

881202

UNIVERSIDAD ANÁHUAC
ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION



**Factores para la administración del cambio en las
empresas pequeñas y medianas en México.**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

Presenta :
Michel Jaime Martell Sotomayor

ASESOR: DR. RUBEN LISKER ROSENFELD

HUIXQUILUCAN, EDO. MEX.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

2003



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

**TESIS
CON
FALLA DE
ORIGEN**

Autorizo a la Dirección General de Publicaciones de la
UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el
contenido de mi tesis doctoral.

NOMBRE: Michel Jaime

Martell Sotomayor

FECHA: 01 - Octubre - 2003

FIRMA: Michel Martell

**A ti papá; Por tu amor,
comprensión, paciencia y
ejemplo...**

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Gabriela: A ti, por estar ahí; Siempre

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Índice

- p.6** **Introducción**
- p.9** **1** **Planeación de la Investigación**
- 1.1** **Planteo del Problema**
- 1.2** **Justificación del Tema**
- 1.3** **Objetivos**
- 1.3.1** **Objetivo General**
- 1.3.2** **Objetivos Específicos**
- 1.4** **Hipótesis**
- 1.5** **Diseño de la Prueba**
- p.12** **2** **Antecedentes**
- 2.1** **Antecedentes recientes de adecuación a cambios de las empresas pequeñas y medianas en México**
- 2.2** **Relaciones entre el capital y el trabajo**
- 2.3** **Creciente desempleo y cambios en la política económica y en el entorno en que operan las empresas**
- 2.4** **Cambiar para sobrevivir**
- 2.5** **Creciente desempleo y autoempleo en México**
- 2.6** **Aprovechamiento del potencial exportador y competitividad internacional**
- 2.7** **Adecuación de estándares de calidad internacionales**
- 2.8** **Manejo de grandes volúmenes de información, con mayor rapidez y mejor información con oportunidad**
- 2.9** **“Benchmarking” (comparación de indicadores de desempeño de referencia) y la carrera por los índices de productividad**
- 2.10** **Incorporación del desarrollo organizacional a los programas de transformación; Participación y Facultación (Empowerment)**
- 2.11** **Administración del conocimiento**
- p.27** **3** **Antecedentes de la industria de la consultoría (agentes de cambio)**
- p.35** **4** **Análisis de los factores de éxito o fracaso de la administración del cambio en México**
- 4.1** **El caso de una cementera**

- 4.1.1 Antecedentes de la empresa
- 4.1.2 El enfoque
- 4.1.3 Resultados
- 4.2 El caso de una entidad gubernamental
 - 4.2.1 Antecedentes de la entidad
 - 4.2.2 El enfoque
 - 4.2.3 Resultados
- 4.3 El caso de una empresa pequeña en México
 - 4.3.1 Antecedentes
 - 4.3.2 De los cambios estructurales en la industria
 - 4.3.3 Administración del cambio en Extravaganza S.A. de C.V.

- p.65** 5 Conclusiones y Recomendaciones
 - 5.1 Factores de método, enfoque y alcance de la administración del cambio
 - 5.2 La satisfacción de los grupos de interés
 - 5.3 Manejo de conflictos derivados
 - 5.4 La optimización de los procesos de negocio
 - 5.5 Tres enfoque para la adecuación de procesos
 - 5.6 Alineación de los Recursos
 - 5.7 Alineando a la Organización
 - 5.8 Arranque del Programa

- p.104** 6 Reflexiones finales (guía para el agente de cambio)

- p.115** Índice de cuadros
- p.116** Bibliografía

Introducción

El cambio como único factor “permanente” en cualquier economía, industria o empresa, es el elemento que ocupa la mayor parte del tiempo, de manera directa o indirecta de los profesionistas.

Imaginar los mercados internacionales o locales, a los sindicatos, a las leyes laborales y fiscales, a los proveedores y clientes como entes fijos y sin permanentes modificaciones es quizá uno de los errores mas graves que puede cometer un empresario. En las grandes empresas en realidad, esto sucede poco. Pero las micro, pequeñas y hasta en las medianas empresas, a menudo se encuentran en la disyuntiva de atender la demanda o los problemas inmediatos o iniciar una transformación necesaria para adecuarse a un ambiente en plena evolución.

La mayoría de los empresarios viven la incertidumbre del futuro todos los días. Sin embargo, la capacidad para adaptarse, el conocimiento de los factores a considerar y muchas veces los recursos financieros y humanos que se requieren para mantenerse en la cresta de la ola de cambios, no siempre se tienen a la mano. No siempre se conocen.

Éste documento ha sido elaborado buscando la clarificación en forma práctica de los factores que en general, los empresarios de mediano o pequeño calado deben considerar una vez aceptado el hecho de que “no hay de otra”, las empresas no importando su tamaño, están obligadas a adecuarse a su entorno, si es que pretenden mantener su posición competitiva o en su caso sobrevivir.

Para su elaboración se han consultado diversas fuentes bibliográficas, así como, documentación de carácter privado resultado de los programas de cambio de importantes empresas Mexicanas; líderes en sus industrias.

En el capítulo 1 (Planeación de la Investigación), se detallan los propósitos del estudio y el documento, mismos que sirven de base para el establecimiento de su alcance.

En el capítulo 2 (antecedentes), se inicia con una breve semblanza de la historia del cambio en el escenario económico de México y se revisan algunos puntos relevantes de la historia reciente del cambio en el ámbito empresarial internacional. Adicionalmente se revisan los temas en los que las empresas mexicanas han concentrado sus inversiones en consultoría para adecuarse al nuevo entorno competitivo.

El capítulo 3 (antecedentes de la industria de la consultoría) presenta una breve historia de la consultoría y sus principales representantes.

El capítulo 4 (factores críticos de éxito), se relaciona los distintos factores que en tres casos reales, se han considerado fundamentales para la preparación, puesta en marcha y conclusión de procesos de cambio exitosos, así como, los factores que determinaron el fracaso de un programa de cambio relevantes en México empleando tres casos reales recientes.

En el capítulo 5, se plantean las conclusiones y recomendaciones a considerar para administrar un proceso de cambio en las empresas.

Se ha incluido un anexo de reflexiones finales como guía simple para un administrador del cambio.

1 Planeación de la Investigación

1.1 **Planteo del Problema:** La economía cada vez más global, exige continuamente de una gran capacidad de adaptación de las empresas. Los cambios, afectan particularmente a las empresas pequeñas y medianas, debido a que normalmente, éstas no tienen la posibilidad de acceder a los recursos que dicha transformación demanda. Para las empresas llamadas PYMES, el conocimiento de las experiencias adquiridas por las grandes muchas veces es inaccesible.

1.2 **Justificación del Tema:** La industria de la consultoría de alto nivel ha enfocado sus esfuerzos de desarrollo metodológico enfocándose a las empresas de gran capacidad financiera; esto es, las grandes corporaciones normalmente internacionales. La economía mexicana esta constituida fundamentalmente por empresas de pequeño y mediano tamaño que no cuentan con el poder económico para contratar consultores con experiencia internacional y muchas veces ni siquiera individuos con experiencia exclusivamente nacional. Con el conjunto de factores que determinan el éxito o fracaso de un proceso de transformación, se pretende que un empresario de pequeño o mediano tamaño pueda prepararse para iniciar un proceso de cambio administrado.

1.3 Objetivos

1.3.1 **Objetivo General:** Ofrecer una serie de elementos básicos de juicio para la administración del cambio en las empresas medianas o pequeñas resultado de experiencias en grandes programas de cambio en empresas multinacionales.

1.3.2 **Objetivos Específicos:** Permitir a los pequeños y medianos empresarios el acceso a algunos de los “secretos” de la consultoría para la administración del cambio.

Orientar a los “agentes del cambio” de las empresas pequeñas o medianas sobre los aspectos relevantes dentro de la administración de un proceso de transformación, permitiendo:

- guiarse en la autogestión del cambio y
- permitir al pequeño o mediano empresario conocer los factores a considerar en la contratación y evaluación de un consultor independiente o empresa consultora.

1.4 **Hipótesis:** Los principios metodológicos que las grandes empresas aplican en sus programas de administración de cambio son aplicables y útiles en las empresas pequeñas y medianas de México.

1.5 **Diseño de la Prueba:** Se han escogido tres casos de programas de cambio que permiten la identificación de los criterios para la administración de un proyecto de transformación; Una empresa mexicana de cemento (con operaciones internacionalmente), una entidad gubernamental (en la cual se hacen evidentes las complicaciones del programa) y una empresa mexicana pequeña, en la que es factible determinar la facilidad de implementar los criterios con éxito. Adicionalmente, se han consultado numerosas fuentes bibliográficas tanto de investigación (para el caso del análisis de los factores de cambio), como de autores que han dedicado su carrera

profesional al campo de la asesoría gerencial; la consultoría. Todos los documentos de referencia empleados han sido citados a pie de página.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2 ANTECEDENTES

2.1 *Antecedentes recientes de adecuación a cambios de las pequeñas y medianas empresas en México.*

En todos los países, las micro, pequeña y mediana empresas representan la importante mayoría del total; Sin embargo, la manera en que se han clasificado, sus características básicas y el medio en que operan son diferentes en cada región y país, además de sus posibilidades de crecimiento, sus tendencias a agruparse, las formas en que se agrupan y particularmente, los distintos apoyos que reciben de los gobiernos de los países en donde operan.

Cuándo se revisa lo significativo de su presencia, normalmente se piensa en sus posibilidades y sus problemas, más que en la enorme heterogeneidad que existe entre ellas. Dicha heterogeneidad incide en sus perspectivas y sus dificultades de muy diversa índole, además de incidir en la necesidad de apoyos diferentes, en la propensión diversa a la asociación y en oportunidades diferentes de incrementar su productividad y competitividad; no pretendiendo ser exhaustivo en mencionar los elementos que repercuten en la diversidad.

Hasta el 30 de marzo del 99, la SECOFI clasificó a las empresas en México, de acuerdo con el número de trabajadores y sus ventas anuales, independientemente de su actividad en: micro, aquella con 1 a 15 trabajadores y ventas anuales de hasta 900,000 pesos; la empresa pequeña tendría de 16 a 100 trabajadores y ventas de hasta 9 millones de pesos; mediana, de 101 a 250 y hasta 20 millones y por último, grandes, con más de 250 trabajadores y ventas superiores a 20 millones de pesos.

A partir de aquella fecha, y siguiendo la tendencia de otros países, se han clasificado a las empresas mexicanas de acuerdo con el número de trabajadores y el sector de actividad en el que operan, pero sin considerar el monto de sus ventas. Entonces en el sector industrial de transformación, las micro empresas son las que cuentan con 30 trabajadores como máximo, las pequeñas hasta 100 y las medianas hasta 500. En el sector comercio, son micro empresas las que tienen hasta 5, las pequeñas hasta 20 y las medianas hasta 100. Y en el sector de los servicios, 20, 50 y 100 respectivamente. ¹

En 1994 existían un total de 2,184,500 unidades económicas, que ocupaban a 9,257,000 personas. De acuerdo con la citada clasificación, las microempresas participaban en ese año con el 97.24% de las unidades económicas y 49.74% de las personas ocupadas. Ahora bien, si distinguimos a aquellas que más bien constituyen una forma de autoempleo que una empresa (menos de 3 personas), éstas constituyen el 71% de las unidades económicas y por tanto, las empresas que poseen una estructura de organización, método de trabajo, un sistema financiero definido y estructurado, y que constituyen más que una forma de autoempleo representan el 26% del total, es decir, aproximadamente 568,000 unidades productivas. ²

Es interesante mencionar que la participación en el empleo era muy similar para los dos grupos, ya que el correspondiente a menos de 3 personas ocupadas tenía a 2.28 millones de personas, mientras que el de 3 a 15 empleaba a 2.32 millones.

¹ Diario Oficial de la Federación, 30-03-1999.

² Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, Censos económicos 1994.

A las pequeñas empresas en 1993 correspondía el 2.33% de las unidades económicas y el 19.07% del personal ocupado, mientras que las medianas constituían el 0.33% de las unidades económicas y el 10% del personal. Como dato adicional, las grandes ostentaban el 0.15% de las unidades y el 20.8% de la gente.³

A pesar de su incremento, las micros y pequeñas empresas tienen una expectativa de vida muy corta. Cerca del 50% desaparece antes de cinco años de operación y sólo el 30% vive más de diez años.⁴ Esto se debe fundamentalmente a la falta de capacitación técnica y administrativa, ya que casi tres cuartas partes de las microempresas ocupan menos de dos personas y su propietario generalmente no rebasa los niveles básicos de educación.

Un estudio de Nacional Financiera y del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática muestra que el 72% de las empresas pequeñas supera los cinco años de vida y sólo 8% de las medianas muere antes de cumplir cinco.⁵ Esto muestra que aunque carecen de toda la infraestructura necesaria y todo el apoyo requerido, los pequeños y medianos empresarios poseen la creatividad y energía necesarios para su supervivencia. Sin embargo, sus limitadas estructuras y su "magro" músculo financiero, no les permite acceder a los recursos que ayudarían a su consolidación, su crecimiento, su competitividad; Elevados niveles de capacitación, asesoría de expertos internacionales, tecnología de punta, etc.

³ Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. Censos económicos 1994.

⁴ Nacional Financiera y el Inegi. El Financiero, 18-09-1996: 26.

⁵ Flores Gerardo en El Financiero, 18-07-96: 26.

A partir de la década de los ochentas, las empresas mexicanas se han visto forzadas a una transformación constante y sin precedente. La firma del GATT como uno de los hitos más importantes para la modernización industrial de México, obligó al empresariado mexicano a la adecuación de productos y estándares de calidad para satisfacer los requisitos establecidos por los mercados de exportación potenciales. Posteriormente, y quizá antes de haber digerido el GATT, la industria nacional en general, se encontró con un nuevo agente de cambio; el acuerdo de libre comercio de México con los Estados Unidos de Norteamérica y con Canadá. Y con esto, el entorno no detiene su modificación. Hoy por hoy, el gobierno mexicano se encuentra en conversaciones para la firma de un acuerdo de libre comercio con el "cono sur"; básicamente Argentina y Brasil.

Independientemente de los factores políticos y las decisiones económicas de los gobiernos de México:

¿Cuáles son los cambios en el entorno que el empresariado mexicano ha tenido que enfrentar durante los últimos años, como resultado de la sofisticación de las industrias y los mercados a escala mundial?

Las dos últimas décadas del siglo XX fueron de profundos cambios en la estructura de las economías capitalistas. La mayor parte de dichos cambios, se orientaron fundamentalmente a incrementar la rentabilidad del capital y el trabajo, a la adecuación de la política económica, a la organización de la producción, a las funciones del Estado (grado de intervención), entre otras cuestiones.

2.2 Las relaciones entre el capital y el trabajo.

Desde hace algunos años existe un embate de las organizaciones patronales y del gobierno mexicano en contra del artículo 123 constitucional y de la Ley Federal del Trabajo. Se pretende modificar dicha ley para imponer la flexibilidad del consumo de la fuerza de trabajo, o más bien, para legalizar lo que en esta materia ha venido ocurriendo desde los años ochenta; pero se pretende ir más lejos y acabar con los puestos de planta para imponer la contratación por horas, con lo cual se cancelaría la estabilidad en el empleo y se impediría que los trabajadores adquirieran antigüedad, el derecho a jubilarse y otras prestaciones, además de permitir a los patrones despedirlos sin necesidad de otorgarles indemnización. En suma la aspiración patronal es suprimir la contratación colectiva y terminar con los sindicatos, argumentando que la rigidez laboral es la causa del desempleo. Por su parte, los trabajadores se han estado movilizandando en contra de esa reforma regresiva de la ley. Las organizaciones llamadas independientes han realizado foros, participado en encuentros y publicado desplegados oponiéndose a dicha reforma.⁶

2.3 Creciente desempleo y cambios en la política económica y en el entorno en que operan las empresas.

El desempleo, cuando alcanza proporciones mayores a las históricamente prevaecientes se convierte en un factor de riesgo por la posibilidad de desencadenar conflictos sociales, a la vez que merma la demanda y, por tanto, desalienta las inversiones productivas.

⁶ La jornada. 31-08-1998: 20.

Cierto es que hasta hoy en los países industrializados la proporción de la población desocupada no ha alcanzado los niveles a los que llegó en el año más crítico de la gran depresión, aunque en términos absolutos en los años noventa registró cifras mayores: más de 34 millones de personas, 8% de la población económicamente activa, mientras que de 1962 a 1972 esta proporción era alrededor de 3.5%. Sin embargo, en los países atrasados, la situación es hoy más preocupante, como se muestra en el caso de México, y es agravada por la política neoliberal que en estos países se impone con rigor extremo. Si se reflexiona, la política que hoy recorre el mundo gira en sentido inverso a la que prevaleció en décadas anteriores. Sus preceptos han sido: terminar con la intervención del Estado en la actividad y regulación económicas, para dejar en libertad a las fuerzas del mercado, en la presunción de que así se logrará orientar la economía hacia un crecimiento sostenido, que permitiera crear los empleos necesarios y bien remunerados, para dar ocupación a los desempleados y a los jóvenes que se incorporan por primera vez como demandantes de un puesto en el mercado de trabajo. La clave del "éxito", se afirma, es insertarse en la globalización y avanzar en la eliminación de los elementos que "distorsionan" el mercado laboral: los contratos colectivos que obstaculizan la flexibilidad en el consumo de la fuerza de trabajo, para dar paso al trabajador polivalente y a la contratación por horas, a la jerarquía de los salarios acorde con la productividad del trabajador dejando de lado su antigüedad; en los países industrializados desmantelar el Estado Benefactor y el seguro de desempleo, y en los atrasados los aspectos que de aquél se "imitaron" en décadas anteriores tales como la seguridad social y la masificación de la educación pública.

2.4 *Cambiar para sobrevivir.*

El capitalismo a través de su historia ha mostrado gran capacidad para cambiar sus formas de operar conservando su esencia. Pero, no sólo en sus orígenes el capitalismo trastoca la antigua sociedad, al cambiar las relaciones de producción y las normas éticas y morales en que se sustentaba, sino que al serle inherente la inestabilidad a lo largo de su desenvolvimiento cambia para mantenerse, a la vez que la competencia convierte todo en desechable. El objetivo de la ganancia como móvil de la producción, y la apropiación privada del producto del trabajo ajeno para alimentarla, convierten en desechables los medios de producción, los productos, las formas de organización y de explotación, la manera de operar de los Estados y las relaciones entre éstos. Todo es cambiante ante la dinámica de la acumulación del capital, la competencia por los mercados, la lucha entre las clases y la correlación de fuerzas entre éstas.⁷

A partir de la última gran crisis de 1974 se transita del estado activo, promotor y protector del desarrollo industrial, al Estado esbelto, no activo, ni protector, ni “subsidiador”; los cambios tecnológicos se aceleran y la producción masiva destinada a mercados cada vez más amplios va cediendo el paso a la producción flexible (en volumen y clase de productos) para adaptarse a una demanda restringida y cambiante, y a la organización flexible del consumo de la fuerza de trabajo. La importancia de esta última (“organización flexible”) se expresa en el hecho de que a partir de 1973 en los países miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económica (OCDE) en el sector de las empresas aumenta el rendimiento por persona ocupada (productividad del trabajo), aunque a un ritmo menor que el registrado de 1960 a 1973,

⁷ Berman, Marshall. La experiencia de la modernidad, Siglo XXI, 1988: 90.

mientras que desciende la productividad del capital. En efecto, de acuerdo con cifras de la OCDE, en el conjunto de países que forman parte de esta organización, la productividad del trabajo aumentó a una tasa anual media de 4.7% de 1960 a 1973; en cambio de 1974 a 1979 lo hizo a 2.1%, en 1980 a 1985 a 1.6% y en 1986 a 1993 a 1.5%. Pero la productividad del capital registró cifras negativas en estos respectivos periodos, -1.1%, -1.9%, -1.3% y -0.7%.⁸

Este descenso se debe a que una mayor proporción de la inversión bruta fija (maquinaria y equipo) se efectúa en equipos para el procesamiento de la información, siendo menor la destinada a los de la producción. El capital especulativo crece mucho más aceleradamente que el productivo, excluyendo del mercado de trabajo a una proporción creciente de personas. Algunas encuentran ocupación en los servicios, que crecen más que las actividades productoras de bienes materiales; para otras el destino es la economía informal, la cual aumenta su presencia, particularmente en los países subdesarrollados. Si recordamos los primeros días del "error de diciembre" nos queda claro que México, al igual que otros países en desarrollo, fue víctima del capital especulativo.

Además, se amplía la globalización (como expresión de la internacionalización del capital en su etapa más avanzada al abarcar el financiamiento, la comercialización y la producción) no incluyendo apenas a algunos países. Cabe señalar que aquí empleo el concepto de globalización para designar un fenómeno que no es nuevo, pero que cobra mayor importancia a partir de los años sesenta con la creciente tendencia de las empresas transnacionales a fragmentar el proceso productivo y distribuirlo en varios

⁸ Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico 1994, número 221: 116-117.

países para aprovechar en cada uno las ventajas comparativas que presentan, como fuerza de trabajo y materias primas más baratas, menores impuestos y facilidad para repatriar sus rendimientos.

En los países atrasados como México, lo que más prolifera es el autoempleo, como refugio al desempleo y la economía informal crece aceleradamente, ya que a ésta recurre un número creciente de personas que son excluidas de la ocupación a cambio de un salario. En 1998 la economía informal en México ocupaba a 21 millones de mexicanos, cifra que representaba 58.3% de la población económicamente activa.⁹

2.5 Creciente desempleo y autoempleo en México

Es importante señalar que para calcular el número de personas desempleadas en México se tiene que recurrir a estimaciones indirectas, ya que oficialmente no se proporcionan de manera adecuada las cifras al respecto. Aunque mensualmente el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática publica los resultados de la encuesta realizada en las principales áreas urbanas del país sobre el desempleo abierto y otros indicadores sobre desempleo y subempleo, calculados de acuerdo con los criterios de la OIT (Organización Internacional del Trabajo), no reflejan la magnitud del problema debido a lo elevada que es la economía informal en nuestro país. En efecto, según datos del INEGI, la economía informal en México emplea a 28.5% de la fuerza laboral, representa el 12.7% de la producción total interna del país y concentra 17% de las ganancias generadas.¹⁰

⁹ González Amador Roberto. La Jornada 25-11-98: 19.

¹⁰ Excelsior. 23-08-2000: F-1.

De los datos oficiales se infiere que el desempleo en México ha aumentado permanentemente desde 1982, aunque en algunos años a un ritmo mayor que en otros. De 1981 a 1991 el número de personas que trabajó remuneradamente en alguna de las actividades económicas pasó de 21,549,100 a 23,114,600. En términos absolutos el incremento fue de 1,565,500 personas, con una tasa media anual de aumento de 0.7%.¹¹ Sin embargo, de acuerdo con los censos generales de población y vivienda de 1980 y 1990, la población económicamente activa pasó de 22,066,084 personas a 24,063,283, incrementándose en 0.9% como promedio anual; y el aumento de la población de 12 años o más fue considerable, de 2.6% como promedio anual. Esto significa que el número de personas sin una ocupación remunerada se incrementó a una tasa anual media de 0.2% más que la población económicamente activa y 1.9% mayor que la población de 12 años o más. En los años siguientes se agudizó el problema, ya que de 1991 a 1993 la tasa media de aumento de los empleos remunerados fue de sólo 0.3% debido a la recesión en este último año.¹²

Cuando se revisan las cifras que presenta en forma oficial el IMSS (que no son demasiado precisas para medir el desempleo ya que una gran parte de los asegurados no pertenecen a la población económicamente activa) se encuentra que de 1981 a 1996 se perdieron más empleos remunerados de los que se crearon, y como cada año más de un millón de personas se incorporan como nuevos demandantes de empleo, el desempleo crece de manera significativa en esos 15 años. El IMSS informa que de 1996 a 1999 se incorporaron 688,333 trabajadores en promedio cada año, número que corresponde al de los trabajadores que ingresaron al sector formal de la economía y que es mucho menor al

¹¹ Quinto Informe presidencial de Carlos Salinas de Gortari. 1993.

¹² Calculado con cifras de Nacional Financiera, *La economía mexicana en cifras. 1995.*

de nuevos demandantes de empleo, ya que para el último año éstos se calculan en 1,200,000 personas.

El menor ascenso del desempleo desde el segundo semestre de 1996 hasta septiembre de 2000 se debe a que la economía crece sin registrar descensos como los de los años 82, 83, 86 y 95, en que la producción interna sufrió decrementos de -0.55, -5.28, -3.53 y -6.2% respectivamente, en relación con cada uno de los años previos. En cambio, de 1996 a 2000 la economía creció sin sufrir caídas, registrando las siguientes tasas anuales: 5.1% en 1996, 6.8% en 1997, 4.8% en 1998, 3.7% en 1999, y en el primer semestre del 2000 creció 7.8%.

Sin embargo, conforme la economía crece se presenta el problema de que importamos más mercancías de las que exportamos, con lo cual nuestra balanza comercial se vuelve deficitaria y tenemos que obtener recursos del exterior para nivelarla. El problema no es grave si dichos recursos ingresan en forma de inversiones directas, pero si entran al país para invertirse en la bolsa de valores existe el peligro de que se fuguen en cuanto perciban el peligro de que el peso mexicano se devalúe (como sucedió en 1994 y anteriormente en 1982), precipitando de esa manera la devaluación y ocasionando que ésta sea más drástica.

Este problema se ha agudizado a partir de la apertura del comercio exterior y se acentúa más cuando el peso mexicano se sobrevalúa en relación con el dólar de los Estados Unidos. Esto sucede así porque la inflación es menor en ese país que en México. El problema es que si se devalúa el peso aumenta la inflación, y como el presidente Salinas De Gortari se propuso reducirla a un dígito, e igual propósito asumió Ernesto

Zedillo y su sucesor el presidente Vicente Fox, esto propicia que el peso se sobrevalúe al mantener más o menos estable el tipo de cambio en aras de reducir la inflación.

Este tipo de problemas se agravaron en 1995 con la crisis, así que aunque las variables macroeconómicas muestren mejoría y la economía esté creciendo más de lo que se esperaba, todo ello se da sobre una base muy inestable y sólo sostenida en una mayor explotación de los trabajadores que conservan el empleo, aunque se afirma que el desempleo ha disminuido.

El escenario planteado del último par de décadas no parece demasiado alentador, sin embargo, como he planteado anteriormente, el número de empresas pequeñas y medianas que han sobrevivido toda esta vorágine de modificaciones en su ambiente de operación es importante, sin ser el ideal. Ahora bien, ¿en qué tipo de esfuerzos se ha concentrado el empresariado mexicano durante los últimos veinte años como resultado de los cambios en la economía nacional y global?

Haciendo un recuento de los proyectos contratados durante los pasados 15 años de mi carrera en la industria de la consultoría, y considerando únicamente las empresas en las que fui colaborador, se identifican seis grupos sobresalientes:

2.6 Aprovechamiento del potencial exportador y competitividad internacional.

Desde el punto de vista empresarial, las modificaciones que generaron la apertura comercial de México, trajo como oportunidad el acceso a los mercados internacionales. La gran mayoría de las empresas nacionales no estaban preparadas para penetrar los mercados externos logrando ganar una participación relevante.

Ej. El productor mexicano de tela de algodón con base en Coahuila, Parras Williamson S.A. de C.V.

2.7 Adecuación de estándares de calidad internacionales.

A partir de la apertura de los mercados, un reto adicional de las empresas (particularmente manufactureras) mexicanas fue primero, el de crear las condiciones necesarias para el logro de las especificaciones y tolerancias de los nuevos “clientes”, y en un segundo plano, el logro de la certificación de organismos internacionales comúnmente aceptados; ISO 9000 y 14000 en sus varias series.

2.8 Manejo de grandes volúmenes de información, con mayor rapidez y mejor información con oportunidad.

Primero se partió a la automatización de los procesos administrativos. Se continuó con la sofisticación de los sistemas de planeación y control de la manufactura. Posteriormente se inició con la robotización y aún antes de digerir todo esto, se desarrolló la “World Wide Web” y con ella la masificación del comercio electrónico. El desarrollo y la implementación de los sistemas de cómputo permitieron en México el florecimiento de las grandes empresas dedicadas a un tipo de consultoría diferenciada. Fue así como crecieron de manera importante Andrsen Consulting, Pricewaterhouse Coopers, KPMG, Deloitte & Touche, entre otros.

2.9 “Benchmarking” (comparación de indicadores de desempeño de referencia) y la carrera por los índices de productividad.

En los primeros albores de la internacionalización de la competencia para el empresariado mexicano, se disparó una ola casi histérica por intentar entender contra quienes se competiría. De ahí nace el uso en México del “benchmarking”, que no es otra cosa que una comparación equivalente de índices representativos de la industria interesada: normalmente llevado a cabo sobre los líderes mundiales.

A partir de esta comparación, se originan un sinnúmero de programas para almacenar menos inventarios, reducir los tiempos de preparación y arranque de líneas de producción, la eliminación de tareas “que no agregan valor”, la modificación de las líneas de ensamble, etc.

2.10 Incorporación del desarrollo organizacional a los programas de transformación; Participación y la Facultad (Empowerment)

A principios de la década de los noventa, se inició un reencuentro con algunos conceptos básicos del trabajo en equipo, la participación estructurada del trabajador, la autogestión, etc. Uno de los casos más relevantes que experimentamos en Arthur D. Little fue el programa de transformación de Cementos Mexicanos (CEMEX), que se fundamentó en gran medida en la participación de los trabajadores de línea junto con los niveles gerenciales de planta en la definición e implementación de los cambios. En el siguiente capítulo, se detalla dicha experiencia.

2.11 *Administración del Conocimiento*

Para 1995 se inició una nueva ola de preocupación; el almacenamiento y aprovechamiento de las experiencias y aprendizajes que el personal (la empresa) iba adquiriendo para beneficio futuro, independientemente del destino del empleado que lo generó; haciendo el conocimiento, mediante éste conjunto de técnicas, propiedad de la empresa.

3 *Antecedentes de la Industria de la Consultoría (agentes de cambio y facilitadores)*

En 1885 el fundador de la carrera de ingeniería química del MIT, Dr. Arthur Dehon Little, elaboró lo que fue quizá el primer contrato para la venta de servicios de investigación y desarrollo de productos. El desarrollo de aquel proyecto en las instalaciones del Instituto no fue aceptado por lo que el Dr. Little fundó, en el mismo barrio donde se encontraba la facultad, lo que fue quizá, la primera empresa de consultoría del mundo. Las experiencias de dicha empresa permitieron la formación de profesionales que a la postre formarían McKinsey, Marsh y Peat Marwick entre otros.

Durante el siglo XX, la industria floreció dando espacio al nacimiento y consolidación de algunos de los que hoy son íconos.

A.T.Kearney se originó en 1926. Los primeros 35 años permaneció en Chicago, ciudad en donde tiene sus orígenes. Fue hasta 1961 que se abrió la primera subsidiaria. Tres años después se inauguró la primera oficina fuera de los Estados Unidos; en Dusseldorf y de ahí, aumentó su presencia en otras partes de Europa, Norte América y Sudamérica y posteriormente Asia y Africa.

En 1995, ATK se convirtió en una subsidiaria de EDS, el líder en servicios de tecnología informática. Hoy, ATK cuenta con más de cinco mil empleados, en 60 ciudades y 35 países.¹³

Deloitte & Touche se fundó en 1849 cuando la acción de la “Great Western Railway” se desplomó. La GWR contrató a contadores independientes, la firma de

¹³ www.atkearney.com

William Deloitte, para auditar la empresa. La experiencia fue tan valiosa que los directores de GWR recomendaron la auditoría independiente permanente. Recomendación que fue adoptada gradualmente en Inglaterra. Transcurrieron cerca de 85 años para que los Estados Unidos adoptaran esta práctica. Fue en 1933 que Arthur Carter, presidente de la sociedad de contadores públicos certificados, testificó ante un comité del senado. Siendo el único contador que testificó, convenció al congreso para que los auditores independientes fueran una obligación en corporaciones públicas (ofertadas en bolsa).¹⁴

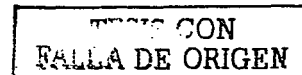
Durante los años setenta, se inició el énfasis en la asesoría de negocios, ofreciendo maneras adicionales de ayudar a los clientes, además de la auditoría financiera.

McKinsey & Company nace en 1933 cuando la firma decide incorporar la nueva tendencia de ayuda a las empresas (adicional a los aspectos contables y fiscales) y con esto siguió incorporando diversas líneas de consultoría, pero siempre manteniéndose al margen de la consultoría de sistemas de información, enfocándose al nicho de estrategia principalmente.¹⁵

Ernst & Young nació en 1906 cuando las firmas de contadores públicos, Ernst&Ernst y Arthur Young se unieron. La firma fue la primera en publicitar los

¹⁴ www.deloitte&touche.com

¹⁵ www.mckinsey.com



servicios profesionales de consultoría. La firma se aventuró al mercado internacional en 1924.¹⁶

Pricewaterhousecoopers como se conoce hoy, nace de la fusión en 1998 de Pricewaterhouse y Coopers & Lybrand. Coopers, nació en Barbados por los años de 1860 y estaba enfocada a la industria azucarera, y Pricewaterhouse nace como resultado del nacimiento multitudinario de firmas de auditoría en 1849.¹⁷

Para 1987 la industria en los Estados Unidos había llegado a superar los 6,500 millones de dólares de ingresos por año. Ocupaban los primeros quince lugares Arthur Andersen, Marsh & McLennan, McKinsey, Towers Perrin, Peat Marwick, Booz Allen, Coopers & Lybrand, Ernst & Whinney, Price Waterhouse, Saatchi & Saatchi, Touche Ross, Wyatt, Arthur D. Little, Deloitte Haskins y Arthur Young¹⁸.

Después de una década, entre desapariciones y consolidaciones los nombres, tamaños e ingresos se transformaron sustancialmente y encontramos que por ingresos el orden es: EDS, PriceWaterhouseCoopers, KPMG Peat Marwick, Ernst & Young, Andersen Consulting, Deloitte & Touche Consulting, Arthur Andersen, McKinsey & Company, Grant Thornton y Booz Allen and Hamilton. Donde, únicamente Deloitte & Touche supera con sus ingresos anuales en casi un 50% del total de lo que valía la industria en 1987, con 9 mil millones de dólares.

Hoy, las cifras del valor de toda la industria, medidos en términos de sus ingresos anuales parece rebasar los 200 mil millones de dólares. Las cifras oficiales del mundo

¹⁶ www.ernstandyoung.com

¹⁷ www.pricewaterhousecoopers.com

¹⁸ United Nations. Trade in Services 1989. Sectorial Issues: 360.

están dispersas en cientos de documentos, sin embargo, algunas asociaciones proveen mediante Internet, algunas cifras aproximadas y, las cifras de los Estados Unidos (que parecen ser las mas realistas) rebasaban en 1998 los 100 mil millones de dólares por año.

Estos valores son aún más confusos si consideramos que existe un gran número de empresas clasificadas como de consultoría pero que su principal rama de actividad es la de apoyos muy técnicos en funciones específicas.

En la industria petrolera Argentina, la mayoría de las empresas, si no todas, no llevan a cabo la exploración de yacimientos con recursos propios. Contratamos a empresas que llevan a cabo los análisis geológicos y sísmicos. Si se encuentra algún yacimiento con potencial para explotación, compartimos los beneficios con quién distribuimos el riesgo, pues nosotros llevamos a cabo la perforación y la explotación del manto.¹⁹

Luis Rey, Presidente Pluspetrol S.A.

¹⁹ Reporte anual Pluspetrol S. A., Buenos Aires Argentina 1996.

Para la década de los sesenta en México, la invasión de las empresas de servicios de auditoría financiera y asesoría fiscal se dio sin ninguna timidez. Nuestra ley de inversiones extranjeras no permitía la propiedad mayoritaria de empresas, por lo que las firmas que se iban formando no eran fundadas con los nombres de los gigantes que las alimentaban; normalmente se empleaban los nombres de los socios fundadores en México. Ej. Ruiz Urquiza y Compañía, representaba a Arthur Andersen.

Durante la década de los ochentas la mayoría de las empresas consultoras operando en México cambiaron sus nombres por los de sus representados en el extranjero y se fundan las subsidiarias internacionales.

Antecedentes de la Consultoría de Administración del Cambio

La transformación de las empresas para adecuarse a un entorno nuevo, para elevar la rentabilidad, para modernizarse y en general para mejorar sus indicadores de desempeño ha existido paralelamente a la industria en general probablemente desde la revolución industrial, sin embargo, la conciencia de fracaso como resultado del agotamiento del “decreto” gerencial, se hizo latente durante los ochentas.

La mayoría de las iniciativas de cambio en las empresas fracasan. Esto se desprende de dos estudios independientes que fueron realizados entre 1990 y 1992 por Arthur D. Little y McKinsey & Co.²⁰ Ambos estudios coinciden en que de los cientos de programas de Administración de la Calidad Total (Total Quality Management) estudiados, aproximadamente el 65% se suspenden o simplemente mueren debido a que no generan los resultados que se esperaban. El caso de la Reingeniería no obtuvo mejor

²⁰ The Economist, abril 18, 1992 (descripción del estudio por ADL y McK & Co).

fama. Un gran número de artículos, incluidos algunos escritos por los mismos promotores del concepto, le dan a la reingeniería una tasa de éxito de apenas el 30% de los casos.

*“De las cien corporaciones que se estudiaron sus esfuerzos de transformación, y dónde el programa se originó en los altos niveles directivos, más de la mitad no sobrevivieron las fases iniciales”.*²¹

En su estudio, el investigador y profesor de la Universidad de Harvard, John Kotter encontró que muy pocas empresas han sido muy exitosas y también muy pocas fueron un fracaso total. La gran mayoría caen en algún lugar en medio, con una tendencia mas o menos clara hacia el punto bajo de la escala. Pero un aspecto es claro, los negocios en general no llevan un buen registro de los logros que va coleccionando el programa en sí. Pero aún sin conocer las estadísticas exactas, la mayoría de los empresarios saben “de primera mano” que los programas de cambio fracasan. De las frases más comunes que se escuchan de aquellos que se han aventurado o aquellos que lo han vivido por instrucción de los altos niveles, es: *“Ya basta de estar probando las modas (enough of the flavor of the month)”*.

Como consultor, debo confesar que en casi todos los programas que iniciamos se observaba al principio un escepticismo cínico, ya que normalmente aquellos involucrados en el lanzamiento del proyecto mostraban respeto por las ideas y un aparente interés, pero ya en privado, de una u otra forma se expresaban: “ahí vamos de nuevo” o “eso no va a funcionar aquí”. En algunos casos se desarrollaba una jerga

²¹ John Kotter Harvard Business School, Interview by Peter Senge for The Dance of Change.

específica para el programa. Pero el estudio de la evolución etimológica no es materia de éste documento.

El sueño de los inversionistas de lograr un cambio sostenible y significativo no se logra una y otra vez, independientemente de los recursos que se les asigna a sus respectivos programas, del talento humano que se compromete, ni de las expectativas. De hecho, los ejecutivos que sienten la urgencia de cambiar están normalmente en lo correcto; las compañías que representan entran en crisis cuando el cambio no se logra, y para entonces, sus alternativas se reducen sustancialmente.

Para comprender por que el cambio sostenible es tan difícil de obtener y por tanto se fracasa en los proyectos para obtenerlo es fundamentalmente que los proyectos únicamente se contemplan desde el punto de vista gerencial. Y, ¿hay alguna otra forma de mirarlos? La respuesta es un rotundo *SI*. Se requiere incorporar una perspectiva adicional; se requiere observar a la empresa desde un punto de vista casi biológico. En el capítulo 5 (conclusiones y recomendaciones), se cubren algunos de éstos aspectos.

En las páginas anteriores hemos revisado algunos de los puntos más relevantes del cambio en el entorno económico de México y su papel, como resultado de esto, en el mundo. Los citados cambios en el entorno obligaron a la industria de la consultoría a salir de su “zona de confort” (tradicionalmente las finanzas y la planeación estratégica) adentrándose al desarrollo de herramientas que han ido de la mano con las cambiantes demandas del entorno. Es así como se valorizan en México entre otros, los temas de “sistemas de cómputo”, “calidad total”, “reingeniería de procesos”, “desarrollo organizacional”, “comercio electrónico” y “administración del conocimiento”

("knowledge management"), cada uno en su tiempo y marcando etapas de la evolución de la industria de la consultoría.

En los inicios de la década de los noventas en México, se habían acumulado una larga lista de proyectos en las mencionadas vertientes, y la mayoría, no habían logrado generar los beneficios estimados; que habían justificado su lanzamiento en un principio.

El común denominador encontrado en los esfuerzos que habían tenido éxito y ausente en aquellos que habían fracasado es el enfoque de la administración del cambio. Metafóricamente, es cuidar de cerca el viaje, no el punto de partida, ni el destino. Análogamente a los principios de calidad; ésta no se supervisa, sino se hace.

4 Análisis de los factores de éxito o fracaso de la Administración del Cambio en México

4.1 El caso de una cementera

4.1.1 Antecedentes de la Empresa

4.1.2 El enfoque empleado

4.1.3 Resultados

4.2 El caso de una entidad gubernamental

4.2.1 Antecedentes de la Entidad

4.2.2 El enfoque empleado

4.2.3 Resultados

4.3 El caso de una empresa pequeña en México

4.3.1 Antecedentes de la Empresa

4.3.2 De los cambios estructurales en la industria

4.3.3 Administración del cambio en Extravaganza S.A. de C.V.

4.1 El caso de una cementera

4.1.1 Antecedentes de la Empresa

Una de las empresas nacionales más exitosas en la internacionalización es Cementos Mexicanos; CEMEX. Con operaciones en México, Centro y Sudamérica, el Caribe, Europa, Asia y Estados Unidos, CEMEX se constituye hoy como uno de los más grandes y rentables consorcios cementeros del mundo.

PAIS	PLANTA	CAPACIDAD INSTALADA (Cilindros/Metro)	TERMINALES
MEXICO	19	27,000,000	56
ESPAÑA	11	11,853,000	18
VENEZUELA	4	4,033,652	4
PANAMA	1	363,000	0
E.U.A.	1	900,000	16
CARIBE	0	0	6

Fig. 1

En 1993 el CEO de la empresa estableció junto con su equipo directivo lo que marcaría el rumbo estratégico y con éste, todos los esfuerzos de cambio. La visión del CEO se resumía en: *“Convertir a CEMEX en la empresa cementera más competente del mundo”*.

En las primeras conversaciones, la discusión se centró en “traducir” la visión en aspectos “prácticos” en la organización. Para dar forma al enfoque del trabajo, se

exploraron los enfoques tradicionales de la ingeniería industrial. Fundamentados esencialmente en el estudio de la productividad de las plantas y con esto, la determinación de las acciones a tomar para elevarla.

De la discusión surgió un aspecto clave en la conformación del proyecto. Debería elaborarse un enfoque que hiciera que los propios trabajadores fueran los que determinaran que se debía hacer en cada punto del proceso productivo y de mantenimiento de la planta, y ellos mismos fueran los responsables de su implementación y por tanto dueños del resultado.

Se debía lograr una mejora importante en la capacidad de aprendizaje y aplicación de los conocimientos a la mejora de la operación. Se requería formar a los trabajadores de planta (incluidos los niveles gerenciales) de tal forma que fueran capaces de aprender y mejorar aceleradamente por sí mismos. Debía ser mediante equipos de trabajo que involucraran a toda la organización de las plantas y que estuvieran facultados para iniciar e implementar mejoras significativas y que se desarrollara personal con multi-habilidades y comprometidos con sus procesos.

Los equipos de trabajo y cada persona en lo individual, debía estar enfocado a emplear los mejores procesos de negocio y de operación, alcanzando y creando nuevos estándares de desempeño mundial; Lograr ser con quien las otras compañías se compararan. Además, las mejores tecnologías de procesos y productos debían ser incorporadas a cada instalación y se buscaba el máximo aprovechamiento integral de sus capacidades financieras, humanas y tecnológicas.

El objetivo en resumen, era el lograr la mejora acelerada de resultados medibles, con liderazgo en la participación y rentabilidad en sus mercados, con niveles de eficiencia que fueran referencia en su industria y modelo en aspectos de desarrollo sostenible e impacto ambiental.

4.1.2 *El enfoque*

*“Si pretendemos que CEMEX sea la empresa cementera número uno del mundo, debemos lograr que nuestros trabajadores aprendan nuevos hábitos de trabajo (incluidas nuevas técnicas) que permitan a cada trabajador hacer su parte para lograrlo”.*²²

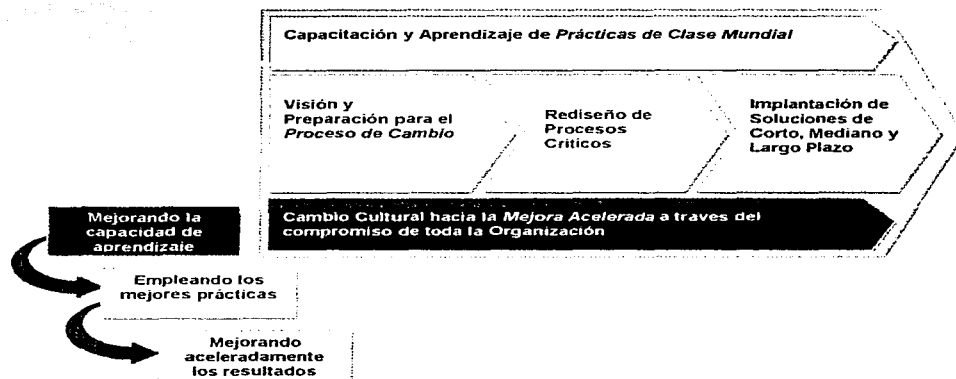
Trabajando en conjunto con la dirección de calidad y la dirección de recursos humanos de CEMEX Corporativo, se estableció un enfoque hacia el cambio cultural de la empresa, enfocada hacia una mejora acelerada a través del rediseño de los procesos críticos y la implantación de prácticas de clase mundial. Iniciando con una serie de sesiones de trabajo en las que junto con los altos directivos de la empresa se fijaron la visión del programa, el plan maestro de trabajo y la preparación para el proceso de cambio.

Se establecieron dos frentes paralelos al rediseño de los procesos críticos y la implantación de las soluciones desde el corto hasta el largo plazo. Dichos frentes estarían enfocados a: uno, la definición y ejecución de los programas de capacitación y aprendizaje en conceptos de punta en abastecimientos (cantera), manufactura (hornos, molinos y envase) y mantenimiento y dos, el cambio cultural (comportamientos,

²² Ing. Lorenzo Zambrano, CEO CEMEX, Reunión de inicio del programa, Monterrey N.L 1993.

políticas y reglas) para enfocar a toda la organización hacia el logro del cambio acelerado.

Fig. 2



El plan maestro contemplaba un proyecto piloto en la región centro-sur, cubriendo tres plantas en operación y una en construcción. Al haber transcurrido tres cuartas partes de la fase piloto, se iniciaron los trabajos en las otras dos regiones (fases II y III) de la república. El plan maestro también contemplaba una cuarta fase denominada de auto transformación, en la que el rol del consultor iría disminuyendo hasta desaparecer por completo.

El enfoque de detalló por planta, definiendo un comité de diseño y tres equipos de trabajo. El comité de diseño (formado por el nivel gerencial de la planta) era responsable de proveer liderazgo al desarrollo del proyecto, planear y coordinar los recursos, integrar resultados, eliminar barreras, monitorear el avance, asegurar el nivel de compromiso, apoyar la implantación de las mejoras y administrar el proceso de transformación.

Por otra parte, los equipos de trabajo (que contenían al menos un miembro del comité de diseño en cada uno) tenían la responsabilidad de conducir el diagnóstico de las “brechas” entre la situación actual y el “deber-ser”, es decir, las prácticas de clase mundial que se deberían adoptar, el análisis de las operaciones y procesos, el rediseño de los procesos mismos, así como, de la organización requerida y la documentación de todas las propuestas de mejora y los resultados que se iban obteniendo.

El programa inició algo lento, pero fue permeando en la organización en forma gradual hasta involucrar a todo el personal en equipos permanentes organizados por proceso. El comité, estaba formado típicamente por diez personas. Una vez formado, se continuó formando los equipos de rediseño de procesos llegando a involucrar a aproximadamente cuarenta personas en total. En la fase de implantación, se adicionaron trabajadores “clave” de la línea para reforzar la asimilación en los trabajadores. Por último, se involucró a todo el personal de las plantas para asegurar la permanencia de los cambios.

Al final del proyecto, se contaba con más de 840 personas trabajando en tareas de implantación de soluciones en las 13 plantas y la participación de los consultores se concentró en tareas de apoyo.

En detalle, el enfoque del proyecto incluyó dentro de la definición de la visión conceptos fundamentales para los sistemas técnicos (producción y mantenimiento). Dentro de la producción, se incluyeron: Involucración de equipos de trabajo, administración de activos, administración de tiempos, medición del desempeño,

administración de la calidad, orden, limpieza e imagen, sistemas de información y control, inventarios, seguridad y manejo de desperdicios entre otros.

Dentro del mantenimiento, se incluyeron conceptos como multifuncionalidad del personal, mantenimiento autónomo, restauración de deterioro, predicción de fallas, planeación de corto y largo plazo; Conceptos del mantenimiento productivo total (TPM).

La visión también integró las prácticas de clase mundial en sistemas sociales; Multi-habilidades, pocos niveles, participación, trabajo en equipo, asesoría (*coaching*), capacitación y autorregulación, semiautonomía y facultación (*empowerment*).

Las mejoras en el sistema técnico de producción, se enfocaron a la reducción significativa de los costos de energía y calidad. Eliminando el reproceso, variaciones, reduciendo movimiento de materiales, adecuación de equipos y programación de equipos e instalaciones.

El sistema técnico de mantenimiento se integró al de producción, creando un esquema autónomo altamente efectivo y eficiente. Todos los integrantes de los equipos de trabajo deben realizar tareas de limpieza, inspección, lubricación y ajustes. Se desarrollaron las habilidades en todo el personal para poder anticipar fallas. Se desarrollaron multihabilidades electromecánicas y de instrumentación. Se mejoró el acceso y la "mantenibilidad" de los equipos y se redujeron los niveles de inventario de materiales y refacciones, al mismo tiempo que se aumentó la confiabilidad de los equipos e instalaciones.

El sistema social, centró su rediseño en la capacitación y desarrollo del personal con habilidades múltiples, capaces de trabajar en equipos autorregulados. Dicho sistema (social) incluyó a los subsistemas de reclutamiento y selección, capacitación y entrenamiento, desarrollo de carrera, evaluación de desempeño y el reconocimiento.

4.1.3 *Resultados*

Se logró una estructura mucho más plana, aumentando el tramo de control y disminuyendo sustancialmente los puestos de supervisión (integrado el rol a los equipos autorregulados y autónomos).

Se redujo el costo del kilowatt-hora por tonelada en un 20%, el costo de acarreo de inventario de materiales y refacciones bajó hasta un 30% y la disponibilidad de equipos e instalaciones superó el 55% de incremento.

Un equipo de trabajo típico, ahora es capaz de operar y mejorar sus instalaciones al tiempo que ejecuta más del 50% de las tareas de mantenimiento, ya que al ser multifuncionales, las personas pueden rotarse en los puestos y trabajar en consenso bajo supervisión. En números duros, hoy las plantas de CEMEX incorporan a 250 personas promedio por planta generando cerca de cinco mil acciones de mejora por año y más de dos millones de dólares de beneficios promedio al año por planta.

Hoy por hoy, CEMEX es la tercera compañía cementera del mundo.

4.2 El caso de una entidad gubernamental

4.2.1 *Antecedentes de la Entidad*

Quizá la ciudad más grande del mundo; el Distrito Federal atiende a cerca de 13 millones de personas, está dividida en 16 delegaciones y con enormes problemas naturales por su orografía y su localización en zona sísmica.

El gobierno de la ciudad (entonces el DDF), contaba con más de doscientos mil empleados y sindicalizados, se organizaba en 11 secretarías.

La calidad de los servicios que proporciona el DDF no es un misterio para ninguno de sus habitantes. A su entrada al gobierno de la ciudad, el regente y su gabinete llevaron a cabo un análisis de la situación futura de la ciudad (incluyendo la posibilidad de la alternancia del poder al dejar de ser puesto de gabinete presidencial y para ser un gobierno de tipo estatal) y se decidió lanzar un programa para mejorar sustancialmente el servicio a la ciudadanía.

Como parte de su programa de modernización administrativa, el DDF buscaba un cambio en la cultura de sus trabajadores y un rediseño de sus procesos con el mayor impacto en el ciudadano. Se definieron tres vertientes: 1.- A nivel delegacional como el punto de contacto más próximo entre el departamento y el ciudadano, 2.- las áreas centrales como punto de apoyo a las delegaciones y 3.- las áreas centrales que prestan servicios a la ciudadanía.

La selección de los procesos siguió una serie de criterios que incluyeron, el grado de insatisfacción del ciudadano, el costo de operación, los procesos “horizontales” de apoyo a las delegaciones y los puntos de contacto con el ciudadano.

Cada proceso debería revisar entre otros, los tiempos de respuesta, los requerimientos innecesarios, las negativas innecesarias, la complejidad y desorganización, actividades innecesarias, falta de productividad, coordinación con áreas centrales, suministros, presupuestación, servicios de salud, licencias y sistema penitenciario.

Sin conocer el interior, es difícil imaginar la complejidad de la problemática del DDF. La cultura, estaba caracterizada por una gran falta de comunicación, rivalidad, descoordinación, burocracia, tensión entre áreas, estructuras rígidas y muy jerárquicas, gran desmotivación, relaciones conflictivas con los sindicatos y nula facultación, entre muchos otros.

4.2.2 *Enfoque*

El eje fundamental del programa estaba en el cambio cultural. Este, debía ser orientado a servir a la ciudadanía, elevar la productividad, dignificar y enorgullecer al servidor público, capacitar al personal para poder mejorar su trabajo por iniciativa propia y una adecuada y muy necesitada desconcentración de responsabilidades.

El programa se organizó en cuatro fases, alcanzando la totalidad del DDF. La primera se enfocó en dos delegaciones piloto. La segunda en tres delegaciones

adicionales y nueve secretarías. La tercera incluyó a tres delegaciones más y por último, en la fase cuatro, se incorporaron las 8 delegaciones restantes.

La organización para la administración del cambio incluyó la creación de la dirección de calidad. Este grupo de personas recibió la capacitación teórica y puso en práctica sus conocimientos recién adquiridos para acompañar a los consultores en la primera fase del proyecto. La dirección de calidad, quedaría al final como responsable del proceso de cambio permanente.

Cada entidad que entró al programa, configuró su propia organización del cambio. Se formó un comité directivo, compuesto por el delegado y las cabezas de todas las áreas de la delegación. Se integró un coordinador de calidad, que se dedicó a las actividades de administración del cambio, siendo parte de la estructura de la delegación. Y un facilitador del proceso. Normalmente, un funcionario del área central para coordinar los esfuerzos de cada delegación con el centro. El coordinador y el facilitador recibieron entrenamiento del consultor y los facilitadores fueron responsables de la conducción de las sesiones a partir de la fase III.

El programa a nivel delegacional se centró en cuatro procesos principales: 1.- Resolución de trámites; administración de las solicitudes de licencias de construcción y funcionamiento residencial, industrial y comercial. 2.- Atención ciudadana; integrando la capacitación seguimiento, control y respuesta a la demanda ciudadana de servicios urbanos, educativos, de salud, etc. 3.- Mantenimiento de edificios públicos; capacitación de la demanda y ejecución del mantenimiento de escuelas, mercados y centros deportivos. Y 4.- mantenimiento a servicios urbanos; integrando la captación de la

demanda y la ejecución de mantenimiento a obra vial, alumbrado, agua potable y drenaje.

4.2.3 *Resultados*

En cada proceso, se implantaron algunas mejoras que se consolidaron y copiaron en otras delegaciones. En términos de respuesta al ciudadano, se concretó un punto único de orientación y respuesta (ej. Se redujo el tiempo de espera en fila para la resolución de trámites de 20 minutos a 4), se redujo el tiempo promedio de respuesta (ej. El tiempo promedio de respuesta a una fuga de drenaje se redujo de 13 días a 3), se incrementó la transparencia en la resolución de trámites y se mejoró el trato a la ciudadanía. En términos de las prácticas de trabajo, se mejoraron los programas de servicios y construcción (haciendo más con menos), se modificaron las prácticas en preparación y ejecución de las tareas de mantenimiento y se modificó, mejorando, la presupuestación anual de operaciones. En términos del trabajo interno, se abrió significativamente la comunicación entre áreas, aclarando el alcance de cada responsabilidad y se introdujo el concepto de cliente interno y externo: por primera vez se vio al ciudadano como cliente.

Desde el punto de vista del trabajador, se creó el concepto de participación en grupos de trabajo multi-áreas, involucrándose en la solución de problemas desde un punto de vista integral y se elaboraron los programas de capacitación. Se definieron los esquemas para la medición del desempeño y se promovió el autoaprendizaje.

Por primera ocasión, se establecieron indicadores para medir el desempeño en los puntos en que se mediría la satisfacción del ciudadano. Tiempo promedio de espera,

tiempo de respuesta a trámites, encuestas de calidad en la orientación y atención, índices de funcionalidad de edificios públicos, fallas en alumbrado y agua y drenaje, porcentajes de demanda analizada contra respondida y contra atendida.

En las áreas centrales, se trabajó en el diseño del sistema de nómina descentralizado, se simplificó el proceso de adquisiciones incorporando nuevos y más eficientes controles y se replanteó el proceso de presupuestación. Se diseñó e implementó el sistema de licencias por correo, el sistema de control de visitas a centros penitenciarios, entre otros.

El programa se suspendió con el cambio de gobierno y por motivos de interés a la nueva administración, algunas de las mejoras se modificaron para volver a su estado original.

TRCIS CON
FALLA DE ORIGEN

4.3 El caso de una empresa pequeña en México

4.3.1 *Antecedentes*

Tras haber acumulado veinte años de experiencia en la industria turística en el sector de la distribución minorista, en 1992, tres socias integran una nueva empresa "Viajes Extravaganza S.A. de C.V". Se constituye con un capital inicial de 150,000 pesos y con un total de 25 empleados. El giro, la distribución minorista de los productos ofrecidos por los operadores y mayoristas de la industria turística internacional.

Mejor conocido como Agencia de Viajes, el negocio esta orientado al desarrollo de la relación directa del "contacto" (vendedor – comisionista) y el "cliente", es decir, el consumidor de los servicios. Dentro de los principales productos que la agencia distribuye están: pasajes aéreos, terrestres y marítimos, hoteles, automóviles en renta, paquetes especiales, convenciones, incentivos y trámite de visados.

El negocio opera cuatro procesos críticos:

- Administración de la cadena de suministros
- Promoción y comercialización de productos
- Empaquetamiento y Distribución (tráfico)
- Administración de pasajes (regulación de B.S.P.)

4.3.2 *De los cambios estructurales en la industria*

Hasta 1995, la industria había mantenido una estructura de comisiones fija de aproximadamente 9.5 % promedio sobre el precio de venta al público; siendo diferente

en cada uno de los sub-segmentos y en algunos casos con pequeñas variaciones entre las empresas operadoras.

La situación financiera de las empresas de aviación en el mundo, la entrada del comercio electrónico en forma masiva y la sobreoferta en algunos sectores, trajo como consecuencia una reestructuración mundial en todos los eslabones de la cadena.

Hasta 1995, la industria proyectaba un crecimiento casi explosivo. Para el año 2005 se esperaba un crecimiento en términos del número de empleos de 212 a 338 millones, con un consumo esperado pasando de 1.9 billones a 3.9 billones de dólares, representando el 11% de producto bruto de los países industrializados.²³

Tradicionalmente, la industria turística había confiado en la distribución de sus productos mediante las agencias y en una medida muy inferior, en los "CRS" o sistemas de reservaciones; También empleados por las agencias (Sabre, worldspan, etc.).

Sin embargo, una serie de fuerzas de carácter global, iniciaron su influencia en la industria mundial, transformándola estructuralmente y en particular, en los límites en que antes se competía. Se iniciaron grandes procesos de consolidación, globalización de servicios, cambiaron las expectativas de los clientes, cambiaron las bases de competencia, algunas empresas que tradicionalmente operaban en otros sectores, ampliaron su alcance para incluir viajes y en general se inició el florecimiento de nuevos modelos de negocio; todo esto gracias fundamentalmente a tecnologías habilitadoras (Internet).

²³ WTO, world tourism and travel organization. Estimaciones de la industria 1995.

Todas las fuerzas mencionadas en conjunto, básicamente iniciaron la transformación de la manera en que se hacían los negocios y por tanto se requerían nuevos procesos.

Los efectos en la industria en el eslabón de la operación (líneas aéreas, navieras, alquiladoras de autos y hoteles) comenzaron a sentirse: La presión por reducir los costos de distribución aumentó. Ya que el costo de distribución para la mayoría de las líneas aéreas fluctuaba entre el 18 y 25%, el efecto no se hizo esperar. Se lanzó una corriente para fomentar la desaparición de la comisión que se pagaba a la agencia por concepto del contacto con el cliente, el empaquetamiento de los productos y la distribución final. Hoy por hoy, las comisiones se encuentran en menos del 3%, y la expectativa es que desaparezca del todo.

Otro efecto en los operadores fue la inminente necesidad de incrementar los ingresos mediante la incorporación de nuevos clientes y un mejor manejo en la forma en que se determinan de los precios.²⁴ Además, las líneas aéreas iniciaron un esfuerzo para el mercadeo uno-a-uno y un esfuerzo agresivo para aumentar la fidelidad de sus usuarios.

Las aerolíneas por otro lado, lanzaron grandes esfuerzos para incorporar sistemas de información que facilitarían el acceso a los usuarios finales; pasajes electrónicos, tarjetas inteligentes, EDI, sistemas automatizados de reservaciones, reconocimiento de voz y sitios de comercialización en Internet.

²⁴ Es importante especificar que los pasajes en un vuelo específico no tienen el mismo costo uniforme. El costo varía según las restricciones, la oportunidad de la compra y el espacio disponible antes de la salida del vuelo.

Aunque el impacto de Internet en la demanda no ha sido relevante, no obstante los esfuerzos de los operadores por promover su uso, la amenaza existe, y algunas empresas han decidido entrar de lleno a instalar la "agencia virtual", hasta hoy con resultados poco alentadores. Hasta 1996, la industria de distribución por Internet, de servicios turísticos era la segunda en importancia en los Estados Unidos con únicamente 126 millones de dólares; Cantidad no despreciable pero muy distribuida entre un gran número de participantes.²⁵ Ocupando el primer lugar los productos de computadoras con 140 millones de dólares.

En resumen, los dos cambios fundamentales en la industria fueron: la automatización de los procesos comerciales por la entrada del comercio electrónico y la necesidad de la reducción de los costos de distribución que se traducen en la eliminación de las comisiones directas.

4.3.3 *Administración del cambio en Extravaganza S.A. de C.V.*

Del pánico inicial ante la reducción de los ingresos se partió a seleccionar el proceso metodológico que se seguiría para la reingeniería de la empresa. Debía ser, un conjunto de herramientas prácticas y fáciles de aplicar, dada la relativa poca complejidad de los procesos críticos de la agencia. El modelo escogido incluía tres fases básicas:

1. Establecimiento de una Visión compartida
2. Reingeniería de los procesos críticos
3. Implementación de los nuevos procesos y la medición de los resultados

²⁵ Forrester Research, Inc. 1996

Una vez acordada la metodología, las tres socias fijaron los dos compromisos iniciales; la fijación de la fecha para la sesión de “Visionamiento” y se escogió al agente de cambio; Se nombró a la Señora Alconedo, socia de la empresa.

Establecimiento de la Visión

Durante una larga sesión de trabajo en la que no se dejaron opciones sin analizar. Se discutió desde si se debía cerrar el negocio (por el aparente futuro incierto), si se debía entrar de lleno al comercio electrónico, si era necesario fusionarse o ser adquirida por una empresa mayor, y hasta si se debía esperar a ver las reacciones de los líderes de la industria.

El diálogo fue enriqueciéndose hasta que se llegó a una conclusión que no sólo era inspiradora, sino también difícil de lograr. Requeriría de paciencia y pasión. La visión se definió así:

VISIÓN:

“Extravaganza será la mejor opción para el turista de placer y lujo, ya que proveerá a sus clientes un servicio altamente diferenciado, el conocimiento pleno de los destinos que interesan a su segmento, un claro entendimiento de los deseos y necesidades de sus clientes y el ofrecimiento de los mejores productos que el mercado ofrece”.

Dicha visión, se tradujo en una serie de estrategias en términos de la operación misma de la empresa. En primer lugar, se logró claridad en cuanto al enfoque a los mercados (de diferenciado) orientando con claridad los esfuerzos hacia los segmentos

de alto poder adquisitivo, implicando con esto una necesidad clara de adecuación significativa de aquellos procesos que tienen contacto directo con los clientes y una muy clara selección y conocimiento de los productos y servicios ofrecidos.

En términos de la relación con sus clientes, la empresa se veía obligada a desarrollar un proceso totalmente nuevo de promoción y venta; el esquema de “toma del pedido” se hacía críticamente obsoleto. La visión, inspiró un concepto mucho más hacia la asesoría al cliente, que de únicamente captar una demanda preestablecida.

Definición de los atributos de satisfacción de los participantes y las metas

Antes de iniciar los trabajos de evaluación se llevó a cabo una sesión en la que se discutió, junto con los 23 trabajadores, la visión de la empresa. Fue sumamente interesante percibir que la gran mayoría de los empleados estaban concientes de la necesidad del programa de cambio. Únicamente dos personas externaron comentarios escépticos. Lo interesante es que la sesión se tornó en una discusión abierta entre los propios trabajadores, intentando explicar los motivos a sus compañeros. El papel del facilitador de la sesión fue básicamente documentar los puntos que se iban acordando. Al final el acuerdo fue unánime. “Es necesario modificar la forma en que operamos si queremos seguir siendo rentables”.

Posteriormente, se nombraron a los que participarían en el grupo de reingeniería. Quedó claro que significaría un sacrificio importante para ellos, ya que el programa demandaría hasta cuatro horas adicionales dos días a la semana para completar las tareas de la metodología escogida. Al día siguiente, se llevó a cabo la

primera sesión de entrenamiento en los conceptos básicos de reingeniería y en la metodología.

En la primera sesión de trabajo, se identificaron los siguientes grupos participantes: Dueños, Empleados y Clientes por un lado, y por otro, proveedores y órganos reguladores (IATA y BSP).

A continuación, se inició la identificación de los atributos de satisfacción de cada uno de los grupos resultando:

- **Dueños:** Rentabilidad, empleados motivados y fieles
- **Clientes:** Calidad de los productos, valor agregado en la asesoría
- **Empleados (comisionistas):** Ingresos competitivos, estabilidad, ambiente laboral sano
- **Proveedores:** Fidelidad (participación de mercado) y rentabilidad en los productos
- **Órganos reguladores:** Cumplimiento de las normas

Para definir el nivel de criticidad de cada proceso para el logro de las estrategias y el alcance de la visión, se evaluaron los índices de desempeño en cada uno de los indicadores asociados a los atributos de satisfacción de los participantes. No para todos los atributos se tenían datos históricos, por lo que se discutió las diferentes situaciones que se enfrentan todos los días, para con esto, poder determinar mediante un juicio educado, el estado que guardaba cada indicador.

Matriz de evaluación de los atributos de satisfacción

Participante	Atributo de Satisfacción	Indicador	Importancia
Dueños	Rentabilidad	Resultado de operación	<i>Alta</i>
	Empleados Motivados	Rotación	Baja
Clientes	Calidad de productos	Ranqueo de servicios	Media
	Valor agregado en asesoría	Encuesta a clientes	<i>Alta</i>
Empleados	Ingresos competitivos	Ingresos sobre ventas	<i>Alta</i>
	Ambiente laboral sano	Encuesta de clima	Baja
Proveedores	Fidelidad	Part. de mercado	<i>Alta</i>
	Rentabilidad de Productos	Precio / Costo	Media
Org. Regul.	Cumplimiento de normas	"Defaults"	Media

Fig. 3

Y como resultado de la ponderación, los atributos clave resultaron: La rentabilidad del negocio, el valor agregado de la asesoría brindada a los clientes, los ingresos competitivos de los comisionistas y la fidelidad a los proveedores.

La valoración de los indicadores permitió no únicamente ver el grado de criticidad de la situación actual, también permitió el establecimiento de las prioridades y la comprensión de los conflictos entre atributos.

Rentabilidad %

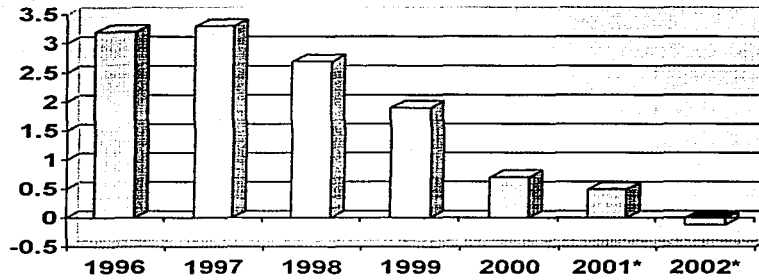


Fig. 4 * Valores proyectados en 2000

De forma natural, el conflicto surgió entre la rentabilidad de la agencia y los ingresos competitivos de los comisionistas.

% Comisiones promedio

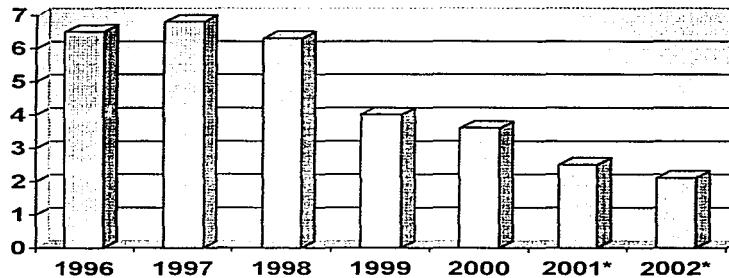


Fig. 5 * Valores proyectados en 2000

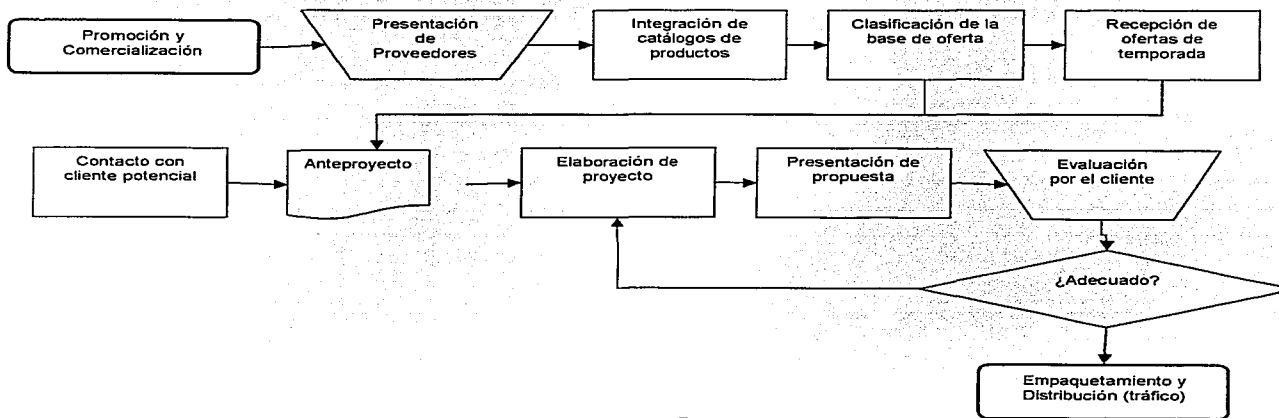
La reingeniería del proceso de comercialización debería contemplar entonces un balance adecuado entre estos dos atributos e incluir los aspectos relacionados con la expectativa de fidelidad de los proveedores.

La calidad de los productos resultó con una calificación “media” debido a que ya se contaba con una razonable claridad sobre los productos que serían adecuados para el segmento, sin embargo, se debía hacer una selección definitiva. Y por otra parte, la rentabilidad de los productos para los proveedores, aún siendo de relevancia para ellos, se conoce que la fijación de los precios y la adecuación de sus costos, cae en el ámbito de la responsabilidad del proveedor (mayorista u operador).

Reingeniería del Proceso de Promoción y Comercialización

La primera tarea en la reingeniería del proceso como tal, fue el “mapeo” del proceso actual, con el fin de acordar con el equipo de trabajo, la “fotografía” de la situación actual, incluidos los indicadores de desempeño del proceso.

Fig. 6



Durante el “mapeo” de la situación actual, el equipo documentó las diferentes deficiencias del proceso. Se clasificaron en “cuellos de botella”, “adecuaciones” y “carencias”.

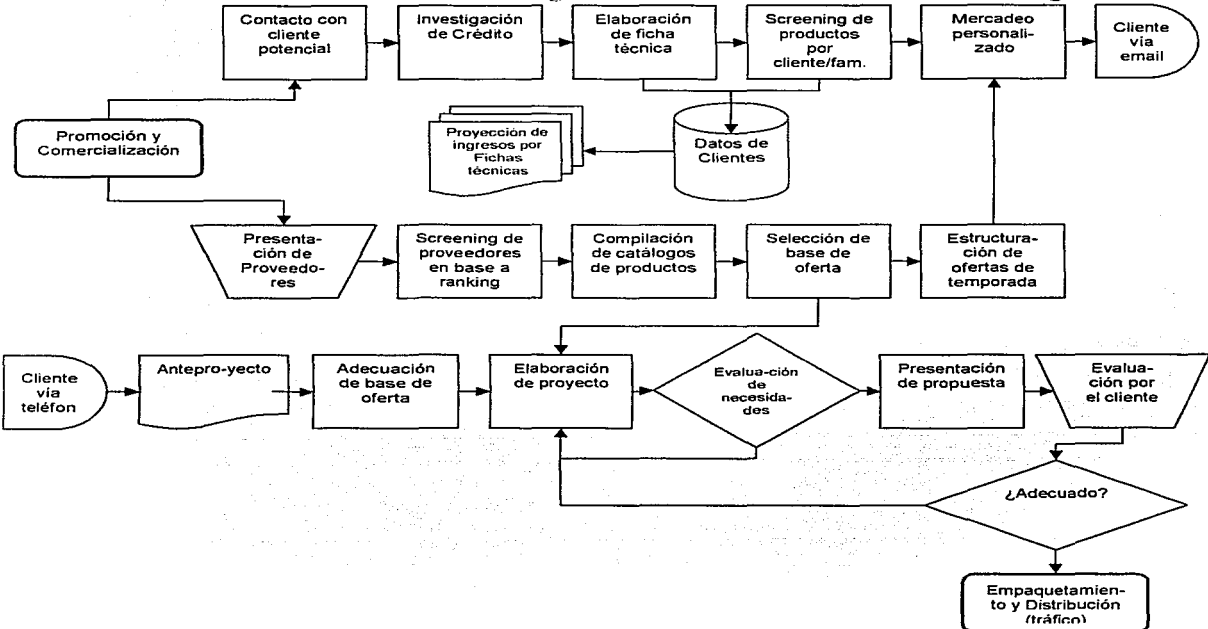
- Cada contacto maneja sus proveedores preferenciales. Esto origina búsquedas innecesarias en cada transacción. Genera pérdidas de tiempo, no siempre se selecciona al mejor producto, no siempre se tienen acuerdos y/o contratos de tarifas netas por lo que se encarecen los precios
- No se cuenta con un registro único y compartido de los clientes, lo que crea confusiones en cuanto a la capacidad de pago, datos de crédito, características personales (preferencias, limitaciones, particularidades). Se desconoce el comportamiento histórico del cliente y la obtención de algunos de estos datos se hace en forma redundante tanto en la elaboración del anteproyecto, como en la ejecución de las actividades del control de tesorería.
- No se lleva a cabo un marketing personalizado. Al no contar con una base de datos de clientes, el mercadeo de ofertas de temporada se hace en forma masiva con resultados pobres. Se requiere incorporar un mecanismo para enfocar y dirigir el mercadeo.
- La elaboración del anteproyecto incorpora únicamente lo descrito por el cliente y si bien, se busca la mejor opción basándose en precio, la satisfacción de los clientes no siempre es la deseada como resultado de la

baja orientación que recibe. El cliente recibe lo que compró, pero no lo que esperaba.

- La reducción de los porcentajes de comisión ha traído como consecuencia que los ingresos de los “contactos” se hayan compactado significativamente. Se requiere incorporar “valor agregado” en la adecuación del proyecto y la propuesta de tal forma que: El cliente compre con expectativas adecuadas y, valore el consejo “experto” del que debe fungir como un “consultor” de viajes.

Proceso resultado de la reingeniería

Fig. 7



El equipo de diseño cuidó la integración de un nuevo proceso que considerara la eliminación de las fallas que se habían identificado. Se estableció el cobro de servicios por emisión y asesoría. El concepto trajo a la mesa una polémica intensa. Los argumentos básicos se centraron en el hecho de que no era “ortodoxo” el cobro de los servicios de asesoría. Se acordó una combinación de modalidades que en esencia se resumen en dos: Un cobro fijo por la emisión de pasajes y paquetes que incluyeran aéreos, y un cobro de anticipo para la elaboración de propuestas. Este último, fundamentado en el hecho histórico, de que mucha gente (particularmente aquellos que no son clientes regulares) solicita cotizaciones que demandan una gran cantidad de tiempo de los contactos y muchas veces se solicitan para fundamentar la negociación en la agencia donde siempre compran. Al decidirse el enfoque diferenciado, éste concepto de promoción tradicional quedaría eliminado.

Se elaboró un modelo conservador para simular el comportamiento de los ingresos de la agencia incluyendo ambos cargos y los resultados que se obtuvieron fueron prometedores.

Rentabilidad %

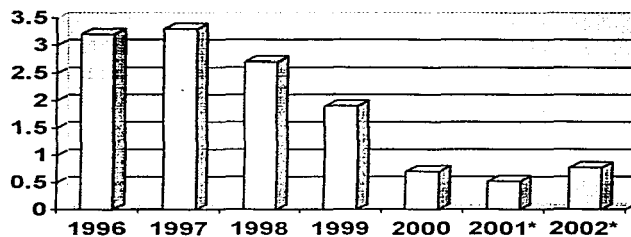


Fig 8

% Comisiones promedio

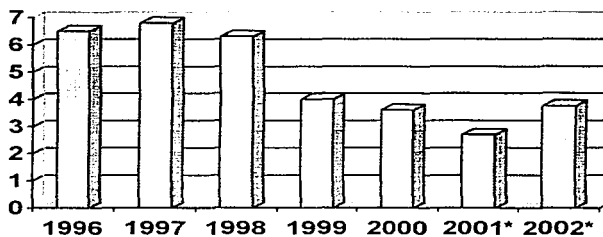


Fig. 9

Los resultados del modelo proyectaban un “quiebre” en la curva de los ingresos teniendo un efecto positivo tanto en el comportamiento de la rentabilidad, así como, en los ingresos promedio de los contactos; Casi recuperando totalmente los niveles alcanzados en 1999. Ambos resultados sin considerar un incremento significativo en los niveles de ventas. Este último rubro, se calculó por separado incluyendo dos

modificaciones fundamentales: la integración de un sistema de administración de clientes y una serie de mecánicas de promoción personalizada.

El diseño preliminar del proceso de promoción y comercialización se presentó al comité de diseño (integrado por todos los socios y el contador de la empresa) para su aprobación. Se hicieron algunos comentarios, mismos que se incluyeron en el diseño y se procedió al análisis de los recursos y la organización requeridos.

Alineación de recursos

La base tecnológica con la que se contaba era suficiente para desarrollar e implementar la herramienta que llevaría la administración de los clientes. Se citó a una reunión de presentación al operador del sistema globalizador (SABRE) y se presentaron los conceptos que el sistema debería contemplar, con el objeto de recibir de ellos su retroalimentación. Esto fue particularmente importante, ya que tanto los servidores, como las terminales que se emplean para reservar los productos y servicios, serían empleados como plataforma tecnológica para instalar la nueva aplicación. Y, se debía recibir aprobación de SABRE para instalar dicha aplicación.

El personal de SABRE solicitó autorización para presentar la herramienta que ellos estaban desarrollando en ese momento, misma que incluía un número importante de las funciones que les fueron descritas. El software de SABRE para administración de clientes, no satisfacía las especificaciones mínimas críticas, documentadas por el equipo, por lo que el módulo SABRE fue descartado.

Se desarrolló una herramienta propietaria en Lotus-Notes. Y se desarrolló una interfase con el sistema de contabilidad y ventas (IICAV). La arquitectura tecnológica fue modificada levemente para incluir un segundo servidor en la red local de datos. Dicho servidor, contendría la base de datos de clientes y el generador de fichas técnicas, así como, el histórico-estadístico de ventas por cliente. Se incluyeron algunas facilidades en la aplicación para generar varias vistas lógicas del histórico de ventas, que permitió la generación de reportes por proveedor, destino y temporadas; todo esto con el fin de poder proyectar los ingresos anuales y estimar los recursos temporales tanto para atención a clientes como para la distribución de los productos.

La Organización

Tradicionalmente, las agencias de viajes se integran en una organización por función. Así, se tiene típicamente, un área de ventas, una de boleteo, una de tráfico, una administrativa, etc.

La organización propuesta incluyó básicamente dos "celdas" o grupos de personas integradas por proceso, en la que se enfocan por segmento. Por un lado, el segmento de tipo "corporativo", que incluye los incentivos y convenciones, y por otro, un grupo que incluye el turismo de placer (el que se identifica de manera natural como vacaciones). Cada celda, cuenta con personal especializado en la atención de su segmento, cuenta con sus capacidades para tráfico (significativamente menor que el otro grupo) y uno de los contactos administra los recursos del grupo, y dicho rol, además de ser rotativo dentro del grupo, desaparece del área administrativa. El grupo de turismo de placer, incorporó la biblioteca de la oferta, ya clasificada, así como, un

grupo “especial” para el manejo del tráfico. Cada operador recibiría todas las mañanas la agenda del día con las rutas optimizadas para aumentar los niveles de servicio y reducir los costos de distribución.

El trabajo de la generación de los reportes BSP, se simplificaría radicalmente al distribuir el rol del “boleteo” a todos los contactos vía la generación de pasajes electrónicos y el registro automático de las ventas en el sistema de administración de clientes. El generador de reportes de BSP concentraría su actividad en el cierre diario de reporte, evitando el riesgo de “default” por atraso en la presentación de los reportes el día de cierre de los mismos. Dicho de otra forma, los cierres diarios redujeron el trabajo en el día de cierre oficial a menos de 30 minutos, en lugar de las 5 o 6 horas que se ocupaban cada cierre.

5 Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Factores de método, enfoque y alcance de la administración del cambio

El deseo y sueño de cualquier empresario es que el 95% de sus clientes opinen que están altamente satisfechos con los productos y servicios que recibe. Que sus empleados digan que la empresa en la que trabajan es quizá una de las mejores. Que el crecimiento que logra sea superior al promedio de la industria y que el rendimiento sobre capital se encuentre dentro del cinco por ciento más alto de la industria. Y, en cada uno de éstos ejes de medición, sueñan con que el desempeño de sus empresas continúa mejorando a un ritmo tal que la competencia no puede mantener.

Muchísimas empresas alrededor del mundo han intentado lograr éste nivel de desempeño durante los últimos 10 a 15 años mediante la adopción de una serie de “soluciones”, incluyendo la compra y fusión de empresas, la adecuación del tamaño por reingeniería, la ingeniería financiera, el control total de calidad (TQM), etc.

Como hemos visto, los resultados en la mayoría de los casos es decepcionante. Mientras algunas de las citadas técnicas han probado ser útiles en algunas circunstancias, muy pocos casos han llevado a un desempeño elevado y sostenible.

Para entender por qué, muchas veces es útil hacer la siguiente analogía: Imaginemos que nuestras empresas están siendo preparadas para una carrera de larga distancia; Un maratón, por ejemplo. No son las piernas que hay que fortalecer únicamente, ni el sistema cardiovascular, y no únicamente se debe preparar la mente

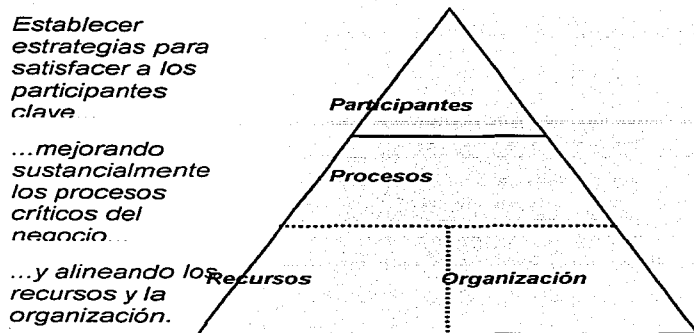
para una prueba como esa. De hecho, se debe trabajar y perfeccionar todo el conjunto, y se requiere de un esfuerzo prolongado, continuo; es una mejora permanente.

El modelo que se propone se inicia dando forma a los objetivos y prioridades de los grupos de interés, cuya satisfacción es absolutamente crítica. Dichos grupos, fundamentalmente Clientes, Dueños y Empleados, definen y dan forma al destino que toma la empresa. Es evidente que la empresa debe considerar la satisfacción de otros grupos como la comunidad, el gobierno y el medio ambiente. Pero, mientras no se satisfacen los objetivos y prioridades de los primeros tres, no es posible lograr satisfacer los objetivos y prioridades de los otros grupos.

El núcleo central del modelo propuesto consiste en los procesos de trabajo de la empresa. Desde el punto de vista propuesto, lograr procesos desarrollados adecuadamente es el primer camino para satisfacer a los grupos de interés (clientes, dueños y empleados) en sus objetivos y prioridades. Este enfoque se contrapone a gran parte del pensamiento tradicional. El cual mira a la empresa desde el punto de vista funcional y departamental, y desde ahí, intenta dar forma a cómo deben operar los procesos.

El principio fundamental propuesto establece que el proceso de operación es más importante que la estructura de la organización y por tanto, para lograr mejorar en forma relevante la satisfacción de los grupos de interés, se debe diseñar basándose en el proceso.

Fig 10 El modelo básico



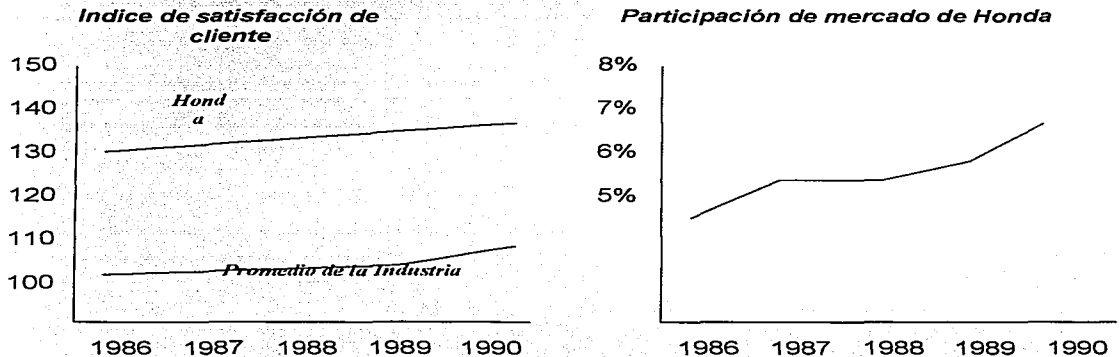
En la base del modelo (el cimiento), se encuentran los recursos y la organización. Para que los procesos funcionen adecuadamente, se debe lograr obtener los recursos y la organización que satisfagan los requerimientos definidos por el proceso. Esto quiere decir que se deben revisar lo que podríamos determinar como las características básicas de la organización, mismas que proveen el contexto motivacional a las personas que ejecutan los procesos.

5.2 La satisfacción de los Grupos de Interés

Debe quedar bien establecido que, la satisfacción del cliente debe significar rentabilidad del negocio. Los clientes satisfechos normalmente se convierten en clientes fieles y de largo plazo. Dicha continuidad en la relación, debe tener implicaciones en la rentabilidad de la línea de productos o servicios que recibe dicho cliente y

simultáneamente, los costos de venta deben reducirse. La satisfacción de los clientes también debe llevarnos a crecimiento.

Fig 11 La satisfacción de los clientes lleva a crecimiento

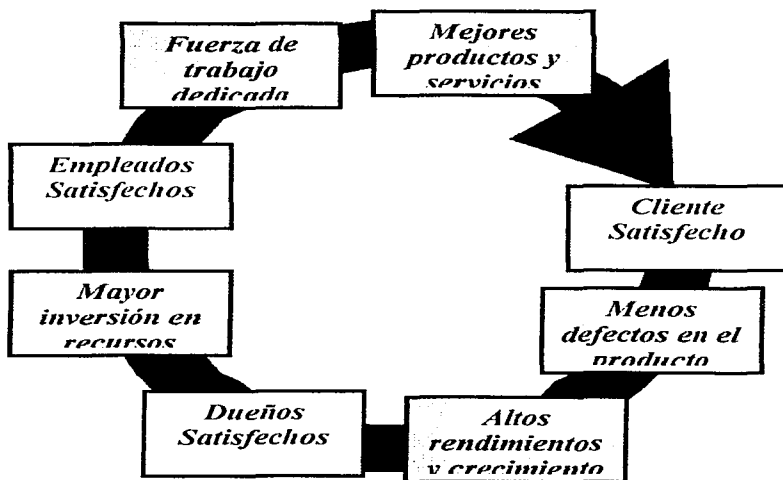


En la gráfica anterior podemos observar un ejemplo en la industria automotriz en los Estados Unidos. El CSI ó índice de satisfacción de clientes, compara a Honda (quién era en 1991 número uno en EUA en satisfacción de clientes) con el promedio de la industria Americana. Como puede apreciarse en la parte derecha de la gráfica, el liderazgo de Honda en la industria ha permitido a la firma importante crecimiento en el mercado americano; Del 5.5% a 8.0% de participación de mercado en cuatro años. La interpretación que Honda da a éste fenómeno es:

*“Lo que ha resultado es una especie de marketing de boca-en-boca de nuestros clientes satisfechos. Esto a la postre, genera mucha publicidad gratuita. Eventualmente, los clientes satisfechos generan crecimiento”.*²⁶

Pero la satisfacción de los clientes no es suficiente; no lo es todo. Para lograr permanentemente la satisfacción de nuestros clientes es necesario satisfacer también a los dueños de la empresa y a los empleados. Es un círculo virtuoso:

Fig. 12 Satisfacción de Clientes, Dueños y Empleados; Círculo Virtuoso.



Dueños satisfechos estarán mucho más interesados en invertir en recursos (humanos y materiales) para la empresa. Esto no quiere decir necesariamente pagar

²⁶ The Best from the Best, lessons from the field, Arthur D. Little, 1998.

mucho más a los empleados, sino poder proveer de más y mejor capacitación, más y mejor equipo para operar mejor, más cómodo y con mayor seguridad; En resumen, invertir para hacer el ambiente laboral más productivo y placentero. Esto permite el florecimiento de una fuerza laboral más comprometida con su trabajo y con la empresa y con ello, se producen mejores productos o servicios. Satisfacer a los clientes, los dueños y los empleados es una “cadena” que se refuerza a sí misma.

Es muy importante poder distinguir entre empleados satisfechos y empleados participativos. Algunas encuestas muestran que los empleados valoran otros aspectos de su trabajo como tener un plan de carrera, entrenamiento, y una empresa de la que puedan estar orgullosos, además de la participación en las decisiones.

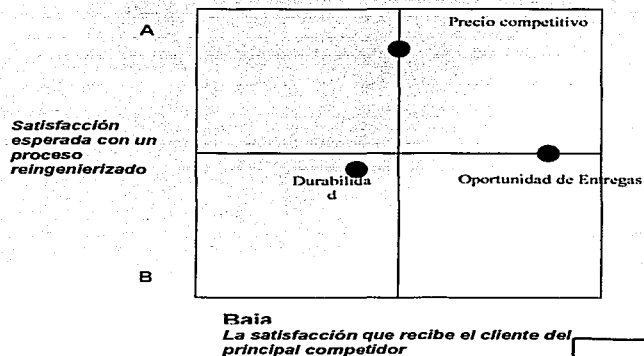
Es importante definir “satisfacción”. Lo primero es definir cuáles son aquellos atributos que los grupos de interés miran. Es primordial la identificación de aquellos que resultan críticos y la definición de la importancia que tienen éstos para los grupos.

Fig. 13 *Importancia relativa de atributos de satisfacción seleccionados*

<i>Participantes</i>	<i>Atributos de Satisfacción</i>	<i>Importancia para Participantes</i>
<i>Clientes</i>	<i>Calidad – durabilidad</i>	<i>8</i>
	<i>Precio competitivo</i>	<i>6</i>
	<i>Oportunidad de entregas</i>	<i>10</i>
<i>Empleados</i>	<i>Cientes satisfechos</i>	<i>5</i>
	<i>Salarios Competitivos</i>	<i>10</i>
	<i>Ambiente de trabajo seguro</i>	<i>9</i>
<i>Dueños</i>	<i>Bajos requerimientos de capital</i>	<i>8</i>
	<i>Rentabilidad sobre capital</i>	<i>10</i>
	<i>Empleados comprometidos</i>	<i>6</i>

Una vez identificados los atributos, se hace relevante la determinación de la brecha que existe entre el nivel de satisfacción que se logra comparado con el que se pretende, o el que determinado grupo espera. A continuación, se determina cuál es nuestra posición relativa en cada atributo con respecto a nuestra competencia.

Fig 14 *Desempeño en atributos seleccionados respecto a la competencia*

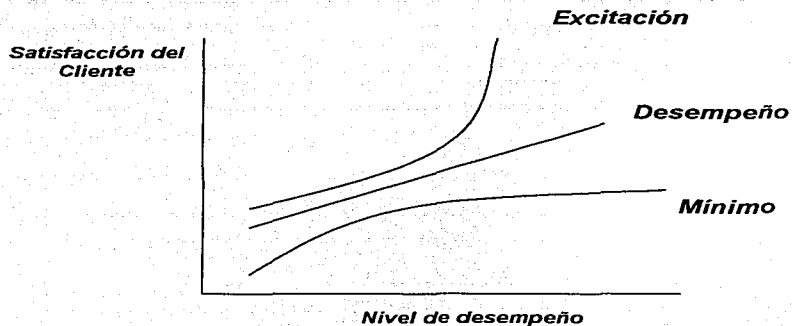


El siguiente paso útil, es el de un diagrama “Kano”. Este método muestra el grado de logro que la empresa tiene respecto a sus competidores para cada atributo dado. Como la gráfica muestra, los atributos de satisfacción pueden ser de tres tipos “mínimos”, “desempeño” y “excitación”. Los mínimos son aquellos que tienen un efecto de saturación; Más allá de cierto punto, mejorar el desempeño en un atributo “mínimo” no logra mejorar el nivel de satisfacción del cliente. Ej. Un hotel normalmente coloca dos barras de jabón en cada habitación; Una para la tina y una para el lavabo. Si el responsable de esto olvida colocar alguna de las barras, generará una insatisfacción automática en el cliente, sin embargo, proveer tres o más barras es muy probable que no haga al cliente sentirse mejor atendido.

En contraste con los atributos mínimos, los de desempeño son aquellos que “entre más, mejor”. Ej. Entre más personalizado sea un producto para un cliente dado, más satisfecho es probable que quede; el típico ejemplo es la ropa a la medida.

El último grupo de atributos son los de “excitación” y éstos tienen una característica interesante. Si se provee al cliente algo que no estaba esperando, y el cliente gusta de ello, el nivel de satisfacción que se logra es extremadamente alto. Ej. Cuando se decidió incorporar en las computadoras Macintosh las interfases de usuario que permitirían a prácticamente cualquier persona usarlas sin ser especialistas hizo que la gente común adorara las máquinas: Las ventas de Apple se fueron hacia arriba y con ellas el valor de la empresa.

Fig. 15 Satisfacción de clientes comparado con niveles de logro en atributos seleccionados



Desde el punto de vista estratégico, una manera de lograr ventaja competitiva es crear un atributo de "excitación" a través de un proceso de innovación basado en un sólido entendimiento de lo que el cliente está deseando recibir pero no está esperando recibir.

A continuación se debe identificar cuál es el grado de criticidad de cada atributo con respecto a los otros. Esto nos permite identificar la prioridad de las acciones que están directamente ligadas a los grupos de interés mediante los atributos de satisfacción.

Adicionalmente, nos permite identificar cuáles son aquellos que son necesarios adecuar antes.

Fig. 16 El peso relativo de los atributos de satisfacción

<i>Participantes</i>	<i>Atributos de Satisfacción</i>	<i>Importancia para Participante</i>	<i>Indicador de Referencia</i>	<i>Posición Relativa</i>
<i>Clientes</i>	<i>Calidad</i>	<i>8</i>	<i>Durabilidad Precio vs Comp. Tiempo – Entrega</i>	<i>Baja</i>
	<i>Precio competitivo</i>	<i>6</i>		<i>Alta</i>
	<i>Oportunidad de entregas</i>	<i>10</i>		<i>Baja</i>
<i>Empleados</i>	<i>Clientes satisfechos</i>	<i>5</i>	<i>Quejas Sueldos vs Mkdo Accidentes</i>	<i>Alta</i>
	<i>Salarios Competitivos</i>	<i>10</i>		<i>Alta</i>
	<i>Ambiente de trabajo seguro</i>	<i>9</i>		<i>Alta</i>
<i>Dueños</i>	<i>Bajos requerimientos de capital</i>	<i>8</i>	<i>Capital/Rendim. % Utilidades Rotación</i>	<i>Media</i>
	<i>Rentabilidad sobre capital</i>	<i>10</i>		<i>Baja</i>
	<i>Empleados comprometidos</i>	<i>6</i>		<i>Alta</i>

Este análisis finalmente nos ayuda a determinar cuáles son las prioridades (por arriba de la intuición pura), sin embargo hace evidentes algunos “conflictos” que al final se deben “manejar” decidiendo por un camino (“trade-offs”).

5.3 Manejo de los conflictos derivados.

Es extremadamente importante reconocer y hacer explícito los conflictos que se presentan al pretender satisfacer los atributos de los grupos de interés. No es raro encontrar un conflicto entre la búsqueda de competitividad en la manufactura y la búsqueda de productos “a la medida” para satisfacer a los clientes, así como, una correlación entre la obtención de empleados satisfechos y un ambiente de trabajo seguro.

<i>Participantes</i>	<i>Atributos de Satisfacción</i>	<i>Posición Relativa</i>
<i>Cientes</i>	<i>Calidad Precio competitivo Oportunidad de entregas</i>	<i>Baja Alta Baja</i>
<i>Empleados</i>	<i>Cientes satisfechos Salarios Competitivos Ambiente de trabajo seguro</i>	<i>Alta Alta Alta</i>
<i>Dueños</i>	<i>Bajos requerimientos de capital Rentabilidad sobre capital Empleados comprometidos</i>	<i>Media Baja Alta</i>

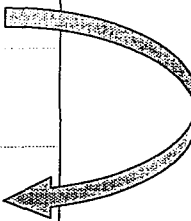


Fig. 17

Conflictos para satisfacer a los grupos de interés

Es vital el reconocimiento de éstos conflictos porque representan barreras para que la empresa logre lo que se está proponiendo. Si dichos conflictos no son reconocidos y manejados, lo único que se logra es confusión. Imaginemos una situación en la que la dirección establece que la satisfacción de cliente es primordial mientras envía señales

adicionales en las que se establece que el control de los costos debe llevarse en forma muy estricta. Si alguien de alto nivel no establece el rumbo a seguir, la gente se confunde, la gente confundida no actúa con entusiasmo y dedicación, y al final, uno de los dos objetivos no va a lograrse.

De hecho, normalmente se encuentran muchos conflictos de esta naturaleza debido a que los negocios operan sobre métodos y líneas tradicionales. El modelo propuesto sugiere que al mejorar los procesos se puede reducir y eventualmente eliminar la mayoría de los conflictos. Adecuar los procesos del negocio de forma tal que se eliminen dichos conflictos puede proveer de una gran ventaja competitiva.

5.4 La optimización de los procesos de negocio.

Un proceso de negocio es una secuencia de actividades inter-ligadas que se llevan a cabo interna y externamente a la empresa, empleando una organización, información y recursos físicos, en dónde se agrega algo en cada paso. El punto final de un proceso debe ser algo que satisface a uno o varios grupos de interés.

“Para mejorar la satisfacción de los clientes, se debe optimizar la organización como un todo y los procesos, son la cadena que conecta toda la empresa.

*To improve satisfaction, you must optimize the organization as a whole, and processes are the chains of connection that cut across the entire organization”.*²⁷

Ver la organización como una serie de procesos, en vez de una estructura fija resulta ser particularmente útil, pues para lograr la satisfacción de los grupos de interés,

²⁷ Erika Drezden, Vice President Arthur D. Little.

se debe optimizar todo y los procesos resultan ser el hilo conductor que enlaza a todo el negocio. Ej. En el proceso de desarrollo de productos, intervienen la investigación, la ingeniería, manufactura y mercadotecnia. Tradicionalmente, la gente identifica los problemas dentro de su departamento, mientras que las causas de los problemas normalmente son resultado de acciones que se toman en otras áreas y en otros niveles de la empresa.

Todas las empresas llevan a cabo un número de procesos que resultan críticos y que están relacionados directamente con la satisfacción de algún o algunos grupos de interés. El alcance de dichos procesos normalmente es tan grande que abarcan varias funciones, áreas organizacionales y niveles jerárquicos. Ej. El proceso en que se desarrolla la estrategia del negocio, involucra a todos los niveles de la empresa y a varias entidades organizacionales; Muchas veces a los proveedores y hasta los proveedores de ellos, por supuesto a la empresa y además, en muchos casos a los clientes.

Estos procesos críticos tienden a evolucionar de manera incremental a medida que la organización progresa y crece, hasta que prácticamente nadie entiende como el proceso completo funciona. Es en ese momento en que ya no puede ser mejorado en forma sistemática; únicamente se pueden mejorar puntos aislados.

Tomemos por ejemplo a Honda y comparemos su proceso de desarrollo de productos con uno de los tres grandes productores americanos.

Honda desarrolla un producto en dos tercios del tiempo de su competidor americano, lo hace con un tercio del esfuerzo y el resultado de la satisfacción de los clientes es significativamente mayor.

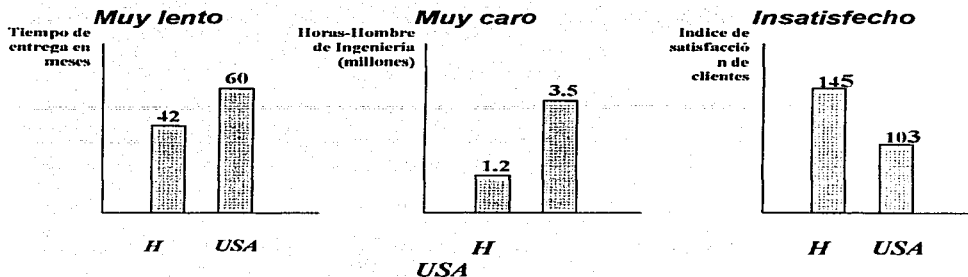


Fig. 18 *H = Honda

Por otro lado, es claro que algunos procesos son más críticos que otros en términos del número de atributos que atiende. El modelo propuesto incluye un análisis sistemático para determinar cuáles procesos de la empresa satisfacen cuáles atributos.

Atributos de Satisfacción	Procesos Críticos						
	Necesidad de Cambio	Desarrollo Tecnológico	Mfg y Desarrollo Productos	Cadena de Abasto	Manufactura	Distribución y Ventas	Servicio Post-Venta
Calidad	Alta	*	**	*	*		
Precio Competitivo	Baja			*	**	**	*
Oportunidad de entregas	Alta			*	**	**	*
Clientes satisfechos	Baja						
Salarios competitivos	Baja						
Ambiente de trabajo seguro	Alta						
Bajos requerimientos de capital	Baja				**	**	**
Rentabilidad sobre capital	Alta	*	**	**	**		
Empleados comprometidos	Baja						

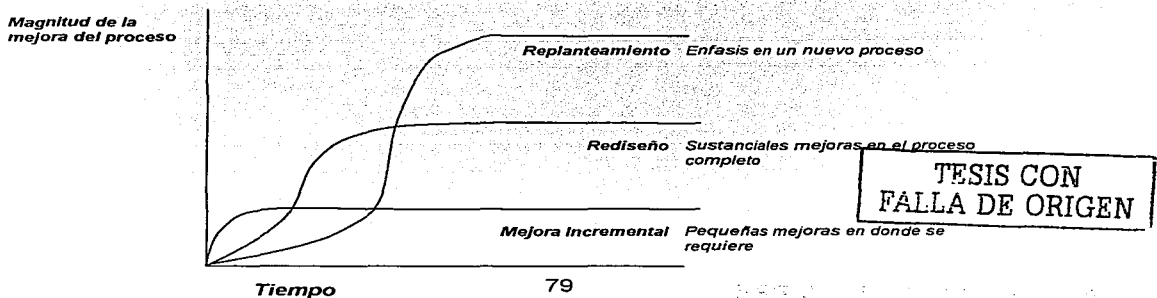
Fig. 19

Mediante este mapeo, se identifican con relativa rapidez, aquellos dos o tres procesos en los que se debe enfocar el esfuerzo.

5.5 Tres enfoques para la adecuación de procesos

Una vez identificados los procesos más críticos del negocio, se debe evaluar cuál de los tres enfoques de adecuación y mejora se debe tomar; mejora incremental, rediseño o replanteamiento. La mejora incremental consiste en modificaciones pequeñas y normalmente secuenciales en el proceso. También es normal encontrar que éste enfoque se usa como respuesta a problemas identificados por los propios empleados. La mejora incremental puede lograr resultados rápidamente, pero normalmente es insuficiente para lograr una diferencia sustancial en el resultado final. El rediseño consiste en una mejora mucho mayor en la que se mira al proceso como un todo y se pregunta: ¿qué puede hacerse mejor? Y el replanteamiento es un siguiente nivel de complejidad en el que se concibe el proceso desde cero; Totalmente nuevo. Normalmente es recomendado cuando la satisfacción de alguno de los grupos es extremadamente pobre y cuando hay conflictos que no pueden resolverse haciendo las cosas como en el pasado, ó simplemente cuando el proceso no existe del todo.

Fig. 20



Ej. En la industria financiera de los ochentas, era evidente que los clientes no lograban la satisfacción deseada; particularmente en los niveles de servicio y el horario. En respuesta a ello, los bancos tomaron enfoques diferentes. La mayoría de los bancos grandes se enfocaron a estudios de mejora de operación y abrieron más sucursales, mantuvieron las que tenían abriendo por un número mayor de horas, agregaron cajeros e instalaron buzones nocturnos. La satisfacción de los clientes subió, pero también los costos. El banco BayBank de la zona de Nueva Inglaterra en los Estados Unidos empleó un enfoque diferente.

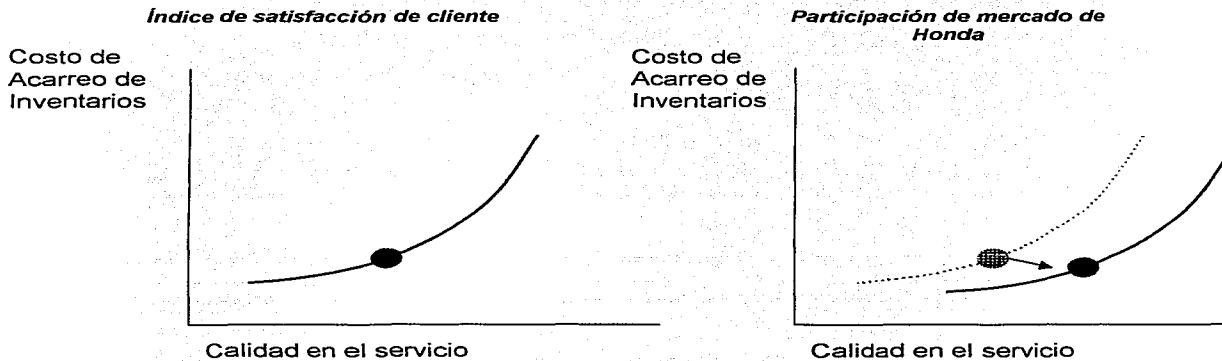
Primero se enfocó en entender los atributos de satisfacción de sus clientes, entendiendo que es lo que ellos requerían y llegó a la conclusión de que lo que los clientes requerían era acceso a su dinero y no al banco. BayBank fue uno de los primeros bancos regionales en instalar cajeros automáticos en forma masiva y logró elevar mucho más el nivel de satisfacción de sus clientes que el promedio de la industria y redujo significativamente sus costos de operación; mucho más si se considera en forma relativa a la competencia. Lo que la mayoría de los bancos hicieron fue rediseñar y lo que hizo BayBank fue replantear.

Otro interesante ejemplo viene de la manufactura. Tradicionalmente, la gente cree que el servicio se mide por la velocidad con la que un pedido se surte y esto se contrapone con la búsqueda de costos razonables como el de los inventarios. Este es el típico conflicto de atributos: El cliente quiere mejor servicio y el dueño requiere bajos costos de inventario.

Los expertos en negocios tardaron varias décadas en desarrollar los modelos de investigación de operaciones para lograr el “mejor” punto en las curvas de inventarios y servicio. Entretanto, los japoneses, empleando el enfoque de replanteamiento llegaron al concepto de Justo-a-tiempo; concepto que sustituye los inventarios por una mejor planeación.

Este replanteamiento modificó la posición de la curva de servicio, logrando no sólo mejorar los niveles de servicio, sino además, reduciendo los costos de acarreo de inventario en forma significativa.

Fig. 21



5.6 Alineación de los Recursos.

Operar un proceso bien, requiere de los recursos adecuados a la mano. Con recursos me refiero al personal, instalaciones, información, tecnología y proveedores.

Un estudio del Instituto Tecnológico de Massachussets acerca de prácticas gerenciales en la industria automotriz americana, europea y japonesa identificó, entre otras conclusiones, que es absolutamente crítico lograr el balance entre éstos cinco tipos de recursos.²⁸

Considero muy ilustrativo de éste punto el comparar los casos de la planta Hamtramck, Michigan de General Motors y la planta NUMMI de Toyota en Fremont, California.

La planta Hamtramck fue diseñada y construida para operar en forma automatizada bajo el principio de que era mejor tener menos gente en la planta, pues se pensaba que la gente era la causa de la mayoría de los problemas. Cuando la planta inició operaciones, fue un caos; famoso entre aquellos estudiosos de la industria. General Motors pasó por muchos problemas para estabilizar la producción y tomó varios meses resolver la gran cantidad de problemas. La empresa eventualmente concluyó que era mejor tener gente buena que cuidara de la planta. Al final, se logró tener una planta que producía calidad media a alto costo, pues fue necesario incorporar costos adicionales de mano de obra y se mantuvo la inversión de capital.

El enfoque de Toyota al diseñar NUMMI fue sustancialmente diferente. La gerencia reconoció que hay cosas que la gente hace bien y cosas que las máquinas hacen bien y decidieron incorporar lo mejor de ambos en el diseño. La planta es mucho menos automatizada, por lo que se requirió mucho menos inversión y se preparó con un entrenamiento muy completo a los trabajadores. El resultado fue una de las plantas con

²⁸ The Machine that Changed the World, James P. Womack, Daniel T. Jones, Rawson Associates 1990

el costo de producción mas bajo de los Estados Unidos y uno de los índices de calidad más elevados en su mercado / industria.

5.7 Alineando la Organización

Al tiempo que se evalúan, adecuan y en su caso repiensen los procesos críticos del negocio con el objetivo central de lograr el máximo nivel de satisfacción de los grupos de interés y la racionalización, además es necesario observar los tres aspectos fundamentales de la organización: la estructura, las políticas y la cultura.

El enfoque histórico para estructurar una organización ha sido el de aglutinar a los individuos con habilidades similares, ejecutando tareas también similares. El énfasis era en la eficiencia, economías de escala y facilidad en la asignación de los recursos. El enfoque propuesto de orientarse al proceso, sugiere que las barreras entre áreas funcionales sean totalmente permeables (algunos lo llaman poroso), de tal forma que, las personas que comparten un proceso puedan trabajar juntos. Planear, presupuestar, tomar decisiones y reportear, todos requieren de adecuaciones.

Desde el punto de vista de las políticas, existen tres tipos que realmente marcan una diferencia:

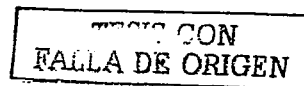
- Medición del desempeño
- Sistemas de salarios y remuneraciones
- Alcance del trabajo
- Entrenamiento

Estos cuatro grupos de políticas causan el mayor impacto en la motivación del personal para hacer que los procesos críticos trabajen adecuadamente y sean mejorados continuamente. Desgraciadamente, estas políticas se encuentran en la mayoría de las empresas en el mundo y en mayor grado en México, en un estado muy atrasado, primordialmente por su complejidad (que las hace especialmente difíciles de adecuar) derivada de las influencias sindicales, de la ley federal del trabajo y de la tradición patronal.

Esto no es difícil de asimilar, si pensamos en los casos típicos. La mayoría de los profesionales hoy en día reconocen el valor y la importancia del trabajo en equipo para la mayoría de los negocios. Sin embargo, ¿cuántas compañías del mundo occidental tienen sistemas de evaluación del desempeño basados en el trabajo en equipo? La respuesta es que muy pocas. En contraste, el empresario japonés le presta particular atención a éste aspecto.

Finalmente, los impedimentos culturales para lograr el cambio deben ser identificados y resueltos. “Desde el punto de vista organizacional, la cultura no es más que un conjunto de reglas no escritas del juego”²⁹ Peter Scott Morgan en su libro “Las Reglas no Escritas del Juego” resume en nueve los conceptos culturales que deben cuidarse para un adecuado manejo del cambio: De la rebelión a la anarquía, del camuflaje al bloqueo, de la paranoia al pánico, del aislamiento a la impotencia, del juego de poder a la guerra civil, de la conspiración a la traición, del servilismo al cinismo, de la subversión a la tortura y del sabotaje al suicidio. Morgan concluye sus nueve conceptos con una sentencia difícil de negar:

²⁹ Las Reglas no escritas del juego, Peter Scott Morgan 1995



*"Ninguna organización puede sobrevivir durante mucho tiempo si se ve progresivamente debilitada desde su interior. La presencia de un enorme abismo entre los motivadores adoptados y los verdaderos es insalvable. Si los directivos de primer nivel no son lo bastante innovadores para satisfacer los motivadores existentes de la gente con un nuevo estilo, o compensan el hecho satisfaciendo motivadores que no se habían mencionado con anterioridad, ellos y su organización se encuentran en la resbaladiza pendiente que conduce al olvido."*³⁰

En contraste con los aspectos culturales, las políticas son reglas escritas. En cualquier organización, se puede percibir al lograr conocerla un poco, que la comunicación abierta y honesta no es fácil. También se puede percibir que el trabajo en equipo únicamente resulta ser la división de la carga, más que la multiplicación del valor de lo producido como efecto de la agregación de cada uno de los integrantes del equipo. La raíz de este comportamiento en la organización común, se encuentra en las reglas no escritas que, como propone Morgan, son identificables y modificables.

Cuando una organización ha logrado la mejora sustancial de sus procesos, ha alineado sus recursos humanos y materiales, ha adecuado su estructura, sus políticas y su cultura, ha logrado lo que algunos consultores llaman "aceleración"³¹. Cuando el Dr. Maira emplea éste término se refiere a una tasa de mejora sustancial sostenida en los indicadores críticos de desempeño. Ej. Mientras los fabricantes de automóviles europeos y americanos han mejorado su desempeño en los últimos 30 años, los autos japoneses

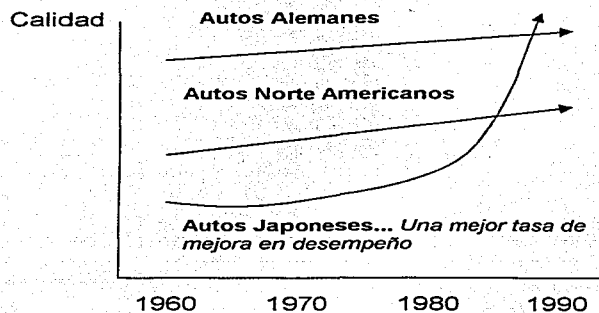
³⁰ Las reglas no escritas del juego, Peter Scott Morgan, 1995: 56

³¹ Dr. Arun Maira, VP Arthur D. Little, Cambridge Mass.

han mejorado a una tasa mucho mayor. Hoy, muchos autos japoneses son mejores que sus equivalentes en los Estados Unidos y Europa; esto en términos de calidad y valor en relación con el precio. Los fabricantes americanos llevan casi 10 años tratando de ponerse al día, pero aún tienen mucho camino que recorrer.

El punto es, que la mejora continua no es suficiente. Lo que realmente es importante es cuán rápido se mejora. Y la única manera de lograr la "aceleración" es alineando la estructura, las políticas y la cultura para mejorar en forma dramática la motivación de las personas para hacer que las metas se logren.

Fig. 22 *El concepto de aceleración en la mejora continua.*



5.8 El arranque del programa.

Para aproximarse a ser una empresa con el desempeño planteado en las páginas anteriores, se debe entonces satisfacer en determinados atributos a los grupos de interés,

mediante la mejora sustancial de los procesos críticos y mediante la alineación de los recursos y la organización de tal forma que den soporte a dichos procesos. Esto es un esfuerzo considerable, y más aún, cuando se considera que no es un esfuerzo de una sola vez. Es una forma de vida, algo que debe hacerse permanentemente.

Durante mi vida profesional he logrado entender que llevar a cabo los cambios radicales y lograr los resultados esperados es muy difícil, principalmente porque las empresas no reconocen a tiempo dónde surge la resistencia al cambio. La gente se resiste al cambio normalmente por razones comprensibles; pérdida de poder, miedo a lo desconocido, mensajes conflictivos de la gerencia y sobre todo, la duda de si la dirección de la empresa tiene o no un compromiso de largo plazo para mantener las "ideas nuevas".

Los asuntos como el citado, se requieren reconocer y combatir. Las preocupaciones de la gente se deben enfrentar, entender y manejar en forma honesta y clara. Una manera de lograr apoyo en vez de resistencia al cambio, es involucrar a la gente en el desarrollo del programa mismo de cambio. Primero, se debe hacer evidente el compromiso real de la gerencia junto con su liderazgo; la gente está esperando eso. Si la gerencia no muestra explícitamente que es dueña del proceso y que lo lidera, lo que puede esperar de la gente es un claro escepticismo.

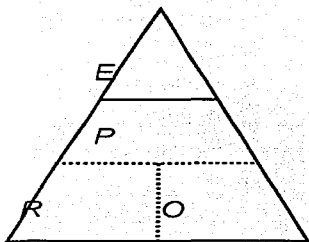
Después viene la involucración de los empleados. Lo que se busca es la sustentación de la necesidad del cambio con hechos, pues los hechos se sobreponen a las emociones. *"Señores, por lo que hemos visto en cifras, el cambio se requiere. No es opcional. Si no lo hacemos nosotros, vendrán otros que si estén dispuestos a hacerlo a*

*sustituírnos.*³² Entre más se base la necesidad del cambio en hechos, más imparcial se tornan las razones, por lo que el proceso se mueve con muchas menos fricciones.

Es muy importante hacer esto en las primeras etapas del programa, con el fin de establecer la credibilidad necesaria en todo el programa de cambio. Los resultados se verán en una prueba piloto.

Adicionalmente, se debe proveer al personal involucrado en el programa, de una capacitación que los entendidos llaman “just-in-time (JIT) and task-aligned”; justo a tiempo y alineado a la tarea (en forma literal), pero más coloquial sería algo así como, oportuno y adecuado. Con esto quiero decir, entrenar en técnicas como solución de problemas y trabajo en equipo cuando se inicia el programa, no cuando se percibe una crisis de funcionalidad de los equipos. Con el entrenamiento alineado a la tarea quiero decir conocimientos y habilidades relacionadas con las tareas del programa que se están desarrollando, en el momento en que se van a iniciar. Estos puntos son críticos: Las empresas han gastado fortunas inmensas dando entrenamiento, sólo porque se piensa que es bueno. Pero cuando se entrena a la persona y no se da la oportunidad de practicar lo entrenado en las próximas semanas del entrenamiento, se olvida lo aprendido y se genera desmotivación y escepticismo.

³² Ing. Héctor Valenzuela. Dir. Operaciones Zona Centro-Sur. Cementos Mexicanos.



E	Establecer objetivos estratégicos mediante: <ul style="list-style-type: none"> • Escuchar activamente a todos los Participantes • Medir su satisfacción • Resolviendo y balanceando los conflictos entre atributos
P	Enfocar el cambio en el proceso mediante: <ul style="list-style-type: none"> • Seleccionar procesos que son críticos para la estrategia • Estableciendo metas de mejora • Implementando cambios en el nivel necesario
R	Alinear los recursos mediante: <ul style="list-style-type: none"> • Uso de tecnología para lograr procesos de excelencia • Balance de tecnología y recursos humanos • Aplicando recursos flexibles facilitando las mejoras
O	Alinear la organización mediante: <ul style="list-style-type: none"> • Modificar la estructura para que soporte los nuevos procesos • Establecer políticas que motiven el cambio acelerado • Sobreparar barreras que evitan la integración y los cambios

Fig. 23

Finalmente, pienso que es fundamental llevar a cabo una planeación del programa en forma exhaustiva antes de dar inicio al mismo. La implementación inicia (después de la sustentación de la necesidad del cambio) con una sesión de trabajo de los altos ejecutivos de la empresa para acordar en la visión de lo que se quiere lograr y un entendimiento razonablemente uniforme de que el cambio es necesario y es deseable.

El siguiente paso sería la evaluación para determinar el primer proceso crítico en el que se va a trabajar. Es necesario repetir que hacer esta selección con cuidado es sumamente importante. Se debe elegir un proceso crítico que tenga evidencias claras del

potencial de mejora y una probabilidad de éxito razonablemente alta. Y esto es fácil de entender; si el piloto fracasa, seguramente el programa también lo hará.

Una vez completado el proyecto piloto, se inicia el proceso de un modo más amplio, comenzando con la planeación del programa completo. Contemplando cuando menos los próximos dos a tres años.

Estoy muy confiado que usando el modelo planteado para dar forma a la estrategia de mejora, cualquier empresario puede iniciar una transformación que lo lleve a nuevas alturas de desempeño y de ahí a una mejora continua hacia niveles más elevados de desempeño. Cualquier empresa puede “acelerarse” independientemente de su tamaño y en algunos años convertirse en uno de los mejores de su sector. El esfuerzo bien vale la pena.

Se han cubierto los aspectos que permiten la conceptualización del cambio. Ahora, me enfocaré a enunciar lo que podrían ser los principios esenciales para un cambio exitoso.³³

Del estudio de “The Economist” se desprenden seis puntos esenciales para lograr éxito en un programa de cambio:

³³ La empresa Arthur D. Little en conjunto con The Economist (Business International) en 1992 condujo un estudio enfocado en 24 firmas líderes en Europa, Asia y Norte América en el que se discutieron los retos al responder a los cambios que el entorno y los mercados van requiriendo para cubrir las expectativas de los clientes, los inversionistas y los empleados. En 1993, Opinión Research Corporation, entrevistó (como parte del estudio) a 350 ejecutivos en 14 industrias Norteamericanas que habían estado involucrados en procesos de cambio. Los ejecutivos compartieron sus ideas en cuanto a lo que deberían haber cuidado durante sus programas de transformación y aquello que, de llevar a cabo el programa de nuevo, no perderían de vista. Este grupo de líderes de varias empresas en los Estados Unidos han logrado cambios fundamentales, logrando además, niveles de desempeño envidiables.

- No se debe luchar contra la cultura. Se debe “jalar” no “empujar” para lograr el cambio cultural.
- No se debe entrar “vendado” a lo desconocido: Se debe crear una visión del futuro y vivirla desde su creación.
- El cambio no tiene que ser caótico e improvisado: Se debe administrar el cambio como un proceso integrado.
- No se debe ser ni elitista ni revolucionario en el cambio: La agenda del cambio se debe desarrollar de arriba hacia abajo de la organización, y los cambios se deben diseñar de abajo hacia arriba.
- Gastar en entrenamiento no desarrolla las habilidades que se requieren para cambiar: Se debe proveer enseñanza, entrenamiento y asesoría (“coaching”) en forma oportuna y adecuada con el programa.
- A los altos ejecutivos: ¡No deleguen la responsabilidad del programa!

Ahora elaboraré un poco cada uno de éstos principios.

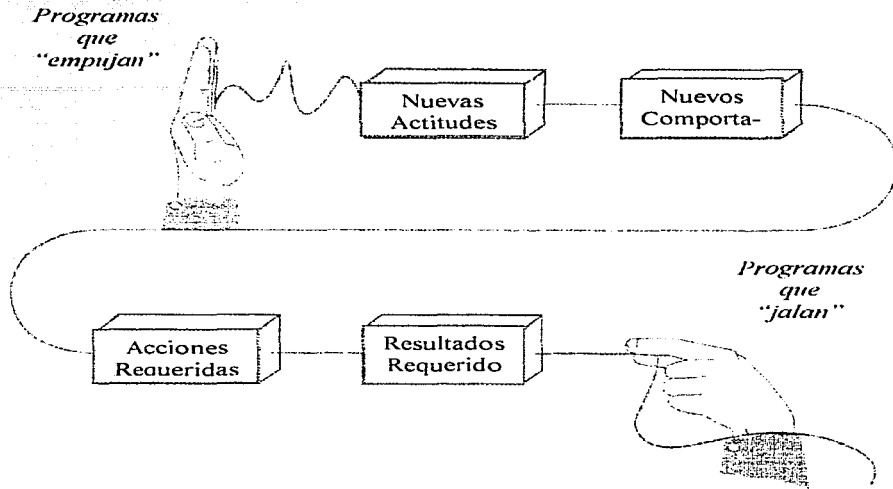
Jala, no empujes. La respuesta más común a la pregunta ¿qué se requiere para transformar la empresa y con esto elevar su desempeño? Es: “cambiar la cultura”. Esto es, cambiar las reglas no escritas de la compañía y la actitud de los empleados. La urgencia normal de la gerencia para lograr cambios dramáticos y rápidos lleva a las empresas a intentar “lavar” el cerebro de sus empleados mediante programas de entrenamiento “universales” llenos de exhortación y con asistencia obligatoria para todos, desde el portero, hasta el CEO. La premisa es que forzando el cambio en los empleados en su actitud hacia el trabajo en equipo, la calidad, los clientes, resultará en

un nuevo comportamiento que guiará a la empresa a una mejora en las capacidades de la empresa y en el desempeño del negocio.

No es para sorprenderse que esos esfuerzos por “empujar” el cambio en la organización normalmente fracasan. Son la principal razón para el naufragio de tantos esfuerzos de la Administración de la Calidad Total y otro tipo de programas en los que se involucra a los empleados. Lo que éstos programas carecen es una estrategia ganadora para canalizar la “nueva energía”, si la hay, a acciones específicas en línea con las nuevas metas de la empresa.

En otras palabras, lo que funciona (históricamente según el estudio de The Economist citado) no es empujar el cambio, sino “jalar” el cambio hacia una visión y sus metas relacionadas. Las acciones requeridas para lograr dichas metas deben ser muy bien pensadas y, con un entendimiento claro de los cambios al concepto del negocio, se deben definir los nuevos roles y responsabilidades y, junto con esto, deben definirse los mecanismos de medición y los indicadores claros. La alineación con estos cambios y el entrenamiento como se va necesitando (oportuno y adecuado) va generando los nuevos comportamientos deseados (mismos que son más fáciles de visualizar y dirigir) para el logro de los objetivos. Entonces, el cambio cultural es un resultado de un proceso ordenado de mayor jerarquía y no un prerrequisito para el mismo.

Fig. 24 Jalar vs. Empujar



El caso de una empresa de la industria automotriz americana (confidencial) sirve para ilustrar esto. Su desempeño había ido en franco deterioro por varios años y los empleados parecían no estar interesados en ello, según la opinión de la gerencia alta de la empresa. La empresa contrató a especialistas en comportamiento organizacional y condujo una serie de programas, pero sólo se lograron efectos temporales.

La empresa se organizó en procesos orientados a resultados. Se incitó a los gerentes y empleados a cambiar lo que estuviera directamente ligado al desempeño (prácticas de mantenimiento, programación de la producción, entrenamiento en

habilidades específicas y la asignación de responsabilidades) de la empresa. En menos de dos años se invirtió la situación de los indicadores. Adicionalmente, los empleados desarrollaron un sentido de orgullo por lo que habían logrado y se iniciaron nuevas campañas para continuar las mejoras.

Visualiza el futuro.

Una visión es la fuerza que impulsa el cambio. Evoca de cierta forma, una fotografía de lo que la empresa quiere ser y una sensación de cómo la empresa lo puede lograr. Un proceso bien administrado para definir la visión crea lo que muchos llaman, con cierto aire escéptico, “castillos en el aire”, y de cierta manera es cierto, pero también, da claridad e inicia el movimiento de la empresa hacia el cambio.

La necesidad de una visión surge del descontento, entre otras cosas. Dicho descontento puede surgir de un problema, o irónicamente, de una oportunidad. Pero dicho descontento sin una visión, guía a las empresas a la desmoralización. Para lograr el cambio en “las tropas”, la visión debe y tiene que ser inspiradora, creíble y a la vez difícil de lograr.

Un caso muy comentado en los pasillos de la consultoría fue el del fabricante de camiones en Malasia; Tatab Industries. En 1977, Tatab estaba “de rodillas” en la industria. Los Europeos y los Japoneses dominaban el mercado. Las ventas de Tatab iban en descenso, sus pérdidas a la alza y sus acreedores crecían en impaciencia. Las ventas tenían que incrementarse rápidamente. La moral de la gerencia, acusada de inepta, debía revivirse. El hito fue entonces el cambio del CEO.

El nuevo dirigente tomó cartas en el asunto. Junto con su grupo directivo desarrolló una visión para Tatab expresado así:

"La empresa que hace ricos a los transportistas".

Los transportistas en Malasia normalmente compraban camiones a precios más altos que los de Tatab (Mercedes-Benz) pero compraban para su uso personal autos compactos japoneses. La idea detrás de la visión era que los transportistas pudieran comprar los camiones Tatab más baratos y con ello poderse comprar un Mercedes para su uso personal.

Para los transportistas emprendedores, ansiosos de poder mostrar su éxito, la visión de Tatab era prometedora. Para el equipo Tatab, el reto era hacer que su visión se hiciera realidad. Los miembros acordaron que cada uno encontraría, examinando la visión, la definición de lo que se debía hacer. Esa tarde, un gerente de servicio recibió una llamada de un distribuidor, diciendo que tenía un camión descompuesto y que no tenía la refacción requerida. El distribuidor quería que el gerente se comprometiera a entregar la pieza a más tardar el día siguiente. Inspirado por la nueva visión, el gerente de servicio fue a la bodega, encontró la pieza, manejó por dos horas y encontró el camión varado en el camino y ya de noche. Con la ayuda del distribuidor pusieron el camión a funcionar a tiempo para entregar la carga (pescado) en Kuala Lumpur temprano en la mañana. El operador del camión estaba impresionado por la respuesta a su necesidad; la publicidad de boca en boca reflejando el nivel de servicio de Tatab fue sorprendente.

Mediante el eco de este tipo de acciones dentro de Tatab, la visión fue permeando en toda la organización. Tatab se convirtió en dos años en la compañía con la participación de mercado más importante de Malasia; y rentable.

Administra el cambio como un proceso integrado.

Cualquier empresa constituye un nudo de procesos interconectados y con una estructura de políticas, reglas no escritas y comportamientos, todo esto limitado por recursos finitos. Se observa una y otra vez que los procesos de cambio para lograr un desempeño alto no se enfocan en uno de los puntos, sean los procesos críticos, las políticas organizacionales o los recursos, el esfuerzo se debe llevar a cabo en los tres frentes simultáneamente.

Muchas firmas se han concentrado en mejorar, por ejemplo, el proceso de creación de productos para lograr una ventaja competitiva desarrollando mejores productos, más rápido. Pero el proceso de creación de productos está fuertemente ligado a los procesos de manufactura y la cadena de abastecimientos. De hecho, las fracturas en cualquier parte del proceso, y sus oportunidades de mejora, normalmente se conectan con otros procesos.

Los procesos en si, no entregan resultados, ni pueden auto-mejorarse. Únicamente las personas pueden hacer esto. Los deseos y necesidades de los empleados deben ser considerados en el diseño de procesos de alto desempeño. Esta aseveración puede parecer obvia, sin embargo muchas veces se ignora.

Si recordamos las fases iniciales de la industrialización de inicio del siglo XX, que se basaba en principios de ingeniería industrial para lograr eficiencia en los flujos de trabajo. No contemplaba adecuadamente el factor humano. *"Why is it when I only want a pair of hands, I get a whole human being?"*³⁴ Hoy, ignorar el factor humano es normalmente el factor fundamental en la mayoría de los procesos de cambio.

En contraste, los conceptos modernos de manufactura japoneses desarrollados por Toyota, organizan el proceso de manufactura para incorporar la mente de los trabajadores. Se sitúan espacios para reuniones para los equipos de calidad junto a la línea de producción, incluyendo gráficas de desempeño junto a las máquinas que están siendo objeto de experimentos de mejora, y los datos son alimentados por los mismos trabajadores y se les brinda capacitación continua. Todo esto como parte integral del proceso de manufactura. Y como las personas son el principal motor de mejora, la gente motivada, con los recursos adecuados pueden crear la empresa del mas alto desempeño.

Una encuesta del Instituto Tecnológico de Massachussets a 100 plantas ensambladoras de autos en todo el mundo establece que la más alta productividad y calidad se obtiene en las plantas que han integrado alta tecnología con las mejores prácticas de administración de personal. Al final, el balance entre las personas, los procesos y los recursos requeridos es lo que puede crear la empresa de alto desempeño que es el anhelo de cualquier empresario.

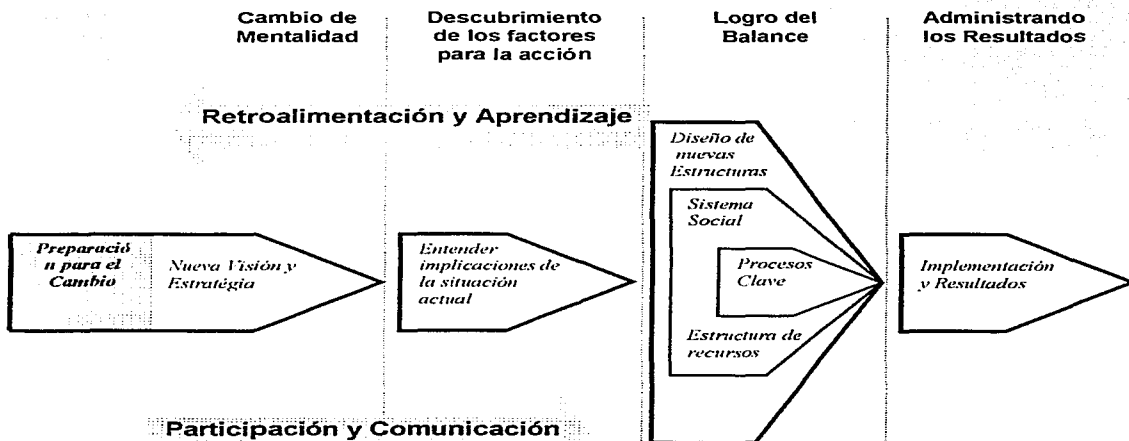
Muchas empresas hacen las cosas adecuadas pero en un orden errado. Algunas inician un programa de reingeniería de procesos críticos antes de construir una visión.

³⁴ Frase que se atribuye a Henry Ford I

Otras, se lanzan a cambiar su estructura organizacional sin entender cuáles son las reglas no escritas, mismas que deben incorporar nuevos sistemas y políticas. Definir la secuencia exacta no es tarea fácil; Cada caso es diferente.

No existe la guía Michelin del empresario, donde se encuentran todos los detalles para seguir un camino. Lo único que puedo brindar es un mapa de explorador con las islas y penínsulas dibujados en forma aproximada a la realidad, resultado de las experiencias de otros exploradores previos. Sirve para marcar el rumbo, pero cada organización debe establecer su sextante en cada paso y caminar hacia lo que pretende como visión.

Fig. 25 Proceso Integrado de Administración del Cambio y Aprendizaje



TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Crea la agenda de arriba hacia abajo y diseña los cambios de abajo hacia arriba.

La implementación de ideas se hace muy difícil si aquellos responsables de la implementación no han sido involucrados en el desarrollo de dichas ideas. La gente no compra fácilmente las ideas que no ha ayudado a crear.

"Dime y me olvidaré, muéstrame y recordaré. Involúcrame y me importará"

Proverbio Chino

Las organizaciones frecuentemente han confundido el empoderamiento (yo prefiero llamarlo facultación ó "*empowerment*") con la abdicación de la gerencia. Han entrenado a sus empleados en métodos para resolver problemas y han dado el poder a los empleados para fijar sus prioridades. Entonces, la gerencia espera resultados satisfactorios, mismos que no siempre llegan. Y en muchos casos, los trabajadores fueron los que pelearon por tomar el control del esfuerzo para después calificar a la gerencia de débil y culparla del bajo desempeño.

La lección de esto es que para logra una transformación efectiva, es necesario integrar la "dirección" del programa en los altos niveles de la empresa con la participación abierta de los empleados. La dificultad de combinar estos enfoques es encontrar la "mentalidad" que se requiere. El gerente que se caracteriza por su estilo directivo, gusta de ver un plan desarrollarse en forma sistemática y lógica. Frecuentemente, este tipo de gerente desea fuertemente participar en cada una de las fases del proceso de planeación.

La facultación, sin embargo está basado en la distribución de la responsabilidad en muchas personas. La gerencia debe tener fe en las decisiones que se van tomando. Debe creer que se lograrán los resultados. El efecto de las decisiones es difícil de predecir, ni se puede asegurar que va a funcionar del todo.

Un concepto que normalmente resulta útil al pretender integrar los procesos modificados es lo que se conoce como (Minimum Critical Specifications) especificaciones críticas mínimas. Dentro de este concepto, el grupo con la responsabilidad de cambiar un proceso ofrece al grupo responsable de los siguientes pasos la agenda y los principios requeridos para ejecutar el próximo paso; ni más ni menos. Ej. Un grupo que crea la visión (base para todos los cambios) debe asegurarse que es mucho menos detallada que una estrategia y mucho más evocativa, y con esto queda espacio para que el siguiente grupo incorpore conceptos en forma significativa al diseño de la organización. De manera similar, el diseño de la organización especifica claramente que se espera del equipo, pero deja suficiente espacio a la creatividad del equipo para desarrollar los roles en detalle. Los procesos de negocio bien diseñados establecen las condiciones que limitan, pero requiere de los implementadores de los procedimientos para trabajar en el su detallamiento dentro de las citadas limitaciones.

No hay una receta para lo que deben constituir las especificaciones críticas mínimas en cada paso del proceso de cambio. Se encuentra que es útil que de manera selectiva, participen algunas personas que se harán responsables de los siguientes pasos en el paso anterior. De manera que se genera un efecto cascada de involucración, con el equipo líder tomando el rol fundamental de la visión del proceso y los que ejecutan el rol de cargo de la implementación.

Provee enseñanza, entrenamiento y guía ("coaching")

El cambio se ha logrado cuando los empleados a todo nivel, desempeñan sus tareas en una forma significativamente diferente. Únicamente el entrenamiento no cambia nada. Para lograr el cambio, los empleados requieren nuevas habilidades. Normalmente, requieren dejar a un lado habilidades que tenían que ya no son útiles, o no son apropiadas. Pero los gerentes muchas veces tienen miedo de dejar ir las viejas prácticas mientras llegan las nuevas por la posibilidad de que el programa falle. Durante un cambio de fondo, los empleados siempre requerirán nuevos conceptos, nuevas habilidades de acuerdo a los conceptos, y guía para intentar lo nuevo. De esta forma, se aprende haciendo y logrando resultados.

Las empresas emplean muchas formas para probar nuevos conceptos. Algunos de naturaleza más analítica requieren de ambientes académicos, mientras otros conceptos más "suaves", como trabajo en equipo, se enseñan con aprendizaje experiencial. La "escalera" del aprendizaje significativo, puede tomar varias formas, incluyendo juegos y experiencias al aire libre.

La enseñanza, el entrenamiento y la guía han sido descritas en éste documento como formas de aprendizaje en movimiento. Muchos equipos llevan a las sesiones de capacitación problemas reales de la operación, trabajan durante sus sesiones en resolver el problema, desarrollan un plan de acción y se responsabilizan por llevar a cabo los cambios. Las empresas más reconocidas que emplean estos enfoques (en los Estados Unidos) son General Electric, Ameritech y AT&T; habiendo empleado este enfoque en

el desarrollo de habilidades del personal y logrando importantes cambios y mejoras en su desempeño.

¡No deleguen la responsabilidad del programa!

El CEO puede delegar a otros la responsabilidad de diseñar y mejorar los procesos críticos del negocio pero la responsabilidad de administrar el proceso de cambio como un todo, no puede delegarse. El resultado es demasiado importante, muchas veces es la sobre-vivencia de la empresa. Y el proceso requiere la retroalimentación en una serie de puntos que sólo puede dar el CEO.

El proceso de transformación requiere de la integración de un gran número de cambios mientras la empresa continúa operando para lograr las metas planteadas antes del programa de transformación. Sólo los altos ejecutivos pueden tener la perspectiva completa y establecer prioridades. Cualquier cambio grande requiere cambios también en roles, responsabilidades y en la remuneración. Normalmente esto sólo puede hacerlo el CEO. Y por último, todos los empleados se deben comprometer en tiempo y esfuerzo para hacer que el cambio se dé y se obtengan los beneficios. El CEO debe demostrar su propio compromiso dando a la administración del programa de cambio la más alta prioridad.

Delegar la responsabilidad del programa a otro ejecutivo envía el mensaje a los empleados que el CEO considera muchas otras cosas más importantes que el cambio.

Finalmente; Para lograr el éxito, el cambio debe producir resultados medibles y, como la mejora sustancial invariablemente requiere el rediseño de los procesos críticos y la

organización, el progreso del esfuerzo debe ser medido. Al final, el modo más seguro de lograr un rediseño de los procesos y la organización excelentes es desarrollando y administrando el conocimiento de lo que la empresa hace bien, y después, incorporar ese conocimiento rápidamente; El aprendizaje organizacional es crítico para el logro de los beneficios:

“Los líderes en las organizaciones que aprenden son responsables de construir empresas donde la gente expande continuamente sus capacidades de dar forma al futuro... esto quiere decir que los líderes son los responsables del aprendizaje.”

Peter M. Senge, The Fifth Discipline.

No existe la organización que tenga la opción de cambiar y aprender o no. Todas las organizaciones cambian y aprenden continuamente, de otra forma, no habrían sobrevivido. Las opciones para los líderes son: o se quiere dirigir y administrar este proceso vital para que ocurra en forma eficiente, efectiva y alineado con las metas de la empresa, o se debe dejar el proceso en las manos del destino y por tanto a una mucho mayor posibilidad del fracaso.

6 Reflexiones finales (guía para el “agente de cambio”)

El éxito en un programa de cambio requiere el cuidado de una serie de aspectos fundamentales en cuatro grandes grupos:

“Aspectos que hay que Bloquear y Tactear”

Medir el desempeño: Se requiere un sistema (puede ser manual) para la medición del desempeño de cada proceso. ¿Se tiene los indicadores adecuados y un sistema planeado para monitorearlos?

Enfrentar la realidad: Las barreras organizacionales para aprender y hablar con candidez los problemas normalmente hacen mucho más difícil lograr un entendimiento compartido de la situación de la empresa, así como, de la visión. Las barreras representan una gran fuente de conocimiento para definir una estrategia de cambio ganadora. ¿Hasta que punto conoce, acepta y comparte la organización su situación actual?

Tecnología habilitadora: La tecnología de información puede ser o un catalizador o un inhibidor del cambio y, puede ser una gran barrera para lograr el cambio. ¿Qué tan eficientemente emplea la organización el poder de su tecnología para dirigir y motivar los cambios?

Elementos organizacionales: Cualquier mejora significativa requiere cambios importantes en la organización; entre otros están la distribución del trabajo, la estructura de autoridad, el plan de carrera, las prácticas gerenciales y el entrenamiento. ¿Se tienen

identificados los cambios que se deben realizar en la organización para que la mejora en el desempeño se de?

Institucionalización: Es altamente crítico reconocer los resultados, entender su valor y convertirlos en políticas institucionales, procesos aprobados y metodologías de trabajo.

Obtención de beneficios: Los niveles directivos y gerenciales están siempre habidos de beneficios y resultados. Se puede definir un programa que inicie como un “big-bang” (análogo a una teoría de la formación del universo) toma tiempo en tomar su curso, ó un enfoque de “mangos bajitos” (mejor denominado en inglés quick-hits) genera algunos logros en el corto plazo, generando alguna inercia. ¿Cómo es la demanda de resultados en el tiempo que puede uno esperar?, ¿Identificamos las oportunidades de corto plazo en forma regular y las aprovechamos?

Continuidad: Identificar e involucrar a la gente que administrará la implementación desde el inicio del programa reduce significativamente el tiempo requerido para lograr una implementación completa. ¿Hemos identificado al responsable de la implementación de los cambios para que participe en el diseño de los mismos?

Programas piloto: Los cambios deben ser definidos hasta un nivel de detalle necesario para permitir que los próximos pasos se puedan dar. Muchos cambios es mejor dejarlos para que los responsables de la tarea los implementen por si mismos. Los proyectos piloto, ejecutados en una especie de “ambiente de laboratorio”, proveen maneras efectivas y con riesgos calculados de brincar la “brecha” entre la visión y la

realidad. ¿Hasta que punto se han usado pilotos y prototipos para impulsar después cambios más masivos?

Emplear lo mejor: Implementar un cambio fundamental es un proceso complejo y multi-frontal que requiere lo mejor de la organización en términos de su gente y su atención. ¿Hasta que punto se tiene a la mejor gente involucrada en el esfuerzo de cambio?

Enfoque de adecuación: Cada situación es diferente. Se debe seguir una metodología uniforme y tiene que adaptarse para satisfacer las necesidades y realidades de cada situación. ¿Se ha definido la metodología a emplear y se tienen identificados los puntos que se deben adecuar a la situación particular?

Audacia en las metas: Es posible maximizar los beneficios, pero sólo si el ambiente es propicio para replantear y reinventar, cuando el enfoque es sin barreras, dónde no exista “vacas sagradas” y nada está fuera de los límites. ¿Hasta que punto se cuenta con un ambiente como este?

Alcance del cambio: Si las fronteras entre personas, departamentos, funciones y localidades son la principal causa del mal desempeño, un alcance amplio de las iniciativas de cambio generará las mayores oportunidades de mejora amplio (esto es, sin limitaciones del organigrama). ¿Qué tan efectivo se puede ser para definir iniciativas de cambio que crucen las fronteras organizacionales?

Apuntarse al blanco: Existen básicamente tres criterios para definir dónde apuntar los esfuerzos. El potencial de mejora, la importancia estratégica (normalmente

en base a los atributos de satisfacción de los clientes, empleados ó dueños), y la probabilidad de éxito. ¿Se han evaluado las oportunidades en términos de alguno de éstos criterios?

Imitar al mejor: Mientras los indicadores son muy importantes, el principal valor de hacer comparaciones (benchmarking) está en lo que se aprende de lo que otros han logrado en términos de desempeño. ¿Qué tanto de lo que hacen los mejores se conoce? Y ¿damos buen uso a la información de desempeño de los mejores?

La dimensión humana

Redefinición de roles: En el ambiente actual, los grandes cambios involucran alteraciones significativas en los roles que los individuos juegan en la organización. Los roles se están convirtiendo en algo más amplio, de agregar más valor, de autodirección, de participación en equipos de trabajo y enfocados a procesos en vez de actividades. ¿Hasta que punto en mi idea de transformación está incluida la modificación del concepto tradicional nuestro del rol?

Desarrollo de habilidades: Para desarrollar las habilidades que se requieren, se debe emplear entrenamiento oportuno y adecuado, además de guía (coaching) constante, administrado tanto a todo el equipo junto, como a individuos en "corto". ¿Al definir el programa de cambio, se ha contemplado la necesidad de capacitación y se ha incluido en el plan?

Facultación efectiva: La facultación resulta ser uno de los aspectos clave más relevante en un programa de cambio. Se basa fundamentalmente tanto en expectativas

claras de la gerencia y los límites, como en la claridad de las responsabilidades de los individuos y los equipos. ¿Hasta que punto se han definido las expectativas y límites y se han comunicado a todos?, ¿se tienen claras las responsabilidades a nivel de los individuos y los grupos que éstos conforman?

El vehículo es la gente: Los cambios exitosos cubren a toda la organización que los vio nacer. Involucra a un número importante de sus integrantes y el proceso confía ampliamente en ellos para aprender y cambiar. ¿La gente de la organización es reconocida y empleada como el agente fundamental del cambio?

El capital humano: La gente es el único activo que, análogamente a los conceptos contables, se aprecia. Todos los cambios deben reflejar esa verdad elemental si se quiere mantener la “salud” de la organización. ¿Se trata a la gente con el nivel adecuado de confianza y respeto?

Jala, no empujes: El modelo para “jalar” (propuesto anteriormente), está basado en una visión compartida. Es más efectivo en el logro de resultados y el cambio cultural que el modelo que “empuja” el cambio. Cambiar lo que es importante para la gente no puede hacerse a la fuerza. ¿Se cuenta con un modelo que permita jalar el cambio?

Diseño en el frente: El cambio se logra y se sostiene cuando la gente de la organización está involucrada ampliamente tanto en el diseño como en la implementación de los cambios. La gente debe desarrollar el cambio reflejando la propia situación y las características de la empresa, incluyendo la cultura, las políticas,

los procedimientos, la historia de la compañía y las circunstancias en las que la empresa se encuentra. ¿Hasta que punto la gente está involucrada en todo el proceso de cambio?

Interiorización: En general, las personas son un extraordinario agente de cambio, pero únicamente cuando la visión, los objetivos y los planes de cambio se sienten como propios. Mientras el cambio se mueve del concepto a la realidad, se deben de comunicar ampliamente los avances a la organización. Esperar hasta que el plan de trabajo está terminado para iniciar el proceso de difusión normalmente crea ineficiencias como resultado de las incertidumbres. ¿Qué tan eficiente es la comunicación y apropiación de los avances del programa en la empresa?

Cambio de actitud: Para que la gente modifique su actitud hacia el cambio, se requiere que participe. Una visión o estrategia en la que se ha participado cobra relevancia personal pues se percibe que la opinión e inquietudes están siendo reconocidas e integradas y de alguna forma pueden ser satisfechas. ¿Se han considerado los elementos requeridos para modificar la actitud de los participantes en el programa de cambio?

Reglas no escritas: El interés personal del individuo, que es el motor esencial del comportamiento de las organizaciones, crea una serie de reglas no explícitas. Estas reglas resultan ser o facilitadores o inhibidores del cambio. ¿Se han entendido las reglas no escritas y se han definido la manera de manejarlas?

En cuanto al método

Medios de mejora: La mejora en el desempeño se logra de tres formas básicas. Reduciendo tiempos, cortando costos ó eliminando errores. ¿Se han identificado y evaluado y se ha logrado un balance eficiente entre las tres?

Flexibilidad: Para ir logrando el cambio, el aprendizaje y la mejora, los procesos, los recursos y la organización deben ser diseñados para ser flexibles. ¿Los cambios planeados contemplan una mayor flexibilidad a la actual o nos volveremos más rígidos?

Metodología: Para asegurar la consistencia y el aprovechamiento de los esfuerzos de cambio, la organización debe decidir adoptar una metodología y un juego de herramientas. Ambos, deben atender las necesidades específicas y únicas de la empresa. ¿Se ha definido la metodología de administración del cambio adecuada?

Conexiones invisibles: Para una implementación exitosa, la organización debe analizar las conexiones existentes entre los satisfactores de sus grupos de interés, los procesos, los recursos, los elementos organizacionales, las acciones y el estilo gerencial, el comportamiento de la gente y los resultados que se están obteniendo. ¿Se entiende la red que se compone entre todos los elementos de la empresa? Y ¿se refleja esto en el plan maestro de cambio?

Pensamiento sistémico: Al implementar el cambio, surgirán consecuencias del trabajo fragmentado, generando efectos en costos, productividad, servicio, calidad y hasta en la moral de los trabajadores. Mediante la disciplina de pensamiento sistémico,

se puede visualizar un diseño alineado con los resultados deseados. ¿El pensamiento sistémico es conocido y empleado en el análisis y solución de problemas?

Integración de los esfuerzos: Normalmente los recursos son compartidos por varios procesos, me refiero tanto humanos como materiales, por lo que los cambios deben ser integrados cuidadosamente desde la planeación de la implementación. ¿Se tienen identificados los recursos que se requerirán durante la implementación de los cambios propuestos?

Programa por fases: La receta para el cambio requiere una larga lista de ingredientes. Incluyendo el compromiso de la organización, el cambio de actitud, más y mejores habilidades, mejores recursos y sobre todo alineación de estos. Frecuentemente, el cambio exitoso demanda el desarrollo de competencias que permitan el cambio deseado. ¿El plan de acción contempla el entendimiento de los prerequisites para el cambio?

Dinamismo del proceso

Pragmatismo: Es clave para el logro de resultados, ser pragmático y práctico. La solución ideal implementada parcialmente, arroja menos beneficios que una solución práctica completamente implementada. En el cambio, lo perfecto resulta ser muchas veces enemigo de lo bueno. ¿El pragmatismo es una característica de nuestro proceso de decisión?

Aprendiendo: Para mejorar la habilidad para cambiar y mantener el cambio, la organización debe promover el aprendizaje activo. La gente sólo cambia y mejora si

piensa en formas nuevas y diferentes. ¿Se cuenta con un plan para lograr el aprendizaje organizacional y se está implementando?

Inercia: La fuerza de oposición, es un arma de dos filos; a veces ayuda y a veces estorba. Lo que se ha encontrado como un común denominador en los escépticos es, que se debe modificar el estilo en la explicación que se da a ellos, ya que requieren “sentir” más el camino hacia la solución. Una vez que esto se logra, se gana un apoyo fanático. ¿Cómo está posicionada la organización para lidiar con su propia inercia?

Rumbo: Los grandes programas de cambio toman normalmente muchos meses antes de lograr resultados significativos y a veces años antes de ver los efectos reflejados en el estado de resultados. Inevitablemente, habrá crisis y problemas tanto humanos como del sistema y se verán los efectos en la suboptimización de los resultados. La gerencia, debe mantener el rumbo sin constantes cambios en las prioridades, si es que se quieren lograr los beneficios. ¿Qué tan bien la organización mantiene el enfoque y el propósito común?

Administración integrada del cambio: Para reflejar y atender las interconexiones que existen en todos los aspectos del negocio, el cambio siempre debe ser visualizado en forma integrada. ¿Se cuenta con un plan para la administración integrada del cambio?

Enfoque en los grupos de interés: Se debe conservar durante todo el programa el enfoque a los clientes, dueños o empleados, de una manera balanceada y siempre bajo un esquema ganar-ganar. ¿Los cambios requeridos contemplan un balance entre las necesidades de los diferentes grupos de interés?

Integridad de procesos/ recursos/ organización: Los tres elementos tienen que analizarse en forma orquestada e integrada para crear un balance dinámico que refleje las contraposiciones de los atributos de satisfacción de los grupos de interés. ¿Se ha pensado en un enfoque integrado y completo contemplando todos los grupos y sus satisfactores?

Modalidades de mejora: La mejora de los procesos se puede lograr de varias formas. Reduciendo ó adecuando su tamaño, mejorando de manera incremental, rediseñando y repensando. Cada “modo” tiene sus ventajas y desventajas, según el caso, y ninguno es totalmente suficiente solo. ¿Se han identificado las modalidades que se emplearán en cada caso?

Enfoque en beneficios: El objetivo de un esfuerzo de cambio no es simplemente cambiar el estado actual. Mas bien es el de generar una corriente de beneficios inmediatos y continuos. Por ello, planear la implementación y la implementación misma, se debe iniciar con el programa. ¿Se están tomando las medidas para que los beneficios se obtengan lo más temprano posible y al final se obtengan en su totalidad?

Preparado para el cambio: Transformar a la empresa requiere de: 1.- una visión inspiradora y alcanzable, aunque difícil. 2.- El entendimiento de las razones de la situación actual que no permitirá el logro de la visión y 3.- un compromiso compartido y honesto de querer corregir las deficiencias. El cambio profundo y permanente no puede ser impuesto desde las alturas, debe surgir de las mentes y los corazones de la gente que vive en la organización y que está dispuesta y aspira a crear algo nuevo,

diferente y por supuesto mejor. ¿Se cuenta con una visión, se entiende la situación actual y se desea profundamente la mejoría?

Involucración de arriba: La participación, compromiso e involucración de los altos niveles y con ellos el CEO, es quizá el factor crítico de éxito más importante. Con el CEO como dueño del proceso, como facilitador, modelo y comunicador. El más alto nivel de la empresa debe mostrar visión, compromiso y pasión. ¿Cuál es el nivel de involucración de los altos niveles de la empresa en el programa de cambio?

* * * * *

Indice de Cuadros

Fig. 1	P.36	Capacidad Instalada de la Empresa Cementera
Fig. 2	P. 39	Esquema metodológico empleado por la Cementera
Fig. 3	P. 55	Atributos de satisfacción identificados por Extravaganza S.A.de C.V.
Fig. 4	P. 56	Tendencia de Rentabilidad de Extravaganza
Fig. 5	P. 56	Tendencia de Comisiones promedio de Extravaganza
Fig. 6	P. 57	Proceso de promoción de Extravaganza (antes del rediseño)
Fig. 7	P. 59	Proceso de promoción de Extravaganza (rediseñado)
Fig. 8	P. 61	Tendencia de Rentabilidad de Extravaganza (con proceso rediseñado)
Fig. 9	P. 61	Tendencia de Comisiones promedio de Extravaganza (con proceso rediseñado)
Fig. 10	P. 67	Diagrama de modelo metodológico básico
Fig. 11	P. 68	Relación de Satisfacción de Clientes y Participación de Mercado
Fig. 12	P. 69	El círculo virtuoso de la satisfacción de atributos de los grupos de interés
Fig. 13	P. 71	Importancia relativa de los atributos de satisfacción
Fig. 14	P.71	Comparativo de desempeño en atributos de satisfacción
Fig. 15	P. 73	Satisfacción de atributos y nivel de desempeño
Fig. 16	P. 74	Peso relativo de Atributos de Satisfacción
Fig. 17	P. 75	Reconocimiento de conflictos entre atributos de satisfacción
Fig. 18	P. 78	Comparativo de desempeño de una empresa vs la industria
Fig. 19	P. 78	Matriz de cruce de atributos y procesos críticos
Fig. 20	P. 79	Tres enfoques para la reingeniería
Fig. 21	P. 81	Costo de Inventarios vs Satisfacción de Clientes (El caso Honda en EEUU)
Fig. 22	P. 86	El concepto de aceleración en la mejora continua
Fig. 23	P.89	Enfoques en cada uno de los elementos metodológicos planteados
Fig. 24	P. 93	Programas de cambio que “jalan” vs que “empujan” el concepto
Fig. 25	P.98	El proceso integrado de Administración del Cambio y Aprendizaje

Bibliografía

Diario Oficial de la Federación, 30-03-1999.

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, Censos económicos 1994.

Nacional Financiera y el Inegi, El Financiero, 18-09-1996: 26.

Flores Gerardo en El Financiero, 18-07-96: 26.

La jornada, 31-08-1998: 20.

Berman, Marshall, La experiencia de la modernidad, Siglo XXI , 1988: 90.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico 1994, número 221: 116-117.

González Amador Roberto, La Jornada 25-11-98: 19.

Excelsior, 23-08-2000.

Quinto Informe presidencial de Carlos Salinas de Gortari, 1993.

Nacional Financiera, *La economía mexicana en cifras. 1995.*

www.atkearney.com

www.deloitte&touche.com

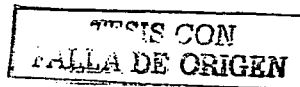
www.mckinsey.com

www.ernstandyoung.com

www.pricewaterhousecoopers.com

United Nations, Trade in Services 1989, Sectorial Issues: 360.

Reporte anual Pluspetrol S. A., Buenos Aires Argentina 1996.



The Economist, abril 18, 1992.

John Kotter HBS, *Interview by Peter Senge for The Dance of Change*.

Notas de la Reunión de inicio del programa de CEMEX, Monterrey N.L 1993.

WTTO (*world tourism and travel organization*). Estimaciones de la industria 1995.

Rorresters Research, Inc. 1996

The Best from the Best, lessons from the field, Arthur D. Little, 1998.

The accelerating organization, Maira y Morgan, McGraw-Hill, 1997

Empowered Teams, Wellins B. Wilson, Jossey-Bass, 1991.

The reengineering Revolution; A handbook, Michael Hammer

Managing Business Processes; BPR & Beyond, Colin G. Armistead

Entrevista telefónica con Erika Drezden, Vice President Arthur D. Little.

The Machine that Changed the World, James P. Womack, Daniel T. Jones, Rawson Associates 1990

Las reglas no escritas del juego, Peter Scott Morgan, 1995: 56

Entrevista telefónica con el Dr. Arun Maira, VP Arthur D. Little, Cambridge Mass.

Notas de la reunión de Operaciones Zona Centro-Sur, CEMEX, Agosto 1993

Biografía de Henry Ford I, Enciclopedia Encarta.