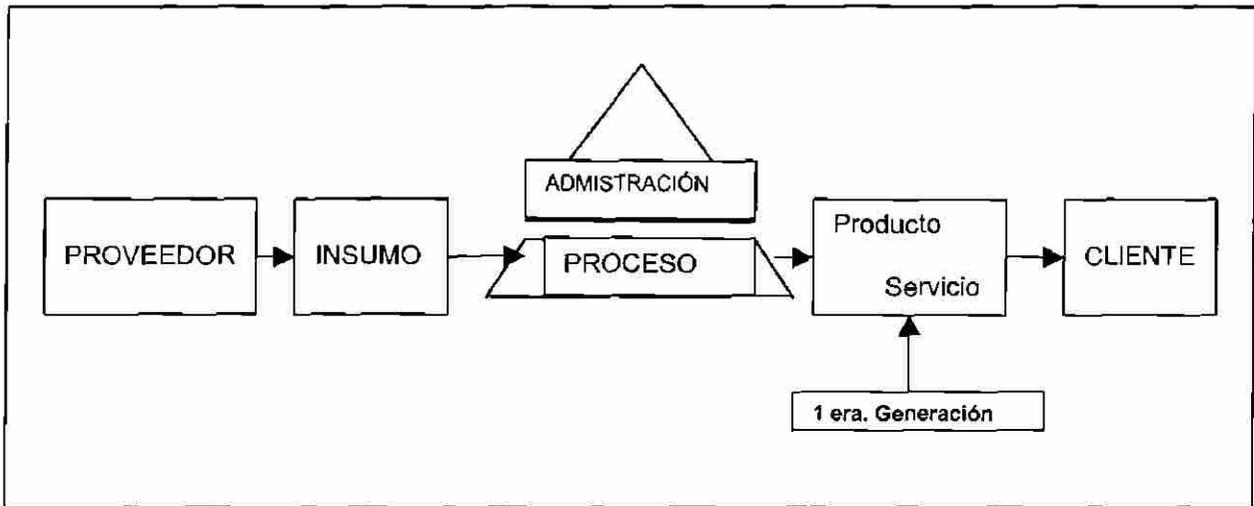
### *Estrategia y liderazgo*

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

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



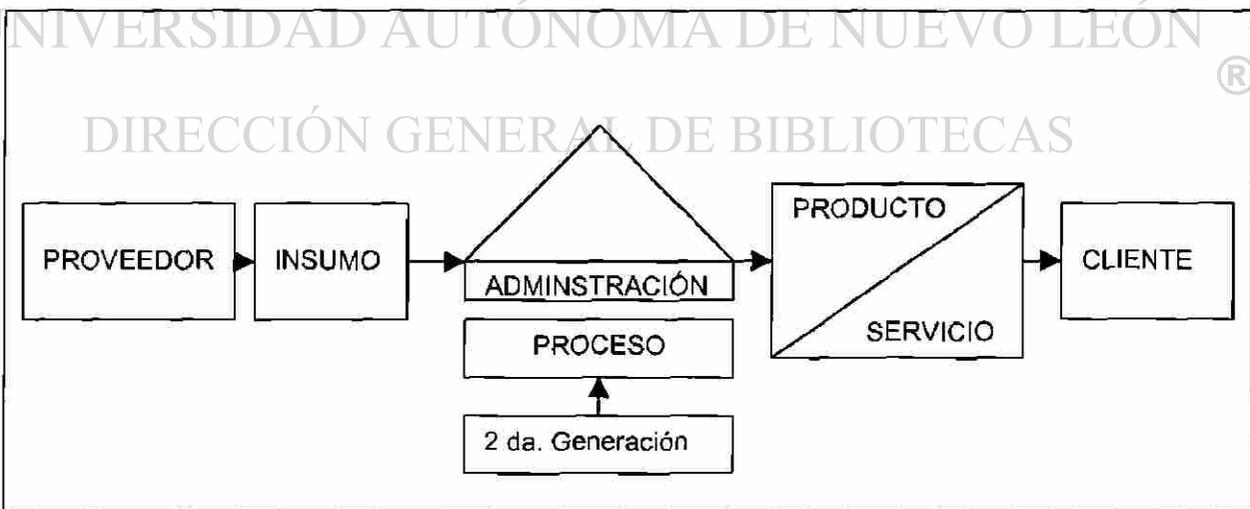
**Fig. 5.1 Primera generación: La Era de la Sociedad Industrial**



**Fig. 5.2 1era. Generación de la calidad**

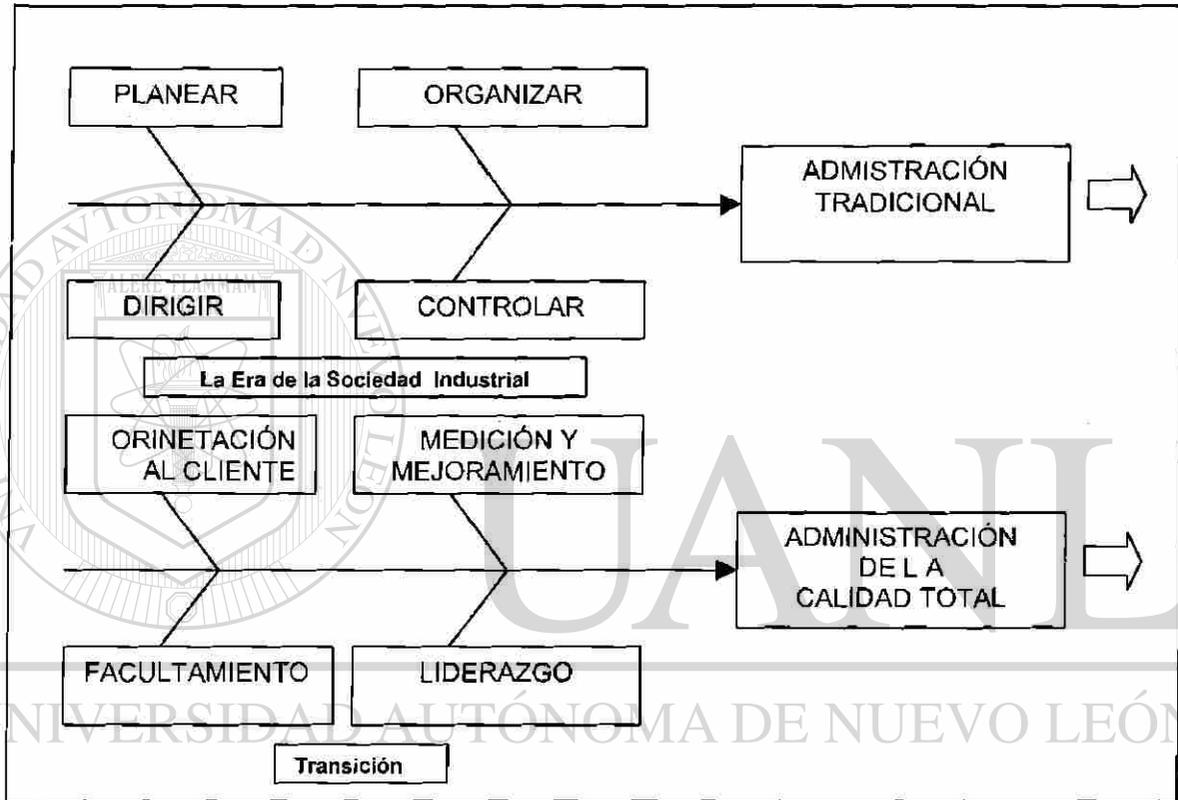
**5.3.2 SEGUNDA GENERACIÓN: ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD**

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



**Fig. 5.3 2da. Generación de la calidad**

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



**Fig. 5.4 La calidad cambió**

5.3.3 TERCERA GENERACIÓN: EL PROCESO DE CALIDAD TOTAL

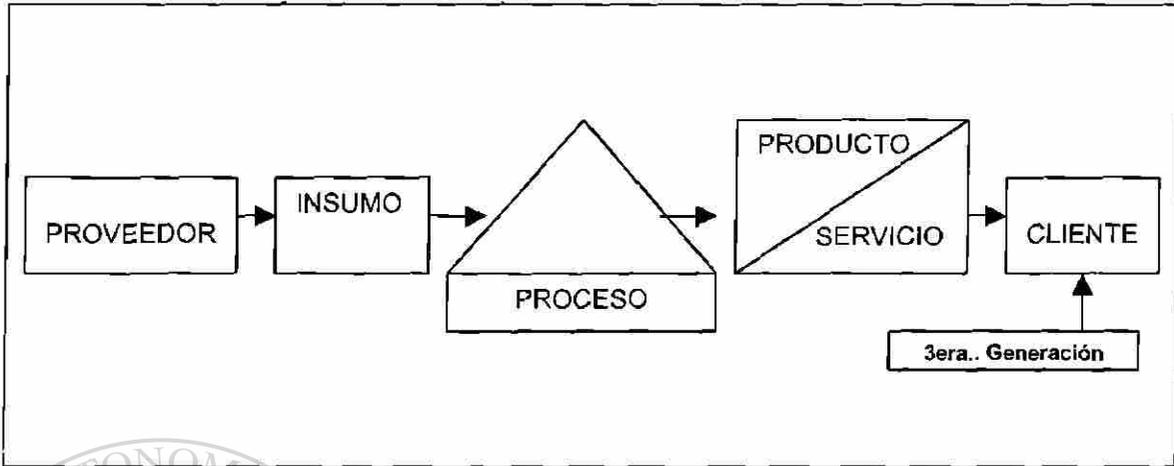


Fig. 5.5 3era. Generación de la calidad

*La calidad se orienta al cliente.*

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

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

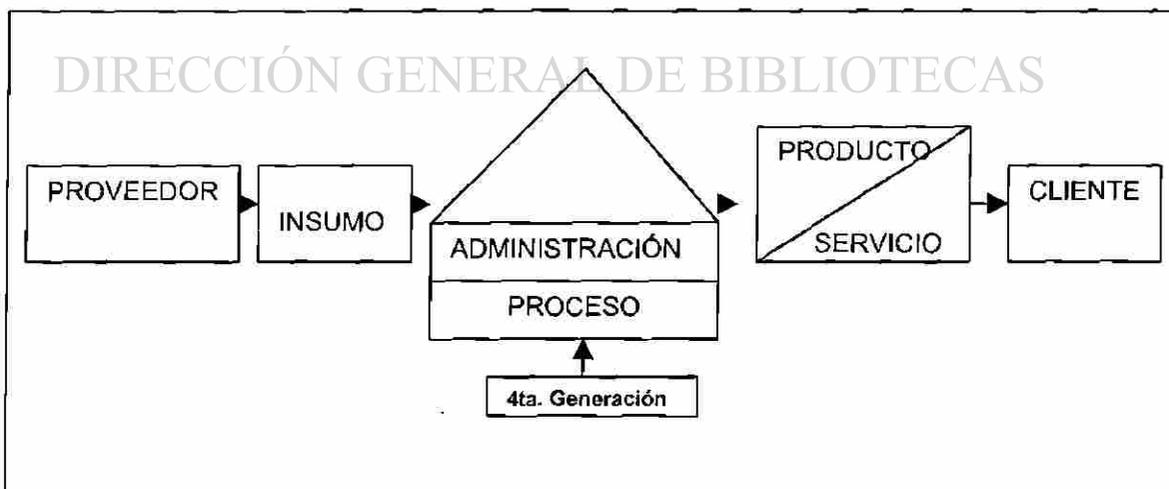


Fig. 5.6 4era. Generación de la calidad

## 5.3.5 QUINTA GENERACIÓN: REINGENIERÍA Y CALIDAD TOTAL

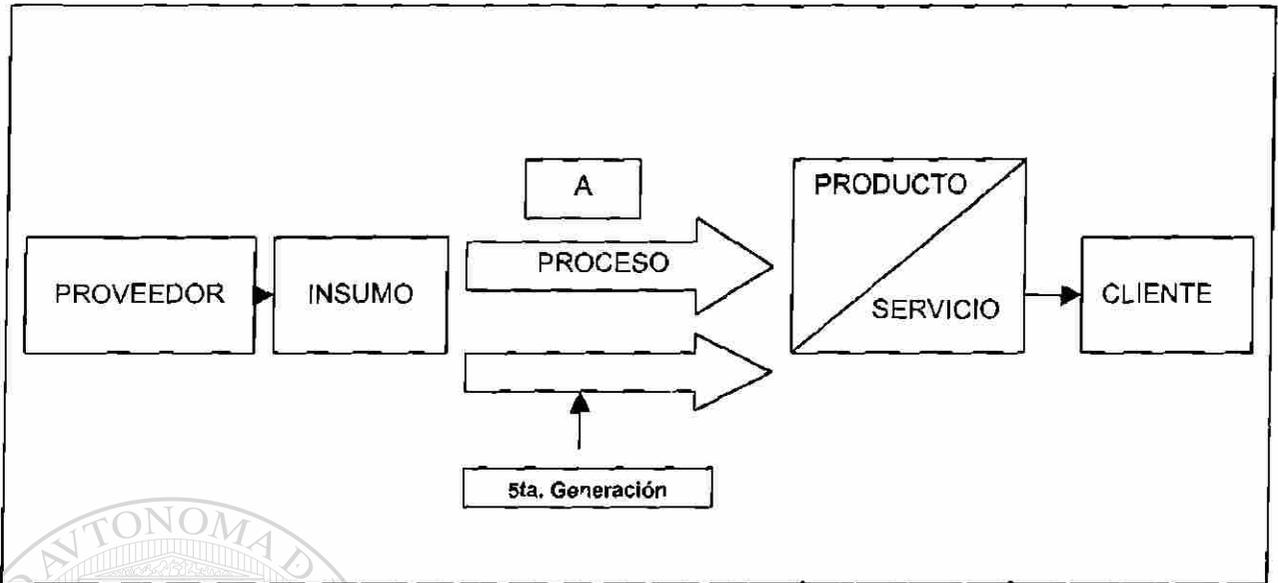


Fig. 5.7 5ta. Generación de la calidad

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

## 5.3.6 HACIA UNA SEXTA GENERACIÓN DE LOS PROCESOS DE CALIDAD

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

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

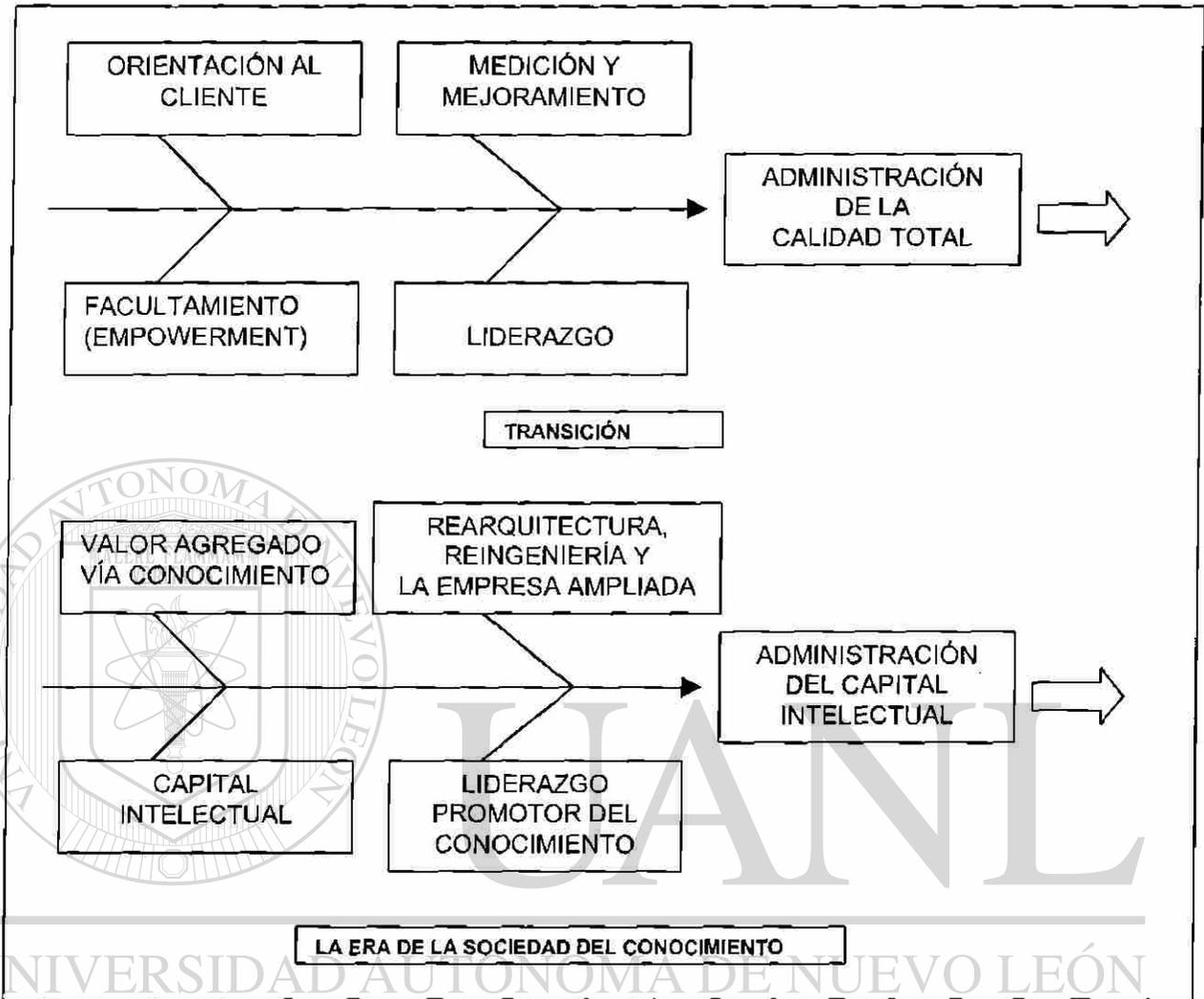


Fig. 5.8 6ta. Hacia una sexta Generación de la calidad

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

5.4 ¿ Por qué fallan algunos procesos de calidad?

5.4.1 INTRODUCCIÓN

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

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

#### 5.4.2 ¿FRACASOS... ÉXITOS?

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

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

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

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

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

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

#### 5.4.3 CALIDAD, ¿SÍ O NO?

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

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

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

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

#### 5.4.4 TRES GRANDES FRACASOS

Aprendamos de los que se equivocaron...

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

#### **Caso 1: Una empresa de la industria gráfica**

##### *Antecedentes*

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

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

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

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

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

#### *La implantación del proceso de calidad*

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

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

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

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

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

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

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

6. Para poder contrarrestar la desilusión que causó en el personal darse cuenta que “el cielo siempre no los escucha”, el Director General aprobó la contratación de un reconocido conferencista; éste, por varios miles de nuevos pesos, motivó a sus empleados hasta hacerlos llorar literalmente. Los convenció de que no tenían que esperar un cambio en la empresa para transformarse. El verdadero cambio estaba *dentro de ellos mismos*. Los resultados fueron obvios: nada cambió y la frustración del personal aumentó.

7. En una junta del equipo directivo y después de analizar los resultados globales del esfuerzo de calidad, la empresa concluyó que *no estaban listos para la calidad* y decidieron posponer el proceso hasta “nuevo aviso”.

Resultados del proceso de calidad

Positivos: ninguno

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

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

## **Caso 2: Una empresa de productos químicos**

### *Antecedentes*

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

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

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

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

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

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

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

### *La implantación del proceso de calidad*

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

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

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

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

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

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

#### *Resultados del proceso de calidad*

Positivos: ninguno

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

#### **Caso 3: Una empresa del sector financiero**

---

##### *Antecedentes*

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

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

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

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

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

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

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

---

#### *La implantación del proceso de calidad*

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

dos problemas fundamentales: sus conocimientos para implantar un proceso de calidad no eran suficientes y en las distintas áreas de la empresa donde se sugerían cambios (por ejemplo, la creación de estándares de medición) terminaban ellos mismos la tarea, ya que los ejecutivos de esa área no estaban interesados en el proceso de calidad. La empresa en general asumía que el esfuerzo de calidad era responsabilidad de esa Subdirección.

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

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

#### *Resultados del proceso de calidad*

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

---

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

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

# 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, maquilados 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 coconversión 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.

### DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

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 arrebatarle 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 **Bitel** 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:

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

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; **el telegana** de Televisión Azteca que, por medio de sus 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 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.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

### 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

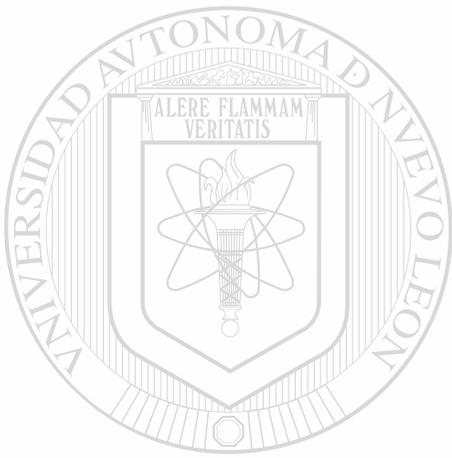
Para promover el capital intelectual dentro de una organización se debe diferenciar perfectamente entre educación y enseñanza.

Existe una gran diferencia entre enseñar y educar. A lo largo de la historia, el énfasis se ha puesto en la enseñanza, esto es, 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.*



# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

# 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. ®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

### **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.*

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

### 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 a 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?*

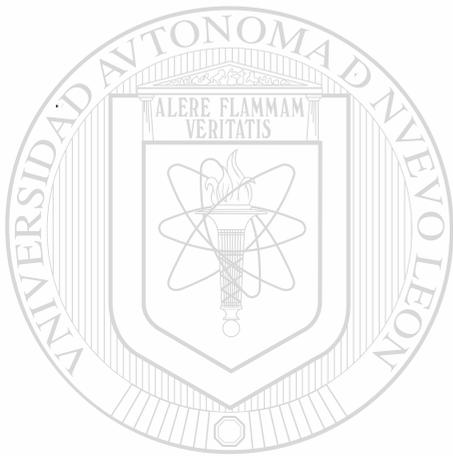
Estamos viviendo tiempos difíciles, tenemos los problemas generados por una población superior a los 5,000 millones de personal en todo el mundo, con la amenaza constante de guerras, con el agudo problema del medio ambiente, con el SIDA, con la inestabilidad política, la constante amenaza nuclear. Una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



UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

## 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.**

#### DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

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.**

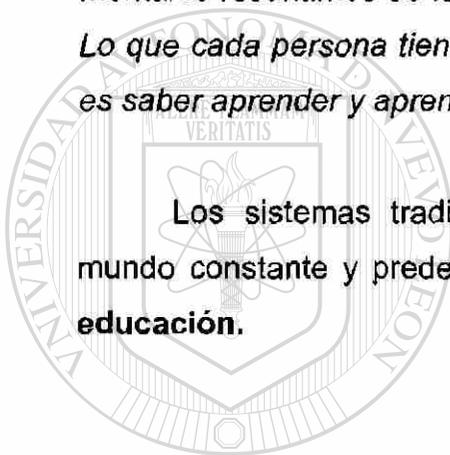
Cada miembro de un grupo puede ser líder en un momento determinado, cuando su experiencia y conocimientos únicos se agreguen a la **inteligencia del grupo.**

## 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.**



UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



## 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?... ¿Forjárnoslo?*, International Thomson Editores-IPADE, México, 1995.

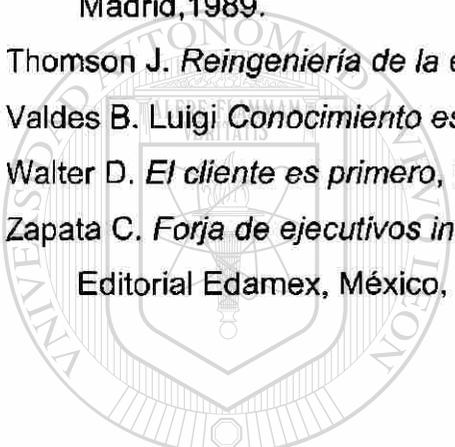
O'Shaughnessy I. *¿Por qué compra la gente?*, Editorial Días de Santos, Madrid, 1989.

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.



UANL

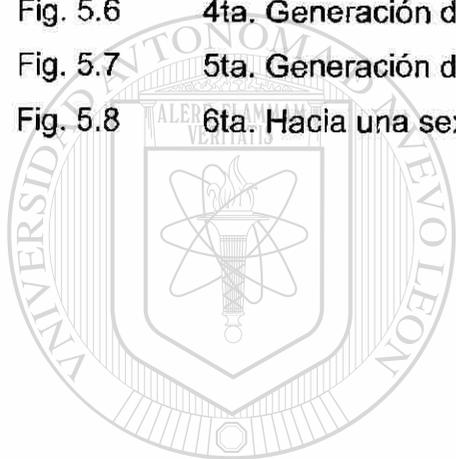
---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

## ÍNDICE GENERAL DE TABLAS

| <b>Tabla</b> | <b>Nombre</b>   | <b>Página</b> |
|--------------|---|---------------|
| 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            |



# UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

# 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... olvídalos, 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.**

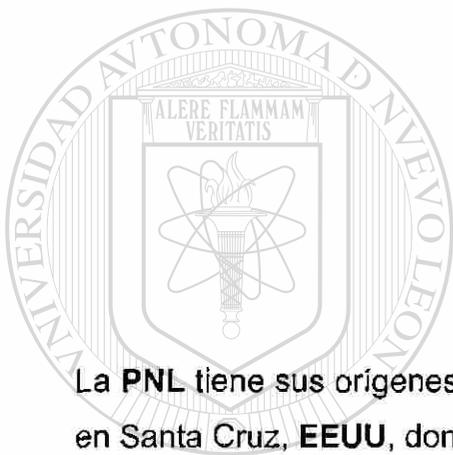
*Hasta no ver creer. **Un empresario antes de dejar de serlo.** La información es la materia prima. El conocimiento es el recurso mental mediante el cual se le adiciona valor.*

*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.

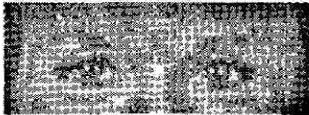
Promueve la flexibilidad del comportamiento, el pensamiento estratégico y una comprensión de los procesos mentales.

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:



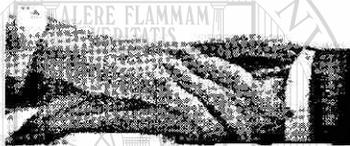
Estas personas tienen un ritmo intermedio, no son ni tan rápidos como los visuales, ni tan lentos como los kinestésicos. Son los que necesitan un *"aha..."*, *"mmm..."*, es decir, una comprobación auditiva que les dé la pauta que el otro está con ellos, que les presta atención.

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 que? Porque, a diferencia de otros factores económicos, como el capital, la tierra o las maquinas, 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 maquina 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**



UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



# 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, sí se pueden identificar y clasificar adecuadamente. Una de las clasificaciones clara y sencilla es la siguiente: <sup>®</sup>

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.

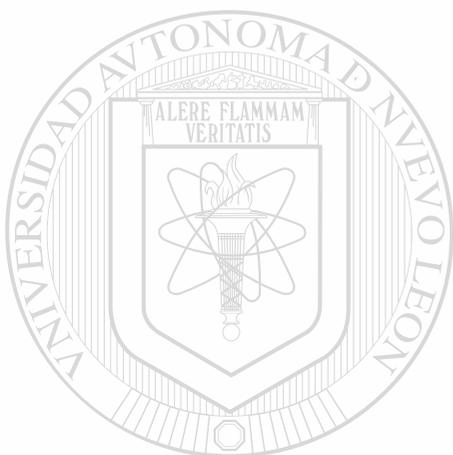
c. Los realizados por empresas de alta tecnología.

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.**



# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

# 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

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

### 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

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

### 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. ®

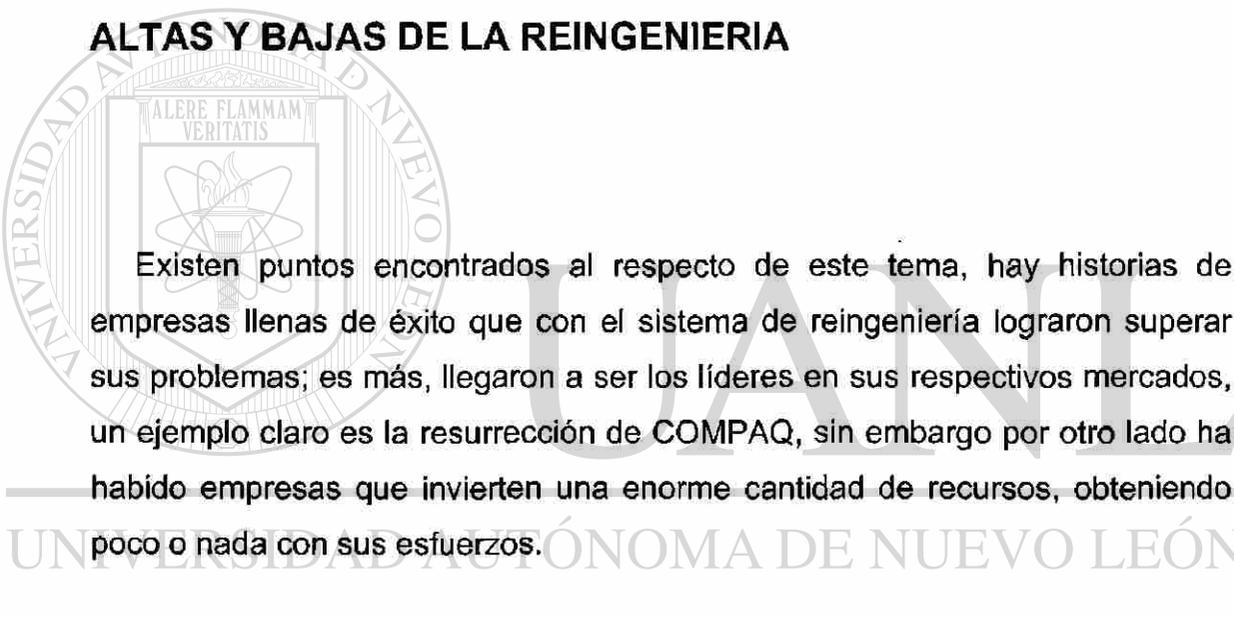
Dejar que los miembros del equipo resuelvan por sí mismos sus dificultades.

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.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

