

MIGUEL ÁNGEL[®]
CORNEJO



**EXCELENCIA
DIRECTIVA
PARA LOGRAR LA
PRODUCTIVIDAD**



ebookspatagonia.
voz de latinoamérica

Miguel Ángel Cornejo

**EXCELENCIA DIRECTIVA
PARA LOGRAR
LA PRODUCTIVIDAD**

EXCELENCIA DIRECTIVA PARA
LOGRAR LA PRODUCTIVIDAD

© Miguel Ángel Cornejo
© ebooks Patagonia

Agosto, 2011

ISBN 978-956-8992-26-2

Arte de Portada: Carola Undurraga
Diagramación: Alexei Alikin

Prohibida la reproducción total o parcial de este libro electrónico, por cualquier medio, sin permiso por escrito de editorial ebooks Patagonia.

www.ebookspatagonia.com

info@ebookspatagonia.com

Tabla de Contenido

[Portadilla](#)

[Créditos](#)

[Introducción](#)

[1. El mañana, un desafío del presente](#)

[Pronóstico con 10 años de antigüedad](#)

[Una nueva revolución industrial](#)

[Microelectrónica](#)

[Biotecnología](#)

[Nuevos materiales](#)

[¿Tenemos futuro?](#)

[Una historia conocida](#)

[Japón: fenómeno de nuestro tiempo](#)

[Advertencia](#)

[El milagro japonés](#)

[Para un panorama comparativo](#)

[2. Principios de Excelencia directiva para lograr la productividad](#)

[La humildad para aprender](#)

[El síndrome del producto terminado](#)

[Ofrecer en lugar de pedir](#)

[Sistema de incentivos y adhocracia](#)

[Rotación horizontal](#)

[Política de sueldos](#)

[Seguridad en el empleo](#)

[Procesos integradores](#)

[Estados financieros sociales](#)

[Espíritu de equipo](#)

[Motivación permanente](#)

[Manejando el estrés](#)

[Búsqueda organizada de conocimientos](#)

[Decisiones en consenso](#)

[Control implícito](#)

[Aprovechar la experiencia](#)

[Investigación tecnológica](#)

[La clave del éxito japonés: la educación](#)

[Formación técnica](#)

[Formación humana](#)

[Formación cívica](#)

[Busque la Excelencia directiva del vértice a la base](#)

[Conceptualizando](#)

Con paciente y férrea disciplina lo logrará

3. Productividad mercadológica

Excelencia mercadológica

Primera llave: satisfacción del cliente

Más mercadotecnia, menos esfuerzo de ventas

Segunda llave: control de calidad

¿De quién es la responsabilidad de la calidad?

Control

Tercera llave: servicio con valor agregado

Cuarta llave: precios

4. Implantando una cultura de Excelencia

Primer paso: buscar la Excelencia directiva

Segundo paso: analizar la actual filosofía

Tercer paso: definir objetivos de orden superior, integrando la filosofía corporativa

Cuarto paso: comprometer a todos los líderes de la organización con la nueva filosofía

Quinto paso: convertir la filosofía deseada en cultura corporativa

Sexto paso: desarrollar líderes de Excelencia e involucrar a los líderes sindicales

Séptimo paso: instalación de un sistema eficaz de administración por resultados

Octavo paso: desarrollar una cultura de control estadístico

Noveno paso: implantar un sistema organizado de participación: Círculos de Control de Calidad

Décimo paso: crear un centro educacional clave del éxito empresarial

Epílogo

Un ideal, una obra, un hombre

Otros títulos de ebooks Patagonia

Info ebooks Patagonia

Introducción

Este libro va dirigido a aquellos directivos empresariales que buscan impulsar el desarrollo de sus organizaciones, mediante la consigna de la inmediata aplicación, razón por la cual todos los planteamientos propuestos pueden ser implementados en un término de 72 horas con resultados altamente satisfactorios. Estos planteamientos son el producto de más de veinte años de experiencia en el campo de la consultoría en búsqueda de la Excelencia y la Productividad.

El afán es transmitir aquellos principios que han mostrado su eficacia en el campo práctico y de las experiencias vivenciales más relevantes en el difícil arte de lograr óptimos resultados en las organizaciones empresariales. Los últimos diez años, en los que la empresa mexicana ha vivido la más aguda crisis de la historia moderna de nuestro país, nos han dejado lecciones valiosísimas que debemos analizar y asimilar lo mejor posible para estar en posibilidades de construir una empresa que responda a los actuales retos, solidificándose ya su futuro inmediato. Tales experiencias han demostrado la potencialidad del director empresarial para sortear con éxito la crisis, manifestándose una gran capacidad de adaptación y una extraordinaria versatilidad, lo cual no hace sino confirmar mi fe en las posibilidades infinitas de lograr empresas de Excelencia.

Esta obra busca estimular a los líderes empresariales, tanto del sector público como privado, que estén honestamente comprometidos para lograr la productividad de sus organizaciones, que sientan la gran responsabilidad de generar beneficios económicos y sociales con los recursos depositados en sus manos, y que además sientan un llamado histórico de su tiempo y de su espacio para dar una respuesta trascendente a una sociedad que nos ha brindado todo, y que ahora demanda nuestra capacidad para rescatar el valor más importante que poseemos: nuestro país. Es al que dedico este esfuerzo, que me ha hecho valorar día a día las grandes potencialidades y recursos que poseemos, siendo el más importante de todos la gente, recurso infinito en el que debemos fincar el futuro, porque son muchos los que esperan un impulso para desarrollar su talento y lograr su realización: son ellos el fin último de esta obra, y los líderes que tienen los medios para lograrlo.

Los conceptos y estrategias que se plantean son el resultado de una intensa investigación académica, sometidos a prueba ya superada, en el mundo real de los negocios. Con el propósito de que estos conceptos fluyan, opté por no perder al lector en citas bibliográficas. Por lo demás, resultaría vano tratar de acreditar conceptos, originados por unos y desarrollados por otros, a los que he recurrido con el único objeto de consolidar una teoría que la práctica acredita en mi diario trabajo. Puedo, sin embargo, mencionar a Konosuke Matsushita, William Ouchi, Peter Drucker, Ezra Vogel, Thomas Peters, Robert

Waterman, Vitus Dröscher, Richard T. Pascale y Anthony G. Athos, como las principales fuentes de inspiración para realizar una inquietud largamente acariciada. Por supuesto, no puedo omitir el reconocimiento a todos aquellos amigos, clientes, alumnos y compañeros, que me han enriquecido con sus comentarios y observaciones. Ellos saben quiénes son. Mi amoroso agradecimiento en particular a mi esposa Lupita, generadora de inspiración y fortaleza, a los entrañables compañeros de mi vida: mis hijos Miguel Ángel, Ana Paola y Ricardo, con la esperanza de legarles un México sólido y equitativo; a mi maestro y amigo Enrique Zamorano, con quien en largas pláticas he compartido el ideal de realizar aquella esperanza.

Finalmente, quisiera agregar que estoy totalmente convencido de los planteamientos propuestos y más me convence el gran talento empresarial que poseemos para llevarlos a la práctica con todo éxito, ya que poseemos los ingredientes básicos para lograrlo, la voluntad y la fe inquebrantable para desafiar todas las adversidades, y tengo la seguridad de que el éxito estará con nosotros.

MIGUEL ÁNGEL CORNEJO Y ROSADO

1.

El mañana, un desafío del presente

Hay muchas maneras de continuar una tradición: una de ellas es quizá la más eficaz, consiste en contradecirla.
OCTAVIO PAZ

Los acontecimientos económicos que vive el mundo empresarial obligan a reflexionar profundamente sobre el presente y el futuro inmediato, para descubrir las auténticas tendencias que está tomando nuestra economía. Ya no podemos conformarnos con los previsibles pronósticos anuales que realizan los economistas a principios de cada año; sabemos que el 50% de su exposición estará dedicada a mostrarnos lo que desean que suceda el año entrante, y el otro 50% en explicar por qué no sucedió lo que habían pronosticado el año anterior.

Los impresionantes fenómenos económicos de los últimos tiempos nos han hecho padecer de miopía analítica, ya que toda nuestra atención se centra en lo urgente y no en lo importante. Por lo mismo, es un deber el evaluar, en todas sus dimensiones, las tendencias macro que están moviendo la economía, y que marcarán decisivamente el futuro próximo.

Se plantea la más reciente crisis en los precios del petróleo como una gran catástrofe, aunque transitoria. Pero analizando más profundamente los acontecimientos de la última década, es posible detectar cambios irreversibles en el orden económico. Amanece un mundo totalmente diferente donde se ven afectados los órdenes establecidos de la vida humana misma. Estamos en lo que podemos llamar la tercera gran revolución industrial: al igual que en 1750, con la máquina de vapor y en 1880 con el motor de combustión interna y la electricidad, provocadores de la migración hacia las ciudades, así se inician los grandes cambios a partir de los ochenta, para marcar el nacimiento de nuevas costumbres políticas, sociales, económicas y de consumo. Tal vez algo más... pero nada menos.

Pronóstico con 10 años de antigüedad

La OPEP significa demasiado para los países industrializados; su origen marca una nueva era para la humanidad y que lo digan si no los siguientes hechos:

En el año de 1971 un barril de petróleo en los mercados internacionales costaba 2.10 dólares y prácticamente los vendedores eran los países árabes, a quienes les costaba extraerlo 0.50 de dólar cada barril, y si partimos del hecho de que a otros países, como a México, les costaba entre 6 y 10 dólares la extracción, resultaba evidente la conveniencia de comprar y no de producir, aun cuando hubiera sustanciales reservas del preciado recurso.

Con la creación de la OPEP y la consecuente defensa que hizo de sus precios, se planteó al mundo industrializado una de las más serias crisis económicas de nuestro tiempo, ya que a través de esta asociación de productores se elevaron los precios de crudo hasta 34.0 dólares el barril en 1981, acarreando una gran prosperidad económica para estos países, y una aguda espiral inflacionaria para los consumidores: en Estados Unidos, un automóvil VW costaba, en 1970, 1,800 dólares, y en el año de 1980, 10,500. Este impacto se dejó sentir en todos los renglones de la economía de los países altamente industrializados carentes del oro negro.

Las grandes potencias consumidoras de petróleo, en especial EUA y Japón, iniciaron entonces la gran ofensiva con el objetivo fundamental de ahorrar energéticos, cosa que lograron en tal medida que actualmente EUA consume 40% menos de petróleo que en 1980, y la tendencia es relegar este energético a un empleo secundario, de modo que la dependencia con respecto a la OPEP ha pasado ya de un 70 a un 40%, con la opción de poder elegir entre un diversificado mundo de proveedores bajo condiciones cada día más ventajosas.

En 1971 obviamente no era negocio comercializar este producto, pero con el alza sostenida a partir de 1973, muchos países se interesaron en su explotación a grado tal que, hoy en día, sobra petróleo y faltan compradores. Pero, ¿qué hicieron las grandes potencias consumidoras para abatir en tal magnitud su consumo?

Una nueva revolución industrial

En el año de 1961 hace su aparición en los EUA el primer robot creado por Joseph Engelberger; inicia su comercialización en 1968 a través de la empresa Unimation, y posteriormente los japoneses han llevado su desarrollo a conceptos inimaginables: robots de 18 brazos para la industria automotriz, plantas ensambladoras con velocidad de dos automóviles por minuto y construidos no en una serie estandarizada, sino como hamburguesas con o sin queso; han montado plantas como la Mitsubishi que fabrica 5 millones de chips sin un solo ser humano; plantas que parecen surgidas del mundo de la ficción como la Facnuc, operada en un 100% por robots para fabricar robots meseros, cantineros, pianistas, etc.; así como el gran proyecto de la General Motors de su planta Saturno que será operada íntegramente por robots.

Varios aspectos hacen interesante la industria robotizada:

1. No se necesita infraestructura social para instalar una planta robotizada, es decir, medios de transporte, escuelas, restaurantes, etc., ya que los robots no consumen estos servicios.
2. Los robots no requieren de representante sindical, ni pierden el tiempo en cuestiones políticas, ni van al baño, ni toman café.
3. La calidad que producen es perfecta, o lo que llaman los japoneses *calidad total-cero errores*; y de ser necesario, porque el tipo de mercado así lo requiere, pueden ser programados para cometer errores intencionales de manera que el producto parezca hecho a mano.

De hecho, ha sido tan importante el impacto japonés en el mundo industrial automotriz, que han inundado el mercado con una producción a un costo bajísimo y una calidad extraordinaria; a grado tal que tienen el 27% del mercado norteamericano, el 10% del alemán, 30% del mercado belga y 30% del británico.

En EUA calculan estar a 10 mil millones de dólares de inversión de los japoneses y a 10 años de trabajo intenso para modernizar sus instalaciones fabriles; es tal ya la desventaja que mejor han optado los grandes de la industria automotriz norteamericana por asociarse con los nipones e incrementar sus compras a ese país, convirtiéndose ellos en exportadores de partes y consumidores de productos terminados, aunque como anota Lee Iacocca: “Los japoneses nos han convertido en una auténtica colonia”, razón por la cual las grandes industrias norteamericanas en lugar de hacerle la guerra al Japón, han decidido asociársele comercialmente.

Y, ¿cuál es el efecto de la robótica en los países del tercer mundo? Si partimos del hecho de que, lo que básicamente exportamos es mano de obra barata, ¿qué expectativas

tenemos en el futuro inmediato, cuando en pocos años será posible amortizar un robot por su equivalente en un año de sueldos y salarios de los trabajadores sustituidos? Lo más importante es el hecho de que la calidad que se obtiene a través de los robots es de cero errores —calidad total—, independientemente de que la velocidad de producción es impresionante, lo cual abate en primera instancia los costos de producción.

En los EUA se calcula que antes del año 2000 veinte millones de empleados manuales, de los veinticinco que actualmente existen, perderán su empleo, para ser sustituidos por robots, lo que plantea la urgente necesidad de crear una infraestructura adecuada para reeducar a esos empleados y para que puedan desempeñar nuevas y diversas funciones. Se trata pues, de un impacto parecido al que se produjo a finales del siglo pasado, cuando el motor de combustión interna y el motor eléctrico sustituyeron a un gran número de personas que estaban contratadas en la locomoción manual.

En última instancia, el avance de la robótica ha venido a acelerar los procesos productivos, a abatir costos, a consumir menos energéticos, a planear industrias que no requieren infraestructura de servicios, a modificar los sistemas de producción para que el producto esté al gusto y capricho del cliente.

Microelectrónica

La segunda respuesta de las grandes potencias industriales para ahorrar energéticos es el desarrollo de la microelectrónica cuya evolución ha sido tan rápida que se calcula que si los automóviles Rolls Royce hubieran evolucionado a la misma velocidad costarían actualmente 17 dólares.

La microelectrónica, en eficaz y preocupante convivencia con la robótica, ha hecho posible la creación del robot inteligente, es decir, ha quedado atrás la máquina estúpida que realiza automáticamente una operación sin analizar su resultado, para cederle su lugar a la máquina que toma decisiones de acuerdo a las circunstancias que se le planteen. Es así como algunas empresas ya han construido sus primeros prototipos de robots videntes, como es el caso del mesero robot, que está programado para obtener la orden de consumo, cobrar y dar las gracias; o un excelente pianista dispuesto del mejor buen humor a complacer las peticiones del público; o el barman que puede preparar todo tipo de bebidas y escuchar pacientemente a todo cliente a quien se le hayan pasado las copas...

La microelectrónica ha logrado tales avances, que pronto empezará a modificar sistemáticamente muchas de nuestras instituciones y hábitos de consumo; por ejemplo, Francia calcula que para el año 1992 tendrá un sistema de teleinformática con 30 millones de abonados, que podrán estar enlazados desde su hogar con un sistema central, que les permitirá realizar todo tipo de investigaciones desde la comodidad de su hogar. No dudemos que también nuestros hijos podrán tomar sus clases sin necesidad de desplazarse a la universidad o consultar una extensa bibliografía sin necesidad de ir a una biblioteca; más dramático aún: las señoras no tendrán necesidad de ir a un centro comercial a realizar sus compras, ya que podrán solicitar al computador casero el catálogo de productos del centro comercial de su preferencia para elegir los productos, darle la información de su tarjeta de crédito, y dos horas después recibir el pedido en las puertas de su hogar.

El correo tradicional seguramente pasará a los anales de la historia, sustituido por la intercomunicación a través de las computadoras, a una velocidad impresionante y a un costo ínfimo, la literatura tendrá un nuevo medio de difusión, ya que podremos leer la más extensa variedad de libros en nuestra computadora, y más aún, si no deseáramos forzar la vista, le solicitaremos que nos lea... en voz alta.

La quinta generación de computación es la gran carrera que ocupa a las empresas dedicadas al desarrollo de esta tecnología: estamos a un paso de encontrarnos con la computadora que cuestionará nuestras necesidades de información para autoprogramarse; se sobrentiende que es el principio de la inteligencia artificial superdotada, capaz de pensar simultáneamente con el hombre.

Aun cuando esto pareciera tema de ficción científica, lo cierto es que nuestro rezago puede ser mortal; los resultados inmediatos para quienes están utilizando estos avances en el mundo comercial, consisten en la operación de empresas con alto grado de eficiencia en su programación de abastecimiento, de producción en su logística general, así como en la toma de decisiones, y todo ello repercutiendo considerablemente en sus costos de operación, en su oportunidad de lanzamiento de nuevos productos, en el desarrollo y explotación de sus mercados, etc. Esto se traduce, paulatinamente, en una competitividad fuera del alcance de los que se han quedado a la zaga y sobre todo, en el uso racional y productivo de la energía.

Biotecnología

La biotecnología o bioingeniería es el tercer elemento que aglutina los cambios que marcan la tercera gran revolución industrial de nuestro tiempo, y en forma muy sintetizada diremos que es el proceso de “empalmar” genes de un organismo a otro, para producir seres con nuevas características. Por medio del cultivo de tejidos (reproducción in vitro dentro de un laboratorio, utilizando procesos químicos) se reproducen estos nuevos organismos en grandes cantidades y exactamente iguales al original. Lo más sorprendente es que se logran estos productos, sin perder con ello su carácter natural.

Llamados seres clónicos, hoy conocemos empresas como la National Distillers and Chemical Corporation que produce, con este método, 180 millones de litros anuales de etanol; otras empresas, dedicadas a la industria de la alimentación, obtienen papas y tomates perfectos.

La biotecnología empieza a proyectar la alimentación del futuro, y en sus planes no está considerando ni tierra ni fertilizantes; tampoco está en su nómina la inestable lluvia, y mucho menos los primitivos tractores.

Una nueva naturaleza está produciendo grandes cantidades de alimentos en forma industrial, con las propiedades y características de un producto agrícola tradicional.

Los países en vías de desarrollo, además de exportar mano de obra ofertada también exportan recursos naturales en vías de jubilación. De acuerdo al futuro próximo que nos plantea la bioingeniería, evidentemente no hay buenas noticias para nosotros. Si a esto añadimos que las potencias industriales confían más en esta tecnificación alimenticia, entonces parece demasiado romántico que busquemos la solución de nuestros problemas en los recursos naturales.

Nuevos materiales

Mientras el científico se encuentra concentrado en la búsqueda permanente de nuevos materiales, los sistemas procuran que esas innovaciones incidan en la economía interna, atacando primordialmente el consumo de los hidrocarburos. Como sabemos, una explosión de nuevos materiales ha hecho obsoletos a otros que aún son considerados como sinónimos de progreso industrial. Tal es el caso del acero, que está siendo sustituido por la cerámica, que es un material más económico y versátil, y sobre todo de un costo de producción muy inferior a la tradicional y pesada industria siderúrgica; de hecho, en el norte de nuestro país la Nissan empezará a muy corto plazo a producir los motores de cerámica. Lo mismo sucede con la fibra óptica que sustituye, en la industria de la telefonía y en otras aplicaciones, al tradicional conducto de cobre de cinco centímetros de diámetro que ahora es sustituido por un filamento del grueso de un cabello (la fibra óptica) con una calidad de condiciones insuperables.

En síntesis, algunos países como Alemania, que en el pasado se distinguieron por su gran industria pesada, hoy enfrentan el reto de la modernización inmediata, antes de ser arrojados a la orilla en los mercados internacionales por falta de competitividad.

¿Tenemos futuro?

Es incuestionable que durante mucho tiempo nos hemos dedicado a resolver urgencias para librar los obstáculos inmediatos y salir adelante, pero hemos descuidado el inevitable futuro de nuestra nación. Hemos concentrado todos los esfuerzos en la comida de hoy, dejando a nuestros hijos el problema de resolver su futuro.

Los esfuerzos que ha realizado nuestro país por hacer frente a la deuda externa, son por demás evidentes, aunque condicionados a factores que es necesario tener presentes:

1. La deuda debe ser pagada en dólares.
2. La captación de dólares depende en un 70% de las ventas de nuestro petróleo.
3. Sin contar con que el crudo rebasó la barrera mítica de los 10 dólares, y seguirá bajando por exceso de producción, aun cuando en un futuro podrá tener repuntes manipulados por las grandes potencias.

Sabemos que cualquier país comprador de petróleo tiene más de un posible proveedor, y que hará su elección por aquel que ofrezca algo más. Ese “algo más” que México ofrece es su mercado interno. Hace tiempo se están realizando una serie de negociaciones bilaterales, consistentes en consumir productos manufacturados del país comprador. Eso nos obliga a buscar la protección en un marco internacional para exigir cierta reciprocidad en el trato comercial, la que nos significó ingresar al GATT.

Una historia conocida

Si conjugamos todos los elementos tratados hasta aquí y concluimos este cuento de terror con que nos encontramos ante el hecho inevitable de abrir nuestras fronteras a productos extranjeros, y que muchos de ellos han sido elaborados microelectrónicamente o bien, que se trata de nuevos materiales, productos con *calidad total-cero errores*, y con los que no es posible competir, ¿cuál será la moraleja?

El proteccionismo gubernamental, durante más de 40 años nos ha sumergido en un letargo industrial. Hoy, no hay otra alternativa que enfrentar nuestra realidad competitiva a nivel internacional: si no es posible seguir captando divisas con la venta de hidrocarburos, la exportación de productos manufacturados es una posibilidad; pero estamos lejos de ofrecer los precios y calidad requeridos en ese mercado.

En México se creyó durante mucho tiempo que la solución a los problemas era crear fuentes de trabajo, las cuales temporalmente solucionaron ciertos problemas urgentes, sin embargo, éstos relegaron lo importante: invertir en productividad, y ahora, por la ausencia de este elemento, pagamos el verdadero costo de nuestra miopía porque el único camino viable para el desarrollo es la productividad.

Este trabajo está orientado básicamente al análisis y definición de este concepto con el propósito de incorporar en la empresa mexicana la cultura de Excelencia productiva, y para ello empezaremos por analizar el milagro económico más importante de nuestro tiempo: Japón.

Japón: fenómeno de nuestro tiempo

¿Por qué Japón y no EUA, Alemania, Canadá o Francia? Porque se trata de mi experiencia más interesante en la investigación de la productividad, tarea a la que me aboqué en los últimos veinte años de mi vida profesional.

Hace algunos años en *Escavisión*, programa de televisión que conduje durante más de ocho años a través del canal 11, tuve la oportunidad de realizar una serie de programas con personalidades del medio empresarial japonés. Directores de empresas como Mitsubishi, Matsushita, Nissan y otros, respondieron a mis cuestionamientos, para dibujar un panorama que, más o menos, se resume así:

Pregunta: ¿El modelo empresarial japonés se inspira fundamentalmente en el modelo americano?

Respuesta: En un 95%.

Pregunta: ¿Este modelo tiene una antigüedad promedio de 40 años?

Respuesta: A raíz de la reconstrucción, como consecuencia de la Segunda Guerra Mundial, los norteamericanos nos orientaron en el uso de sus técnicas gerenciales, y de esto, hace más de 40 años.

Pregunta: ¿Por qué a 12 mil km de distancia las técnicas norteamericanas arrojan resultados que se podrían considerar espectaculares, y en México, siendo vecinos, y aun con su personal dentro de nuestro país, sus modelos no han funcionado?

Respuesta: El modelo japonés es en un 95% modelo americano, pero habría que agregar que el 5% restante es netamente japonés, ideológicamente japonés.

Esto significa que en México no ha habido preocupación por adaptar las técnicas norteamericanas a nuestra mentalidad, el error ha consistido en aplicar indiscriminadamente estos modelos y nos ha acarreado un fracaso que, en muchos casos, ha costado la vida al negocio implicado.

De hecho, aun en Estados Unidos, se han visto duramente afectados por el gran repunte japonés, y ellos mismos han tenido que encontrar respuestas a su actual crisis de productividad; lo impresionante es que muchas de estas respuestas se las ha dado su alumno de Excelencia, como se hace evidente en el siguiente cuadro.

Si se compara la productividad laboral de varios países, tomando como base el año de 1960 al 100%, los índices para 1978 indicaban:

Gran Bretaña	175.0%
--------------	--------

Alemania	160.6%
Estados Unidos	181.0%
Japón	413.0%

Evidentemente, el alumno superó al maestro.

Es importante anotar que muchos de los ingredientes de la Excelencia productiva empresarial se dan en organizaciones mexicanas, en unas cuantas con resultados extraordinarios, pero son sólo casos aislados. La experiencia práctica que hemos logrado en nuestro medio demuestra una realidad fundamental: es posible lograrlo en México, sin empañar los propósitos nacionalistas. A continuación me propongo mostrar la estrategia para realizarlo.

Advertencia

Para asimilar los principios de la productividad y encontrar el camino de la Excelencia, es necesario aplicar el principio de “la taza vacía”, que tiene su antecedente directo con la llegada al Japón de los primeros investigadores norteamericanos que trataron de descifrar el fenómeno que sucedía en ese país que incrementaba en forma sorprendente su productividad, con una tasa constante de crecimiento del 9.2 anual, contra sólo un 2.7 de su país; se encontraron con hechos pasmosos e inexplicables para ellos. Tal es el caso de los obreros con una cinta en la cabeza que, trabajando, estaban en virtual estado de huelga; aquellos otros trabajadores que suspendieron sus labores para protestar en la gerencia por las injusticias con que eran tratados, y al día siguiente, por acuerdo de ellos mismos, reponían el tiempo perdido.

Ante estos hechos los investigadores se sintieron confundidos, sin una explicación lógica de estos fenómenos. Alguien les recomendó, para entender mejor la mentalidad nipona, que aprendieran *zen* japonés; con tal fin visitaron un monasterio sintoísta y, por supuesto, los recibió un monje con su tradicional cortesía y les ofreció una taza de té.

Todos sabemos de la complejidad implícita en los sencillos preceptos orientales, y para los norteamericanos, la ceremonia del té significó la primera virtual enseñanza de su aprendizaje. El monje, no sin antes adoptar la para nosotros difícil posición de loto, escanció té en una taza, y lo siguió haciendo aun cuando la infusión empezó a derramarse. La duda en los occidentales no se hizo esperar, aduciendo que, para venir más era necesario vaciar el contenido original. El monje que conocía los propósitos de sus huéspedes, les indicó que justamente era la primera lección: para recibir algo, para aprenderlo, es necesario desprejuiciarse, vaciarse de lo anterior, tener la mente abierta al aprendizaje.

Si algo han demostrado los japoneses, es su actitud de aprendizaje; han asaltado literalmente al mundo en busca de conocimientos y los han procesado adaptándolos a sus características; no conformes con ello, los han desarrollado, mejorándolos.

Ahora exportan esos conocimientos, cobrando regalías... ¡a los norteamericanos!

Puedo asegurar que las páginas siguientes, si no son prejuiciadas, pueden orientar para modificar en algo la estructura que padecemos. Es preciso considerar como al peor enemigo, toda aquella lógica que desecha las ideas en sus orígenes, sin antes evaluar sus cualidades, en términos de eficacia e innovación.

La lógica debería entrar en acción una vez que la fe haya impregnado la voluntad de decisión, sólo entonces podremos hacer funcionar nuestros sueños.

Partamos de que la alta productividad ha sido un anhelo constante y consecuente para los

países que, apoyados en hombres de fe, han llegado a alcanzar la Excelencia.

El milagro japonés

Para entender lo que sucedió en Japón sería necesario revisar brevemente sus antecedentes históricos y su cultura para desmitificar esos logros palpables.

Si existe un pueblo donde la autocracia haya sido total, ese pueblo es el japonés; recordemos que hasta antes de 1868, reinaba un orden feudal en el que el emperador gobernaba la vida y la muerte de cada uno de sus súbditos, los cuales no aspiraban ni siquiera a poseer un nombre propio, eran identificados, curiosamente, de acuerdo al oficio que desarrollaban, por ejemplo: campesino, carpintero, pescador, etc.; por el simple hecho de no reverenciar con una profunda caravana a su señor eran castigados con la muerte. Quizá esto nos explique por qué a la fecha cumplen ritos ceremoniales, con esta nostalgia ancestral que subyace en los pueblos que alguna vez vivieron bajo un régimen imperial: un antropólogo social nos hablará de procesos fenotípicos.

El culto al emperador nos habla de una veneración solar, que incluso podría provocar la ceguera a una mirada irreverente. Era considerado un auténtico sacrilegio el estar físicamente en algún lugar más alto que él, y si casualmente esto sucedía, el infractor era castigado con la muerte. Evidentemente, hablamos de un pueblo cuya religiosidad era sometida a difíciles y orgullosas pruebas, como es el caso de los samuráis, poderosos guerreros de rango casi sacerdotal, cuya fama y valor mantuvo invicto al imperio durante siglos. De hecho, bajo sus sables, casi divinos, cayeron los impresionantes ejércitos mongoles, que trataron de invadir la isla allá por el año 1200.

Los dioses del Kamikaze habían acudido en su favor. Los misioneros de la fe cristiana siempre encontraron grandes obstáculos ante esta inmovible lealtad del japonés hacia un concepto de la divinidad y de una legítima descendencia directa del sol naciente.

La autoridad del emperador se ejercía a través de shogunes, quienes en su nombre administraban al país, por lo que se acentuaba aún más la figura mítica del emperador ante su pueblo.

En el año de 1868 termina el sistema feudalista y aun cuando los campesinos y el pueblo en general son liberados de tal sistema, siguen imperando los valores tradicionales, con esa mentalidad confiada en sus dioses y generales invencibles, en su emperador, siempre con la conciencia de ser un pueblo divino, elegido. Y con esta mentalidad participa en la Segunda Guerra Mundial, durante la cual luchó en todo momento con espíritu indomable; no está de más recordar que los ataques sufridos antes del lanzamiento de las bombas atómicas fueron más devastadores que la mortal fuerza nuclear. Es ante este espíritu de lucha que los aliados buscaron algún método más selectivo para lograr el doblegamiento japonés; a nadie es desconocida la leyenda épica realizada por los kamikazes, que asumen una muerte instantánea convirtiéndose en proyectiles humanos dirigidos. Es en este tono de sacrificado fervor que tenemos que ver el denodado espíritu

japonés.

Edwin O. Reishauer, primer embajador de los EUA en Japón, anota en su obra *Historia de una nación*:

“A finales de agosto de 1945, el Japón está completamente arruinado, con dos millones de muertos. Arrasado el 40% de la superficie urbana. Mermada en un 50% la población en las ciudades, destruida la industria, esterilizada la agricultura por la prolongada falta de abono y equipamiento; un pueblo que gastó sus energías hasta la última gota, convencido hasta el fin de que sus jefes triunfarían y que el viento divino como desde siempre soplaría sobre el Japón. Ahora un pueblo vaciado de toda sustancia, material y espiritual; un pueblo hambriento, estupefacto, perdido”. Lo único que Reishauer respiraba, era el aire de la derrota.

Entre 1945 y 1947 retornan al país aproximadamente seis millones de soldados y civiles, agravando aún más las condiciones precarias de vida en esos momentos.

En ese año en que Reishauer describe, el ingreso per cápita era 20 dólares; y para el año de 1956, ya habían recuperado el nivel de preguerra de 300 dólares anuales; en 1970 es ya de 1,800 y en 1984 llega a alcanzar niveles similares al de los EUA: 11,210. Se calcula que para 1990 se logren 21,000 dólares, superando los 17,000 que se supone tendrán los EUA ¿Cómo fue posible que en sólo 45 años rebasen al país más industrializado y de mayor riqueza del mundo? Mucho se ha especulado de los antecedentes del Japón y algunos tratan de explicar este fenómeno aduciendo que Japón, por su tradición, es un país con una cultura muy desarrollada. Si partimos del hecho de que en 1938 solamente el 5% de su población llegaba a niveles profesionales y el 50% terminaba los estudios correspondientes a secundaria, éstos no son, por supuesto, datos que por sí solos justifiquen el milagro japonés.

Lo sorprendente es que en los últimos 40 años, el 60% de su población alcanza estudios a nivel profesional y el 90% termina el bachillerato; cifras que si comparamos con las de EUA, donde solamente el 74% logra terminar la secundaria entonces podemos hablar de cultura progresista y en constante desarrollo.

Si EUA no modifica sus sistemas educativos y continúa desarrollándose como en la actualidad lo viene haciendo, alcanzará los niveles de Japón en 70 años, Alemania lo lograría dentro de 100 y Francia en 200 años.

México con un nivel educacional general de 5 años de primaria, está a una distancia inconmensurable, a menos que modifique radicalmente sus objetivos y la manera de alcanzarlos. Esto es lo que a lo largo de esta obra trataré de demostrar.

Para un panorama comparativo

1988	JAPÓN	MÉXICO
Habitantes	121'400,000	84'000,000
Territorio	377,708 km ²	1'958,201 km ²
Acero	NO	SÍ
Petróleo	NO	SÍ
Minerales	NO	SÍ
Gas	NO	SÍ

En Japón es aprovechable solamente el 16% de su territorio. Es como si sólo uno de los estados de la República Mexicana fuera aprovechable, en Japón el hacinamiento en las ciudades es impresionante, estimándose que en el 1% de su territorio habita el 50% de su población, aunque sin esmog y con una limpieza que, dadas las condiciones, es sorprendente.

A pesar de carecer de recursos naturales para producir acero, tiene 14 de los 22 hornos más grandes del mundo, además de poseer la tecnología más avanzada en la materia; y aun cuando en el año de 1950 tuvo que pagar el costo del aprendizaje en esta industria, actualmente se da el lujo de recibir cantidades importantes de técnicos de muchos países para asesorarlos en la materia. Entre ellos se encuentran algunos de los que fueron en el pasado sus maestros.

México, con innumerables recursos para producir acero y teniendo el mercado de consumo más poderoso con su vecino del norte, solamente produjo en 1985, 398,192 vehículos de motor y tuvo que cerrar las puertas de Altos Hornos en 1986, con graves cifras deficitarias, contra más de 12 millones de unidades producidas en el Japón.

En mi último viaje al Japón pude apreciar algunos adelantos tecnológicos, como en una planta ensambladora de la Nissan a las afueras de Osaka, con una producción de un automóvil cada dos minutos. Y no sólo eso: los automóviles que ahí se fabrican ¡eran de diferente tipo! Es decir, en la línea había autos deportivos, de dos y cuatro puertas, estándar, automáticos, de diferentes colores, etc. Hay que agregar otro detalle: la fábrica mantenía su nivel de inventarios de partes en cero, leyó usted bien, cero inventarios; los proveedores de la empresa colocan sus suministros en una banda de montaje, y lo que raya en lo inconcebible, es que están logrando una producción de cero defectos-calidad total, productos perfectos.

Se calcula que de cada cuatro motocicletas que ruedan en el mundo, tres son japonesas; de cada dos barcos de gran calado, uno es japonés; el liderazgo en la fabricación de robots, también les pertenece; innovaciones tecnológicas que han hecho posible las cámaras fotográficas parlantes, los programadores del hogar, los robots domésticos, los relojes-televisión, el liderazgo en la microcomputación, los autos parlantes, los robots que

auxilian a los invidentes, y una infinita lista de productos que los han llevado a ocupar el primer lugar en registro de patentes a nivel mundial.

En materia de eficiencia operativa, tienen márgenes de cuatro defectos en un millón, al lograr una rotación del ciclo económico financiero en algunas de sus empresas automotrices de 63 vueltas al año... en fin, podríamos llenar páginas y páginas al respecto, pero el cuestionamiento que nos interesa es cómo lo logran. ¿Qué hicieron en los últimos cuarenta años que los ha llevado a tal Excelencia productiva? ¿Cuál es su secreto?

2. Principios de Excelencia directiva para lograr la productividad

La humildad para aprender

El maestro Ezra F. Vogel, de la Universidad de Harvard, anota que si algo puede explicar el milagro japonés es su gran humildad para aprender. Basta con recordar la respuesta que dio hace algunos años el primer ministro japonés, cuando le pedía un periodista norteamericano su opinión referente a que Japón sería la primera potencia mundial económica para el año de 1990. La respuesta sorprendente fue que Japón desearía ser por siempre el número dos, a lo que el periodista replicó que eso estaba fuera de toda lógica, ya que durante tanto tiempo había luchado para lograr el liderazgo mundial, ahora que lo tenía al alcance de la mano, no habría motivos para rechazarlo. Con toda naturalidad el ministro respondió: “El número uno comete todos los errores y a nosotros nos sale gratis aprender de sus experiencias”.

El japonés tiene la característica de naturalizar los conocimientos, es decir, todas aquellas experiencias, técnicas o innovaciones que considera viables de aplicar en su país, sencillamente las adopta y las considera nacionalizadas; el mismo maestro Vogel anota en su obra *Japón No. 1*: “¿Acaso no sería beneficioso que mostrásemos el mismo ahínco en aprender de Oriente, al igual que Japón lo ha hecho de Occidente?”.

El síndrome del producto terminado

Dos planteamientos explican más claramente el “síndrome del producto terminado”, que es sin duda el principal obstáculo que tenemos los mexicanos y que padecen muchos otros países, para encontrar el camino de la Excelencia. El primero es la definición misma de lo que es un producto terminado: coincidiremos en que es el resultado de una línea de producción, a la cual no se le requiere agregar nada más, su proceso ha concluido y está listo para su consumo.

El segundo es tratar de definir qué es la madurez desde el punto de vista psicológico y nos encontramos con que se trata de la etapa en que el ser humano tiene potenciadas sus capacidades de cambio y de adaptación.

El producto terminado, resultado de la línea de producción es, para el diseñador y sus fabricantes, un producto maduro, por llamarlo así; ha considerado que no requiere ya nada más para su correcto funcionamiento, incluida su parte estética. Si hablamos de una taza para café, más que de un síndrome, estamos hablando de la realización de un proyecto estudiado, analizado, comparado y terminado. Lo llamamos síndrome, cuando el mismo proceso parece haberlo “padecido” una persona que se considera *terminada*, de modo que los cambios sean inoperantes en ella: este ser parece vanagloriarse en un “acéptenme tal como soy”, que es la barrera más alta que se levanta en el horizonte de un adulto. Este mismo síndrome aparece en los fanáticos convencidos que el mundo sólo será mundo cuando se adopten las medidas que ellos proponen. Y esto lo vemos manifestarse en todos los ámbitos de la vida.

En el *Libro de los líderes* de Lao-Tse, escrito 500 años antes de Cristo, se plantea un axioma básico para encontrar el camino de la sabiduría, contenido en una sola negativa que, como en una operación aritmética, cambia su signo para convertirse en afirmación: “no sé”; entonces todas las respuestas nos dicen algo. Pero es una afirmación que suele avergonzarnos, la consideramos denigrante; aun somos capaces de inventar antes que declararnos ignorantes. Si a esto aunamos el orgullo que nos otorga considerarnos mejores que todos, parece inevitable la imposibilidad de aprendizaje y crecimiento.

El hombre maduro se caracteriza por su gran capacidad de cambio, debe estar dispuesto a valorar sistemas y principios tradicionales cuando se enfrenta al hecho irrefutable de ser mejor.

Recuerdo una reunión de análisis que dirigí ante un auditorio formado por prominentes científicos mexicanos, en la que uno de ellos me reclamaba el que mi conferencia se desarrollara en torno a modelos extranjeros y no a un modelo netamente mexicano, a lo cual respondí que ojalá nunca se viera ante la necesidad de recurrir a la vacuna antirrábica, porque con esa mentalidad iba a preferir morir ladrando que utilizar la ciencia ya descubierta. Los conocimientos y las experiencias que producen son propiedad

universal; si otros ya han recorrido ese determinado camino, por qué esperar para aprovechar su conocimiento, y a la más perfeccionable experiencia. Necesitamos urgentemente recobrar nuestra capacidad de aprendizaje, de lo contrario estamos desperdiciando el esfuerzo de muchos seres humanos que nos están facilitando el camino a la Excelencia.

Ofrecer en lugar de pedir

La religiosidad en el Japón parece un enigma, pues además de que sus templos están permanentemente llenos, sus prácticas místicas son muy variadas y muchas de ellas son poco comprensibles para nosotros; sucede por ejemplo que en una de las instalaciones para oficinas más modernas de Tokio, donde uno encuentra todos los adelantos tales como robots limpiando cristales, puertas con sensores electrónicos, elevadores de alta eficiencia, etc., nos sorprende encontrar la puerta principal totalmente descuadrada, y la razón es que el edificio se halló construido sobre un dragón sagrado; la puerta está exactamente sobre el ojo y fue desviada para que éste no despertara. Esto viene a colación para tratar de aclarar la religiosidad del pueblo japonés, y encontrar su relación, positiva o negativa, con la productividad (como todos sabemos, en México un 93% de la población total somos católicos, con un sector muy importante como practicante activo).

Resulta que en Japón los religiosos van a los templos a ofrecer, actitud por sí sola productiva, menos expectante que activa, más participante y vivencial que puramente entregada al designio divino.

Por el contrario, en México la práctica religiosa está básicamente orientada a la “solicitud” del favor celestial, acompañada de una paciente y concentrada espera que anquilosa no sólo la voluntad, sino incluso, el propio fervor religioso. Y aquí me permito recordar una frase que decía Benjamín Franklin: “Quien vive esperando, morirá en ayunas”. A partir de tal reflexión entendí que veneramos a Alá, porque “*alá* mejor me ascienden”, “*alá* mejor baja el dólar”, “*alá* mejor la inflación se detiene”, etc.

Éste es el resultado de una educación familiar siempre dispuesta a mostrar las bondades y efectos del “esperar algo”, incluso de nuestros hijos, y no son pocos los padres que ven en la prole una segura inversión para la vejez. Es así como se inicia un largo camino de dependencia que llevamos a todas las esferas de la vida, con una idea ínfima si no es que nula, de lo que significa la reciprocidad. De ahí nuestra incapacidad para lograr una relación sana de interdependencia, en la que se identifique como factor clave “el intercambio equiparable de necesidades”. Si me contrato con una empresa, es porque necesito de ella para vivir; ella, en cambio, requiere de mis servicios para lograr sus objetivos. En este intercambio permanente se enriquecen las relaciones; mas si existiese un desbalance, el riesgo de lesionar terriblemente la actitud hacia el trabajo o al trabajador, según sea el caso, es inminente.

Mucho se ha escrito de las huelgas en Japón: que son más simbólicas que reales, porque los trabajadores continúan trabajando no obstante su movimiento de descontento, o que reponen los tiempos perdidos ocasionados por su paro temporal. Pero el asunto no es tan romántico como parece, ya que la lucha sindical en Japón ha sido una de las más duras y sangrientas en la historia laboral y han tenido que aprender que solamente ofreciendo se puede exigir.

Mientras estemos orientando nuestra necesidad de cambio, esperando que sean los demás los que cambien, seguramente llegaremos a la vejez con el inútil sentimiento de que ni la Revolución ni la vida nos ha hecho la justicia que merecíamos. Y nuestra mejor excusa para evitar la honradez y dedicación, consiste en adjudicarle a nuestro gobierno los males que nos impiden serlo. No sin ironía, Carlyle, un antiguo pensador inglés, decía: “Si tú decides ser honrado, ten la plena seguridad de que hay un pillo menos en el mundo”. Los mexicanos tenemos que decidirnos a actuar para romper esa actitud cómoda y mediocre del que espera que las cosas sucedan, tenemos que hacer que las cosas sucedan, sólo eso nos ofrecerá la capacidad para pedir, e incluso para exigir. Pero es necesario que aprendamos antes a dar y esto implica la necesidad de iniciar un proceso de reculturización que sólo se logrará a partir de los puestos de mando, y así podamos darle un enfoque más positivo y rico a las relaciones obrero-patronales, de padres e hijos, ciudadanos y gobernantes, empleados y empresarios.

Sistema de incentivos y adhocracia

La administración por objetivos, conceptualizada como una filosofía que ha venido a aportar adelantos significativos en el progreso de las empresas, ha sido también motivo para que un buen número de éstas hayan caído en el mal que se conoce como “canibalismo empresarial” y para confirmarlo plantearé el siguiente ejemplo: para el director general de una empresa que se encuentra ante el hecho de que su gerente de ventas ha logrado no sólo el objetivo fijado para esa área, sino que ha rebasado en un 100% adicional, además de entregar los productos con puntualidad, cobrarlos oportunamente, la pregunta sería: ¿qué tipo de incentivo habría para esa área y su gerente? Las respuestas a este cuestionamiento están siempre orientadas en el sentido de recompensar con premios en efectivo, viajes, bonos especiales, reconocimientos públicos y privados, trofeos, medallas, etc., pero sólo para el líder del grupo, y aunque es merecido, desafortunadamente no se reconoce el mérito de quien fabricó el producto, lo empacó, lo entregó, lo cobró... en fin, quedan relegados todos aquellos que intervinieron en la operación. Así, se origina un estilo “estrellil”, con el que el canibalismo de “yo quiero ser el mejor”, sin importar el bienestar de toda la organización, no se hace esperar. Aquí también está el inicio de los pequeños feudos y de las empresas dentro de la gran empresa, producto de una organización funcional que ha sido el pináculo de la burocratización operativa. Sir Winston Churchill decía en su tiempo a sus gobernados ingleses: “Si cada uno cumple únicamente con su deber, hundiremos al reino”; el mensaje es claro, siempre es necesario hacer algo más, y a este concepto simple se le conoce como adhocracia.

Conocemos las costumbres usuales de nuestras empresas en las que, si yo pertenezco a la división de producción y hay que resolver el problema de un cliente, y lo que hay que hacer no corresponde a las funciones de mi área, paso de largo sin inmutarme, con la “conciencia tranquila” de que ese problema alguien lo resolverá. Esta socorrida y equívoca actitud, no refleja en nada el espíritu de equipo que debe prevalecer en toda organización; es como si un “liniero” defensivo en el futbol americano, ante una bola suelta, se negara a cubrirla hasta recibir una orden, alegando que no está contemplada esa función en su descripción de puestos; como si el defensa en un equipo de futbol soccer se negara a aprovechar una oportunidad de anotar, aduciendo que lo suyo es defender, no anotar goles.

Infundir un espíritu de equipo en la organización es vital, y para ello es indispensable un sistema de incentivos que recompense a la totalidad del equipo y no solamente a las estrellas para lograr un sentimiento compartido de los logros dentro de la empresa.

Rotación horizontal

Las islas del poder o pequeños feudos en la organización se deben en gran medida a la miopía que ha producido la organización funcional, sobre todo en las gerencias de área. Así, encontramos comúnmente guerras internas de poder que suelen concluir con el clásico drama entre los departamentos de ventas y producción, compras y tesorería, de la cual, por supuesto, ninguno sale triunfante del todo; el área de ventas no logra su objetivo por culpa del área de producción, que no tuvo la producción a tiempo con la variedad de productos que requería ventas, quien por supuesto a la vez responsabilizará al departamento de compras de no haber adquirido oportunamente o dentro de las especificaciones establecidas los suministros requeridos, por lo que éste señalará a su vez a la tesorería de no haberle proporcionado los recursos necesarios para tal fin, quien también culpa al área de ventas de ser los responsables directos de que los clientes no quieran pagar por la mala atención que les proporcionan.

Por lo regular, el círculo vicioso alcanza dimensiones impresionantes, y tal vez valdría la pena intentar la rotación horizontal de gerencias.

Esta rotación permite tener una visión de conjunto más amplia, produce una comprensión y empatía organizacional, además de preparar al personal en diversas funciones es, también, una mira para descubrir talentos. Debe practicarse cada tres o cuatro años, y un porcentaje con relación al total del personal de la empresa de un 10 a 15% anual, para no afectar la productividad a corto plazo. A la larga, la aplicación de esta medida acrecentará la eficiencia operativa.

La fábrica de cerveza Suntory en Japón, envía durante tres días al año al personal de fábrica y de administración a vender directamente la cerveza con el propósito de estar en contacto directo con el cliente lo que trae un acercamiento con el mercado, concientizando a todo el personal acerca de la calidad de su producto.

Es un principio fundamental para llegar a ser director máximo de una organización el ser conocedor general y no especialista, pues la única forma de dirigir armónicamente una empresa consiste en conocer, aunque sólo sea elementalmente, todas las posiciones. Con la rotación horizontal, después de practicarla algunos años, es seguro que habrá más de un candidato para la dirección general; lo más importante es que se habrá incorporado a la empresa el concepto de integración, es decir, la empatía y la comunicación entre áreas, que es uno de los mayores retos para lograr conjuntar un auténtico equipo de trabajo. Sucede con regularidad en las organizaciones de Excelencia que, al solicitante de un puesto directivo, aunque curricularmente ostente muchos títulos, especialidades y estudios de posgrado, se le proponga iniciar desde abajo para estar en condiciones de desempeñar efectivamente un puesto directivo; por supuesto, a la mayoría de los candidatos que se les hace esta proposición, la rechazan inmediatamente. Es tal el peso de sus grados académicos, que se autocondenan a ser especialistas toda su vida

profesional, ya que, como anota el señor Matsushita, “entre más suben, menos se puede hablar con ellos”.

A este sistema de desarrollo gerencial se le ha llamado “sistema caracol”; si lo graficamos en una gran espiral, en ella veremos, al centro, en el corazón, al director general; también se le denomina sistema arcoíris, ya que para llegar a los puestos de alto mando hay que recorrer horizontalmente la mayoría de las posiciones que existen, según las diferentes funciones, como las gamas de luz en el arcoíris, hasta encontrar el tesoro que es la dirección general. Es un hecho que, con la rotación horizontal se estimula el espíritu de superación y de sana competencia. Que todos aspiren al puesto “corazón” de un sistema, es una realidad anticipada; sabemos de antemano que sólo el que persevera...

Seguramente usted ha tenido la grata experiencia de ir de día de campo con su familia, lo cual nos da motivo para obtener una lección general muy significativa, y permite narrarles la siguiente escena: una vez llegando al lugar elegido para disfrutar de la comida campestre, es casi seguro que hace su aparición el personaje central de esta metáfora y es el siempre presente “perro flaco”, quien recibe como primer saludo de los visitantes una pedrada para que aleje su fatídica presencia, así huye inmediatamente, pero le pregunto: ¿se da por vencido, o vuelve después de veinte minutos a insistir para que se le dé algo de comer? Pues ahí lo tenemos nuevamente merodeando a la espera de algún desperdicio y cuantas veces lo ahuyentemos él volverá a insistir hasta que al final de nuestra comida y dada su gran insistencia le arrojemos algún bocado sobrante. ¿Y qué tiene que ver esto con la Excelencia directiva? En las empresas existen ejecutivos que actúan como perros flacos, insisten tanto, es tal su deseo de participación, son tantas sus iniciativas que si su jefe inmediato lo canaliza de manera adecuada será seguramente de los elegidos a llegar a puestos directivos, pero si su jefe actúa como un perro gordo, es decir que tiene tanto temor a que le quiten su hueso, que defiende su feudo ahuyentando cualquier amenaza a su puesto por pequeño que éste sea.

La realidad empresarial es que abundan los perros gordos y lo más común es que despidan a los amenazantes perros flacos, pero es incuestionable que todos aquellos directores que llegan a la cima por méritos propios fueron perros flacos. Ahora, también es una realidad que muchos al llegar a la cima se convierten en perros gordos, olvidándose del comportamiento que los llevó hasta su actual puesto, y si usted ocupa un elevado cargo en su organización reflexione ¿cuál era su comportamiento?, y ¿qué hizo para llegar ahí? Seguramente se metía en muchos problemas que no eran estrictamente los suyos, pero que le valieron para ser ascendido y éste es el secreto para prosperar y subir en una organización.

En algunas reuniones con ejecutivos, les he preguntado: ¿quién desea ascender?, y les he dado el secreto para que al día siguiente suban de puesto, y éste es muy sencillo: “Asciéndase usted mismo”, haga el trabajo de su jefe, piense y actúe como él y si éste es también perro flaco le aseguro que usted será su mejor elemento, de lo contrario,

también le aseguro que lo correrá; no se espante, sino más bien convéznase que es el único camino para llegar. “El que busca encuentra”, asevera la Biblia. Sólo hay que buscar y le aseguro también que tarde o temprano llegará. En la empresa se hace necesario infundir un espíritu renovado de superación, terminar con los reinos feudales, derribar los muros ficticios, eliminar las islas de poder y por supuesto ponga a adelgazar a los perros gordos, intente la rotación horizontal y verá cómo se higieniza el sistema.

Política de sueldos

Enfrente de muy diversos foros empresariales he planteado el siguiente problema: ante la necesidad de contratar a un elemento especializado para el cual se tiene asignado un presupuesto de 100 y el candidato que cumple los requisitos académicos, de experiencia y de cualidades humanas en forma extraordinaria, en su solicitud solamente pide 50, ¿con cuánto lo contratarían? El 80% de los directores en nuestro medio empresarial han contestado que le darían un sueldo inicial de 50, añadiendo que si superaba los tres primeros meses de prueba obtendría el sueldo solicitado. Este razonamiento, comparado con el de directores de empresas de Excelencia, nos muestra diferencias tan sustanciales que de ellas se pueden desprender razones de por qué existen empresas extraordinarias y empresas mediocres. El planteamiento del líder de Excelencia es: “El salario inicial sería de 100 ya que es el que corresponde al puesto; como deseo hacer sentir al candidato que la empresa siempre procurará darle lo más que le sea permitido dentro de su plan económico, y sin períodos de prueba, porque tenemos la seguridad que ante nuestro proceso de selección y nuestras políticas directivas, el seleccionado ofrecerá el éxito esperado”. Si confrontamos ambas opiniones fácilmente nos percatamos de que la segunda posición plantea expectativas tales que, el individuo, desde el principio se sentirá comprometido con la organización. La necesidad de realizar un verdadero proceso de selección, eliminando los períodos de prueba, que no significan otras cosas que votos de desconfianza, y pagar por razones higiénicas los mejores salarios que sean permitidos, puede augurarnos una sana relación desde el principio.

Seguridad en el empleo

Han sido ampliamente comentadas las prácticas laborales de las empresas japonesas en las que el 35% de sus trabajadores tiene un solo empleo de por vida, lo cual nos hace envidiar el paraíso que ello representa: sabemos que el costo de la rotación en nuestro país es muy elevado.

Se ha pensado que el amenazar a los trabajadores con el despido les motivará para modificar sustancialmente el resultado de su trabajo, cuando en realidad lo único que produce este mecanismo de terror es miedo, parálisis y neurosis, en lugar de rendimiento.

Estudiosos del comportamiento humano como Frederick Hersberg, Abraham Maslow y Douglas McGregor, en su afán por identificar los auténticos motivadores del hombre en el trabajo, demuestran que la amenaza de despido, antes que estimular la productividad imprime en el trabajador el temor a perder el empleo. De alguna manera se obliga, momentáneamente, a mejorar el resultado en el corto plazo, pero a cambio cultivamos la semilla del rencor que pronto se va a traducir en baja productividad, en mala calidad, sin dejar de considerar que a la primera posibilidad cambiará de empleo, de un día para otro, con las funestas consecuencias que esto acarrea a la empresa.

Existen los que se han denominado disatisfactores, que son todos aquellos elementos que sólo en apariencia aseguran la permanencia y el buen desempeño del trabajador. De hecho, un espléndido salario es un disatisfactor; conocemos bien el caso de innumerables directivos de empresas paraestatales, y aun privadas, que conforman la “clase dorada” del empleo en México. Disfrutan de niveles salariales envidiables (algunos ejemplos en lo inconcebible) y pueden, además, “heredar” el puesto para continuar la tradición nepótica que desde tiempos inmemoriales padecemos. Parece extraño que en estos tiempos una buena paga no sea motivador suficiente, pero así es.

De esta manera podemos concluir que ni la amenaza de despido, ni la remuneración envidiable, son elementos confiables para lograr la anhelada productividad. Parece indudable que el factor resolutivo es de otra índole. Sin duda es vital sentirse bien remunerado y seguro en el empleo, de modo que preocupaciones desgastantes innecesarias no turben nuestra ocupación o nuestro descanso. Existen además otras formas más sutiles para producir inseguridad en subordinados, como es el caso del director que busca equilibrar la balanza desequilibrando a su empleado el viernes con un admonitorio “nos vemos el lunes para aclarar de una vez por todas tu situación en la empresa”; no es propiamente una dinámica motivacional, antes bien parece la obra de un terrorista empresarial que gusta de producir úlceras más que productos. De alguna manera, su razonamiento consiste en afirmar que sólo se aprecia lo que se tiene hasta después de que se pierde, y aunque esto suceda frecuentemente, su verdadero propósito antes que despedir era el de atizar la neurosis de su subordinado, con lo cual no produce otra cosa que inestabilidad emocional, que es el principio de la deslealtad hacia la

organización.

Cualquier empresa, trátase de la que se trate, busca sanear lo mismo sus finanzas que su infraestructura; busca sanear sus relaciones con clientes y proveedores, lo mismo que sus relaciones internas. Ofrecer buenos salarios, como lo veremos enseguida, y ofrecer seguridad en el empleo, no son elementos que pongan en desventaja a la empresa frente al trabajador, ya que no es sólo de justicia laboral de la que hablamos, sino de higiene laboral; propiciar un ambiente laboral sano sin tensiones es una bondad invaluable en el líder de Excelencia.

El líder de Excelencia buscará hacer sentir segura a su gente aun ante las peores crisis, informándoles oportunamente de las alternativas para poder conservar su trabajo, como es el caso de algunas empresas que han canalizado parte de su personal fabril al área de ventas o han reducido la jornada a cuatro días a la semana, etc. Solamente en caso extremo se decidirá por el despido, haciendo conciencia en el trabajador que es propósito de la empresa agotar todas las posibilidades antes de recurrir a esta alternativa.

Procesos integradores

Una de las experiencias más interesantes en mi vida de investigador fue la que obtuve de mi visita a la empresa Matsushita en Japón, una de las corporaciones más grandes del mundo con más de 146,000 empleados. En una reunión con sus directores, les pedí me informaran de sus estadísticas y políticas para despedir personal; los ejecutivos al momento pidieron información al departamento correspondiente, y después de veinte minutos tuvieron a bien darme la siguiente respuesta: “Nuestro último despido fue hace ocho años”. Fue tal mi sorpresa que, considerando que el “deporte” más recurrente de los departamentos de relaciones industriales en occidente es el de cortar cabezas, y con el fin de clarificar aún más el concepto, me atreví a insistir en el planteamiento y pregunté a continuación acerca de lo que sucede con la persona contratada que resulta no tener la capacidad técnica esperada, y con sencillez aplastante me respondieron: “Capacitación”, y si aún capacitando a la persona carece de la voluntad de hacer las cosas, es decir, no quiere obedecer lo que se le ordena, ¿qué hacen?: “Motivación”.

Insistí. Si terminados esos procesos iniciales, la persona persiste en su actitud original y aún más, queda demostrado que no tiene la capacidad mínima requerida: “Lo capacitamos y lo motivamos”.

Una vez que ellos contestaron pacientemente a mis preguntas, les tocó cuestionar: “Si usted tiene un hijo tonto en su familia, ¿lo corre de su casa?”, por supuesto mi contestación fue un rotundo no, a lo que ellos agregaron: “Pues ése es nuestro caso, no podemos despedir por ese simple motivo a un miembro de la familia, pues la empresa es nuestro hogar y todos formamos una gran familia”, y me explicaron que solamente hay dos razones para despedir a alguien:

1. La deslealtad.
2. El desprestigiar a la empresa.

Cualquier otra falta es recibida con una gran tolerancia.

Al preguntarles por qué no sometían al nuevo personal a un período de prueba, me explicaron que cuando ellos contrataban, lo hacían de por vida y por tanto debían darse un tiempo prudente de aceptación y no empezar una relación tensa de resultados inmediatos, concediéndole al personal de nuevo ingreso un período razonable de aceptación, la cual, si lo pensamos un poco, parece una práctica muy saludable, y no el estilo muy occidental de presionar en tal forma al principio que “tronamos” a la gente sin darle oportunidad de que demuestre su capacidad.

A través de la observación de un número muy significativo de empresas de Excelencia, a lo largo de veinte años de experiencia de consultor, podría resumir de alguna manera un

estilo ideal de dirección, expresado por características casi maternas, que nutre, orienta, reprende, fortalece, pero sobre todo que cuenta, dentro de sus mejores cualidades, con la capacidad de perdón, que sería en su caso la medida ideal para medir la capacidad de amor en una persona. Así el director de Excelencia posee una gran paciencia y capacidad de perdón ante los errores cometidos por sus subordinados, los cuales alentados por esa capacidad de su líder se arriesgan a intentar nuevas y variadas soluciones a los problemas cotidianos que enfrentan.

La empresa de Excelencia le da a la integración un lugar prioritario, desarrollando sistemas y políticas que fomenten la identificación del empleado con el espíritu de la empresa, por ejemplo, se busca la máxima convivencia y se aprovechan todas las oportunidades al respecto, desde la hora de la comida, en la cual superiores y subordinados comparten la misma mesa. Situación contraria en la empresa mediocre, en la cual tienen clasificada a la gente por categorías y esto no sólo se refleja en los comedores sino en los estacionamientos, donde los vehículos de inferior categoría se encuentran amontonados y los estacionamientos de los ejecutivos de primer nivel... vacíos.

Haciendo un análisis de nuestra cultura empresarial, nos percatamos que existe una homogeneidad de convivencia social por clases, lo cual hace que el obrero solamente busque agruparse con los de su misma condición, el jefe con iguales a él y lo mismo sucede con los directores, actitud que rompe toda posibilidad de convivencia e integración. Aunque no podemos esperar que el de abajo se integre con el de arriba, sino que estos últimos deben romper con las barreras que le impiden identificarse con su gente, en una búsqueda permanente para que nuestra gente se sienta integrada. Desafortunadamente en nuestro medio es común la creencia de que entre mayor es la distancia del jefe con su gente, mayor será su importancia, llegando incluso a aberraciones tales como tener un elevador propio. Una premisa básica de Excelencia directiva exige procurar que lo que el director diga llegue a oídos de los subordinados, aunque deba preocuparse doblemente por saber lo que ellos dicen.

Esto solamente se puede dar encontrando las situaciones informales que catalicen el pensamiento de nuestra gente.

El señor Honda, fundador de Honda Motors, tiene la costumbre de atender personalmente sus asuntos en las oficinas de sus subalternos, con lo cual impide que le maquillen la realidad, situación desagradable para muchas empresas que se enteran de lo que realmente está sucediendo demasiado tarde... la mayoría de las veces queda muy poco por hacer, como le ha sucedido a importantes grupos industriales mexicanos.

Recuerdo que una de las visitas que realicé a la destilería Suntory en Japón, concluida la entrevista en la que había sido atendido por el director de relaciones internacionales, que vestía un elegante traje azul marino, y otro ejecutivo que vestía igual que todos los

obreros, me disponía a expresar mi agradecimiento y entregar un pequeño presente simbólico por las atenciones recibidas, por supuesto me dirigí al ejecutivo impecablemente vestido quien amablemente me indicó que quien debía recibir mi agradecimiento era el otro personaje vestido de obrero: nada menos que el director general. Un ejemplo de cómo aun en el vestuario hay signos propicios para la identificación obrero-patronal.

En las empresas de Excelencia son comunes las convivencias que se organizan con el objetivo básico de estimular la integración de su gente a través de fiestas cerveceras, días de campo o simplemente la reunión del jefe para tomarse una copa o un refresco con su equipo de trabajo para darles tiempo de comunicación sin tener una estructura formal de junta de trabajo. Esto alienta al trabajador a ventilar muchos asuntos que desea participar a su jefe; el valor de hacerlo es elevadísimo, pues se podrán desactivar a tiempo muchos conflictos y obstáculos en la productividad.

En la ciudad de Tokio se estima que hay 1 millón 800 mil bares, y es ya un ritual extra laboral que todas las tardes jefes y subordinados se reúnan en plan amistoso a convivir, por supuesto no tiene como única finalidad el pasar un rato alegre, sino que a través de estas reuniones han logrado integrar un espíritu de equipo con la plena identificación del jefe con sus subordinados.

Tuvimos la suerte de conocer a uno de los más prominentes banqueros de México, quien nos relataba la siguiente anécdota: “Con motivo de habernos trasladado a nuestras nuevas oficinas, las cuales contaban a mi juicio con las instalaciones más modernas en nuestro ramo en el país, quise constatar personalmente el grado de satisfacción de nuestro personal y por tal motivo bajé al comedor de empleados sin avisarle a nadie, por supuesto al momento de llegar esperé el turno como cualquier otro empleado con mi charola en la mano, y una vez que me sirvieron mis alimentos me dirigí a un lugar vacío en una mesa ocupada por cuatro chicas, las cuales me externaron comentarios del pésimo servicio, de la mala calidad, del sentimiento de encierro, no obstante de que se trataba de un modernísimo centro. Terminaron preguntándome cómo a mi edad no me había jubilado.

“De regreso en mi despacho, mandé llamar al grupo de compañeras de mesa las cuales al momento de llegar a mi oficina y darse cuenta de con quién habían comido, evidentemente palidecieron, aunque para mí fue una lección cruel: mi gente no me conocía”. Esta anécdota cobra un especial significado considerando al personaje. Tal situación nos demuestra cuán alejados estamos de nuestro personal. Por tanto, es necesario que busquemos por todos los medios a nuestro alcance la integración de nuestra gente, ya que nuestros empleados no tienen la opción de elegirnos como jefes, a menos que seamos políticos militantes. El puesto de jefe empresarial no es por voto popular, el empleado no puede decidir quién va a ser su jefe pero sí puede decidir si hace bien o mal un trabajo. Esto sí le corresponde a ellos decidirlo.

Es lamento común de los jefes quejarse de su personal, diciendo que es incapaz, inepto, poco preparado y un sinnúmero de justificaciones a su propia incapacidad, pero tenemos que aceptar como principio de Excelencia que quien se queje de tener un equipo de ratones, es un superratón, o en otras palabras, cada jefe tiene los empleados que merece.

Si dirigir es hacer “a través de”, tenemos que reconocer que si yo poseo un puesto de líder se debe a mi capacidad la obtención de resultados a través de los demás. En su estricto sentido el mejor líder es aquel que logra coordinar los esfuerzos numerosos y diversos de los demás; porque es en los demás donde radica el auténtico poder. La dirección se puede sintetizar en lograr que los demás hagan lo que usted quiere que hagan, de buena gana y en forma eficiente, así de simple y de complicada es la dirección de empresas.

En una de las corporaciones más grandes del mundo, la Mitsubishi, pregunté a uno de sus principales directivos qué hacía para dirigir a un grupo con ventas de más de 70 mil millones de dólares anuales y su respuesta fue sorprendente: “Nada, yo solamente apruebo las decisiones que mis subordinados toman”. Ante un personaje tan importante nunca imaginé una respuesta tan desconcertante y sabia para definir la esencia de la dirección.

Una práctica muy útil es realizar nuestro trabajo directivo en las oficinas de nuestros subordinados, con lo cual obtendremos las siguientes ventajas: se tiene el control sobre el tiempo, es decir, cuando una persona viene a mi oficina no lo puedo despedir fácilmente sin correr el riesgo de ofenderlo; en cambio, si yo lo visito en su lugar de trabajo me podré retirar cuando yo lo desee, y lo que es más importante, tendré contacto con la realidad al observar cómo se manejan realmente las cosas en la línea de fuego, que es donde realmente suceden.

Otra práctica muy sana en algunas empresas de Excelencia es obligar a la alta gerencia a vivir temporalmente la realidad laboral de la gente de línea; así por ejemplo, la organización Disney le exige a sus altos ejecutivos que una vez al año desempeñen durante una semana funciones tales como vender boletos, refrescos, orientar a los visitantes, etc., para que no olviden cuál es el origen de su sueldo y la naturaleza de su negocio. Si reflexionamos la realidad de muchos de nuestros políticos vemos que se han alejado tanto tiempo de la problemática del ciudadano común y corriente, que llega el momento en que parecen gobernar a un país totalmente irreal. El día que van al metro, les pintan hasta las plantas de un verde primaveral irreconocible. Ese día los vagones están perfumados y tal vez hasta las tradicionales “marías” son sustituidas por lindas modelos... y qué decir cuando se trasladan a las horas de mayor tráfico en la ciudad con una escolta que va cerrando calles, logrando cruzar la ciudad en quince minutos. Como tienen años haciendo lo mismo, no entienden las inconformidades ciudadanas en una ciudad con sistemas tan eficaces para ellos. Si el presidente de la República o algún ministro de Estado pasara por los pasillos de sus oficinas y se diera el tiempo de

escuchar y percibir lo que sucede a su alrededor, seguramente sus decisiones serían de una calidad muy superior.

Es de vital importancia mantener informado a todo el personal de la empresa y en especial en épocas de crisis, puesto que la incertidumbre del entorno económico crea expectativas de desastre y sobre todo es muy provechoso que la gente sepa qué situación está atravesando la organización y qué medidas está tomando ésta para hacer frente a la situación. Con tal información los miembros de la organización disiparán dudas y se podrá amalgamar un espíritu de equipo para hacer frente a las emergencias, como en el caso de Matsushita Electric que en una de sus peores crisis se vio obligada a despedir el 50% de su personal y optó por reorientar al personal sobrante, tanto de las áreas fabriles como administrativas, al área de ventas, lo que hizo que tuviera uno de sus mejores años comerciales.

Sistemáticamente se hace necesario mantener un canal de comunicación abierto para informar a la gente, tanto de los planes como de la situación económica y a este respecto se pueden utilizar los llamados estados financieros sociales que periódicamente se muestran a todos los trabajadores. En tales estados se pueden apreciar en forma muy clara los sectores que se benefician con la operación total de la empresa y con ellos se logra que el trabajador elimine la tendencia tradicional de pensar que solamente está trabajando para enriquecer a los dueños de la empresa.

Estados financieros sociales

A continuación se presenta un ejemplo de un estado financiero social que es en esencia la misma información que muestran los estados financieros tradicionales, pero sintetizada en su función social. Por supuesto se recomienda auxiliarse de técnicos en gratificación, con la cual se hará más didáctica la transmisión de este tipo de datos:

COMPAÑÍA MANUFACTURERA, S.A.

PARTICIPACIÓN DE LA EMPRESA EN EL MERCADO ECONÓMICO

	IMPORTE %
- Resultado del esfuerzo del área de ventas	\$ VENTAS BRUTAS
- Reflejo de las deficiencias de la empresa en relación con nuestra clientela	- DEVOLUCIONES
- Sacrificio de la empresa para recuperar anticipadamente los créditos otorgados a clientes	- DESCUENTOS
- Captación económica total	= \$ VENTAS NETAS

COMPAÑÍA MANUFACTURERA, S.A.

BIENES ADQUIRIDOS

	IMPORTE %
- Materias primas consumidas en la producción	
- Accesorios consumidos en la producción	
- Diversos materiales consumidos en la producción	
- Costo del empaque de los productos vendidos	
- Compra de artículos para facilitar el trabajo del personal	
- Compra de herramientas para facilitar el trabajo del personal	
- Total de bienes adquiridos	

COMPAÑÍA MANUFACTURERA, S.A.

SERVICIOS

	IMPORTE %
- Costo de los servicios administrativos	\$
- Protección sobre los bienes de la compañía	
- Pago por el uso de patentes y marcas estampadas en nuestros productos	
- Retribución a profesionistas independientes, necesarios para la buena marcha del negocio	
- Transportación de la mercancía comprada y vendida	
- Consumo de energía eléctrica, etc.	
- Total de servicios requeridos	\$

COMPAÑÍA MANUFACTURERA, S.A.

PARTICIPACIÓN DE LOS EMPLEADOS Y TRABAJADORES EN EL INGRESO DE LA COMPAÑÍA

	IMPORTE %
--	-----------

- Sueldos al personal de fábrica
- Importe pagado al personal por concepto de comisiones y maquilas
- Pago de vacaciones y gratificaciones a todo el personal de la empresa
- Sueldos al personal de ventas
- Sueldos al personal de oficinas administrativas
- Participación de los trabajadores en las utilidades de la compañía
- Pago al personal que se retira de la empresa
- Importe pagado como incentivos al personal
- Participación total de empleados

COMPAÑÍA MANUFACTURERA, S.A.

CONTRIBUCIÓN DE LA COMPAÑÍA A LA SEGURIDAD SOCIAL, MÉDICA, EDUCATIVA Y DE VIVIENDA

	IMPORTE %
- Contribución de los servicios médicos de los trabajadores	
- Aportación para la vivienda de los trabajadores	
- Gastos para el bienestar de los trabajadores	
- Pago para el fomento de la educación de los trabajadores	
- Contribución total	\$
- Derrama total en beneficio de los trabajadores	\$

COMPAÑÍA MANUFACTURERA, S.A.

PARTICIPACIÓN DE LA COMPAÑÍA EN EL GASTO PÚBLICO EN BENEFICIO DE TODA LA SOCIEDAD

	IMPORTE %
- Aportación por concepto de impuestos sobre utilidades generadas	
- Otras aportaciones al gasto público	
- Afiliación a organismos gubernamentales	
- Aportación total	

COMPAÑÍA MANUFACTURERA, S.A.

CONSUMOS QUE SE REALIZAN PARA DAR ATENCIÓN A NUESTROS CLIENTES

	IMPORTE %
- Transportación y gastos del personal para atender a los clientes foráneos	
- Costo de las comunicaciones con nuestra clientela	
- Transportación del personal para atender a la clientela local	
- Consumos aplicados	

COMPAÑÍA MANUFACTURERA, S.A.

OTROS

	IMPORTE %
- Sacrificio de la empresa como pago por insuficiencia de capital propio	
- Costo de la reposición de los bienes productivos de la empresa, para preservar la fuente de trabajo	
- Costo del uso de los edificios	
- Conservación de los bienes productivos de la empresa en	

condiciones de uso

- Presentación de los productos a nuestra clientela
- Obsequio a instituciones de beneficencia
- Pago de otros insumos menores
- Adquisición de otros insumos necesarios para la operación de la empresa

COMPAÑÍA MANUFACTURERA, S.A.

ESTADO DE RETRIBUCIÓN ECONÓMICA DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE

RESUMEN	IMPORTE %
- Insumos necesarios para la actividad económica que representa la participación de la compañía en el desarrollo económico del país	
- Derrama económica en el beneficio de los trabajadores	
- Aportación de la empresa al gasto público en beneficio de toda la sociedad	
- Insumos en atención a nuestros clientes	
- Otros insumos necesarios para la operación de la empresa	
- Derrama económica total	
- Captación económica total	
- Recompensa a los accionistas por arriesgar su capital	

Espíritu de equipo

Es incuestionable que es mucho más fácil el éxito individual que en grupo, pues además de exigir las mismas características para lograr los objetivos (tenacidad, constancia y disciplina), en grupo se exige comunicación, armonía y coordinación. La única forma de crear ese espíritu de equipo es teniendo un líder que escucha a su subordinado, que inspira creatividad y participación, que es tolerante con los errores y lo más importante, que otorga el reconocimiento o la responsabilidad al conjunto, así cuando se gana como cuando se pierde. En nuestro sistema educativo tradicional se estimula el individualismo destructor como ya lo señalamos antes. Así, observamos la típica escena de premiación a final de cursos, en la que se reconocen la aplicación y la disciplina de los elementos, pero no así el esfuerzo y la armonía que son valores no menos importantes de reconocer que los primeros. Con esta conducta se confirma el principio “de ser el mejor”, “no de hacer lo mejor”.

En una correcta aplicación de la administración por objetivos, es importante premiar el logro de los resultados y, además, es necesario dar un amplio reconocimiento a las actitudes hacia el trabajo, sobre todo aquellas que permiten que las diferentes áreas logren sus propios objetivos; a esto se le llama cooperación y es fácil distinguir al departamento que sabe jugar en equipo, pues reconoce qué miembro de su equipo tiene mejores oportunidades.

Para lograr imprimir un auténtico espíritu de equipo, hay que observar que la pieza fundamental es el líder del grupo, que deberá fomentar la participación en un “holismo” total, es decir, debe funcionar como líder y como miembro del grupo, erradicando conductas prepotentes, que constituyen el vicio más común en nuestro medio.

En forma independiente del deseo de participación está la involucración consciente en una labor grupal determinada, y ésta sólo es factible a través de la evaluación correcta de cada una de las actividades que sólo el líder debe adjudicar. Muchos líderes de grupo apoyan su estrategia con esas “críticas constructivas”, que dejan el ánimo del criticado por los suelos.

La “crítica constructiva” se realiza cuando nos hacen alguna corrección pero con mensaje ulterior de ridiculización, por ejemplo: “Tu informe parece ser hecho por un idiota, pero te lo digo por tu bien, es una crítica constructiva”, lo cual tiene su origen en la tesis “si duele, aprendes”, como se usaba en la época virreinal “la letra con sangre entra”. Y lo único que acarrea este tipo de conductas es que el subordinado momentáneamente se corrija pero no por haber aprendido el mensaje, sino por evitar otra humillación y guarde un profundo resentimiento que a la primera oportunidad buscará su venganza en detrimento de la organización. El axioma tan usual, “conmigo se sufre pero se aprende”, es una total aberración en el campo de las relaciones humanas. La crítica constructiva debe ser sustituida por la evaluación positiva, manejando la

sutileza como medio para realizar o mejorar una tarea y nunca ofender por ningún motivo a la persona, sino analizar y evaluar hechos y acciones concretas y no actitudes subjetivas.

La iniciativa debe ser fomentada a través de una gran capacidad de perdón en relación con los errores cometidos por los subordinados. Es muy común escuchar el lamento del ejecutivo que desea que su gente sea más creativa y con iniciativa, y es más reveladora aún la actitud del mismo ejecutivo ante el más y pequeño error de sus subordinados, a quienes de inmediato quiere cortar la cabeza, lo cual se constituye en un mensaje muy claro del por qué nuestra gente prefiere la pasividad total al riesgo de intentar algo nuevo que le puede costar el puesto. La participación y la creatividad no pueden ser ordenadas sino que debe ser inspirada por el jefe.

Cometemos una grave equivocación al estar alerta sólo de los errores y fallas de nuestra gente. Se llega a extremos en que fijamos nuestra atención en los subordinados exclusivamente cuando fallan, lo que lleva a instaurar un estilo de dirección en el que el reconocimiento es dado a quien descubrió el problema, lo que se traduce en una inútil búsqueda del ascenso sobre la base de la destrucción de los compañeros de trabajo.

Reforzar las conductas positivas y sorprender a nuestra gente cuando haga las cosas bien es un principio con el que estaremos propiciando las acciones positivas, y no quiero decir con esto que no demos acuse de recibo cuando observemos fallas, pero no debemos hacerlo dramatizando ni ridiculizando al culpable; es preciso trasladarnos al campo de la solución de manera inmediata. Es letal para las sanas relaciones con nuestros subordinados la indiferencia, ya que manifiesta que lo que hacen bien o mal no nos importa, y es de vital importancia que perciban nuestra atención a las acciones y resultados obtenidos por ellos.

Peter Drucker señala en relación con los ejecutivos que logran ascender en un sistema de Excelencia: “Los que llegan a la cúspide tienen visión de conjunto; capacidad de análisis y por sobre todo, don de gentes”; así confirma la importancia que tiene el líder para fomentar la cooperación entre los miembros de un grupo evitando la competencia destructiva y fomentando la colaboración incondicional. Terminemos citando al novelista austriaco Robert Musil, que dice: “Que un hombre que durante setenta años representa la más alta dignidad del supremo poder, tiene que encontrar una cierta satisfacción en descender de las alturas y hacerse el más subalterno de sus súbditos; esta actitud fomenta la buena educación y las obligadas formas de discreción por parte de los inferiores y les aleja la tentación de engreírse consigo mismo. Por esta razón debieron llamarse también los reyes y los soberanos de la tierra “Siervos del Estado”.

Motivación permanente

Me recomendaron que visitara un importante almacén de venta de artículos fotográficos en Tokio, pero me insistieron mucho en que fuera temprano, antes de que abrieran las puertas al público. Vi reunido en el patio trasero del almacén a todo el personal, aproximadamente 100 personas, las cuales lo primero que hicieron fue izar la bandera de Japón; después la bandera del almacén y la de los Círculos de Control de Calidad; inmediatamente después entonaron todos a una voz el himno de la empresa. Finalizada la ceremonia realizaron ejercicios gimnásticos, al mismo tiempo que el líder los exhortaba a dar su mejor esfuerzo y les pedía recitaran una serie de frases motivacionales como: “Seremos los mejores, los número uno en servicio y cortesía”; “daremos nuestro mejor esfuerzo”, etc. Cuando terminó el rito de iniciación de labores, los rostros manifestaban tal entusiasmo que se apresuraron a ir a la puerta a recibir con su mejor sonrisa a los primeros clientes de la mañana. ¿Cada cuándo motivamos a nuestro personal, de no ser el aniversario de la empresa o la fiesta de fin de año? Los japoneses retornaron las prácticas motivacionales de las organizaciones deportivas norteamericanas que son, sin duda, las empresas comerciales más exitosas del mundo.

Esto confirma uno de los principales axiomas de Excelencia empresarial, el cual sostiene que el mejor sistema de trabajo sin personal motivado no da resultado y caso curioso, si existe la motivación adecuada aun cuando el sistema no sea muy bueno, los resultados son aceptables. Así hemos observado en la práctica a empresas con personal con amor a la camiseta produciendo resultados sorprendentes, a pesar de tener sistemas inadecuados.

¿Cuánto tiempo tiene que invertir un equipo deportivo para desarrollarse y ocupar el primer lugar? Es evidente que la motivación es un renglón al que se dedica por lo menos el 50% de tiempo; lo demás es desarrollo de técnicas y estrategias. Pero sin duda lo primordial es mantener en movimiento positivo al factor más importante de la producción: el hombre.

A nuestro personal tenemos que estar motivándolo constantemente para que piense en grande, para que sea ambicioso al desempeñar su trabajo. En la Universidad de Tamagawa leí un letrero en un salón de clases para estudiantes de preprimaria que decía: “Sé ambicioso”; su sentido no es propiamente el que le damos en occidente, como sinónimo de avaricia y de engaño, sino con el sano propósito de que en cualquier tarea que realizamos por pequeña que sea, busquemos la Excelencia. Si algo motiva verdaderamente a la gente es el reto de hacer las cosas bien, pero hay que saber expresar el mensaje, transmitiéndolo con entusiasmo, dignificando y enriqueciendo todas las funciones que son necesarias en una empresa, porque en la Excelencia no hay tareas más importantes que otras: todas son importantes. En una evaluación elemental, qué será más importante: ¿Hacer un buen producto? ¿Entregarlo a tiempo? ¿Que vaya bien empacado? ¿Recibir con una sonrisa a un cliente? ¿Que estén limpias nuestras instalaciones? Es

sorprendente cómo en muchas ocasiones matamos una venta por la parte más débil de la cadena, por ejemplo: un cliente no atendido oportunamente, una llamada telefónica descortés, etc.; por la falta de un clavo se perdió la herradura, por la falta de la herradura se perdió el caballo, por la falta del caballo se perdió el jinete, por la falta del jinete se perdió la batalla, por la batalla se perdió un reino y todo... por “falta de un clavo”. Evidentemente la motivación, la orientación y el desarrollo de nuestra gente es la llave para logra un trabajo completo.

Manejando el estrés

En los EUA, se estima que se pierden anualmente 80 mil millones de dólares por esta “novedosa” enfermedad: el estrés. De hecho, Japón vive uno de los sistemas más estresantes del planeta debido a factores como la alta densidad poblacional, la vivienda tipo de 45 metros cuadrados en la que viven cinco personas en promedio, el ser un país azotado en invierno por los vientos helados de Siberia y en verano por las tempestades del Pacífico, y para agregar algo más, los terremotos; su carencia de recursos, ya que se ven precisados a importar cerca del 85% de todo lo que consumen, lo que los ha llevado a tener un liderazgo también en úlceras, alcoholismo, tabaquismo, etc. Todos estos síntomas se conjugan para producir el estrés y se ha logrado establecer una relación directa de este fenómeno con la calidad, siendo un factor inversamente proporcional; es decir, cuanto mayor es el estrés, menor calidad se logra y a la inversa. Sin embargo, es común advertir tanto en las plantas industriales como en las oficinas del Japón, que hay interrupciones programadas cada dos o tres horas para lograr desestresar a su gente, y así, con tablas gimnásticas por ejemplo, es posible contrarrestar los efectos fatídicos de esta enfermedad.

Se han realizado experiencias aleccionadoras al respecto, con ratones de laboratorio sometidos a experimentos en los que se colocan en jaulas de tal forma que están impedidos de todo movimiento; reciben cíclicamente fuertes descargas eléctricas, y después de un tiempo predeterminado son operados para observar los efectos fisiológicos: se pueden medir úlceras de consideración, problemas cardiacos e incluso se detectan principios de cáncer; en cambio, cuando al animal se le permite el movimiento, aun cuando no pueda escapar de la jaula, los efectos se dan en una proporción de uno a diez en relación con el animal totalmente inmovilizado.

Se cree equivocadamente que para desestresarse basta con salir de vacaciones o de fin de semana, o mediante la práctica de algún deporte en alguna hora del día, sin considerar que justamente las tensiones serán trasladadas a la soleada playa o a la colorida y rítmica sala de aeróbics.

Para evitar esto, se han implementado ya diversos sistemas que, llevados a cabo varias veces durante el día, contrarrestan los mortales efectos del estrés.

El estrés ha influido en forma considerable en la calidad de los productos; así por ejemplo, en los Estados Unidos se tiene tipificada la mala calidad que sale de la planta los lunes, día en que el personal está altamente estresado. En México con la producción de los viernes en la tarde, cuando las ansias por salir se agudizan vemos que la calidad puede variar considerablemente; si a esto agregamos que algunos supervisores gustan de asustar a su gente, sorprendiéndola cuando comete un error, es un hecho que suman a la tensión un cierto temblor que acompaña a los trabajadores el resto de la jornada.

También es cierto que no obstante estar en boga, el estrés es un fenómeno tan antiguo como la humanidad, ya que se trata de un sistema de defensa que nos pone en alerta ante el peligro y podemos conceptualizarlo como necesario para la supervivencia. Si drogamos a una gacela para adormecer sus sentidos, veremos cómo al pasar ante un león, su depredador natural, en lugar de escapar pasará sin inmutarse; seguramente será el último descuido de su vida, y aunque el estrés no sea propiamente esta alerta vital, siempre la atención por sobrevivir ha producido tensiones.

Podemos simular el estrés como la tensión necesaria en las cuerdas de una guitarra; si están flojas, el sonido será desastroso; si se tensan demasiado corre el riesgo de reventarlas. El secreto consiste en darles la tensión correcta, esto es, afinarlas de manera que produzcan sonidos melódicos.

Si observamos a una pareja de novios recién enamorados, veremos el esmero que ponen en su arreglo personal; la misma pareja quince años después de casados, suele relajar ese gusto por conquistarse aún mediante la vestimenta. En ambos ya está ausente esa emocionada tensión que los mantenía enardecidos cuando eran novios. Han superado el objetivo que era conquistarse.

Esto trasladado al campo que nos incumbe, nos muestra cómo en las empresas de Excelencia existe un ambiente de reto y tensión al inicio de sus labores, y cómo una disciplina desestresante, a intervalos de dos o tres horas, suelta la neurosis del trabajo. No podemos sino sorprendernos al saber que en el mundo de los ejecutivos, entre el 60 y el 65% de los problemas son producidos por nosotros mismos; lo más aberrante del caso es que estamos inconscientes de que los hemos producido, alegando en nuestro favor las presiones de las que somos objeto, claro, por parte de los demás.

Habría que echar una mirada inteligente al mundo de los animales inferiores para aprender a combatir el estrés; cuando una liebre se siente amenazada ante la presencia de un cazador, se inmoviliza totalmente (durante mucho tiempo se creyó que las liebres dormían con los ojos abiertos) con el propósito de pasar inadvertida, pero al momento de ceder la amenaza, sale disparada a cuarenta kilómetros por hora, acción que le permite eliminar la adrenalina producida por el nerviosismo; así evita los daños que ésta produce a su organismo. Tal vez lo ideal para cuando vivimos una situación altamente estresante, sería salir a toda carrera del lugar en el que nos encontremos, pero como esto no es posible ya por falta de espacio, ya porque no queremos aparecer como locos o cobardes, con un poco de ejercicio varias veces durante el día, podríamos evitar acumulaciones de nerviosismo que llegan a ser verdaderamente peligrosas.

Hacer ejercicio, cantar o gritar, son actividades que han demostrado un beneficio directo en la calidad no sólo del trabajo sino de la vida, y sería tiempo que nosotros las aplicáramos como disciplina. Cuando en empresas mexicanas lo hemos hecho, ha mejorado la eficiencia hasta en un cuarenta por ciento sobre la calidad directa de su

producción, y en las áreas de servicio ha creado un ambiente positivo que se refleja en la atención a los clientes y en las relaciones interpersonales.

Incorporar estos hábitos desestresantes arroja resultados inmediatos, tanto en la relación con la pareja, la familia, los empleados y hasta con uno mismo. Practíquelo y se sentirá mejor y con una actitud más positiva hacia los demás.

Si planea realizar esto en una empresa de 10 mil trabajadores, con tres turnos de trabajo, determinando suspender las actividades diez minutos cada dos horas para que la gente haga ejercicio, además de cantar o escuchar música durante esta pausa, y usted calcula los costos que esto tendrá para la empresa, es seguro que no lo hará. Pero esa mentalidad contable es una de las principales barreras que existen para aceptar medidas de Excelencia que parecen contener muy poco sentido lógico, pero aportan creatividad, pues el resultado real es que estas prácticas son apenas uno de los factores que más han contribuido a lo que llaman *calidad total-cero errores*, como en el caso de la planta Nissan a las afueras de Osaka, cuya producción es de un automóvil cada dos minutos con cero defectos; es decir, han establecido un récord en la industria automotriz de “producción perfecta” y aunque usted no lo crea, estos ritos disciplinados y constantes han sido los que más han contribuido a tal proeza.

Búsqueda organizada de conocimientos

Existe un factor básico para explicar el éxito japonés: “La búsqueda organizada de conocimientos por el grupo”, señala el maestro Ezra Vogel, quien ve en esta estrategia la base del llamado milagro nipón.

Si antes hablamos de su religiosidad respetuosa y participativa, en el terreno profesional estamos ante un auténtico fenómeno de interrelación multidisciplinaria. Si la característica primordial de nuestro tiempo es la superespecialización, que produce profesionales que saben mucho de muy poco, definitivamente la respuesta corporativa es la única que puede ampliar los estrechos horizontes del especialista. La especificidad del conocimiento, en la que muchos diletantes del pasado ven el gran embrollo de nuestro siglo, no ha sido sino la justa y necesaria derivación del empeño humano por descifrar todas y cada una de las incógnitas que se nos plantean. Curiosamente, en la defensa a ultranza de los valores individuales por parte de estos “equivocados de siglo”, radica el gran obstáculo para el trabajo coordinado hacia el progreso.

Aquí probablemente es donde podemos encontrar el éxito japonés, ya que no sólo han logrado asimilar estos cambios propios de nuestro siglo sino que de alguna manera, ellos han hecho el futuro desde hace veinte años. Que lo digan si no los norteamericanos, en los que más bien se ha producido una especie de mimetismo con la modernidad. Todos sabemos de ciertos conflictos de personalidad que se han dado en el seno mismo de la NASA, donde científicos de todo el mundo, abocados a una sola empresa, no han escapado a la tentación de llevar a cabo “su” proyecto particular.

En los viajes de investigación que he realizado al Japón he podido corroborar, no sin sorpresa, que en algunos campos utilizamos técnicas similares, mismas que los propios norteamericanos quisieran adoptar, no obstante las diferencias tecnológicas que no vale la pena siquiera recordar; pero sucede que también a los vecinos del norte les afecta el síndrome del producto terminado.

En innumerables ocasiones, cuando he entrevistado directores de alto nivel en empresas de Excelencia, ha llegado el momento en que el entrevistado fui yo mismo. Esta postura en tan importantes personajes, resalta uno de los principios básicos de Excelencia que consiste en mantener viva nuestra búsqueda de conocimientos, ya que como atinadamente señala Konosuke Matsushita, “cuando escuches, dale siempre al que habla la categoría de maestro”. Pero éste es, sobre todo, un principio enfático cuando hablamos de una labor de grupo, justamente por un principio de relación multidisciplinaria. Si bien es cierto que el defensa del equipo de soccer no puede desaprovechar la oportunidad de anotación, también es cierto que su labor de Excelencia se producirá en la defensiva.

El fútbol moderno se caracteriza por su necesidad de jugadores plurifuncionales, sin

posiciones estáticas aunque definidas inicialmente por la estrategia. Diez hombres rotundos en la cancha, fue la nueva estrategia utilizada por los holandeses y aun cuando no conquistaron el campeonato del mundo, revolucionaron el futbol moderno. Es un caso semejante al japonés en otro terreno; es probable que el imperio del sol naciente alcance las dimensiones del imperio norteamericano, y son ellos los que han sentado las bases de la economía moderna a partir de las nuevas estrategias de producción que han revolucionado la industria de todo el mundo.

Tal vez la diferencia, que aun las grandes potencias distinguen, radica en la humildad orgullosa de los nipones, siempre dispuestos a aprender, aunque estén más que listos para enseñar. Y estoy seguro que ese orgullo radica en su capacidad de aprendizaje en grupo, en su disposición a toda prueba para someterse a objetivos corporativos, en su disponibilidad para escuchar como alumnos las experiencias de los demás.

Fomentar el objetivo corporativo, a partir de los mandos superiores, en una constante búsqueda organizada de conocimientos, debe ser uno de los principios que rijan a la empresa que aspira a la Excelencia.

Y quiero hacer especial énfasis en la búsqueda de conocimientos en grupo, ya que esto nos permite no solamente absorber más conocimientos, sino que, además, es más factible por la sinergia que se produce al encontrar el camino y llevar esos conocimientos a la práctica. Y de ahí los resultados cuando enviamos algún ejecutivo de nuestra empresa a un seminario o ciclo de conferencias o visita técnica y cuando le preguntamos cómo le fue, la respuesta usual es “bastante bien, pero no es aplicable en nuestro caso”, o a la inversa llega tan entusiasmado por lo que aprendió que de inmediato le presenta las nuevas ideas a su jefe quien por supuesto no asistió y por lo regular las rechaza de inmediato puesto que las desconoce totalmente y además por no ser suya la iniciativa, ante lo cual el subordinado decepcionado concluye: “El que debería ir al seminario es mi jefe y no yo”, creando un choque cultural en la organización.

Es también el caso del subordinado que asiste, por ejemplo, a un excelente curso de relaciones humanas, al que el jefe por supuesto no pudo ir “porque él no tiene tiempo”. Cuando el subordinado regresa empieza a analizar a la luz de los nuevos conocimientos al energúmeno que tiene por jefe y no es de asombrarse que al poco tiempo el subordinado cambie de trabajo, con lo que se hace evidente que a los seminarios o procesos de culturización organizacional es indispensable que asistan tanto jefes como subordinados, además, para crear un compromiso de práctica inmediata de los conocimientos adquiridos. Ésta debería ser la filosofía obligatoria para asistir a cualquier evento tecnológico, es decir, medir el resultado práctico de tal inversión y lograr el involucramiento y compromiso del líder del área.

Decisiones en consenso

El sistema más acucioso para tomar decisiones es el de consenso, pero es también el más rápido en su implementación; de hecho es el sistema de más éxito en el mundo. Denominado *nemawashi* en el Japón, término que significa “unidos” y “desde la raíz”, funciona de manera sencilla: las decisiones se toman de acuerdo con todo el grupo, y aunque se tenga que invertir mucho más tiempo, una vez tomada la decisión, todos los involucrados sabrán exactamente qué, por qué, cómo, dónde, cuándo, cuánto y con quién deben hacerlo. Los japoneses usan mucho el término *haig*, que significa “entiendo”, que no es propiamente un sí. No se sorprenda si al negociar con un japonés responda a todas sus peticiones: *haig*, y al final le diga que no es posible, pues antes que nada tratará de entender claramente lo que usted desea y después lo someterá a su equipo de trabajo. En nuestro medio es común que digamos sí, aunque difícilmente podamos cumplir. Solemos comprometernos prematuramente sin entender en toda su extensión la tarea a realizar, o si no, cuando estamos tomando decisiones en grupo, normalmente recurrimos al método del voto democrático, acción que produce perdedores y ganadores; y peor aún es que los perdedores tratarán de boicotear la decisión y demostrar al grupo que ellos tenían razón; cultura maquiavélica muy generalizada de nobles contra vasallos, cuando el de arriba quiere salirse con la suya aun en contra de sus subordinados.

Practique el consenso en sus próximos proyectos y llame a los principales involucrados, analice incansablemente, y le sorprenderá la velocidad que alcanza el grupo cuando se le da el tiempo necesario para despejar dudas. Existe una ley inevitable en la toma de decisiones que dice: “Cuando alguien supone, algo sale mal”; es preciso no dejar ninguna duda, partiendo por responder a las premisas básicas, logrará una calidad superior en sus decisiones. Es preciso que a toda orden, sus subordinados exijan las instrucciones completas. Recuerde el último problema que tuvo con alguna orden no cumplida y seguramente encontrará alguna laguna que produjo que alguien supusiera algo; la culpa no es del subordinado sino del jefe que dio la orden incompleta.

Control implícito

Uno de los fenómenos mercadológicos más importantes de nuestro tiempo, ha sido el desbancamiento del monopolio de las motocicletas de Europa por Japón; de cada cuatro motocicletas que ruedan en el mundo tres son japonesas. No obstante, que la tecnología y calidad más avanzada en esta materia se gestó en Alemania, su liderazgo lo tuvo que ceder por su calidad inferior; el factor que más influyó fue la calidad excepcional que los japoneses lograron en este campo. Al señor Honda se le atribuye uno de los principios más bellos de calidad, su famoso “botón blanco”. En su tiempo, el señor Honda tenía un grave problema a resolver en la calidad de su producto y decidió compartir esa responsabilidad con sus obreros; así creó un sistema en el que cada trabajador, al percatarse de una pieza que no cumplía con los estándares de calidad, oprimía un botón blanco que hacía sonar una alarma que automáticamente detenía todo el proceso de producción pues “algo estaba en contra de la productividad”. Así incorporó a los trabajadores en la dinámica del control de calidad; este concepto, ya instrumentado en los llamados Círculos de Control de Calidad, ha dado como resultado que los trabajadores lleven sus propias estadísticas de fallas, correspondiendo a ellos mismos evitarlas. Por supuesto, esta técnica se basa en un principio de confianza depositada en el trabajador y da como resultado una menor supervisión y una mayor calidad.

La alta velocidad y el exceso de actividad producen que tanto trabajadores como ejecutivos dejen de pensar en lo que se está haciendo y en consecuencia fácilmente se cometan errores; tal es el caso de la secretaria al momento de mecanografiar, no piensa en lo que está haciendo y si por equivocación su jefe le dictó algo totalmente absurdo, lo pasará sin inmutarse.

El señor Watson fundador de la IBM, creó todo un imperio con un solo término: “Piensa”, palabra elemental, clave para hacernos conscientes de todo lo que hacemos.

Dos aspectos podemos puntualizar como elementos de Excelencia: confiar en nuestra gente, dándole el autocontrol de sus tareas, y conminarla a pensar en todo lo que hace. Por supuesto, ambos principios requieren de entrenamiento para llevarlos eficazmente a la práctica y más adelante plantearemos cómo llevar a cabo este objetivo.

Aprovechar la experiencia

Qué equivocados estamos en nuestro medio al pensar que una persona a los 45 años está acabada, cuando en realidad apenas entra en la etapa de mayor productividad, Lee Iacocca anota en sus memorias sus experiencias con los japoneses y dice que el más joven con el que ha negociado en ese país tenía setenta años. Esto por supuesto no descalifica el talento y la capacidad de la gente joven, pero subraya la enorme capacidad de la gente experimentada, aun cuando uno de los más grandes empresarios de nuestro tiempo, Konosuke Matsushita, sostenga que hay algunos que acumulan sabiduría y otros estupidez, pero ésta es una ley humana intangible y cierta, y que podemos corroborar en algunos ejecutivos que, tras el fracaso en cualquier campo, desisten de aprender nada y tranquilizan siempre su conciencias culpando a los demás de sus propios errores.

Las empresas de Excelencia premian la antigüedad pues es testimonio de lealtad (la simple permanencia en el trabajo habla de la fidelidad del trabajador hacia su empresa); la forma en que se promueve a la gente más capaz es trasladándola al campo de la enseñanza, es decir, al vendedor más brillante y efectivo se le convierte en instructor del cuerpo de vendedores, para que su talento se reproduzca en un mayor número de gentes. La práctica más usual en nuestro medio consiste en endiosar a los capaces y no distraerlos ni un minuto de sus importantes ocupaciones, ya que solamente nos preocupan sus resultados a corto plazo.

Nos alecciona la práctica japonesa de contratar estrellas, tanto del mundo de los negocios como de los deportes, no para que jueguen una posición más en su equipo, sino para que enseñen su Excelencia a todo el grupo y reproducir así esa efectividad en forma geométrica multiplicando los talentos, con lo cual se establece un principio de Excelencia: “Al más capaz como capacitador”.

Investigación tecnológica

Un hecho verdaderamente revelador que justifica en buena medida el éxito de muchas empresas es fomentar sistemáticamente la investigación e innovación tecnológica. Podemos constatar que invariablemente invierten de un seis a un diez por ciento de su presupuesto anual a este renglón, buscando permanentemente abatir sus costos de producción y estimular las altas tasas de producción y calidad. El camino más fácil en el campo industrial es importar piezas o productos terminados en lugar de fabricarlos; la razón: las utilidades a corto plazo, ya que desarrollar tecnología propia o asimilar la ajena supone altos costos en el campo de la experimentación y entrenamiento de mano de obra especializada. La consecuencia inmediata que ven los miopes es una reducción en las utilidades del ejercicio. Ahora nos damos cuenta de que en el medio empresarial mexicano los hemos condenado a ser una colonia del siglo pasado, exportando materias primas e importando productos terminados; sólo tarde descubrimos que hemos confundido lamentablemente la vocación de servicio con la de hacer dinero.

Los productos altamente competitivos lo son no solamente porque ofrecen grandes avances tecnológicos, sino porque en materia de precio, cada día son más económicos. La única medida que se ha tomado para competir en los mercados internacionales es la de devaluar nuestra moneda como una medida de penetración mercadológica internacional. Basta escuchar el clamor generalizado de los exportadores mexicanos solicitando una mayor devaluación.

En el período de 1980 a 1985, un empresario mexicano dedicado a la renovación de llantas gigantes, hizo un extraordinario negocio; las llantas nuevas eran de importación y era tan elevado su precio, que los usuarios preferían renovarlas. Pero hace algunos meses, nuestro cliente recurrió a nosotros para encontrar la solución a un pequeño problema: “una llanta nueva japonesa cuesta un treinta por ciento menos que una llanta renovada por su empresa”. Por supuesto, durante los años de auge no invirtió ni un centavo en mejorar sus procesos de fabricación y menos aún con el objetivo de abatir costos.

El mañana de nuestra industria depende en gran medida de nuestro despertar a la realidad invirtiendo sistemáticamente en este renglón y hay que subrayar la palabra sistemáticamente, pues no se trata de invertir de vez en cuando en alguna nueva máquina, sino fijar el compromiso anual de abatir costos de fabricación en relación con un porcentaje fijo en nuestras ventas, por ejemplo: el ahorrar un siete por ciento sobre el presupuesto anual de ventas, que algunas empresas como Gillette de México vienen haciendo desde hace algunos años.

No hay alternativa en los mercados internacionales: o se compite con precios reducidos y alta calidad o no hay lugar para las empresas mediocres.

La clave del éxito japonés: la educación

Nada es más importante en la sociedad japonesa ni más básico para el éxito logrado que su sistema laboral educativo.

EDWIN REISHAUER

Una de las empresas más sorprendentes en el Japón es McDonald's en la ciudad de Tokio, la cual fue fundada en los años setenta como un experimento interesante para los norteamericanos, en un país que por sus gustos gastronómicos no auguraba grandes éxitos. Para los años ochenta ya ocupaba el primer lugar mundial en el consumo de hamburguesas y su productividad rebasaba toda expectativa. ¿Cuál era la razón? Habían logrado 21,500 mejoras sobre la hamburguesa americana.

Por supuesto, la pregunta obligada era cómo lo habían logrado. La respuesta la da nada menos que el rector de Hamburger University quien resume tal fenómeno de creatividad e inventiva en un solo factor: la educación.

Por supuesto, a partir de ese momento mis esfuerzos de investigación se enfocaron a este aspecto, y pude constatar que todas las empresas de Excelencia, no solamente en Japón sino en los EUA y en México, están apoyadas fundamentalmente en un sólido sistema educativo y dirigen sus esfuerzos en desarrollar el capital más importante de la empresa: el hombre.

La Universidad de Stanford concluye una importante investigación con la siguiente aseveración: “América Latina y en especial México han fincado su desarrollo futuro en sus vastos recursos naturales, Japón, por el contrario, en su único recurso: el hombre. A la vista están los resultados”.

Si reflexionamos un momento sobre esta conclusión y valoramos brevemente los factores que está produciendo la tercera gran revolución industrial de la humanidad: la robótica, la microelectrónica, los nuevos materiales y la bioingeniería, y nos preguntamos qué la produce, encontramos la multicitada respuesta: el hombre.

Actualmente en los EUA se calcula que haya 900 mil estudiantes en el área de ingeniería, informática, matemáticas. Del total de estudiantes extranjeros, el setenta por ciento son asiáticos y del total de los postulantes a un doctorado en ciencia, el cincuenta por ciento son extranjeros.

La Universidad del Sur de California llevó a cabo un estudio muy curioso: identificar dentro del cuerpo humano qué cantidad de minerales poseemos y todo tipo de contenido que pudieran ser industrializados y comercializados. Se llegó a la conclusión que los componentes de un cuerpo humano cotizado a precios internacionales alcanzaría la impresionante suma de 5.60 de dólares, lo cual por supuesto no es muy alentador. ¿Qué diferencia entonces a un ser de otro?, ¿a un catedrático de un estibador?, ¿a un premio

Nobel de un delincuente? Parece que solamente el tipo de información y la forma de usarla, pues lo mismo se desgasta un hombre para obtener éxito que para fracasar.

El proyecto más importante del centro de productividad de Tokio es cómo desarrollar el potencial infinito del hombre, y para ser realistas, si algo no hemos valorado en nuestro medio es el talento de los mexicanos. La mayoría de las veces nos dedicamos a devaluar y a despreciar nuestra propia naturaleza y es por todos conocidos el humor negro del que hacemos gala para ridiculizar nuestra falta de entrega, de entusiasmo y demás valores que siempre aquilatamos en todo extranjero.

Un distinguido empresario brasileño enviado a nuestro país como director local de una importante firma internacional, me comentaba que la planta industrial que tenían en México la consideraban la mejor de las cuarenta con que cuentan en el mundo, incluyendo algunos países de Europa y Asia, la cual es operada y dirigida en un 99% por mexicanos y me señalaba desconcertado que el más escéptico acerca de la productividad del mexicano es el mismo mexicano.

Un grupo de empresarios holandeses me pidió una cita para analizar las expectativas económicas de nuestro país, ya que estaban confundidos de las noticias recibidas en su país por las condiciones imperantes en México; lo que más les preocupaba era la idiosincrasia del mexicano ante el reto de sacar adelante nuestro país. Los informes que recibían eran elaborados en su gran mayoría por economistas mexicanos renombrados que pronosticaban lo peor, pero lo que más les confundía era que al visitar nuestro país percibieron un gran potencial, del todo positivo, que contrastaba con los juicios críticos nacionales; la calidad de los productos textiles que estaban importando estaban a la altura de los mejores del mundo, por lo que se preguntaban: ¿qué pasa en realidad? Tanto daño nos han hecho las malas decisiones gubernamentales en los últimos sexenios, como nuestros grandes economistas que todos los años pronostican que México se morirá, sin contar con la triste figura que han hecho de nuestros talentos, reforzando el negativismo y el fracaso como una expectativa a corto plazo.

Si un padre envía a su hijo el mensaje de que se a va caer, cuando éste está aprendiendo a andar, con seguridad al tercer refuerzo negativo, a más tardar, el niño caerá.

Está comprobada la influencia que una opinión “autorizada” puede ejercer, y es tal el número de refuerzos siempre negativos, que vale la pena cuestionarse: ¿qué estamos haciendo del mexicano?

Al hablar de educación, en primer lugar tendremos que abordar la reculturización para que los mexicanos recobremos la fe y nos empeñemos en un esfuerzo decidido por ser mejores.

Los grandes críticos del sistema japonés en los EUA, creían que solamente los grandes,

altos y fuertes podían poseer los dones de la inteligencia y la creatividad, y ha sido difícil para ellos aceptar que seres que no encajan en sus cuadros típicos de grandeza han mostrado igual capacidad.

La empresa de Excelencia dedica especial atención a la capacitación de su gente, sobre todo en los primeros años de ingreso, y se calcula un promedio dedicado a este renglón de 400 horas de capacitación al año, orientándola a las siguientes áreas básicas.

Formación técnica

Se busca la Excelencia en una disciplina específica, se asimila la experiencia de la gente más capaz y experimentada; se realiza la organización para adiestrar a los nuevos elementos y esto se logra mediante una dinámica de actualización en todas las disciplinas de la empresa, tanto de índole técnica, administrativa, financiera y mercadológica, así como el reciclaje periódico de conocimientos para el personal más antiguo de la empresa.

Las empresas sobresalientes mantienen una actitud permanente de investigación, buscando innovaciones de orden práctico para acelerar su velocidad productiva y mejorar la calidad; desde luego experimentando nuevos caminos y desarrollando en buena medida su propia tecnología. Tales trabajos, aun cuando sus responsables estén asignados a diferentes áreas de la empresa, canalizan su resultado a través del centro de capacitación para difundir sus hallazgos y para adiestrar a los involucrados en las nuevas técnicas desarrolladas.

En las investigaciones realizadas en las empresas de Excelencia a nivel internacional, invariablemente he encontrado un departamento encargado de esta importante labor, en algunos casos este departamento está seccionado en diferentes áreas de especialización. Es una realidad que lo único permanente en el mundo de la tecnología es el cambio y quien renuncia al cambio renuncia al mañana.

Formación humana

Basta observar la calidad y los servicios de las empresas de Excelencia, las cuales tienen algo más que a primera vista no es fácil de distinguir, pero que podemos denominar como “llevar puesta la camiseta”. El personal de estas empresas, más que poner mano de obra en los productos ponen espíritu de obra, y esto explica la sonrisa de los empleados, la cortesía del técnico, el cuidado que pone el trabajador al desarrollar su labor, en fin ese “algo más” que hace la gran diferencia.

Al trabajador se le explica en toda su dimensión la función social del producto o servicio que produce, y su aplicación universal, ya que el origen de toda empresa es satisfacer una necesidad. Así por ejemplo, Distribuidora Kay, fabricantes mexicanos de juguetes, transmite a sus empleados que lo que producen son sonrisas en los niños y lo que significa el juego para el sano crecimiento de un niño. Cómo contribuyen con su trabajo al desarrollo, crecimiento y realización del hombre; en pocas palabras, ubican la función social del producto dentro del contexto general de la humanidad y además se les hace conscientes de lo que se ha denominado “sentido social de calidad”, que consiste en responsabilizar al trabajador de los efectos reales que tendrá su negligencia en el ánimo del consumidor, cuando por alguna razón el producto que adquiere no funciona. Seguramente usted como yo hemos adquirido algún producto que por alguna razón misteriosa se descompone; además de las maldiciones a las que se hace acreedor el fabricante, nos quedamos totalmente frustrados; con ese tipo de emoción se sensibiliza al trabajador, ya que su negligencia contribuye a la decepción y desesperación del cliente y se le ubica al propio trabajador como consumidor de otros productos que él no fabrica, para que así entienda la importante correlación y cadena de frustración.

Las empresas de Excelencia saben que a través de la capacidad técnica el trabajador quedará debidamente preparado para realizar eficientemente su tarea, pero que a través de la formación humana, el trabajador querrá hacer mejor su trabajo. Ésta es fórmula indispensable para lograr la productividad técnica, con voluntad, inteligencia y corazón para hacer cosas bien hechas.

El trabajador, al ser desarrollado en el campo de las relaciones humanas, dimensiona con mayor responsabilidad su importante labor en cualquier puesto en que se desempeñe. Si además el trabajador recibe a través de la empresa una mejor forma de relacionarse adecuadamente, no solamente con sus compañeros de trabajo sino con su pareja, sus hijos, familia, amigos y comunidad en general; si se le acrecientan valores como la paternidad responsable, la comunicación activa, y valores como la justicia, el compromiso, la realización humana, entonces no solamente llevará a su hogar sustento económico sino que además llevará un salario espiritual que le permitirá ser mejor en todos los órdenes de la vida y estará recibiendo mucho más de lo que él esperaba en su trabajo, ya que todo su entorno sociofamiliar recibirá los efectos positivos de dicha

influencia.

Las empresas de mayor éxito cuando planean su crecimiento no solamente se preguntan cuánto más capital será necesario, cuál es la estrategia de crecimiento, qué tecnología les permitirá lograr sus metas, sino, además, se preguntan cuál va a ser la forma de hacer crecer a su gente para hacer frente a los nuevos retos. Porque el hombre representa la mayor riqueza en las empresas, pero desafortunadamente muchos dicen cosas bellas al respecto pero muy pocos hacen algo; y si una empresa es grande es porque ha hecho grande a su gente, clave fundamental en el mundo de las organizaciones.

La policía en Japón no solamente está adiestrada en artes marciales, además tiene sesiones de arreglos florales y poesía, y no quieren decir que sus elementos se conviertan en dulces mariposas. El objetivo es sensibilizarlos para que sepan aplicar adecuadamente sus recursos y potencialidades. Es indispensable desarrollar al trabajador integralmente y no sólo como una extensión de una máquina. Además, suponemos al contratar a un elemento que él sabrá desarrollar adecuadamente el trabajo asignado, sin preguntarnos antes si él ha entendido el espíritu de esa empresa para hacer las cosas bien, y qué se entiende en esa empresa en particular por un trabajo bien hecho. La organización Disney le dedica muchas horas a la educación y para una tarea tan simple como barrer, no basta contratar barrenderos, hay que entrenarlos para que barran al estilo Disney, y lo más importante: infundir el espíritu Disney de mantener impecable y listo el centro en el que se produce felicidad infantil.

Formación cívica

Las utilidades financieras son vitales para la empresa, ya que éstas se podrían equiparar a la función de respirar para el hombre. De no percibir las, la empresa perecería; sin embargo, el objetivo del hombre no es respirar, requiere de respirar para vivir, al igual que la empresa, su objetivo no es únicamente generar utilidades; es un productor de cosas útiles. Si un negocio resulta con buenas utilidades financieras tendrá que pagar, por supuesto, importantes impuestos, los cuales sirven para edificar escuelas, pavimentar calles, mantener un sistema de seguridad, abrir caminos, etc. Además, su operación global contribuye a todo un sistema económico, ya que gran parte de sus ingresos se destinan a pagar consumos que tiene que realizar de productos y servicios de otras empresas, se producen fuentes de trabajo, se sostiene con sus contribuciones un sistema de seguridad social, de educación y un sinnúmero de actividades correlativas al enriquecimiento de una sociedad. Pero no hay que confundir la vocación de empresario con la vocación de inversionista, pues el primero va tras un objetivo de orden superior, de servicio, de producción de cosas útiles, en tanto que el segundo busca una recompensa financiera por un riesgo tomado.

Es necesario identificar a los miembros de la organización con el espíritu empresarial, ya que todos contribuyen a producir utilidades para el desarrollo de la sociedad, amalgamando este espíritu con los objetivos de la nación, ya que en la medida en que la empresa crezca e incremente su productividad, la nación prosperará.

Creo que uno de los más graves errores que se ha cometido en estrategia de desarrollo en nuestro país fue el que el gobierno impusiera un modelo de crecimiento en materia de empleo, pero no así en materia de productividad, lo que nos llevó a una bancarrota total, pues el gasto en sí mismo no es rentable, pues no hay capacidad de revitalización propia, lo que impide la continuidad y el crecimiento.

Amar a nuestro país con hechos concretos se manifiesta básicamente a través de la productividad. Ser productivos no debe ser un atributo en el modelo empresarial público o privado, sino una gran responsabilidad social.

En una conferencia, una periodista me pidió que le definiera la crisis, le contesté que era increíble que después de nuestro décimo aniversario de crisis inaugurada en 1976, todavía fuera noticia la crisis nacional. La auténtica crisis es la falta de ideales, de líderes comprometidos con el país, gente que ame a su nación y que esté dispuesta a retribuir algo de lo mucho que ha recibido. Si analizamos la historia de las grandes naciones encontraremos invariablemente hombres idealistas comprometidos con su tiempo y con ellos mismos.

Cuando salimos de turistas y visitamos a las potencias mundiales, vemos su presente y adivinamos sus adelantos y sus promesas futuras, pero no nos detenemos a preguntarnos

cómo llegaron ahí; en todos los casos están los idealistas que forjaron con su vida las naciones.

El empresario mexicano tiene que convertirse en arquitecto social gestando conciencias cívicas.

Desarrollando valores en el mexicano, aun cuando la incongruencia de autoridad y empresarios indique lo contrario

Nuestros trabajadores deben reencontrar el inmenso valor de pertenecer a una nación, de modo que con su trabajo diario atrás de cada máquina, en cada escritorio, en la más humilde tarea, reconozcan un objetivo de orden superior que es su país; pero sobre todo requerimos de un nuevo modelo de empresarios que sientan en sus venas la necesidad de hacer empresa, y el orgullo de edificar su nación.

Estando en la Universidad de Tamagawa preguntaba a sus autoridades el porcentaje de materias humanísticas y técnicas, pero no me podían especificar una división clara al respecto, ya que su espíritu de enseñanza es integral, es decir, sienten la responsabilidad de enseñar modelos que contengan los tres enfoques, por ejemplo: matemáticas, con un enfoque humano y una justificación cívica; esto se ha trasladado a los modelos educativos en los centros empresariales donde el trabajador recibe la Excelencia técnica, se ubica el contexto general al servicio del hombre y entiende su responsabilidad en la correcta aplicación para el bien de su nación.

En México nos debe preocupar que nuestro personal crezca técnica, humana y cívicamente; el resultado será lograr productos de calidad y un país de calidad.

El tiempo que dedican las empresas de Excelencia a transmitir conceptos filosóficos, es asombroso pues están convencidos que la productividad es, ante todo, “una actitud hacia el trabajo”.

La gran diferencia entre el éxito y la derrota depende de la actitud de las personas. Parece inútil el que se invierta tanto tiempo de capacitación en hablar de filosofía del trabajo y de la vida, pero éste es el secreto de las grandes empresas, pues han incorporado a sus productos no sólo el trabajo físico sino el espíritu de sus hombres.

En alguna ocasión un trapecista quería enseñarle el arte del trapecio a su hijo de diez años, pero aun cuando el niño deseaba hacerlo, sentía pánico al lanzarse; a pesar de dominar la técnica a fuerza de ver a su padre y de ser entrenado para realizarlo con todo éxito, lo paralizaba el miedo; entonces su padre le dio la lección definitiva diciéndole: “Lanza el corazón y el cuerpo te seguirá”. Lancemos el corazón que el resto nos va a seguir.

Busque la Excelencia directiva del vértice a la base

Ningún cambio se puede gestar sin el involucramiento y compromiso del máximo líder de la organización; en el proceso de implantación de una cultura de Excelencia es él en quien recae la máxima responsabilidad, y su participación activa asegurará su éxito y éste deberá de involucrar y comprometer a sus ejecutivos de nivel inmediato inferior y éstos a su vez deberán involucrar a los líderes de cuadros inferiores, hasta llegar a los niveles operativos, lográndose un efecto en cascada que abarque a toda la organización exigiendo a todos los cuadros de mando de la empresa, congruencia con los principios de Excelencia directiva propuestos. Por la importancia que reviste este punto será objeto de ampliación en el último capítulo del libro.

Evaluando los conceptos hasta ahora expuestos, nos preguntamos por la factibilidad de su aplicación. Todos los procesos parecen obvios y así el camino a la Excelencia se ve sencillo, pero requieren de un ingrediente final: la audacia del líder para llevarlos a la práctica. Éste es el elemento catalizador de todos los principios citados y para ello hay que correr el riesgo de fracasar y volver nuevamente, con más experiencia, a intentarlo de nuevo.

El éxito en el mundo de los negocios se logra a través de una serie de fracasos: “Todo lo que vale la pena de hacerse, vale la pena de que se haga mal”. Hay seres humanos que nunca fracasan y hay otros que tienen éxito, los primeros nunca fallan porque nunca intentan nada; los segundos, están aprendiendo permanentemente de sus propios fracasos y nosotros hablamos de esfuerzo, arrojo e inteligencia, que son las “únicas” armas que usted posee como director de empresa, para asegurar su éxito personal.

Además de la audacia hay que agregar la paciencia para consolidar la cultura de Excelencia y desarrollar pruebas piloto para aprender a un bajo costo. Conforme vaya cobrando seguridad y experiencia, extienda su aplicación en toda la empresa, entonces usted acumulará la sabiduría del fracaso y lo imposible se convertirá en posible y el éxito estará al alcance de su mano.

Conceptualizando

Si conjugamos los diferentes principios que conforman el camino a la Excelencia directiva, para lograr la productividad tendríamos que implementar en nuestra empresa:

1. La humildad por aprender
 - Superar el síndrome del producto terminado.
2. Desarrollar una cultura del ofrecer en lugar de pedir
 - Hacer que las cosas sucedan, no esperar a que sucedan.
 - Estimular la participación.
3. Organización adhócrata
 - Eliminar las islas de poder.
4. Implantar la rotación horizontal
 - Desarrollar a su gente.
 - Ascenso lento y desde abajo.
5. Incentivos grupales
 - Compartir el riesgo empresarial en todos los niveles.
6. En política de sueldos, ofrecer lo máximo posible
 - Poner especial cuidado en nuestros procesos de selección.
 - Eliminar el período de prueba.
7. Seguridad en el empleo
 - A nivel económico.
 - A nivel psicológico.
8. Procesos integradores
 - Asimilar la responsabilidad del líder.

- Capacitar a nuestros subordinados para que *puedan* y motivarlos para que *quieran* lograr los objetivos fijados.
- Dar tiempo de aceptación.
- No despedir por falta de capacidad o motivación.
- Adoptar un estilo maternal de dirección.
- Desarrollar ritos de integración social en todos los niveles.
- Mantenerse en contacto con la operación.
- Usar símbolos que lo identifiquen con su gente.
- Darse tiempo no estructurado para escuchar a su gente.

9. Integrar un equipo de trabajo

- Los líderes de la organización deben inspirar la participación.
- Erradicar la clásica “crítica constructiva”.
- Sorprender a la gente haciendo bien las cosas.
- Eliminar la indiferencia.
- Pasar inmediatamente del problema a la búsqueda de la solución.

10. Motivación permanente

- Comunicarse diariamente con su gente.

11. Toma de decisiones en consenso

- Aplicar las premisas básicas de la planeación en forma vertical y horizontal.
- Eliminar los juegos de poder.

12. Desarrollar la conciencia de control implícito

- Confiar en su gente.
- Implantar la cultura de autocontrol.

13. Aprovechar la experiencia de su gente
 - El más capaz como capacitador.
14. Búsqueda organizada de conocimientos
 - Investigar en grupo.
 - Buscar la factibilidad de aplicar de inmediato lo aprendido.
 - Involucrar a los líderes en la capacitación.
15. Implantar la investigación tecnológica en forma sistemática
 - A nivel empresa.
 - A nivel personal.
16. Manejo del estrés
 - Hacerlo con la gente y con uno mismo.
17. Ofrecer un sistema de educación permanente
 - Buscar la formación de su gente en las tres áreas básicas:
 - . Técnica, para obtener mano de obra calificada.
 - . Humana, para obtener espíritu de obra.
 - . Cívica, para obtener compromiso social.
18. Ser audaz
 - Correr riesgos, intentarlo.
19. Ser paciente
20. Buscar la Excelencia directiva del vértice a la base

Con paciente y férrea disciplina lo logrará

Para llevar a cabo todo un proceso de culturización de Excelencia, se necesita integrar un plan de implementación por etapas (último capítulo), por lo que se debe considerar que el tiempo promedio de implantación va de uno a dos años. Desde luego, este plazo varía de acuerdo con las dimensiones de la empresa, ya que se trata de crear una serie de hábitos que, a través de la consistencia y disciplina, se convertirán en costumbres corporativas. Por esto sugerimos integrar de inmediato el equipo básico de mando, y en consenso trazar una estrategia de implementación inmediata.

Recordemos que un camino de mil millas se inicia con el primer paso.

3. Productividad mercadológica

Crisis: momento decisivo cuyas consecuencias propician, hacia el interior, ya bien un debilitamiento que lesiona aún más que los ataques externos, o bien un fortalecimiento para resistir y superar la adversidad. Es un hecho que hay quienes atraviesan la crisis como cisnes por el pantano, pero esos casos los dejamos para sociólogos, teólogos o biografistas. Lo que nos importa es revisar la cultura corporativa que revitaliza o hunde a la empresa en épocas críticas. Tampoco consideraremos a las empresas que no logran resistir el embate económico o de incosteabilidad, aun cuando se trate de empresas de Excelencia. Éstos serían casos ilustrativos, pero es más importante hablar de competitividad de Excelencia.

Es común en nuestro medio ejecutivo encontrar el clásico lamento por la cantidad de problemas que tenemos en las empresas y muy pocos logran visualizar que lo que verdaderamente justifica su presencia es su capacidad para resolverlos; lo que también explicaría en forma muy clara por qué no ocupan un puesto mejor, pues si hubieran demostrado que su capacidad actual es superior de tal forma que pueden solucionar los problemas que actualmente tienen, de seguro ya hubieran ascendido en la jerarquía organizacional, y si el ejecutivo quejoso ocupa la máxima posición seguramente habría hecho avanzar a pasos agigantados a su empresa.

A Lee Iacocca, presidente de la Chrysler, no lo contrataron porque no hubiera problemas en la empresa, ni porque tuvieran necesidad de gastar 12 millones de dólares anuales en su salario; los resultados con él a la cabeza de tan impresionante emporio evidencian que sólo un auténtico líder pudo ponerlos en un plano competitivo, sacando la mejor parte de una crisis automotriz que amenazaba cada vez más. Evidentemente no se encerró a lamentar su suerte, ni a quejarse de la empresa que había dejado el director precedente. Si las crisis no templan un carácter, difícilmente lo hará nada.

Cada problema nos plantea la posibilidad de ser mejores, retándonos no sólo a resolverlo, sino a aprovecharlo en beneficio nuestro.

La crisis que padecimos con el terremoto del 19 de septiembre de 1985 pareció despertar a una población civil, que no pocas veces ha esperado a que alguien en turno arregle la situación. Nos vimos afectados y cruelmente, pero nos ofreció la oportunidad de identificarnos entre nosotros mismos. Afloró en nosotros talento, generosidad y bondad, y nos concientizó aún más no sólo respecto a corrupciones internas, que en México parecen más dañinas que cualquier tratado arancelario, sino además, acerca de la necesidad urgente de que gestemos y provoquemos los cambios que nos permitan

edificar una sociedad.

Uno de nuestros clientes se dirigía en aquel aciago día al aeropuerto cuando ocurrió el sismo, y decidió en ese momento asistir a su cliente principal, que tenía a su cargo nada menos que la telefonía nacional ofreciéndole todo su apoyo para comunicar a México con el exterior y por supuesto fue tal su actitud de servicio incondicional que le valió el reconocimiento moral de muchos mexicanos y más aún los beneficios a largo plazo. Cuando su cliente entendió la calidad humana de su proveedor, le aseguró un mejor trato comercial que beneficiaría a ambas partes a corto y largo plazo; así la crisis se convirtió en una gran oportunidad.

Es incuestionable que tenemos más de diez años de vivir una angustiosa crisis, pero muchos empresarios se han empeñado solamente en jalarse los pelos cuando está demostrado que la calvicie resuelve problemas sólo cuando es venerable y sabia. Hay que entender que nuestra crisis no está en la falta de divisas o de capitales, gran parte está en cierta indisposición a actuar y en nuestra falta de imaginación, y lo que nos exige es acción pronta y efectiva, acción a futuro, racional, en la esfera política, así como en la económica y social.

Sabemos que crisis económica, sea en una familia, en una empresa o en país, trae consigo otras crisis, que ponen en entredicho la capacidad verdadera del líder. Políticamente parece que la crisis ha acelerado en México el proceso democratizador, ante la evidencia de que en lo social hay fracturas que hacen inaplazable la conquista de la justicia y la equidad.

Uno de mis clientes utiliza maquinaria especializada sueca, y un día se encontró con la imposibilidad de traer al técnico sueco que usualmente reparaba la maquinaria, todo por falta de divisas que en ese momento era imposible conseguir. Habló con el mecánico de la empresa, le pidió que estudiara el problema y de ser posible lo resolviera, ahora tiene un negocio adicional consistente en dar mantenimiento y reparación de maquinaria sueca en México; con un poco más de experiencia, exportará a otros países de la zona el talento descubierto.

Excelencia mercadológica

¿Cuál es el primer cuadro que se grafica en un organigrama de cualquier empresa? O más aún, ¿cuál graficó primero en su empresa? Seguramente la asamblea de accionistas o el del propietario del negocio, pero se nos olvida a menudo que el origen de todo negocio son los clientes. ¡Sin ellos nada existiría! Podemos poseer el mejor producto del mundo, pero si no se vende no hay negocio, si no se conserva al cliente no hay continuidad; ésta es la razón de tratar en un capítulo por separado un tema tan importante: es el resultado de más de veinte años de observación en las empresas sobresalientes a nivel mundial. De entrada, es posible sintetizar la Excelencia mercadológica con cuatro “llaves” fundamentales: satisfacción del cliente, control de calidad, servicio con valor agregado y precios. Ahora mismo los revisaremos concienzudamente.

Primera llave: satisfacción del cliente

Si hay alguna conferencia que pueda atraer más la atención del público en México y en todos los grandes círculos financieros como Nueva York, París o Londres, es una conferencia sobre las técnicas japonesas en el campo de la administración de negocios. ¿Qué es lo que han aportado los japoneses? ¿Por qué se llenan páginas y páginas tratando de analizar el origen de la evolución tan brillante que han logrado en tan pocos años? ¿Cuáles han sido las causas fundamentales que dieron origen a la evolución en ese pueblo?

Si tomamos en cuenta que hace algunos años Japón era un país con una economía totalmente decadente, que en la actualidad es la segunda potencia a nivel mundial, ¿qué ha sucedido en el Japón? ¿Cuáles han sido sus parámetros? ¿Cuáles han sido los fenómenos? ¿Cuáles han sido sus orígenes? Son muchas las preguntas que nos hacemos para tratar de aprender algo de este fantástico país.

Los japoneses una vez terminada la Segunda Guerra Mundial, se abocaron fundamentalmente a producir artículos en serie a un bajo costo. Hablar de un producto japonés era hablar de un producto de baja calidad, pero también de bajo costo; eran unos magníficos imitadores y extraordinarios miniaturizadores de artículos. Las empresas japonesas se dedicaban a adquirir patentes norteamericanas a las cuales les hacían unos ligeros cambios, y al lanzarlos inundaban el mercado con artículos baratos, los cuales en un momento dado podrían ser el sustituto de un artículo de mayor calidad, pero a precio muy bajo, obteniendo cualidades similares a las del producto original.

Pensar en los sistemas productivos japoneses es pensar en producción en serie, en líneas automáticas de producción, en donde algunos genios de la automatización han logrado producir grandes volúmenes a muy bajos costos; pero, ¿acaso el fenómeno de producción ha sido el único factor de éxito?

Apreciamos que sobre todo han sido unos genios en el campo mercadológico; es aquí indiscutiblemente donde, con una visión creativa, han podido conquistar mercados que sencillamente se pensaban imposibles.

Si a cualquiera de nosotros nos ofrecen un televisor entre diez marcas, y entre ellas encontramos la marca japonesa Sony, puedo asegurar que elegiríamos ese televisor, porque no solamente es sinónimo de un precio de venta adecuado, sino que es sinónimo de alta tecnología y de alta calidad; ¿dejaron, entonces, de ser los productores de baja calidad? Hoy en día, los artículos japoneses siguen siendo de bajo costo, a un precio bastante competitivo y con una calidad inmejorable. Si analizamos nosotros sus planes a mediano plazo en el área de mercado, nos daremos cuenta de que inicialmente los productos que ellos desarrollaron no eran solamente patentes vencidas, sino además, eran productos que ya existían en el mercado y lo único que hacían era reproducirlos a un

bajo precio, pero ¿no eran acaso productos ya mercadeados?, ¿no tenían ya un prestigio?, ¿no tenían una demanda creada? Su esfuerzo mercadológico era muy bajo, puesto que ellos producían imitaciones de productos de gran aceptación.

Actualmente el japonés se ha tenido que enfrentar a grandes empresas y a grandes capitales en los Estados Unidos, donde se encuentran sus mayores oponentes, y en Alemania e Inglaterra, oponentes también de gran peso comercial.

Pero la síntesis comercial del japonés se ha visto reflejada en una actitud extraordinaria de aprendizaje, ya que detrás de todo esto hay una serie de técnicos de mercado con gran capacidad que han ideado y desarrollado estrategias asombrosas para la conquista de nuevos mercados y para vencer a competidores de un gran potencial. Pero, ¿de dónde han aprendido los japoneses, ya que ellos no poseían estas especialidades? Pues aunque usted no lo crea, lo han aprendido de sus competidores más acérrimos, que son los Estados Unidos; de ellos han aprendido las técnicas esenciales y fundamentales para poder manejar con éxito un mercado, y es a ellos a quienes les han hecho la guerra comercial.

Más mercadotecnia, menos esfuerzo de ventas

La fórmula: a un mayor esfuerzo mercadológico, un menor esfuerzo de ventas, es el gran secreto mercadológico japonés. La forma en que opera es muy sencilla, tan antigua como los primeros pasos que dieron al momento de definirse las técnicas de mercadotecnia. La mercadotecnia está encargada de lanzar productos que satisfagan las necesidades previamente establecidas de un mercado. Estudia el precio, la presentación, la calidad, y sobre todo las necesidades que habrá de satisfacer. Éstas son básicamente las áreas que abarca esta técnica.

La necesidad del cliente es la piedra angular en la cual descansa el éxito de cualquier producto. Las empresas japonesas, al momento de lanzar un nuevo producto al mercado, estudian detenidamente las necesidades del consumidor. Tomemos como ejemplo la introducción de su automóvil Toyota, este vehículo fue analizado para competir con una marca que había reinado durante muchísimos años en el mercado: la Volkswagen. ¿Cómo se orientaban los estudios del mercado japonés para lanzar este automóvil? Analizaron al consumidor de Volkswagen, cuestionándole qué tan satisfecho estaba, qué modificaciones desearía en su automóvil, qué características quisiera que tuviera en el futuro este vehículo; y basándose en los deseos del consumidor, reflejaron en su automóvil todas esas características. Cuando lo lanzaron al mercado, cubrió la mayor parte de las necesidades del consumidor; una vez realizada la venta, continuaron cuestionando al consumidor para que se fuera mejorando el producto, a la larga el público identificó en ese automóvil la satisfacción de una necesidad, se trataba de un vehículo que respondía a una realidad. Entre más pasaba el tiempo, menos esfuerzo de ventas eran necesarios ya que el público buscaba sencillamente el producto apoyado en la calidad, el servicio y la satisfacción de necesidades.

Si usted desea que el producto que fabrica o comercializa sea un producto perfecto, tiene usted una premisa de base totalmente falsa; no incurra en ese error, debemos reflexionar que el futuro del producto está en las necesidades reales del mercado, y éstas son variables, por lo que es necesario estar constantemente retroalimentándose para detectar a tiempo esas características necesarias. Tomemos por ejemplo el radioreceptor portátil. Durante muchísimos años fue un producto importante, con mucha demanda y que actualmente ha sido sustituido por las grabadoras con audífonos directos al oído tanto más prácticos y funcionales, como fieles en su reproducción, además, claro, de privados; y así como este ejemplo, encontramos muchos más que reflejan la falta de innovación y de interpretación de un medio, por temor al fracaso. Recuerde los casos de las fábricas de medias que tuvieron una gran baja en su demanda, al estar de moda los pantalones de damas; lo mismo sucedió con muchas compañías textiles en el ramo de estampados de telas, cuando la mezclilla y otro tipo de productos hicieron su aparición, la demanda se orientó a otro tipo de productos.

Los ejecutivos al nivel de alta dirección en los principales complejos industriales y comerciales del mundo han puesto de moda un libro muy singular: *El Libro de los cinco anillos*, de Miyamoto Musashi escrito nada menos que hace 300 años y es una descripción de las artes marciales de siglo XVII que se practicaban en el Oriente. De ahí se están extrayendo conocimientos básicos para entender y adoptar medidas que han reforzado el éxito japonés. Para tener una dimensión clara de este enfoque permítaseme remontarme a los principios de las disciplinas orientales para asimilar de ellas lo que los japoneses han podido extraer para aplicarlos con todo éxito a los principios administrativos. Si usted está familiarizado con las técnicas del karate, conocerá que el combatiente concentra su atención no en un ataque de tipo frontal, sino en los puntos neurálgicos o los puntos claves que le puedan permitir vencer a su oponente, y es así como a través de los años nos han asombrado y hemos visto demostraciones de cómo un pequeño hombre puede derrotar a un adversario que aparentemente es mucho más potente que él; en la misma forma nos ha asombrado cómo el especialista en estas artes puede, con un solo impacto, romper una gran roca o un ladrillo o un trozo de madera. Si nosotros analizamos detenidamente la técnica que estos combatientes utilizan antes de hacer su demostración de fuerza, lo primero que hacen es revisar minuciosamente el objeto que piensan destruir con su golpe, para poder localizar un punto débil o un punto neurálgico; una vez que lo han localizado, hacen un ejercicio muy poderoso de concentración encaminado fundamentalmente a tratar de descargar su golpe en el punto clave o en el punto que muestra una pequeña fisura, y de esta forma logran vencer a oponentes muchos más corpulentos, mucho más fuertes físicamente, pero evitando ante todo un enfrentamiento frontal. Cuando en el campo de los negocios nos encontramos ante un competidor mucho más poderoso, más grande, con recursos económicos muy superiores a los nuestros, deberemos concentrar toda nuestra fuerza en buscar los puntos débiles o claves que nos permitan ofrecer a la clientela superiores características subsanando áreas que ellos han descuidado. El ataque frontal solamente se puede recomendar para aquellas compañías que tienen un poderosísimo capital de trabajo que les permita enfrentar una campaña de publicidad de introducción de un nuevo producto; un aspecto mercadológico tan fuerte que permita tomar fácilmente ventajas sobre los competidores pequeños.

Un ejemplo que podríamos citar muy significativo ha sido el mercado de motocicletas en los Estados Unidos: la Harley Davidson controlaba el noventa por ciento de los negocios de las motocicletas y orgullosamente decía que producía motocicletas que reflejaban el temperamento americano: una motocicleta grande, fuerte, poderosa y, además, con un gran consumo de combustible; en cambio, no se preocuparon jamás por aquel mercado que no utilizaba motocicletas, no evaluaron la potencialidad de ese mercado, y por lo tanto no estudiaron sus necesidades; en contraste, las compañías japonesas se preguntaron cuál era el ideal de esta gente, y descubrieron que eran consumidores que preferían una motocicleta pequeña, económica, versátil, segura, que pudiera ser manejada con facilidad, que no estuviera orientada para ser utilizada por el prototipo del

poder americano, sino por la gente de un estatus y de una fuerza normal. Los japoneses captaron este mercado que había descuidado esta gran compañía, y actualmente ellos tienen el noventa por ciento del mercado americano en motocicletas, aunque la compañía americana se sigue enorgulleciendo de tener al noventa por ciento de los machos americanos.

Las técnicas que han mostrado los japoneses no parecen imposibles de ser adoptadas.

Su éxito está basado en ofrecer permanentemente productos con cambios que reflejen fielmente las necesidades del mercado consumidor y evolucionar constantemente con el objeto de ofrecer cada día un mayor servicio. Muchas veces nos empeñamos en seguir fabricando productos que en el pasado tuvieron éxito, pero que en la actualidad han sido desplazados por nuevos productos, y lo más sorprendente es que nos aferramos a no cambiar lo que no es operante y que, además, no es reflejo fiel de las necesidades del consumidor.

El principio “Lo único constante es el cambio”, marca la pauta fundamental que debe regir en el mundo de los negocios y creo que no solamente en este medio, sino en todos los ámbitos de la vida, ya que la madurez de un ser humano es la capacidad permanente de cambiar un bien por un bien mayor.

La regla es encontrar una necesidad y descubrir su satisfacción; así, un comensal que por primera vez visita un restaurante y es atendido en tal forma que sale plenamente satisfecho, seguramente se convertirá en un cliente de por vida.

En una entrevista reciente al director de la Sony, señor Morita, le preguntaban por qué los japoneses estaban invadiendo al mundo con sus productos, contestó: “Solamente le damos al mundo lo que le gusta”, otro comentario igual de conciso y revelador surge cuando el presidente de un fuerte grupo industrial alimenticio japonés visita una de las tantas empresas que conforman el conglomerado dedicado a la fabricación de galletas; uno de los jóvenes ejecutivos que le acompañaban tomó una de las galletas de la banda de producción y exclamó: “Qué feo sabe esto”, el presidente le contestó: “No están hechas para que le gusten a usted”.

En este mismo tenor de cosas, me tocó probar en Hawái un excelente tequila elaborado en Japón para el paladar norteamericano que visita esa isla, con excepcional aceptación. Así podemos concluir que el principio básico en un orden puramente mercadológico consiste en la satisfacción del cliente: desarrollar lo obvio, lo que le gusta a la gente... y dárselo. Dicen que es más fácil conocer lo que no nos gusta; el reto mercadológico, propone lo contrario.

Segunda llave: control de calidad

En muy diversos foros he cuestionado a los participantes: ¿Por qué en México no producimos calidad? En general se hace referencia a la falta de educación, a cuarenta años de proteccionismo interno que nos han llevado a consumir todo por muy malo que sea, a nuestra naturaleza desidiosa, a la falta de calidad en las materias primas, a la negligencia por parte de los trabajadores, a maquinaria inadecuada, a la falta de entrenamiento, en fin, podríamos llenar páginas y páginas justificando nuestra falta de calidad. Pero analicemos, ¿cuáles son los productos japoneses de la posguerra? Definitivamente no se caracterizaron por ser los mejores en el mercado; en los años cincuenta eran sinónimo de baja calidad. En una película actuada por el señor Bob Hope tiene lugar una lucha en la que al utilizar un sable, éste se destruye al primer golpe; después el revólver se encasquilla, el látigo cae hecho pedazos y en todos ellos se lee la leyenda *made in Japan*. Tales grados de minoría crítica padecieron los japoneses a cinco años de su resurrección; cuarenta años después hablan de cuatro errores en un millón. Lo que actualmente se vive en aquel país es una auténtica mística de calidad, y se le rinde tributo a este concepto porque ha significado el resurgimiento de toda la nación, en lo que a productividad se refiere. Veamos desde el principio: ¿qué es la calidad? En términos comerciales, hablaríamos de un producto que cumple sus ofrecimientos, satisfaciendo las necesidades de un cliente.

El señor Royce dueño de la Rolls, decía: “La calidad será recordada mucho después de que se olvide el precio”, y es obvio, la calidad trae consigo no más que mayores volúmenes de ventas, aun cuando el caso de los Rolls sea uno de esos fenómenos en los que el mundo no les llegó al precio. Se estima que un cliente satisfecho lo hará saber por lo menos a siete consumidores potenciales, en tanto que un cliente insatisfecho lo hará por lo menos con 22 prospectos; esto significa que la calidad se difunde en forma aritmética, mientras que la baja calidad se disemina en proporciones geométricas; en ramos especializados como la industria alimenticia, la divulgación del concepto de la baja calidad se da a tal velocidad, que puede significar el fin de un restaurante en muy pocos meses. En otras palabras, la calidad es gratis, ya que los problemas a los que nos enfrentamos cuando nuestros productos son de baja calidad, son costosísimos e innumerables.

Hay que invertir mayores recursos humanos, es decir, tenemos que invertir muchísimo tiempo en tratar de rescatar al cliente explicándole el porqué de las fallas, labor que en una fe minada es tan difícil como el expedicionismo misionero en zonas remotas.

Uso duplicado de materiales

Reparar mercancía defectuosa es tan costoso como fabricarla nueva, ya que se trata de

tiempo y material no recuperable.

Más energía consumida

Elemento vital dentro de la composición del costo de un producto es la energía consumida, no sólo en relación con la mano de obra, sino de las fuentes de energía que son utilizadas para la producción; cuando nos vemos ante el hecho de reprocesar un producto defectuoso, es incuestionable que éste se encarece considerablemente por la duplicación de elementos.

Menos mercado

El impacto más importante que plantea la mala calidad es precisamente la pérdida de mercado, que nos acarrea pérdidas considerables; en este sentido, es más fácil cambiar un hábito de consumo que recuperar a un consumidor defraudado, esto es, le dejamos la mesa puesta a un competidor, valga la redundancia, competente.

La calidad no es un problema, es una respuesta. La calidad es un elemento que facilita el camino hacia los resultados, no es un obstáculo o un mal necesario. Piense un momento: “Nunca tenemos tiempo de hacer bien las cosas pero siempre tenemos tiempo para repetir las”. La empresa Hewlett Packard hizo un estudio en torno a este axioma, y hacían notar que si ellos aprendían a dominar el proceso de hacer bien las cosas desde la primera vez, se podrían ahorrar inmediatamente el cincuenta por ciento en sus costos de producción, además de obtener hasta un ciento por ciento más de ventas, mismas que se podrían duplicar, sin contar las utilidades.

Anotemos entonces otro principio de Excelencia: hacer bien las cosas desde la primera vez, y anotémoslo en la conciencia de cada uno de los miembros de la organización, recordando los graves daños que se causan por no dominar el proceso de control de calidad desde un principio.

Resulta curiosa la anécdota de la empresa Buick, de la General Motors, la cual a finales de la Segunda Guerra Mundial empezó a exportar unidades defectuosas al Japón, considerándolo un mercado de tan baja calidad que aceptarían sin más sus automóviles. Al corto plazo, obtuvieron buenos resultados ya que los nipones no reclamaban absolutamente nada en materia de calidad, esto alentó a los norteamericanos para seguir exportando a mayor velocidad. Después de un tiempo decidieron analizar el fenómeno que se estaba suscitando en aquel país y su sorpresa fue encontrar un taller muy bien instalado en el cual aparentemente se estaban reparando las unidades recibidas de Norteamérica; no tardaron en felicitar a los dirigentes japoneses indicándoles que había sido una muy brillante idea el realizar trabajos de reparación cobrando a sus clientes los

defectos de calidad, adicionando al negocio de la venta el de reparación. Pero no había terminado su investigación, aquello que consideraron un taller de reparaciones era toda una planta de reensamblaje, ya que era necesario volver a armar las unidades para poderlas desplazar.

Actualmente la Buick es considerada una de sus mejores plantas en materia de calidad, gracias a la asesoría que han recibido de sus “clientes” japoneses.

Uno de los autores más connotados del milagro japonés es el doctor Edward Deming, norteamericano, quien introdujo en ese país en el año de 1950, el Control Estadístico de Calidad, que sustenta como principio fundamental el control numérico de las fallas más comunes, para concentrar los esfuerzos iniciales en ellas, antes de siquiera pretender reformar o cambiar un producto. La aplicación de esta técnica en forma permanente tiene como consecuencia el perfeccionamiento de los productos a partir de sí mismos. El doctor Deming instauró una auténtica cultura de observación que es el principio del perfeccionamiento. Hay que considerar que la queja de un cliente nos da la oportunidad para mejorar, ya que como nos indica el señor Matsushita, “cliente salvado es cliente ganado”. La falla identificada nos está planteando la oportunidad de mejorar nuestro producto, de lo contrario si el cliente se queda callado y sencillamente deja de consumir nuestro producto es definitivamente un cliente perdido.

Un importante gerente de una empresa siderúrgica mexicana me comentaba que había tenido severos problemas con los tractores Komatsu de fabricación japonesa, por lo que reportaron sus fallas a su representante en México; éste inmediatamente lo hizo saber a la casa matriz en Japón, de donde enviaron un grupo de técnicos especializados directamente a las instalaciones de nuestro cliente, que recuerda singularmente la actitud de disculpa de los técnicos durante más de dos horas. Posteriormente se empeñaron a tal grado en subsanar las fallas que tardaron tres semanas en lograrlo, dejando una espléndida impresión en mi amigo por todos los recursos que invirtieron para satisfacer sus necesidades exactas. Lo más sorprendente es que se fueron con un pedido de veinte unidades más. Las empresas de Excelencia aprovechan la menor falla para edificar un mejor mercado, ése es el valor de rescatar un cliente con respuestas solventes antes que con promesas emocionadas.

¿De quién es la responsabilidad de la calidad?

La calidad depende, en primer lugar, de la investigación del mercado al que está destinado nuestro producto; si está mal diseñado por no corresponder a una necesidad auténtica del mercado, el resultado es un fracaso rotundo. El siguiente paso de responsabilidad está en el proceso de fabricación, en el que se requiere seguir el diseño exacto del producto, con la materia prima que cumpla con la calidad requerida para lograr los parámetros de calidad deseados.

Posteriormente, viene la comercialización en la que deberá realizarse una venta de calidad: el grupo que enlaza estas áreas es precisamente el mercadológico y de comercialización en cada empresa, de modo que el grupo de ventas tenga los argumentos exactos en los que se reconozcan las bondades del producto, ya que de ellos depende un adecuado manejo para asegurar la durable satisfacción del cliente. Así el concepto de calidad se extiende a todas las áreas de la empresa. La calidad está antes, durante y después, lo que nos lleva a definir un *ciclo de calidad integral*:

- PLANEACIÓN DE CALIDAD
- DISEÑO DE CALIDAD
- PREPARACIÓN DE LA PRODUCCIÓN DE CALIDAD
- COMPRA DE CALIDAD
- PRODUCCIÓN DE CALIDAD
- VENTA Y SERVICIO DE CALIDAD
- ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

En esta última etapa se reinicia el ciclo, asegurando una vez más la planeación, diseño, etc.; es en la repetición donde encuentra su principal virtud el ciclo, del que pronto surgirán las innovaciones de calidad.

Es fundamental que las empresas de Excelencia estén trabajando tan estrechamente con sus proveedores, porque es un trato equivalente y proporcional al que se tiene con los clientes. Sin proveedores de calidad es imposible completar ningún ciclo de producción.

Si nosotros ubicamos el tema no solamente desde el punto de vista externo de la empresa, sino en la forma de operar internamente de cada organización, llegaríamos al concepto tan utilizado por las empresas de Excelencia que es el del cliente interno satisfecho = calidad total. Lo que significa que este mismo diseño deberá ser hecho para cada uno de los departamentos que integran el proceso para lograr la calidad hacia el exterior; ya que es incuestionable la interrelación que se mantiene dentro de una organización que consiste precisamente en que cada departamento reciba ciertos elementos, ya sea materia prima, subproductos, partes de éstos o información, a lo cual se le agrega valor y tiene una salida, es decir, se le entrega a un cliente interno adicional. Por ejemplo, el departamento de registros y de procesos de análisis y de configuración de información financiera y su producto, que es precisamente ese tipo de información es

entregado a un usuario interno. En otras palabras, sus proveedores están dentro de la empresa y así como también está su cliente.

En cualquier negocio, cuando un proveedor no cumple con las especificaciones de las materias primas requeridas, o de tiempos especificados, o fuera de las cotizaciones establecidas, existe la alternativa de suspender las compras, o de sustituir a dicho proveedor. En un momento dado esta exigencia que aplicamos hacia un proveedor externo, deberíamos aplicarla internamente, lo que significaría que si el departamento de contabilidad citado en el ejemplo anterior, no entrega su información financiera a tiempo, podría hacerse acreedor a ciertas sanciones al no cumplir con el objetivo previamente establecido.

Es un principio universal de Excelencia el “ser bueno a pesar de...”; esto significa que a pesar de las limitaciones existentes en todas las organizaciones, es necesario establecer y lograr objetivos para superar dichas limitaciones. Todo ejecutivo se puede considerar un hombre de en medio, al que se le exigen una serie de resultados que dependen a su vez de una serie de gentes para lograrlos. “Ser bueno a pesar de...”, es encontrar los caminos y estrategias para allegarnos, a la brevedad posible, los requerimientos necesarios para cumplir dichos objetivos dentro de los tiempos y de las calidades especificadas; esto supone llegar a realizar una labor minuciosa con nuestro proveedor para convencerlo de la necesidad que tenemos de sus elementos y de la importancia que éstos tienen para lograr conjuntamente nuestro objetivo. Desde el punto de vista extremo como el interno, ya no podemos quedarnos al margen de justificar nuestra ineficiencia por la falta de empeño de nuestros proveedores. Se hace imperioso, sobre todo en épocas de crisis, trabajar estrechamente con el proveedor para garantizar el logro de nuestros objetivos.

Control

Definitivamente esta fase del proceso administrativo ha cobrado cada día mayor importancia; sin embargo, el concepto tradicional de control es demasiado limitativo en el sentido de que solamente se requiere verificar lo sucedido contra lo planteado, por lo que tenemos que ampliar el concepto como un proceso integral: planear, hacer verificar y realizar las acciones correctivas, en forma sistemática; esto es lo que ha permitido a algunas organizaciones llegar al concepto de *cero errores-calidad total*. La orden que propone: preparen, fuego y apunten, no es sino sinónimo de la presión dinámica en la que viven las empresas de Excelencia, ya que todos los días antes de iniciar sus labores preparan realmente los objetivos a lograr, inmediatamente hacen fuego realizando las actividades que habían preparado y posteriormente apuntan todos aquellos errores que pudieron haber surgido durante la operación; al final del día se revisan sistemáticamente. Al día siguiente se vuelven a preparar las actividades que se llevarán a cabo y por supuesto se vuelven a tomar nuevamente las medidas correctivas. Siguiendo este proceso se puede alcanzar el concepto de calidad total, ya que lo que se aplica para un día, puede ser la base de acción para un mes, para un año, con lo cual se vive una dinámica en la que todos los miembros de la organización están convencidos de que la perfección es posible; intentarlo todos los días, con el renovado espíritu de que hoy sí se podrá lograr y se podrá tener un día de cero errores. Analizando con filosofía el fracaso, descubrimos que el éxito no es otra cosa que un tejido de fracasos, ya que cada fracaso asimilado y corregido nos acerca al éxito total.

A partir de este momento estamos en condiciones para poder diagramar nuestra segunda llave de la Excelencia que es precisamente control de calidad en un concepto mucho más amplio.

- OBJETIVOS	INFORMACIÓN
- MEDIOS	
- CAPACITACIÓN	
- EJECUCIÓN	
- VERIFICACIÓN	
- ACCIÓN	
- PRODUCTO	CONSUMIDOR

La calidad total la podríamos definir pues como la satisfacción plena del cliente, obteniendo productos con cero errores. Lograr una cultura de calidad ha dejado establecido que aun cuando tuviéramos un producto perfecto sin ninguna falla, no significaría que estuviéramos en un concepto de calidad mercadológicamente hablando, es por lo tanto, indiscutible que el binomio entre la satisfacción del cliente y la producción cero errores se dan como elementos imprescindibles de la Excelencia.

Tercera llave: servicio con valor agregado

Es común que una vez realizada la venta, nadie se preocupe en dar el servicio requerido. El ejemplo clásico es cuando llevamos nuestro automóvil a servicio a la agencia donde lo adquirimos, como ya hemos comprado y tardaremos mucho, por lo menos un año en volver a comprar, nos tratan de forma descortés, cobrándonos mucho, con informalidades, contradiciendo la profusa publicidad que nos promete lo inconcebible con tal de vender.

El servicio es la forma de enriquecer una venta, es lo que se llama la posventa, a través de la cual el cliente satisfecho seguirá consumiendo más nuestro producto, sin contar con que sus recomendaciones nos darán más clientes. El gran éxito de Sears es su famosa póliza de servicio y el consumidor prefiere esta casa aun cuando el mismo producto lo pudiera adquirir a inferior precio, porque su garantía de servicio es un gran argumento de ventas.

El volumen de ventas nunca debe sobrepasar nuestra capacidad de servicio, ya que de lo contrario la insatisfacción del cliente nos hará perder el mercado actual y futuro; por tanto, un buen servicio debe respaldar y acrecentar el prestigio de la empresa.

Planear un servicio excelente para respaldar nuestras ventas es un objetivo a largo plazo; tal vez lo urgente sea llegar a la cuota mensual de ventas, pero lo verdaderamente importante es dar el servicio adecuado, entonces atenderemos con la misma prioridad lo urgente y lo importante. No nos cansaremos de mencionar que esto último ocupa muy poco del tiempo de nuestros directores.

El desarrollo de IBM se basa fundamentalmente en una gran capacidad de servicio (velocidad de respuesta), resolviendo con toda prontitud los requerimientos de sus clientes. A pesar de que sus productos son más caros que los de sus competidores, al consumidor le atrae el soporte de servicio de esta empresa.

Cartepillar fincó su desarrollo surtiendo sus refacciones en un plazo máximo de 48 horas con lo que aseguraba a sus clientes menos tiempo ocioso de sus equipos y una mayor productividad.

Desafortunadamente, muy pocas empresas mexicanas han entendido la fuerza que contiene el área de servicio, y así encontramos en nuestro medio negocios que se dedican por ejemplo a la venta de lámparas de iluminación casera y oficina, incluida la instalación en el lugar que indique el cliente. Obviamente, han incrementado considerablemente sus ventas. El servicio gratuito que ofrecen algunas agencias distribuidoras de llantas, revisando los puntos estratégicos de seguridad del automóvil (amortiguadores, suspensión, frenos, etc.), crea una imagen de servicio, ampliando su espectro de ventas a otro tipo de productos automotrices.

Las organizaciones internacionales de productos de belleza con el sistema de venta de casa en casa, demuestran la importancia del servicio personalizado, ya que el servicio deberá ir acompañado de un elemento esencial que es el *valor agregado*. Es el caso del técnico domiciliar que añade a su labor profesional, buena disposición y una sonrisa; es también el caso del empleado Disney, que ofrece todos los días en su trabajo, toda la cortesía y amabilidad posibles.

La máxima expresión de poder es dar y no es una arbitrariedad si concluyo que sólo las empresas con un poderoso espíritu de valor agregado son las que logran la Excelencia. No importa el tamaño; la Excelencia es precisamente pensar en grande, partiendo de lo pequeño. Lo que marca la diferencia son los pequeños detalles que constituyen el valor agregado.

En los almacenes Takasimaya en Osaka cada puerta de acceso está escoltada por dos elegantes edecanes que dan la bienvenida a los clientes o les agradecen su visita a la salida, y lo mismo sucede, para auxiliar y orientar, en elevadores y escaleras eléctricas ¡en cada uno de sus seis pisos! El costo de este servicio, ¡uf!, asciende a varios millones de yenes al año, mismos que los directivos justifican aduciendo que es parte de su valor agregado, que es el que los diferencia del resto de los almacenes de la ciudad. Lo que les preocupaba era cómo enriquecer la atención a sus clientes.

A Miguel Ángel le preguntó uno de sus discípulos, que lo había estado observando mientras detallaba una escultura, si no perdía demasiado tiempo en esos detalles, Miguel Ángel replicó: “Son los detalles los que logran la perfección, pero la perfección no es un pequeño detalle”.

Los técnicos que atienden a las reclamaciones o descomposturas de nuestros productos son auténticos posvendedores en cuyas manos está el reinicio del círculo compra-venta. Y así encontramos la antítesis, en el técnico de mal humor, con la respuesta descortés y el cliente que reclama por el mal funcionamiento de una lavadora a lo que el técnico le contesta “que se lo diga a la empresa y no a él, que él es simplemente un empleado mal pagado y que tiene que reparar toda la basura que la empresa fabrica”.

También es el caso del mismo técnico que promete arreglarle el aparato al cliente en horas fuera de trabajo para que le salga más barato. En ese momento el cliente etiqueta a toda la organización de acuerdo con el comportamiento del técnico de servicio.

El servicio con valor agregado en una empresa no sólo debe fincarse en un área destinada para tal efecto, debe impartirse como una mística en el interior de la organización. Así, el área de ventas atiende al cliente, visitándolo con frecuencia para vigilar más de cerca su rotación de inventarios, llamándolo para conocer los resultados del producto, enviando telegramas de felicitación en eventos importantes para el cliente, etc. Esta dinámica incorporada al concepto de *cliente interno*, en la que cada departamento debería entregar

su producto con “algo más” cada mes, que enriquezca su actividad, y sí a esto le agregamos una cortesía, una sonrisa, ese algo que enriquece el servicio interno prestado.

En los orígenes de un negocio es fácil incorporar esta filosofía, cuando el propietario atiende a los clientes, pero conforme va creciendo, el servicio se va deteriorando, por eso es tan importante no apartarnos de los orígenes del negocio, recordando permanentemente qué nos llevó al crecimiento, al éxito y retomar aquello que queremos que encuentre todo cliente en nuestra empresa. Esta reflexión la podemos llevar también al campo personal. Recordemos lo que nos valió ser ascendidos en la organización, seguramente un servicio extraordinario a nuestros superiores. ¿Por qué cambiar o es que acaso ya no tenemos ambiciones? ¿No nos causa placer dar un servicio extraordinario?

El servicio con valor agregado parece resultar caro para la empresa, pero es lo que enriquece nuestro producto y es el más importante contacto con el cliente, quien siempre estará dispuesto a pagar cuando el producto o servicio lo merece.

Ordinario es sinónimo de común, usual, lo que hace y conoce todo el mundo; el gran secreto del triunfo a nivel personal y empresarial es hacer lo extraordinario, lo excepcional. Y tal vez la única diferencia entre ordinario y extraordinario es agregando el “extra”, eso que nadie está dispuesto a dar, pues lo común es dar en exacta reciprocidad con lo que lo recibimos.

José Ortega y Gasset señala: “Conforme se avanza en la existencia, va uno hartándose de advertir que la mayor parte de los hombres y de las mujeres son incapaces de otro esfuerzo que el impuesto como reacción a una necesidad externa. Por lo mismo, quedan como monumentalizados en nuestra experiencia los poquísimos seres que hemos conocido capaces de un esfuerzo espontáneo y lujoso. Son los hombres selectos, los nobles, los activos, y no los reactivos, para quienes vivir es una perpetua tensión, un incesante entrenamiento”.

Dotar a nuestras empresas de un espíritu de servicio con valor agregado es de una urgencia e importancia inaplazable, pues la Excelencia aspira a lo extraordinario. La diferencia entre el éxito y el fracaso es mínima y bien puede librarse añadiendo el valor agregado a nuestra empresa o a nuestra persona.

Cuarta llave: precios

¿Sobre la base de qué se deben fijar los precios? Tradicionalmente hemos pensado que la política de fijación de precios debe derivarse fundamentalmente de los costos incurridos en la producción, lo que es lógico, pero incuestionablemente hay una serie de factores que influyen para desarrollar una adecuada estrategia de precios en el mercado:

1. La competencia
2. La estrategia de penetración de mercado
3. Los costos de fabricación
4. La utilidad deseada

Las empresas de Excelencia se han caracterizado por aprovechar las oportunidades del mercado y fijar sus políticas de precios sobre la base de dos grandes rubros: aprovechando los nichos mercadológicos y/o penetrando los mercados. Para poder ejemplificar la aplicación de estos principios, citemos los siguientes casos: una empresa dedicada a la fabricación de tubería plástica en los EU, proveedora de un ramo industrial muy específico que utiliza su producto para la conducción de ácidos, vendía el metro lineal de tubería plástica a 100 dólares, mientras la fabricación tenía un costo de 70 dólares, y la duración de vida probable del producto era de aproximadamente seis meses. Consideremos que al término de vida útil de la tubería es necesario parar la producción durante dos semanas, para realizar el cambio. En términos generales, el costo del tiempo ocioso de los usuarios era cerca de un millón de dólares, por la paralización parcial de sus operaciones. La empresa fabricante, a través de nuevas formulaciones, logró la obtención de un producto totalmente nuevo con el cual aseguraba una vida útil mínima de dos años; por si fuera poco, se abatieron los costos de fabricación a solamente 10 dólares el metro lineal. Como es evidente, la posición mercadológica de la empresa fabricante era muy ventajosa, ya que sus competidores estaban en precios de venta y en costos de fabricación similares al producto antiguo. La pregunta a la que se enfrentaron fue: ¿cuál debe ser el nuevo precio de venta? En diversos seminarios de directores he planteado esta experiencia empresarial para escuchar la opinión de los demás y se pueden estratificar las respuestas en dos grandes grupos: aquellos que piensan que deberá venderse a un precio muy superior de los 100 dólares, es decir, hasta 400 dólares, sobre la base del siguiente razonamiento: el consumidor se verá dramáticamente beneficiado por no tener que detener sus operaciones durante dos semanas a un costo ya globalizado de un millón de dólares. El otro grupo señala que debería de venderse con el mismo margen de utilidad partiendo del costo de los 10 dólares, es decir, a 14, 15 ó 16 dólares. Estos dos criterios marcan las que se pueden considerar dos grandes estrategias en materia de precios. El criterio número uno lo denominaríamos *Aprovechamiento de nichos mercadológicos*, es decir, la oportunidad momentánea que nos ofrece el mercado

para incrementar considerablemente las utilidades de operación. La consecuencia lógica es la pronta incorporación de alta tecnología por la competencia, que derivará inevitablemente en guerra de precios, irremediablemente, la empresa pionera irá a una crisis en la que no solamente dejará de vender sino que se verá al borde de perder al cliente, probablemente para siempre. Sólo algunos productos carismáticos sobreviven una situación parecida, tal es el caso de los perfumes, nunca será lo mismo regalar un hermoso perfume que una transparente probeta con su exacta imitación. Algunas empresas siguen esta estrategia como método normal y se dedican al lanzamiento de nuevos productos, obteniendo, momentáneamente, grandes utilidades para después sencillamente retirarse del mercado; ya sabemos lo que les pasa a muchos pescadores del río revuelto. La segunda situación es ofrecer en el mercado un precio considerablemente reducido; esto produce un impacto inicial de absorción y penetración mayor que descalifica de inmediato a la competencia. Cuando reaccionen, será demasiado tarde. Existen empresas que recurren a ambas estrategias ya que sus productos de línea están constantemente en una reducción de costos, para ofrecer un precio más atractivo, y van introduciendo nuevos productos que se disfrutan una breve temporada y luego dejan galanamente el mercado.

La estrategia de hacer participar a los clientes de los beneficios en una reducción de precios de venta parece el baluarte en la mayoría de las empresas de Excelencia, ya que esto les ha permitido el liderazgo en el mercado, consolidando la lealtad del cliente.

El cliente así tratado, a quien se le ha ofrecido permanentemente ese tipo de beneficios, si aparece sorpresivamente en el mercado un proveedor que está ofreciendo precios sensiblemente más bajos, este cliente por lealtad le avisará a su proveedor tradicional con la plena certeza de que él buscará la forma de lograr un precio igualitario y competitivo.

McDonald's ha podido transmitir a su clientes el beneficio que brinda con bajos precios, y es así como encontramos en sus centros de distribución conceptos que invitan a participar al cliente, para que ayude en el servicio y conserve limpio el lugar; a cambio, la empresa le ofrece un precio más reducido de la hamburguesa. Con lo que el cliente se siente ganador por el trato preferencial que le está dando su proveedor. Claro está que precios bajos no significan necesariamente éxito mercadológico: existen también productos caros en relación con la competencia, que ofrecen una serie de elementos que sobrepasan la capacidad de los competidores. Tal es el caso de IBM o Carterpillar, pueden tener los precios más altos del mercado, porque así lo decide la preferencia del público consumidor; le ofrecen garantías, refacciones, servicio de soporte, tiempo de respuesta, vida útil del producto, etc. En algunos casos el porcentaje en que sobrepasan a sus competidores es del veinte al treinta por ciento. Lo importante en esta estrategia es que se concientiza al cliente de los beneficios ulteriores que paga con el sobreprecio.

Axiomas todos ellos aplicables a la filosofía del cliente interno en la empresa

El precio interno se puede reflejar en el costo de un departamento para dar el servicio esperado. Esto debe de llevar a una dinámica permanente dentro de la organización para que cada área se convierta en un centro de costos conscientes para tener como objetivo permanente estar abatiendo el costo organizacional de su área de trabajo. Cabe señalar que un buen número de empresas creen que vender más es sinónimo de ganar más y la historia empresarial confirma este hecho: grandes corporaciones han aumentado sensiblemente sus operaciones y en muchos casos han llegado a quiebras desastrosas. Tal es el caso de la empresa Chrysler que con una pérdida acumulada de 3,500 millones de dólares, pudo trasladarse a una zona de utilidades en muy poco tiempo. Cuando se encontraba en la zona de pérdidas producía dos millones trescientos mil unidades; para entrar en la zona de utilidades necesitó una operación de apenas un millón doscientas mil unidades... y a Lee Iacocca, claro.

Una práctica muy interesante para poder autodiagnosticar nuestra situación en el manejo de estas llaves de éxito mercadológico, es que identifiquemos a un cliente interno o externo, dependiendo si se es el enlace final de la empresa hacia el cliente o si está interrelacionado y enlazado dentro del funcionamiento interno de la organización. Se busca incrementar la satisfacción del cliente, enriqueciendo constantemente nuestro producto. Es entonces cuando se detectan:

- Necesidades
- Control de calidad
- Servicio con valor agregado
- Precio adecuado para conquistar clientes de por vida

4. Implantando una cultura de Excelencia

La Excelencia es el arte que se alcanza a través del entrenamiento y el hábito. Nosotros somos lo que hacemos repetidamente. La Excelencia entonces no es un acto sino un hábito.

ARISTÓTELES

El modelo que presento a continuación es el resultado de extensas investigaciones al respecto en el orden académico, la asimilación de experiencias tan valiosas como son: *La Teoría Z* de William Ouchi; *El secreto de técnica empresarial japonesa* de Richard Pascale y Anthony Athos, *En búsqueda de la Excelencia* de Waterman y Peters, diversos estudios del doctor Edward Deming, y de los doctores Juran y Abraham Maslow; asimismo, de Frederick Herzberg, Douglas McGregor y muchos más que se han abocado tanto en EUA, como en Europa y Japón al estudio de la productividad y la Excelencia. En el orden práctico, el modelo está basado en la experiencia de aplicación práctica durante más de veinte años en nuestro medio empresarial, con resultados altamente exitosos. Siguiendo las indicaciones que señalan y con la adecuada destreza que exige cada etapa, los resultados óptimos están asegurados.

El camino que se describe a continuación no es un proceso estrictamente secuencial. Algunas etapas se pueden iniciar simultáneamente, salvo en el caso de las etapas 1 a la 5 que son fundamentales, de lo contrario todo el proceso peligra.

El valioso sistema de los Círculos de Control de Calidad, a través del cual se logra la participación total de los integrantes de una organización y que ha estado reportando resultados espectaculares en EUA, Europa y Japón, es el producto de una cultura de Excelencia, por lo que no debe intentarse antes de haber asegurado el proceso de reculturización aquí señalado.

De decidirse a implementar una cultura de Excelencia, recomiendo no suspender el proceso, pues se pondría en peligro a toda la empresa por la frustración que puede producir a los integrantes por las expectativas despertadas. De iniciarlo llegue hasta el final y aun cuando falle inténtelo de nuevo, pero no lo abandone.

Primer paso: buscar la Excelencia directiva

La efectividad de los negocios se inicia con la obtención de resultados y la permanencia en el mercado. Los resultados y la permanencia representan los parámetros básicos en el mundo empresarial, siendo éstos el auténtico reto para todo director.

La generación de utilidades de una empresa representa el aval que le otorga la sociedad. En esta forma justifica, a través de la demanda de sus productos, la calidad del satisfactor que produce, ratificando la eficiencia de sus administradores, logrando recuperar los costos implícitos y recompensando a los inversionistas por los riesgos a los que está sometido su capital. El fracaso de muchas empresas actualmente es alarmante y es común observar que un buen número de éstas no hayan logrado sostenerse con parámetros aceptables de éxito, pero recordemos que en épocas de crisis el margen de tolerancia para los errores se reduce notablemente.

Es indiscutible que las razones más comunes que se identifican como causantes de la mayoría de los fracasos empresariales son:

- Miopía mercadológica.
- Insistencia con productos poco aceptables.
- Miopía financiera.
- Exceso de pasivo en moneda extranjera o descompensación dramática del capital de trabajo.
- Imperfección de productos.
- Lanzamiento de productos con serios defectos o faltas de calidad.
- Sistemas deficientes de información.
- Falta total o parcial de información oportuna, confiable y reexpresada.
- Políticas equivocadas de reparto de utilidades.
- No crear reservas suficientes para reposición de equipos, etc.

Se podría continuar con una lista casi interminable de justificaciones que se aducen para cerrar una empresa, pero la esencia de los errores radica en la deficiente capacidad directiva que es, en realidad, el origen común en todos los casos.

Ya lo dice el antiguo concepto oriental: “El pescado se empieza a pudrir por la cabeza”,

esto significa que, en materia de dirección, si el director general o nivel máximo de la empresa no cambia, tampoco se opera cambio alguno en la organización, aunque se inviertan recursos en sistemas, consultores, cursos, etc. Y éstos serán inservibles ya que toda organización o desorganización refleja las características del estilo de su director.

Es muy común que empresarios y directores generales que nos consultan lleguen a nosotros al borde de la histeria responsabilizando, por supuesto, a su personal, sin detenerse a pensar que si su equipo de trabajo está formado por seres mediocres e incapaces, éstos son su fiel reflejo. Los términos despectivos que utilizan para evaluar a su persona son una autoevaluación de su estilo de dirección.

Es necesario reconocer que el director es quien dicta las normas de conducta y los valores que van a regir en toda la organización y es incuestionable que el principal capacitador es el propio director. Por tanto, si una empresa desea cambiar su realidad organizacional, sus resultados y eficiencias, se hace necesario cambiar al director o su estilo de dirección.

A través de veinte años en el campo de consultoría en alta dirección hemos observado cierta incidencia en las soluciones que pretenden aplicar la mayoría de los directores generales cuando la empresa se encuentra en dificultades. La primera y más socorrida es la de cortar cabezas y por supuesto no la de él mismo, sino la de un ejecutivo de menor jerarquía para atribuirle toda la responsabilidad de los pobres resultados, pensando que así han solucionado adecuadamente el problema. La verdad sea dicha, hay directores que acumulan experiencia y los otros, lo único que acumulan en toda su vida es ignorancia ya que aun cuando permanentemente estén cometiendo los mismos errores, siempre atribuyen los resultados negativos a los demás y nunca a su falta de capacidad.

El director superior se culpa a sí mismo, el director mediocre culpa a los demás.

“El hombre inteligente aprende más de los fracasos que de los éxitos”, anota acertadamente Alfred Nobel. Si a esto agregamos que, en el mundo de los negocios, como en cualquier otro campo, no es necesario experimentar el fracaso en carne propia para aprender, basta que otros hayan tenido la experiencia para asimilarla como propia.

Entre las soluciones más utilizadas por los directores en apuros, se encuentran la de los manuales de organización, mejor conocida como “fiebre de manualitis aguda”, en la que con engorrosos listados de procedimientos, políticas, formas, diagramas, descripción de puestos, organigramas, etc., se cree resolver la problemática de la empresa. El resultado en la mayoría de los casos es el mismo: burocracia e “islas de poder” en donde las operaciones se tornan más lentas, en las que cada área se encierra en su descripción funcional, marginándose de toda responsabilidad compartida.

Entre otras muchas soluciones para encontrar el camino a la productividad, se recurre al

asesor en consultoría. Éste se limita a sugerir los cambios que deben realizarse, pero siempre fuera del ámbito del cambio mismo que requiere el estilo propio del director. Como consecuencia, los resultados esperados no van de acuerdo con las expectativas desarrolladas por la persona que contrató sus servicios.

Finalmente una de las soluciones frustradas que más comúnmente elige el director en conflicto, es contratar a un subordinado de gerencia media, con la esperanza de que él resuelva la problemática existente, seguramente impactado por alguna conferencia o a través de la oficina de uno de sus clientes. Así espera todos los cambios soñados. A esto le llamo el “síndrome de la esposa nueva”, ya que al momento de ingresar a la organización trata de justificar de inmediato su contratación, a través de encontrar al culpable de los males que sufre la institución, además, se dedica a adjudicar los males de la empresa a su antecesor con lo que él se siente reconfortado y con la ilusión de haber encontrado la repuesta correcta. El tiempo dictará su sentencia cuando el nuevo ejecutivo ya no tenga a nadie más a quien culpar y reste solamente el director que lo contrató y éste llegue a la conclusión que el nuevo ejecutivo resultó igual que todos los demás.

Así podemos localizar al enemigo número uno de la organización: el propio director. Es en él donde debe gestarse el cambio para encontrar el camino a la productividad. Es evidente que el estilo de dirección es el factor fundamental para el éxito como para el fracaso de la empresa y es ahí donde deben operarse los cambios más trascendentales.

¿Cómo asegurar el éxito de un negocio? Después de lo que hemos visto la respuesta a este cuestionamiento es obvia: “A través de un director capaz”.

¿Y cómo asegurar la formación eficaz de los directores de empresa? Existen numerosos estudios al respecto con gran variedad de temas, los cuales son realmente enriquecedores. Se puede considerar entre éstos los análisis sobre características directivas, toma de decisiones, planeación estratégica, técnicas motivacionales, modelos de organización, etc.

Sin embargo, es alarmante profundizar en el estudio hecho por Thomas J. Peters y Robert H. Waterman Jr., de la Universidad de Stanford, en el que mencionan como la causa principal de la baja productividad de las empresas norteamericanas, a las escuelas de administración. Es entonces evidente que estas instituciones que han dedicado cuantiosos recursos financieros y esfuerzos considerables al campo de la investigación, no están produciendo el tipo de director que se requiere. ¿Dónde está la falla?

La respuesta nos conduce a que se han dedicado mucho tiempo a desarrollar instrumentos de dirección, más no a la formación misma del director. La preocupación ha sido la de proporcionarle herramientas científicas, dejando de lado la formación humana, cayendo en la dramática miopía de creer que la administración solamente se debe dirigir a los recursos financieros y materiales, considerando al ser humano como un elemento más

del ciclo productivo sin reconocer su complejidad ni sus necesidades básicas.

Tenemos que enfrentarnos al hecho de que toda empresa y su realidad son producto básicamente de la cultura y filosofía que impuso su fundador, y de los valores de eficiencia que proyecta el propio director, lo cual confirma que todo ejecutivo que se queja amargamente de su personal y de su organización, se está quejando de sí mismo por lo que hizo y por lo que dejó de hacer; esto nos hace retornar al tema: es en el estilo de dirección donde está la respuesta para encontrar el camino hacia la productividad.

Ejemplos como el del señor Watson, fundador de IBM, quien aplicó el axioma Pígalión en su estilo de dirección, manteniendo la política de contratar a un mozo con la idea de que podría ser un director en potencia. Así presentaba a sus empleados el reto de la constante superación, considerando el principio fundamental de la fe en el hombre como piedra angular de su propio desarrollo. A través de este convencimiento, no escatimó esfuerzos para implantar la filosofía que llegó a convertir a esta compañía en líder mundial de la computación y en una de las diez empresas más grandes que existen. La reflexión nos conduce a descubrir que crecimiento y desarrollo, así como desastre y frustración, dependen de la actitud del director.

El estilo de dirección es tan definitivo que solamente se podrá lograr un alto índice de productividad partiendo del principio que ésta es, ante todo, “una actitud mental”, y la que asuma el empresario en relación con sus trabajadores, se proyectará como un impulsor o como un muro de contención en la potencialidad humana de los seres que están bajo su influencia.

De hecho, los trabajadores no tienen la opción de elegir a su jefe. Únicamente deciden hacer un buen o un mal trabajo, y el reto del director es que se inclinen por lo primero. Esto lo logrará a través de la comunicación verbal y no verbal que constantemente está transmitiendo; si su actitud es esperar, lo peor sucederá inevitablemente.

El estilo del director se convierte con el paso del tiempo, en el estilo de toda la empresa; se instituyen sus actitudes como la forma en que todos deben comportarse. No importa el tamaño de la organización, es su estilo lo que define el deber ser de todos sus subalternos:

“Yo modelo, con mi actitud, el comportamiento de mis subordinados”.

Debemos comprender que el líder es quien modela por medio de la capacitación consciente o inconsciente que da a todos sus subordinados, los patrones de conducta esperados influyendo de manera inmediata, y los subordinados a su vez los derraman en forma piramidal descendente a los demás niveles.

¿Cuál debe ser entonces el modelo de dirección de Excelencia a desarrollar en una

empresa?

Douglas McGregor sostiene en su *Teoría "X" "Y"*, que el hombre "X" es aquel que por convicción propia opina que el único interés que tiene la gente es el de ganar dinero, que los trabajadores por naturaleza son flojos y hay que estar constantemente empujándolos para que hagan las cosas, que las personas son abusivas generalmente y casi no tiene ningún interés por trabajar y a éstos hay que supervisarlos estrechamente, porque de lo contrario nos tomarán el pelo. En cambio existe el hombre con estilo "Y", aquel que por naturaleza confía en la gente, cree en ella, espera que hagan su mejor esfuerzo, desarrollándola y enseñándole el camino de la motivación que impulsa a hacer las cosas; es aquel que le da su justa importancia al salario y más aún al reconocimiento, y al reto del trabajo en sí mismo para motivar a hacer bien las cosas; en pocas palabras el hombre "Y" es el que cree y confía en la gente, y por lo tanto, en él mismo.

Hay un tercer tipo de estilo de dirección y que ha sido la combinación entre el "X" y el "Y", y se le denomina tradicional; éste confía en la gente pero no demasiado, cree que la gente puede hacer las cosas pero hay que estarla empujando con cierta frecuencia, que a la gente sí le interesa el desarrollo y el reto, pero más aún el dinero; comúnmente autodefine su estilo con un "conmigo se sufre pero se aprende", en otras palabras es un "desgraciado buena gente". Las estadísticas indican que en EUA el 30% de los directores son "X"; un 40% tradicionales y el restante 30% son "Y". En México predominan los hombres "X" y los reductores, y son verdaderamente excepciones los hombres "Y".

William Ouchi, investigador norteamericano de origen japonés, fue enviado a Japón para investigar qué sucedía allí en materia de productividad, encontró una nación que por tradición había sido autócrata y totalitaria, pero que había dado un vuelco de 180 grados en el ámbito laboral hacia el estilo "Y", y no conformes con esto lo había superado, de donde nació la teoría "Z", que no significa otra cosa que "más allá" de la "Y" de Douglas McGregor.

El objetivo fundamental para poder lograr un cambio en el estilo de dirección es que el líder máximo de la empresa asuma la responsabilidad de cambio, en el sentido en que él debe modelar las nuevas conductas que desea se incorporen al estilo de mando de cada uno de sus subordinados. Además de la fuerte convicción que debe poseer, deberá trazar un plan minucioso de reeducación a través del entrenamiento sistemático, tanto de él como de todos los cuadros de mando de la organización. Este plan deberá contemplar temas de vital importancia como son: escuchar activamente, con el que cada ejecutivo deberá dominar el arte de la empatía y la aceptación de los demás, ejercer un enfoque de liderazgo tanto vertical, hacia arriba con cuadros superiores y hacia abajo con los subordinados, y en forma horizontal, con colegas del mismo nivel; motivación directiva e influencia positiva que le permita modificar su conducta y aceptar que a través de sus conductas verbales y no verbales transmitirá a su gente expectativas ambiciosas y estimulantes; relaciones asertivas que le permitan una comunicación libre de ansiedades y

temores y pueda expresar en forma adecuada sus emociones; filosofía personal, para que pueda incorporar a su estilo de mando objetivos de orden superior que posteriormente abordaremos con mayor análisis; comunicaciones, para que su forma de expresarse sea adecuada y efectiva, para que no se preste a malas interpretaciones; manejo de conflictos, para que desarrolle su habilidad de confrontación y pueda resolver los diversos problemas que se manejan en estos niveles; conocimiento de sí mismo, ya que generamos del 60 al 65% de los conflictos que vivimos por conductas inadecuadas de neurosis personal; clarificación de valores para que pueda identificarse y enfrentarse a su misión personal histórica como líder de los demás.

Un programa que contenga estos temas deberá ser desarrollado en forma de terapia grupal para que él pueda autoanalizarse a la luz no solamente de lo que él piensa en sí mismo, sino a través de los demás. Es interesante observar que el señor Konosuke Matsushita ha invertido cerca de 5 mil millones de dólares en su escuela de líderes en Japón, pues está totalmente convencido de que la gran respuesta para desarrollar la organización dentro de los parámetros de Excelencia radica fundamentalmente en que los líderes tengan una actitud totalmente diferente hacia el trabajador.

En las empresas de Excelencia se aprecia el gran entusiasmo y dedicación de los trabajadores ejecutivos en todos los niveles, esto es, han logrado el sueño consistente en infundir el compromiso y desarrollar la cooperación de los trabajadores. Compromiso significa “estar obligado con”, es decir, que prevalece la necesidad de dar, de entregarse responsablemente al trabajo; cooperación significa “hacer en equipo, en conjunto”. Esta gran diferencia es la que distingue a una empresa mediocre de una empresa de Excelencia, pero para que el trabajador desee comprometerse con su organización y dar más allá de lo que él está recibiendo económicamente, necesita la empresa antes que nada ofrecer un cuadro de mando que inspire la participación y la creatividad y no solamente ordene la ejecución fríamente de unas tareas. A los cuadros de mando se les tiene que concientizar que sólo ellos podrán lograr una empresa de Excelencia, ya que solamente con la cooperación de estos cuadros de enlace directivo se podrá asegurar el éxito total del sistema.

La mentalidad de los líderes en una organización deberá estar enfocada a los dos grandes parámetros que deben regir en toda organización: por un lado, lograr resultados de alta productividad, y por el otro, obtener la satisfacción de las necesidades humanas del grupo, esto es, trabajar bajo una presión de productividad y lograr la realización humana de los integrantes de la empresa. El estilo de dirección deberá estar apoyado fundamentalmente en una fuerte administración por resultados que mida, en forma sistemática y periódica, los logros en todas las áreas de la organización, instituyendo la cultura de resultados como elemento fundamental para medir el progreso de la organización, de manera que el ejecutivo pueda ofrecer a sus subordinados un trabajo enriquecedor, lleno de retos, que disminuya el grado de conflictos interpersonales logrando la identificación plena con el estilo de participación.

Es vital crear en los cuadros de mando la necesidad de llevar a la empresa a parámetros de Excelencia y que ellos asuman la responsabilidad total de lograrlo creando la conciencia de que la eficiencia y los resultados logrados por cada área son el reflejo fiel del estilo de dirección y de la eficiencia de su líder.

Segundo paso: analizar la actual filosofía

Todas las empresas poseen filosofía corporativa, unas más enriquecidas que otras; ésta marca la pauta para orientar todas las acciones que se emprendan y se desarrollen dentro de la empresa. Por lo general, estas guías para la acción no están por escrito sino que flotan en el espíritu de la organización; y en algunas empresas las quejas de los clientes constituyen una auténtica molestia y se impide la acción oportuna para atender a dichos reclamos aun cuando el manual de políticas de la empresa sustente lo contrario. Esto se debe fundamentalmente a la actitud de los líderes de alto nivel que con su forma prepotente de actuar ante las quejas de los clientes descalifican la política escrita e instituyen una nueva filosofía de desprecio. Así podríamos trasladarnos a todos los campos de la organización y preguntarnos qué filosofía se está practicando en cuanto a creatividad e innovación, desarrollo humano, actitud de servicio, logro de resultados, participación de la gente, limpieza, higiene, capacitación permanente, ascensos, orientación al nuevo personal, desarrollo tecnológico, etc.

Para llevar a cabo una auténtica auditoría de la filosofía corporativa que nos permita analizar nuestra realidad, debemos olvidarnos de la teoría, es decir, del deber ser que normalmente se consigna en los manuales de organización, y recurrir a la observación de los hechos reales, sin apasionamientos y autojustificaciones.

Para tal efecto es recomendable la participación de un asesor externo que, sin contaminación alguna, nos dé su opinión de cómo observa el comportamiento interno de la organización; por supuesto, debe auxiliarse de las opiniones de los clientes internos de la misma, para que tenga una visión más real de los hechos. Es incuestionable que otro elemento esencial para conocer nuestra realidad filosófica es la opinión de nuestros clientes o consumidores finales, pues son ellos los más calificados para opinar sobre nuestra efectividad.

Es recomendable hacer este tipo de análisis por lo menos una vez al año para detectar situaciones a mejorar o problemas a resolver, para mantener o incrementar la voluntad de mejorar la situación presente, para aplicar nuevas y mejores técnicas que optimicen nuestro trabajo.

Además, el director general deberá reunirse con sus colaboradores más cercanos para escuchar su opinión en relación de cómo se hacen las cosas, aun cuando lo que escuche no sea de su total agrado, el proceso de aprendizaje puede resultar doloroso, pero se hace necesario para conocer nuestra realidad actual y así proyectar el futuro deseado.

Tal vez la organización ya ha intentado instituir algunos conceptos filosóficos y para tal efecto debemos formularnos los siguientes cuestionamientos: ¿tiene la empresa algunas creencias fundamentales? Si es así ¿cuáles son? ¿Saben las personas integrantes de la organización esos principios filosóficos? ¿Cómo afectan esos principios a las operaciones

diarias? ¿Cómo se comunican esos principios en la organización? ¿Se refuerzan estos principios mediante procedimientos formales, reconocimientos y recompensas? Finalmente, ¿cómo evaluamos en términos generales la productividad de la empresa?

Si el director conjuga las opiniones del consumidor final, la del cliente interno, del asesor externo, de sus más cercanos colaboradores y las filtra a través de una profunda reflexión, podrá conformar y definir su verdadera y auténtica filosofía corporativa, abarcando los siguientes campos:

I. En cuanto al producto o servicio

- a) Grado de satisfacción del cliente final
- b) Servicio con valor agregado
- c) Capacidad y velocidad de respuesta
- d) Enriquecimiento del producto
- e) Control de calidad
- f) Fijación de precios de venta, etc.

II. Los mercados de la empresa

- a) Investigación de mercados
- b) Innovaciones mercadológicas
- c) Estrategias de mercadeo, etc.

III. Operación interna de la empresa

- a) Estímulo a la acción
- b) Creatividad e innovación
- c) Orientación a resultados
- d) Desarrollo tecnológico
- e) Ambiente laboral, etc.

IV. Factor humano

- a) Selección de personal
- b) Orientación
- c) Capacitación y desarrollo
- d) Ascensos y promociones, etc.

V. Ideales de servicio de orden superior con la sociedad y el Estado

VI. Aportación de orden superior que hace la empresa con la cultura general

Definir específicamente qué sucede en nuestra empresa, en cada uno de estos campos, nos permitirá abordar el siguiente paso.

Tercer paso: definir objetivos de orden superior, integrando la filosofía corporativa

Resulta revelador que las grandes empresas, ya sean de negocios, de fines sociales o ideológicos, han podido perdurar sobre la base de los principios comúnmente conocidos como “ideales”. El señor Matsushita se preguntaba en sus inicios como empresario: “¿Por qué las religiones tienen tantos adeptos y las empresas no?”. Concluyó que las primeras sustentaban valores imperecederos y que permitían al hombre encontrar un sentido a su existencia, una justificación a su vivir y la de trascender en otra vida superior. Decidió, entonces, incorporar a su cultura organizacional valores de orden superior en donde el ser encontraba respuestas para su propia realización y trascendencia. En nuestro medio se hace necesario preguntarnos el objetivo central del funcionamiento de una empresa.

Éste puede ser realmente el deseo de sobrevivir o el de acumular riquezas, en cuyo caso al empresario se le recordará por un epitafio parecido a éste: “Aquí yace un hombre que fue inmensamente rico”. Sus bienes, acumulados afanosamente, no tendrán justificación alguna a menos que se conforme con un entierro al estilo faraónico con todas sus posesiones.

La palabra “utilidades” deriva del adjetivo “útil”, que califica la función específica de determinadas cosas. La empresa además de generar utilidades hacia dentro como hacia fuera, debe hacer historia, constituirse en un centro que genere cambios socioeconómicos que definiremos con sólo observar la realidad de Latinoamérica, donde se debaten en la miseria millones de seres humanos y en donde la carencia de recursos materiales reviste características peligrosas. Esto se hace patente en los collares de miseria que aprisionan nuestras ciudades y en las condiciones de vida del campesino. Indiscutiblemente no han elegido ese medio para sobrevivir y su ignorancia los lleva a aberrantes costumbres de interrelación. Seguramente el empresario se pregunta qué tiene que ver él con aquellos a quienes los sociólogos llaman “marginados”, nombre que se les da porque están precisamente al margen de las clases sociales y no reúnen las condiciones mínimas para ser considerados humanos, ya que conforman una dramática montonera infrahumana y su comportamiento está muy lejos de ser aceptado por la sociedad. La respuesta reviste dos dimensiones fundamentales:

Social

Toda empresa se genera por la necesidad de consumo de una comunidad. El hombre que encuentra respuesta a esta demanda y emprende una acción para satisfacerla, se convierte en empresario. A su vez, éste debe su origen a la sociedad que, con su capacidad de compra, le ha dado la oportunidad de desarrollar una fuente de trabajo. Así

se generan más empresas que ayudan al desarrollo de toda comunidad que en correspondencia produce nuevas necesidades y nuevas empresas para cubrir sus demandas. Los países que no desarrollan una capacidad empresarial acorde con su crecimiento demográfico, sufren las consecuencias que se traducen en marginación con sus consecuentes problemas. Ya que toda sociedad empresarial tiene su origen en la satisfacción de necesidades, iniciándose así las primeras comunidades económicas, el empresario debe concientizarse de que su empresa sirve en el grado de crecimiento y expansión que estas demandas exigen. Sólo así puede lograrse la justicia a la que todo ser humano tiene derecho, elevando su condición de vida, su desarrollo y su autorrealización. En esta forma el empresario corresponde a la sociedad que le permitió lograr sus objetivos personales ofreciendo, además de los impuestos, la colaboración necesaria para el rescate de quienes deben tener la oportunidad de trabajar contribuyendo con el desarrollo económico de la comunidad. Cuando la labor social del empresario es comprendida plenamente y en toda su dimensión se convierte en el mejor instrumento del cambio social.

Personal

Cuando el empresario decide enfrentarse a su compromiso de vida, puede dar respuesta a su existencia preguntándose si su conducta diaria tendrá trascendencia histórica. Con sus acciones participará activamente en un cambio social positivo que repercuta en otros seres. Tendrá la oportunidad de formar a sus trabajadores en el área técnica para que puedan incrementar su capacidad económica. En el campo humanístico, les podrá infundir valores morales que trasciendan a su vida personal y familiar, modificando comportamientos que resultarán en ideales de orden superior. Logrará infundir la conciencia cívica de trabajar por los demás y por el país. Así, la transformación hacia una sociedad mejor se empieza a gestar. Estas actitudes repercuten directamente en el producto que se elabora y primordialmente en la persona misma, la familia y la sociedad a la que pertenece.

La labor histórica del empresario no se debe limitar a generar riqueza material sino humana y a participar día con día en la formación de un legado mayor para su país, ofreciendo mayores opciones de realización a otros seres humanos.

Sólo comprendiendo estos ideales de orden superior, se pueden definir los objetivos propios. La forma como los define la Matsushita Electric Company: “Admitir nuestras responsabilidades como industriales, fomentar el progreso, promover el bienestar general de la población y dedicarnos al desarrollo de la cultura en el mundo”, no es sino un principio de valor superior para una empresa de Excelencia.

Y el credo del empleado dice: “El progreso y desarrollo sólo puede conseguirse mediante el esfuerzo común y la colaboración de cada miembro de nuestra compañía. Por tanto,

cada uno de nosotros siempre tendrá presente esta idea mientras nos dediquemos al continuo mejoramiento de nuestra compañía”. Los siete valores que rigen la conducta de los trabajadores de Matsushita son:

1. La industria al servicio de la nación.
2. Honradez.
3. Armonía y cooperación.
4. Luchar por mejorar.
5. Cortesía y humildad.
6. Adaptación y asimilación.
7. Gratitud.

Cuando una empresa ha logrado que los valores antes mencionados sean asimilados profundamente, se notarán los beneficios sociales y las utilidades económicas que genera un grupo laboral sano. Los empleados comprenderán que el producto que elaboran contribuye también al desarrollo de otras industrias y de una mayor actividad económica. Quien fabrica juguetes, no solamente genera utilidades sino alegría para los niños. Al entender esto, se obtendrá cariño y dedicación en la elaboración de los productos ya que éstos también sirven a una labor social.

Clientes, trabajadores y proveedores perseguirán juntos una sola función de cumplimiento a la comunidad.

Se debe entender que el hecho del compromiso reviste la mayor trascendencia para el empresario que ha definido sus objetivos de orden superior. Se le va a exigir, ante todo, la congruencia con los mismos. No basta con ponerlos por escrito exhibiéndolos en un hermoso cuadro en todas las oficinas de nuestra empresa, ni publicarlos dentro del boletín interno de la compañía o hacerlo llegar a nuestros clientes y proveedores en informaciones publicitarias. Muchas empresas han definido valores que publican pero con los que no son congruentes. El resultado ha sido que no han tenido mayor trascendencia en su vida organizacional. En muchas otras, el efecto ha sido negativo ya que se mide la actuación de los directores y el comportamiento de la propia organización a la luz de lo que exige el cumplimiento de estos valores de orden superior. El gran reto lo constituye el poder ofrecer la difusión de estos valores de orden superior y respaldarlos congruentemente con la acción diaria. Si el director actúa en función directa con lo que exigen estos principios y su comportamiento es fiel testimonio de lo que él desea como cultura corporativa en su organización, inevitablemente se difundirán y regirán el comportamiento de cada uno de los miembros de la empresa.

El líder de una organización debe entonces basarse en estas dos dimensiones:

1. Identificar los objetivos de orden superior que regirán en la empresa.

2. Ser congruente y fiel a estos principios para hacerlos efectivos.

Los valores de orden superior vienen representando el núcleo fundamental sobre los que deben girar los elementos que conforman la organización. Estos elementos son:

- La estructura
- Los sistemas
- El estilo
- El personal
- Las aptitudes
- La estrategia

En el momento en que los valores se determinen en forma clara y precisa se podrá desarrollar la estructura organizacional y los sistemas operativos más adecuados. Todo esto, aunado al estilo de dirección, al personal que se debe contratar y a las estrategias mercadológicas, permitirá el crecimiento de la empresa.

Los objetivos de orden superior deben estar por encima de cualquier otro tipo de objetivos, como son ventas, producción, compras, y hasta las mismas utilidades, ya que la empresa se propone su logro como un ideal a alcanzar, como un fin último y permanente de realización.

Todo objetivo de orden superior viene a representar la esencia de la filosofía empresarial, misma que debe inculcarse profundamente en cada colaborador para lograr un involucramiento total y una fe inquebrantable que se traduzca en orgullo de pertenecer a la empresa.

Objetivos de orden superior

Para lograr que estos objetivos sean eficaces deben ser:

- Significativos
- Duraderos

- Realizables

Los siguientes ejemplos demuestran cómo pueden clasificarse estos valores.

1. *La compañía como entidad.* Se hace énfasis en la institución empresarial, como entidad en la que uno vive y con la que se identifica, con el orgullo que esto conlleva. La entidad, entonces, merece la aprobación de todos sus empleados y de la comunidad.

2. *Los mercados exteriores de la compañía.* Aquí el acento recae en el valor de los productos o servicios de la compañía para con la humanidad y en los factores importantes para la preservación de ese valor. Estos factores pueden ser la calidad, la puntualidad en la entrega, el buen servicio y la atención a las necesidades del consumidor.

3. *Las operaciones internas de la compañía.* La atención se fija en aspectos tales como el rendimiento, los costos, la productividad, la inventiva y la habilidad para solucionar problemas y satisfacer al cliente.

4. *Los empleados de la compañía.* Las necesidades de los grupos de personas de acuerdo con su función productiva, son primordiales. Se atienden los sistemas de recursos humanos, la educación y la formación, los sistemas de oportunidades e incentivos no sólo para beneficio de la empresa sino como contribución al progreso personal del empleado durante toda su vida.

5. *Relaciones de la compañía con la sociedad y el Estado.* Se hace honor, explícitamente, a los valores, expectativas y exigencias legales de la comunidad donde la empresa está inmersa. Se promueve la fe en la competencia y en la meritocracia, así como la necesidad de obedecer la ley tomando en cuenta otras costumbres del país.

6. *Las relaciones de la compañía con la cultura* (incluyendo la religión). Se honran las creencias fundamentales de la cultura. Éstas, en nuestro caso, se derivan principalmente de la tradición judeocristiana que incluye nociones como la honradez y la justicia.

Anotaremos a continuación un ejemplo que puede ser modelo para muchas empresas al formular su filosofía. Para ello es necesario entender sus orígenes y evolución. Durante muchos años IBM ha sido una de las compañías norteamericanas de mayor éxito y eficacia. Es conocida por su notable desarrollo de estrategias, estructuras, sistemas, estilos, actitudes y personal; por el buen ajuste entre todos estos factores y por el elevado grado de desarrollo de sus objetivos de orden superior.

En un artículo publicado por *Fortune* en 1940, el autor utiliza unas imágenes sorprendentes para describir la compañía y a su presidente, el señor Thomas John Watson. Dice que el joven señor Watson tenía el aspecto y comportamiento de un seminarista despistado que empezaba a confeccionar los aforismos que regirían su vida y

sus acciones. “Siempre adelante” se decía a sí mismo. “Apunta alto y piensa en grande; sirve y vende; el que deja de mejorar deja de ser bueno”. El señor Watson hizo colocar la palabra *Piensa* en la fábrica y en los despachos, enmarcada o grabada en pedestales de granito o mármol, estampada en relieve sobre metal o bordada en oro sobre un banderín púrpura.

“Se puede o no estar de acuerdo con la ideología Watson”, sigue comentando el columnista de *Fortune*, “el hecho es que si usted lo escucha hablar sobre el destino de IBM, seguramente deseará ingresar en la compañía”. Si habla sobre el valor de la misión, todo se convierte en transparencia y sencillez. Su propósito es que la organización sea una constante fuente de inspiración.

El señor Watson ha extendido por todo el mundo su influencia, alcanzando a personas que han mejorado mental y moralmente, en lo material y en lo espiritual.

Watson también creó objetivos de orden superior fundados en las creencias de su sociedad. Realizó en IBM una cuidadosa selección de personal, ya fuera para área fabril o para el departamento de ventas. No pensó en contratar mozos para los despachos, sino siempre a un posible dirigente, o por lo menos a un posible ayudante de dirección. Utilizó siempre el tratamiento de “señor”. Las publicaciones de la compañía jamás aluden a hombre alguno sin anteponerle al apellido dicho tratamiento.

En los años transcurridos desde 1940, la expresión de las creencias de IBM y sus maneras de honradas se han hecho más refinadas. Ahora su planteamiento se parece en mucho a las religiones formalmente institucionalizadas. En efecto, se exige menos conformismo aparente, la técnica es más sutil, los objetivos tienen en cuenta una mayor complejidad, por consiguiente hace falta más habilidad para comportarse acertadamente. Sin embargo, si atendemos a las formulaciones más recientes de IBM en cuanto a sus objetivos de orden superior y sus creencias básicas hoy vigentes, podemos comprobar que se trata de la continuación de las primeras ideas originales del señor Watson. El hecho de que IBM haya logrado preservarlas durante tantos años confiere a las creencias actuales la enorme ventaja de una tradición de éxito.

El significado esencial de esta filosofía fue expresado de manera idónea por Thomas Watson Jr. cuando dijo:

“Estoy convencido que toda organización, a efecto de perdurar y alcanzar el éxito, debe poseer un sólido conjunto de creencias que sirvan de premisa a toda su política y a sus acciones”.

“En segundo lugar, opino que el factor más importante del éxito empresarial es una invariable adhesión a dichas creencias. Opino que si la organización ha de estar a la altura de los desafíos que le plantea un mundo en proceso de cambio, debe hallarse preparada

para cambiar en sí misma todo lo que sea preciso, a lo largo de su historia como empresa, exceptuando sus creencias básicas”.

En otras palabras, la filosofía, el espíritu y el impulso fundamental de una organización tienen más importancia para sus triunfos, que los recursos técnicos y económicos, la estructura organizativa, la innovación y el sentido de la oportunidad. Estos elementos son esenciales para el éxito, pero tiene más trascendencia la firmeza con que las personas que integran la organización, tengan fe en sus conceptos básicos y los cumplan.

En todos los niveles de la empresa se debe vivir con la esencia de la filosofía empresarial, respaldando con acciones su conocimiento, ya que lo peor que puede suceder en una organización es la incongruencia del “haz lo que digo, pero no hagas lo que hago”.

A continuación citamos el trabajo que asesoramos en materia de filosofía para uno de nuestros clientes en México, base para la inducción de una cultura de Excelencia y que ha sido difundida profundamente entre todo su personal, creando una conciencia de compromiso y fidelidad a dichos principios. Esta filosofía fue elaborada básicamente por el director general de la empresa y sus más cercanos colaboradores, en ésta se señalan los principios básicos y sus valores fundamentales, además, agregaron un comentario a cada uno de éstos para la mejor comprensión por parte de todos los miembros de la organización y la transcribimos tal cual.

Filosofía

I. “Nuestro objetivo es la satisfacción total de las necesidades y preferencias de nuestros clientes”. El origen de nuestro negocio es satisfacer las necesidades de los clientes. Por ello nuestra permanencia en el mercado estará fincada en el grado en que sepamos atender a nuestra esencial razón de ser.

Para ello es necesario que identifiquemos a nuestros clientes, tanto dentro de la organización como fuera de ella y que nos preguntemos qué es lo que les produce satisfacción.

A toda satisfacción corresponde una necesidad, por eso, en la medida en que estemos alerta para producir satisfacciones, crearemos necesidades.

La búsqueda de satisfactores enriquece y desarrolla nuestro potencial de servicio al prójimo. La necesidad es lo que pide el cliente; la satisfacción es nuestra acción creativa para producirle necesidades. Imaginemos cómo podríamos satisfacer al mercado sin pensar en hacer únicamente lo que nos pida. Por ejemplo, hagamos pruebas piloto de nuevos productos involucrando a los clientes. Si les satisfacen plenamente pensemos en incorporarlos a nuestra línea de productos.

Podemos concluir con esto: “Produciendo satisfactores descubrimos necesidades”.

Esto es aplicable no sólo en el trabajo, también en nuestros otros roles debemos enriquecer nuestra vida. Todos somos vendedores de valores, ideas, principios y acciones y todos tenemos clientes. Si nos manejamos bajo el principio de “qué te puedo proporcionar para hacerte más feliz”, encontraremos que las personas a quienes servimos nos apreciarán y se sentirán con el deseo de volver a vernos. Hay que satisfacer hasta en el más mínimo detalle y procurar dar lo mejor en todo: decoración, limpieza, servicio, entrega, higiene personal, etc.

II. “Estando alerta y emprendiendo la acción, aseguramos nuestro éxito actual y futuro”. Esto significa mantener una actitud despierta, pendiente y por qué no, anticipada a lo que se pueda ofrecer. No esperemos a que nos pidan algo, atendamos lo que no se nos solicite. Actuando y estando alerta, aseguraremos el futuro. Los ascensos, premios y gratificaciones vendrán solos, ya que los anteriores son fundamentales en la calificación del mérito personal.

III. “Con la calidad total logramos clientes de por vida”. El todo es la suma de las partes. Calidad total no es sólo calidad en uno o varios aspectos de nuestra actividad.

“Calidad total” es la calidad del individuo integral y comprende además del cumplimiento de sus obligaciones, el poseer un carácter amistoso, de atención y cortesía hacia los demás.

Una persona con calidad es una persona rica y que enriquece todo lo que hace. Pensemos hacer clientes para toda la vida. Mi jefe, mi compañero de trabajo o mi subordinado son también mis clientes.

Los seres extraordinarios se hacen indispensables y necesarios, ya que no cobran lo que valen sus servicios, siempre dan más. En el aspecto personal, el matrimonio es una relación de muchos años. Por qué no pensamos que nuestro cónyuge es un cliente para siempre que debemos conservarlo día a día satisfaciéndolo plenamente.

IV. “Dando valor agregado a nuestros servicios logramos la Excelencia”. Da más de lo que se espera de ti y hazlo saber al que lo recibe, para que aquilate tu esfuerzo. Haz que los demás sientan que reciben mucho más de lo que pagaron o de lo que valen.

El hombre que busca el éxito no se puede limitar en servir. Al contrario, se desvive por hacerlo y lo hace bien a pesar de todos los problemas.

En el aspecto personal, luchemos por ser los mejores esposos, padres, hijos y hermanos. Seamos fuera de lo común, no mediocres. Sólo el ser extraordinario da la milla adicional.

V. “Para la empresa, su gente es su mayor riqueza”. La partida más alta de nuestra

organización son los sueldos y salarios. La empresa considera que el personal es su mayor riqueza. Debemos hacerles sentir que son seres ricos, con un potencial extraordinario y responsables de explotar su propia riqueza. Hay que escuchar, dar un trato motivacional, crear expectativas e influenciar positivamente. Todo el personal en posición de mando debe actuar así.

VI. “Basamos el logro de nuestros objetivos en el desarrollo del potencial infinito del hombre, gestando un estilo de liderazgo transformador”. El logro del objetivo, de la meta, no puede obtenerse si el hombre no tiene calidad. Cómo puede localizar satisfactores y dar un buen servicio si el personal no desarrolla su potencial. Este principio y el anterior no pueden darse aislados, uno es consecuente del otro, ya que el impulsar y generar expectativa promueve la creatividad.

En nuestra empresa todos estamos llamados a ser líderes. Debemos transformar a nuestro jefe, a los compañeros de trabajo, a los clientes y al salir de la empresa, a la familia y a la sociedad.

VII. “Generando prosperidad, paz y felicidad, cumplimos nuestra misión histórica empresarial”. Es una obligación generar utilidades. Nuestra fuente de trabajo debe prosperar para que prosperemos todos. Las utilidades son una responsabilidad, no una gracia. Si todos generamos utilidades, habrá paz social verdadera.

Todos los seres humanos buscamos la felicidad como fin último, es decir, la autorrealización.

La obligación de nuestros directores es buscar utilidades, generar paz y procurar gente feliz.

VIII. “Nuestra fe en Dios y en el hombre, nos permite luchar día a día en construir un México mejor”. Dios, origen de la vida, nos otorgó una misión que cumplir en la tierra y en la empresa, ya que Dios es amor y el hombre fue creado a su imagen y semejanza; actuar con amor responde a nuestra esencia divina: Dios es amor.

Debemos luchar hoy y todos los días. Borremos el ayer y el mañana y concentrémonos en hacer la historia hoy.

La lucha es, en el hombre, una razón de existir y es lo único que lo dignifica. Luchemos por un país mejor, cumpliendo con estos ocho principios. Busquemos ser una célula cuya aportación deje huella en la sociedad, no nos defraudemos a nosotros mismos porque al hacerlo, defraudamos al país.

Y su filosofía continúa con la enunciación y explicación de sus valores espirituales fundamentales.

Valores

1. *Fe*. Tengamos fe creyendo en nosotros mismos. Dejemos de pensar en el ojalá o en el tal vez. Tengamos la seguridad de que hacemos lo correcto. Inculquemos y desarrollemos la fe en nuestros semejantes.
2. *Lealtad*. Dejemos los juegos. Seamos leales con nosotros mismos para ser leales en todos los roles de la vida. En la empresa perdonamos todo menos la deslealtad y la falta de voluntad.
3. *Respeto*. A la opinión de los demás. No ridiculicemos ni nos burlemos de la ignorancia y los males ajenos. Ayudemos.
4. *Responsabilidad*. Asumamos los compromisos. Mantengamos el honor y la palabra dada en pensamiento y acción.
5. *Honestidad*. No pongamos pretextos o engañemos a los clientes y compañeros de trabajo.
6. *Justicia*. Equidad en el trato, no favoritismos. Tratar a todos igual.
7. *Cortesía*. Fundamental en nuestro tipo de negocio y que embellece al que la da y gusta al que la recibe.
8. *Rapidez*. En el servicio y en la acción, manteniendo siempre la calidad.
9. *Iniciativa*. Que forma parte del que piensa y busca las soluciones.
10. *Amistad*. Crea un ambiente de trabajo favorable sin romper las jerarquías y el orden.
11. *Nacionalismo*. Estamos en México y trabajamos por un mejor país para legar un futuro más promisorio.

La metodología para difundir esta filosofía ha sido a través de la integración de un centro educacional, en el cual se contemplan programas de capacitación de cultura corporativa, independientemente de los programas de capacitación técnica especializada.

Resulta difícil aceptar que la capacitación filosófica sea el detonador básico para promover la productividad en las empresas, ya que normalmente indexamos nuestro razonamiento de costo-beneficio, directamente a los programas de especialización y nos resulta inaceptable el estructurar el tiempo productivo en filosofar.

El director de McDonald's menciona que si por cada vez que se ha repetido a su personal la filosofía de su empresa se produjera un ladrillo, se podría hacer un puente entre

América y Europa, mismo que han tenido ¡pero con hamburguesas!, lo cual hace evidente la importancia que le han dado a este concepto en esa corporación.

Si partimos del principio de que la filosofía corporativa es la base para el éxito de toda organización, ésta debe prepararse tanto para su definición como para la inmersión de todo el personal en la misma.

En síntesis, el primer paso consiste en que el director revise su actual filosofía, redefina la filosofía corporativa que desea se implante en su empresa y los valores espirituales que deben marcar la pauta para todas las acciones que en la misma se desarrollen.

En nuestro medio empresarial es común escuchar cómo los ejecutivos y trabajadores cambian de una empresa a otra, movidos fundamentalmente por un interés económico; a este respecto me permití cuestionar al maestro Hirotaka Takeuchi, de la Universidad de Harvard, para encontrar una explicación de este fenómeno y creo que el resultado a mi cuestionamiento nos puede dar información muy valiosa para ubicar este importante tema en los objetivos de orden superior. El maestro Takeuchi me señalaba que normalmente los empleados se llegan a convertir en auténticos mercenarios, es decir, se van con aquel que mejor les paga, puesto que la empresa no les ofrece absolutamente nada que no sea una retribución de tipo económico; también resulta sorprendente observar que hay empleados que pertenecen a determinada organización, y que por más dinero que les ofrezcan no son capaces de dejarla; creo que si hacemos un análisis profundo de las organizaciones a la que pertenecen estos dos tipos de trabajadores encontraremos los motivos de sus diferencias. En el primer caso el trabajador, solamente encuentra una retribución equitativa en el orden económico a cambio de su trabajo, pero parece ser que no encuentra nada más que justifique quedarse en la empresa, ya que considera que no le ha dado absolutamente nada que no sea lo justo a cambio de su trabajo; pero en el segundo caso encontramos que el trabajador siente una atracción natural hacia su empresa y no solamente llega a sentir cariño y arraigo en su organización, ¿entonces, qué le dio esa organización?, ¿qué le dan las empresas de Excelencia a sus trabajadores, que hacen que permanezcan toda la vida con ellos? Ahí radican precisamente los objetivos de orden superior.

Grandes empresas como IBM, Matsushita, etc., son empresas que se han preocupado fundamentalmente en desarrollar un producto sobre la base de un objetivo que no sólo produce utilidades, ventas o cuotas de producción, sino sobre un concepto de filosofía de servicio social a la humanidad. El señor Matsushita, en la gran depresión de los años veinte en Japón, se cuestionaba por qué los templos tenían tanta gente y por qué las empresas no. La gran respuesta es que todas las religiones ofrecen al hombre básicamente una gran opción: la trascendencia; todos los seres humanos buscamos en esta vida el poder trascender y las religiones son el camino para lograrlo, por lo tanto éstas han acaparado el monopolio espiritual del hombre. ¿Pero, acaso la necesidad espiritual no es una necesidad universal? Todos los seres humanos tenemos la necesidad

de realizarnos, de ser algo en la vida y de trascender, cuando un trabajador no encuentra ninguna razón de trascendencia dentro de su trabajo. Las religiones ofrecen a las personas un trato equitativo, comprometiéndolos individualmente, sin discriminaciones, al igual que todos los compañeros de la comunidad, y tiene sobre todo un ideal por el cual luchar; esto le extrae fuerzas adicionales y aun cuando salga cansado de su trabajo, irá a entregar su tiempo y su esfuerzo a una empresa filantrópica. ¿Cuál es la miopía de las empresas? Solamente han visto en sus trabajadores una fuerza generadora de riqueza económica, pero no de valores espirituales. Toda empresa debe poseer grandes dosis de valores espirituales, ya que sólo a través de la identificación de sus integrantes con un valor de orden superior, el hombre estará dispuesto a dar más de lo que le pagan. Así por ejemplo, en la organización Disney, la gente trabaja además de por su legítimo interés económico por el objetivo superior de crear felicidad para los niños, contribuyendo al crecimiento psicológico del ser humano.

La Matsushita Electric no sólo fabrica aparatos eléctricos sino productos para el esparcimiento, que puedan producir paz y felicidad al hombre. IBM crea sistemas que facilitan la vida del ser humano, de manera que pueda colaborar directamente con el progreso de la humanidad; todos éstos son pensamientos filosóficos de sus fundadores, que a través de los años han marcado las pautas de crecimiento de cada una de estas extraordinarias organizaciones.

Cuarto paso: comprometer a todos los líderes de la organización con la nueva filosofía

Una vez definida la nueva filosofía corporativa se debe comprometer a todos los líderes de la organización en su cumplimiento y fidelidad, dando especial énfasis a la congruencia de sus acciones de acuerdo con la nueva filosofía, cuidando en todo momento no contradecirla o traicionarla, pues de suceder tal cosa, en lugar de constituirse en la base para gestar la Excelencia corporativa, se puede revertir en el peor enemigo de la organización.

Este compromiso se debe realizar del vértice a la base, en los líderes del nivel más alto de la organización, quienes deberán de entenderla en toda su extensión, además de asimilar la responsabilidad de ser ellos los que deben modelar con su comportamiento diario su aplicación. Éstos a su vez deberán seguir el mismo procedimiento con los líderes del nivel inmediato inferior y así sucesivamente hasta llegar a los niveles de supervisión operativa.

El fenómeno de la incongruencia es el que marca la pauta del éxito o fracaso de una nueva filosofía, ya que el subordinado no seguirá estos principios si se da cuenta de que su jefe es el primero en traicionarla, el mimetismo se volverá a dar en función a las acciones del líder, por eso es importante advertir que, si la filosofía contempla algunos principios que no pueden cumplirse fielmente en los altos niveles, no deben ser incluidos; de suceder así la decepción y el desconcierto invalidarán todo el concepto a corto plazo y en el futuro los miembros de la organización no prestarán atención a ningún proyecto o cambio productivo, pues concluirán que todo es “rollo” de la alta gerencia, pues los trabajadores necesitan confiar y creer en aquellos para quienes trabajan, ya que ellos desconfían de las organizaciones por decreto.

He podido observar en algunas empresas de Excelencia, ceremonias parecidas a la firma de un protocolo o a la toma de protesta que se realizan en los exámenes profesionales, en que se les pide a los líderes de la organización juramento formal de fidelidad y cumplimiento, con una repetición anual para renovar y reafirmar el compromiso con la empresa, recordando estos principios diariamente al inicio de la jornada, así como en himnos, rituales y lemas que se incorporan en el concepto de reciclaje permanente en el que debe estar inmersa toda la organización.

El concepto de vender la filosofía a todos los líderes en la organización es básico, ya que solamente contando con la aceptación y entusiasmo de ellos se podrá lograr una instauración real.

En las empresas de Excelencia se estructuran cursos de divulgación para mostrar el alcance y motivación de cada principio, constituyendo un curso obligatorio para todos los empleados de nuevo ingreso, sin contar con el reciclaje anual de todos los miembros de la organización.

La divulgación y estimulación a todos los miembros de la organización en la congruencia con la nueva filosofía, constituye en buena medida el aseguramiento para la instauración de una cultura corporativa de Excelencia para de inmediato poner manos a la obra.

Quinto paso: convertir la filosofía deseada en cultura corporativa

Una vez definida la filosofía a implantar en la empresa, es necesario pasar del pensamiento a la acción, ya que de lo contrario todo quedará en buenas intenciones y no se lograrán los resultados deseados.

Inmediatamente después, manos a la obra para crear la estructura que sostendrá la aplicación práctica de la misma.

Filosofía + acciones específicas permanentes = cultura corporativa

Si en la filosofía se establece como principio fundamental el valor agregado, habrá que crear concursos, premios, incentivos, con los que se esté estimulando permanentemente este tipo de conducta, así, cada principio filosófico deberá ser apoyado con una estructura sistemática para estimular su desarrollo y cumplimiento y en algunos casos se deberá llegar a la sanción higiénica para aquellos que se niegan a realizarlo.

El camino más práctico para desarrollar esta etapa consiste en reunirse con los colaboradores inmediatos provocando una tormenta de ideas, para apoyar cada principio filosófico. Por ejemplo, Gillette de México estableció como premisa básica, la limpieza en su área fabril, para la cual integró un concurso permanente de limpieza a través de auditorías constantes para elegir al departamento triunfador en forma mensual y a cuyos integrantes se les permite mantener durante treinta días el trofeo instituido para tal fin, mismo que se tendrá que ceder al departamento ganador en el siguiente mes, además de una bolsa de productos Gillette para cada uno de los integrantes del área. Para el departamento más ganador durante el año, se instituyó además un premio final en especie para el gran ganador. Los resultados de esta práctica han resultado asombrosos, ya que el grado de limpieza logrado no lo habían alcanzado por ningún otro medio en el pasado.

Si su empresa decide establecer como principio filosófico la satisfacción plena del cliente, tendrá que adoptar medidas como las de la casa Sears, que establece como política comercial “La satisfacción plena o la devolución de su dinero” o la higiene en el caso McDonald’s o el servicio de IBM, etc., pero en todos los casos se hace necesario crear la estructura y los incentivos necesarios para que todos los integrantes de la organización participen efectivamente en su logro.

Son muy variadas las formas de estimular al personal para lograr su participación, por ejemplo: Citizen en Japón sustenta la participación del empleado para el mejoramiento del trabajo como principio filosófico. Para conseguirlo ha institucionalizado los Círculos de Control de Calidad desde hace más de veinte años y observa además prácticas diversas como el canje de sugerencias por vales de comida, un registro gigante a la entrada de la fábrica donde se marcan los logros obtenidos por cada trabajador en

materia de innovación y productividad, concursos permanentes de seguridad, etc. La única limitación es nuestra propia imaginación para lograrlo.

La premisa básica para crear una cultura corporativa parte del principio: “Es más fácil crear un buen hábito, que erradicar una mala costumbre”. Por supuesto, la creación de valores es una función de arquitectura social a través de la cual se logren imprimir en nuestra empresa, hábitos y costumbres que apoyen la Excelencia.

Las sanciones, los castigos y las cárceles no hacen de un criminal un buen ciudadano, solamente le obligan a aguzar sus sentidos para no ser atrapado en la siguiente fechoría. Esto nos obliga a plantearnos la necesidad de transmitir valores e institucionalizarlos, en lugar de imponerlos, olvidándonos del concepto tradicional de supervisión cerrada, que solamente está alerta de las fallas. La supervisión moderna no se debe limitar a localizar errores sino a asegurar logros.

Cada valor deberá ser promovido, vendido a cada integrante de la empresa, despertando su entusiasmo para lograrlo, en algunos casos deberán de exigir sanciones, cuidando que los estímulos sean geométricos y las sanciones aritméticas.

Por ejemplo, cuando visitamos EUA cuidamos de no arrojar basura en las vías públicas, pues las autoridades de aquel país han desarrollado la conciencia en sus ciudadanos del valor de la limpieza, si existe alguno que quiera desafiar la regla, se verá ante el inevitable hecho de pagar cien dólares de multa. Resulta curioso cómo las personas de un país pueden cambiar de actitudes en otro, debido a los valores institucionalizados en cada país, lo mismo sucede en las empresas en las que una misma persona observa diferentes conductas dependiendo dónde se encuentre. En el año de 1986 visité el zoológico de Toluca y me quedé asombrado por la pulcritud y orden de ese lugar; un paso más allá de los límites de este centro, la realidad es diametralmente opuesta; lo más curioso es que es la misma gente la que entra y la que sale, pero su comportamiento se modifica radicalmente una vez que abandonan este centro, adoptando conductas opuestas.

La gran diferencia en ese zoológico, como en cualquier empresa de Excelencia, son los valores y la infraestructura establecidos por su líder. Aquí radica la importancia del siguiente paso en el proceso de establecimiento de una cultura de Excelencia.

Sexto paso: desarrollar líderes de Excelencia e involucrar a los líderes sindicales

La clave de la dirección es “hacer a través de los demás”, por lo que los puestos que enlazan a los cuadros operativos en una organización cobran una importancia vital para lograr los resultados deseados; de eso depende la atención que deberá prestar todo líder máximo a la formación y desarrollo de sus líderes.

Básicamente hay tres tipos de líderes en toda sociedad humana: el líder natural que nace con cierto carisma y dones que le permiten un grado de influencia innata sobre los demás; el líder circunstancial que por el simple hecho de tener el poder para satisfacer necesidades y resolver problemas adquiere influencia en los demás, como es el caso de un gerente o un funcionario público al que se le concede poder sobre otras personas, lo que no significa que con la misma facilidad con que se le otorgó el poder, se le otorguen habilidades de liderazgo efectivo; y todo ejecutivo o supervisor de una empresa, por el simple hecho de ser nombrado jefe de otros, es un líder circunstancial.

El líder cognoscitivo es aquel que ha sido entrenado sistemáticamente para ser líder.

Tradicionalmente se ha creído que el líder nace y no se hace, lo cual se ha demostrado falso, ya que el líder cognoscitivo o preparado para ser un eficaz líder sí es científicamente posible, es decir, es factible prepararse para ser un líder de éxito aun cuando se carezca de los dones naturales.

Si analizamos el funcionamiento de los sistemas comunistas, veremos en forma muy clara cómo logran el control total de una comunidad y es básicamente a través de la identificación intuitiva de los líderes naturales, cómo prácticamente los extraen de la mayoría para darles una preparación ideológica y estratégica para influir en los demás. Una vez concluida esta etapa, los reincorporan a la masa de la que fueron extraídos y periódicamente les dan servicio de mantenimiento; con lo que aseguran su continuidad en el poder. A través de su elite, controlan a la comunidad y ésta, por supuesto, no entra en conflicto a menos que surja algún líder no comprometido con la ideología del Estado, como es el caso de Walesa y Juan Pablo II en Polonia, que son líderes naturales y circunstanciales, que han puesto en jaque al sistema comunista en ese país, por lo que el propio sistema busca urgentemente su eliminación, pues representan una fractura del sistema de control total.

La historia ha sido y seguirá siendo escrita por líderes: son unos cuantos los que mueven a la mayoría; pero hay que dejar muy claro que el hecho de ser líder natural, circunstancial o cognoscitivo no implica ser necesariamente un líder positivo.

Empresarialmente en la medida en que aseguremos una influencia positiva de nuestros líderes, lograremos el sueño de la Excelencia, por lo que el líder empresarial mexicano

debe asumir la responsabilidad de dotar a la organización de líderes eficaces y positivos, para lo que deberá asumir la tarea de desarrollar a sus líderes circunstanciales hasta convertirlos en excelentes líderes cognoscitivos. De ahí la atención que le dan todas las empresas de Excelencia al desarrollo humano de sus cuadros de mando, ya que es el único camino que les asegura la continuidad y el crecimiento de su organización.

Líderes sindicales

Tradicionalmente se han planteado las relaciones obrero-patronales como tensas y, hasta cierto punto inconciliables, lo cual es absolutamente absurdo pues a ambas partes les interesa profundamente la productividad. De hecho, cuando estas fuerzas logran conducirse a un mismo objetivo, el poder de la empresa crece en forma sorprendente ya que la unión de fuerzas propicia la prosperidad general.

El secreto está en el plan de productividad que presente a los líderes sindicales, los que tradicionalmente y con justa razón, están en contra de todo método que tienda a ser explotador y manipulador, pero si la idea de la Excelencia y productividad se plantea como una solución para mantener, preservar y engrandecer una fuente de trabajo, seguramente contará con el apoyo de este sector, porque el líder sindical, con otro tipo de implicaciones tanto o más importantes, es como un gerente de la empresa: su colaboración estrecha simplifica la dirección del personal bajo su influencia. Para un líder sindical, por tanto, son vitales los cursos de alta gerencia, ya que se trata de un auténtico líder dentro de la organización. Lo que ha logrado Lee Iacocca en Chrysler lo ha obtenido con el apoyo incondicional de los obreros para sacar adelante la empresa, pero es indiscutible que en todo lo que ha estado a su alcance para lograr un mayor nivel de vida de sus trabajadores lo ha concedido, y en reciprocidad ha recibido un apoyo tal que ha significado la clave para la sobrevivencia de esa empresa.

En algunos foros industriales he observado la forma tan despectiva con la que se hace referencia a los sindicatos, pero por qué no anotar también que en algunas pláticas con el sector obrero se encuentra la contraparte en los mismos términos. Los tiempos que corren ya no permiten el lujo de perdernos en vanas cacerías de brujas. Es momento en que obreros y patronos nos aboquemos a zanjar diferencias para crear una alianza productiva, mirando en la misma dirección, entendiendo que sólo a través de esta asociación se podrá gestar prosperidad, paz y felicidad. Para ello, es vital ver a los líderes sindicales como gerentes de su organización, propiciando su desarrollo y crecimiento, manteniéndolos permanentemente informados del entorno y condición de la empresa.

Liderazgo cognoscitivo

El líder debe lograr las metas de productividad señaladas por la dirección a través de personas que a su vez esperan satisfacer plenamente sus propias necesidades; es definitivo que el cariño y cuidado que ponga un empleado para hacer su trabajo, no puede ser ordenado sino inspirado por el jefe inmediato. En el grado en que una empresa invierta en el desarrollo de sus líderes, logrará a su vez desarrollar y estimular al resto del personal; es pues de alta prioridad enfocar todos nuestros esfuerzos en consolidar un excelente estado de liderazgo en cada organización.

Utilizando la teoría del estilo de liderazgo de Blake y Mouton, las organizaciones de Excelencia requieren líderes con un alto interés en la producción y en las personas, es decir, el típico hombre 9.9.9 que sepa conjuntar a otros seres humanos para lograr objetivos. De acuerdo con los principales reclutadores de ejecutivos a nivel mundial, lo que se busca en un líder de Excelencia es el manejo con éxito del cambio, manteniendo la cohesión del grupo y la lealtad a la empresa.

El señor Matsotoshi Shinfuru, director del Banco de Tokio, explica cómo ha conseguido ascender hasta el cargo máximo de la empresa (lo hizo de un modo bastante sorprendente), asegurando que “no tengo talento en absoluto”. Con esto quería decir que no era un experto, sino que lo único que sabía hacer era despertar en sus colaboradores la motivación suficiente para que se sintieran satisfechos de servir a la empresa y conseguir una colaboración armónica.

Si analizamos la realidad de nuestro país nos encontramos con metáforas irónicas como la siguiente:

Se plantean dos alternativas para solucionar la crisis de nuestro país; una, la milagrosa y otra, la lógica. Referente a esta última, se dice que es tan fácil como organizar una peregrinación a un santo de nuestra devoción, solicitarle cien mil millones de dólares y pagar nuestra deuda externa. La alternativa milagrosa, por otra parte, es la de encontrar el secreto para que los mexicanos nos dediquemos a trabajar y producir.

Aun cuando es una ironía, producto del humor negro de nuestros “sabios críticos”, este planteamiento no deja de mostrar cierto misterio para encontrar el camino a la productividad, entendiéndolo por eso la relación que se obtiene de invertir recursos humanos y materiales, y su resultado en bienes y servicios. Cuando se logra un mayor número de estos últimos, con reducción de insumos, entonces se habla de productividad.

El momento histórico de México está necesitando más que nunca esta valiosa relación productiva, pero el hecho de que un gran número de mexicanos tiene la “certeza” de que nuestros trabajadores son “flojos” y apáticos por naturaleza y de que, en tal juicio, ellos han decidido que nuestro país no tiene solución, constituye la causa principal de que todos nos creamos poseedores de la verdad y el principal obstáculo hacia la productividad. Para demostrarlo, analicemos el llamado efecto Pigmalión o de

expectativas gerenciales.

En la mitología griega, el personaje llamado Pígalión, en su afán de encontrar a la mujer perfecta, esculpió en mármol a Galatea, de la cual se enamoró perdidamente. Como en la mitología es común que los dioses intervengan en la vida de los hombres, aquéllos le concedieron a la escultura el don de la vida y Pígalión vio su ideal hecho realidad.

George Bernard Shaw inmortalizó este efecto en su obra *Mi bella dama*, en la cual —lo recordamos— el profesor Higgins transforma a una florista en una dama. Entre sus diálogos, la protagonista, Elisa Doolittle, explica que eso se logró porque “la diferencia entre una dama y una florista no estriba en cómo se porta, sino en cómo se le trata”.

En 1928, en la empresa Western Electric Co. de Chicago, Elton Mayo llevó a cabo varios experimentos tendentes a estimular la productividad de los trabajadores y los resultados fueron fascinantes. Escogió un reducido grupo de trabajadores y el primer cambio que realizó fue el de modificar las condiciones ambientales dentro de su área de trabajo, para lo cual adecuó la temperatura y el grado de humedad. La respuesta no se hizo esperar y la productividad aumentó. Posteriormente se mejoró la cantidad y calidad de alimentos que se les daba a los trabajadores y la productividad se acrecentó; se incrementaron los tiempos de descanso durante la jornada y una vez más la productividad creció; se agregaron días de descanso y los resultados fueron aún mejores; finalmente se redujeron las horas de trabajo y una vez más la productividad ascendió. Al cabo de cierto tiempo, Elton Mayo decidió eliminar de un solo golpe todos los estímulos, y la reacción que se esperaba era el descenso de la productividad. Sorpresivamente la productividad empezó a aumentar de nuevo en forma significativa. Entonces descubrió Mayo que la verdadera causa que estimulaba a los trabajadores no eran los incentivos por sí mismos, sino más bien, era el sentir que eran tomados en cuenta y que apreciaban el trato que se les proporcionaba, lo que significó un reconocimiento de tipo psicosocial que se tradujo en resultados positivos. Los experimentos lograron su objetivo.

Por supuesto, en la actualidad se ha profundizado la experiencia de Elton Mayo y se ha ido perfeccionado el desarrollo de las expectativas psicológicas. Definitivamente, la de Mayo es una de las técnicas que más han impulsado al desarrollo humano.

Una de las situaciones más comunes, conocida como el efecto placebo, que es la influencia que ejerce el médico en nosotros, quien nos puede recetar simples dulces haciéndonos creer que es una droga maravillosa que nos hará sentir extraordinariamente bien. Esto —se ha comprobado— surte efecto y en muchos casos, se cumple al pie de la letra y se obtiene el resultado perseguido. El doctor Alberto Moll, en su experiencia clínica, expresa que “los sujetos se comportan de acuerdo con lo que se espera de ellos”. Se puede estar seguro de que una persona a la que se le desarrollan expectativas positivas llegará a transformarse en un individuo distinto y superior; para ello hay que entender

que la productividad no radica en la forma en que el gerente organiza a sus subordinados, sino en la forma en que los trata. Además, el trato no solamente se transmite a través de la comunicación verbal; hay otro lenguaje, el de los hechos, cuyos efectos son muy similares. Existen líderes que prefieren callar porque de lo contrario piensan que pueden dañar a sus subordinados. El silencio produce muchas veces efectos más dramáticos.

El profesor Sterling Livingston, de la Universidad de Harvard, inspirado en la obra escrita por los profesores Robert Rosenthal y Lenore Jacobson, describe el efecto de las expectativas en el desarrollo intelectual de los niños, demostrando con una infinidad de experimentos cómo es posible desarrollar expectativas en el sujeto a tal grado que se logra modificar radicalmente su conducta y, por lo tanto, la estructura misma de su vida. Así por ejemplo, nos narra experiencias como la que llevaron a cabo en una escuela primaria en la que se les indicó a los profesores que un grupo de alumnos había sido seleccionado, por mostrar aptitudes extraordinarias que aventajaban por amplio margen intelectual a sus compañeros. Esto se realizó cuando se iniciaba el programa escolar, y los resultados obtenidos al final del mismo fueron sorprendentes por la forma en que este grupo había asimilado los conocimientos. Lo más asombroso de esta experiencia, sin embargo, fue el hecho de que la selección de los niños “supergenios” fue hecha al azar y que el resto del efecto se debió a la forma en que los trataron sus maestros. Esta experiencia ha sido aplicada también en adultos en los centros de capacitación para desempleados en los Estados Unidos. El profesor James Sweeney ha llevado a cabo una investigación muy significativa en este campo, dentro de la Universidad de Tulane, donde se hizo cargo del desarrollo de un joven portero de nombre George Johnson, de quien aseguraban que no tenía el coeficiente intelectual suficiente para concluir sus estudios a nivel primario. El profesor Sweeney, en contra de estos dictámenes, se empeñó en desarrollar a este joven; después de un período de entrenamiento, ha llegado a desarrollar tal talento que actualmente es el jefe del área de computación de la propia universidad.

El efecto Pigmalión se ha demostrado tanto en el ámbito escolar como en el de trabajo; y sin lugar a dudas donde este efecto se hace más evidente es a nivel familiar: en el hogar fácilmente se puede programar a un hijo para que sea un fracasado o un triunfador.

Si alguien no cree lo anterior, que insista en la actuación de un pequeño, de tal forma que piensa que puede lograr aquello que está tratando de hacer, y se sorprenderá de los resultados, a corto plazo. A la inversa, una actitud negativa llega a hundir irremediabilmente a la persona —al niño en este caso— si, por ejemplo, alguien presume ante sus amigos de que su hijo es terrible e incorregible, es casi seguro que la actuación del chico empeorará; lo mismo sucederá si se le dice constantemente que es un flojo, un desobligado, o cosas similares. El resultado es un desvío negativo del programa normal de vida, muchas veces de muy difícil recuperación terapéutica.

Pues bien, esto es lo que hacen día con día los “profetas negativos” de la realidad mexicana, aportando sus “expectativas” mentales negativas sobre nuestro pueblo, que

hoy más que nunca está necesitado de expectativas positivas para encontrar el camino hacia la productividad. No es tan sencillo decirle al mexicano, todos los días, en forma tenaz como un disco rayado, que sea productivo y que creemos que lo va a lograr como por una fórmula mágica. La productividad es un proceso a largo plazo, y para establecerlo e implementarlo con la metodología adecuada en nuestra sociedad, se requiere de:

1. *Dirigentes convencidos de que este cambio es factible.* Además, seres que confíen en la potencialidad humana, que crean en la capacidad intelectual y moral que cada quien posee y estén dispuestos a delegar, confiar, responsabilizar y decididos a fijar y lograr metas conjuntamente, y se convenzan de una vez por todas de que sus subordinados son seres inteligentes, deseosos de progreso y bienestar, como cualquier ser humano. El estilo paternal-autócrata es sin duda el que más daño ha hecho a nuestro país.

2. *Investigación auténtica de las potencialidades de la gente que está a nuestro alrededor, con el genuino interés de identificar áreas de desarrollo.* A este respecto, es inverosímil creer que muchos jefes han tenido subordinados durante muchos años y jamás han promovido mayores aptitudes y beneficios que su derecho a la prima de antigüedad. Para no ir muy lejos, pensemos en la gran cantidad de personas que pasan toda una vida al servicio de una familia o institución, sin que jamás aprendan a hacer otra cosa que barrer.

3. *Concientización de la persona cuya potencialidad estamos desarrollando para lograr su decidida colaboración en su entrenamiento y superación.* En esta etapa es básico el estímulo motivacional para su participación, utilizando razonamientos que creen grandes expectativas y que, además, dejen claro los grandes esfuerzos para obtenerlas.

4. *Desarrollo e implementación de un programa de entrenamiento intensivo en el que constantemente se evalúe en forma realista el grado de avance y asimilación.*

5. *Paciencia, que es el ingrediente principal para lograr los resultados esperados.*

El secreto para que los mexicanos seamos más productivos consiste básicamente en que nuestros líderes se declaren a desarrollar un estilo de Excelencia directiva que contemple:

- Ser auténticos
- Buscar y tomar en consideración las potencialidades de los demás
- Concienciar
- Desarrollar
- Ser positivos

- Ser pacientes

Y si, además, desarrollamos expectativas para impulsar a nuestros compatriotas a ser triunfadores, responsables, trabajadores, auténticos y, sobre todo, damos formación cívica para creer en México y amarlo cada día más... es seguro que lo lograremos.

Séptimo paso: instalación de un sistema eficaz de administración por resultados

Es indispensable la instalación de un poderoso sistema de administración por resultado u objetivos que nos permita en todos los niveles de la organización evaluar su desempeño y erradicar las evaluaciones subjetivas o de actividades que, si bien pueden significar de alguna manera el esfuerzo que se realiza, nos dicen muy poco de lo único que hace sobrevivir a una empresa y lograr éxito, que son precisamente los resultados.

La administración por objetivos surgió como una respuesta en los años sesenta y deriva de la teoría general de sistemas a una necesidad de evaluar en forma específica el resultado de las distintas acciones que se desarrollan en una empresa. Está basada en dos principios filosóficos que son: los resultados como única medida de evaluación, y la participación, para que los involucrados puedan enriquecer con su talento el logro de los objetivos. Por supuesto, cubre una necesidad básica de motivación al propiciar la oportunidad de participación en la gestión directiva, negociando el subordinado sus propios objetivos.

En toda organización que ha logrado la Excelencia se encuentra la administración por objetivos como ingrediente catalizador para armonizar conjuntamente todos los esfuerzos de los recursos humanos.

Una adecuada administración por objetivos debe convertir a todo supervisor en un asesor de calidad, entendiendo por supervisor a todo aquel que tenga personal bajo su mando y logre a través de ellos resultados, convirtiendo la tradicional línea de autoridad que busca errores, en una muy diferente que “aseguran que las cosas salgan bien”; por lo tanto, la administración por objetivos nos auxilia para medir permanentemente los avances logrados y apoyados oportunamente cuando éstos, por alguna razón, estén en peligro de no lograrse. Deben ser los resultados la medida básica para evaluar el desempeño de cada miembro de la organización y su amplia participación para capitalizar todo su empuje y talento.

La administración por objetivos, cuando es aplicada correctamente, logra el desarrollo y crecimiento de la gente, así como una alta motivación por su participación, simplificando, además, la difícil labor directiva de la evaluación, trayendo consigo un grado mayor de equidad al momento de premiar y promover a la gente.

Octavo paso: desarrollar una cultura de control estadístico

A los doctores Edward Deming y Juran se les atribuye gran parte del milagro japonés por las aportaciones que hicieron a ese pueblo, en los años cincuenta, con las técnicas del control estadístico de calidad, ya que solamente a través de un riguroso control estadístico de fallas nos podemos guiar para atacar los problemas más importantes que nos están afectando, para no atacar aquellos problemas que por corazonada o por opiniones aisladas creamos que son los más importantes y urgentes; así por ejemplo, solamente a través de recabar y clasificar adecuadamente las opiniones de los clientes de una empresa, se localizarán las más importantes deficiencias y obviamente las de mayor reincidencia que nos marcarán las prioridades a atacar.

Esta dinámica llevada a todas las áreas de las empresas tanto de servicio, comerciales y fabriles, nos permitirán una jerarquía de las acciones para desarrollar un producto o servicio de calidad; para esto se hace necesaria la participación total de los miembros de la organización, dándole a cada uno de ellos la valiosa función del autocontrol de sus propias fallas, lo que viene a representar la piedra angular de los Círculos de Control de Calidad y que al final de este capítulo abordaremos.

Noveno paso: implantar un sistema organizado de participación: Círculos de Control de Calidad

Los Círculos de Control de Calidad son el resultado de una cultura de Excelencia y si se gestan todos los cambios descritos, los círculos se darán sin mayor esfuerzo; la razón más común de su fracaso, es que nacen sin darse las condiciones necesarias y básicas para su desarrollo.

Los Círculos de Control de Calidad son el resultado de las investigaciones en el área humanística de Abraham Maslow, Douglas McGregor y Frederick Hersberg, así como de las técnicas del control estadístico de los doctores Deming y Juran y que el profesor Ishikawa concretó hacia 1961; hasta la fecha ha demostrado ser el mejor sistema para lograr la participación y colaboración de todos los miembros de una organización.

Visitamos la empresa Matsushita en Japón y la cifra de 4'620,000 sugerencias realizadas por los trabajadores en un año, llevadas a la práctica por ellos mismos, con varios millones de dólares en beneficio de la organización, habla por sí misma de las virtudes que plantean los Círculos de Control de Calidad.

La mayoría de las empresas que practican este sistema obtienen semejantes resultados: se calcula que en Japón más de 10 millones de trabajadores están involucrados en él.

En EUA ha aumentado en forma notable la actividad de los Círculos de Control de Calidad: un estudio de la Bolsa de Valores de Nueva York, muestra que el 44% de las empresas que tienen más de 500 empleados cuentan con programas de Círculos de Control de Calidad. Aproximadamente tres de cada cuatro empresas empezaron después de 1980 y esto se debe fundamentalmente a los sorprendentes resultados obtenidos por los japoneses durante más de veinte años, por supuesto, toda su base tecnológica son conocimientos provenientes de los propios Estados Unidos. Se calcula que el 90% de las 500 compañías que la revista *Fortune* considera las más grandes en ese país, tiene en la actualidad programas de este tipo; son empresas de la talla de IBM, Honeywell, Westinghouse, Dana, Hewlett Packard, Digital Equipment, etc.

William Servin, corresponsal de *New York Times*, afirma que son cientos de programas participativos en las empresas norteamericanas en los que están involucrados más de dos millones de trabajadores. Servin aclara que finalmente está siendo aceptada esta filosofía en los EUA, después de haberse vuelto común en otras naciones industrializadas, y aclara que de hecho las cooperativas existieron desde el siglo XIX, pero que el enfoque participativo se vio derrotado a principios del siglo XX por el pensamiento de Taylor y su escuela de la administración científica.

Durante la Segunda Guerra Mundial, algunos de los milagros que se dieron en determinadas fábricas se debieron a la amplia participación de los trabajadores; no

obstante, muchos directores se mostraron renuentes a aceptar este cambio, y sólo hasta que la competencia japonesa y europea demostró su valía, se empezó a reconsiderar este enfoque y a tomarlo más en serio.

En el caso de la Ford estiman que por cada dólar invertido en participación, reciben cinco dólares a cambio.

Una muestra que se realizó en Japón con 275 empresas, de 900 empleados cada una, mostró que la inversión promedio que llevaron a cabo durante un año fue de 300 mil dólares y el rendimiento que alcanzaron en promedio fue de 2'800,000. Cada dólar invertido en el proyecto les redituó nueve dólares y así encontramos cifras sorprendentes en algunas empresas como Sanyo, que atribuye el 71% de sus beneficios totales a las actividades desarrolladas por los Círculos de Control de Calidad.

Este factor que incide en forma significativa en la alta productividad de los japoneses, los ha llevado a tener un rendimiento en mano de obra de tres veces más que los norteamericanos, una producción de automóviles por trabajador del doble que sus homólogos en EUA y una relación similar en la producción de acero por trabajador.

Algunas empresas no les denominan Círculos de Control de Calidad y les han buscado otros nombres que, de acuerdo con su cultura, reflejan más fielmente la naturaleza de lo que están haciendo; por ejemplo: Hitachi le ha denominado “movimiento de mejoramiento administrativo”. En el año de 1980 esta empresa reportó utilidades derivadas de este movimiento de 250 millones de dólares, que equivale al 70% de sus utilidades totales.

En México, hemos visto surgir empresas hacia el camino de la Excelencia. Hasta hace algunos años parecía inconcebible que pudieran lograr los parámetros de calidad y beneficio que están obteniendo empresas como Gillette, Ericsson, Distribuidora Kay, Champion, Primsa, Tremec, etc.

Los Círculos del Control de Calidad no son otra cosa que un pequeño grupo de personas que se reúnen voluntariamente, por lo regular en horas de trabajo, para resolver problemas de calidad que atañan a sus áreas, contribuyendo así a elevar los niveles de productividad de la empresa, añadiendo a su labor un alto grado de satisfacción y realización personal.

El desafío que plantea este sistema es lograr incorporar los trabajadores de una empresa a un movimiento productivo en el que voluntariamente se empeñen en hacer mejor su trabajo y se preocupen, con sus compañeros, en optimizar los recursos que manejan; por supuesto, el único camino para lograrlo es modificar su actitud personal hacia el trabajo y para ello es necesario comprometerlos, de modo que den a la organización, rompiendo el esquema tradicional de la empresa dadora, despertando así la necesidad de realizar su

labor en cooperación y armonía con sus compañeros. Desde luego, esto no va a ser factible a menos que se den los cambios filosóficos, estructurales y de estilo de liderazgo que se anotaron en los pasos anteriores. En síntesis, el sistema de Círculos de Control de Calidad será factible en la medida en que se avance en la instauración de una cultura de Excelencia, de lo contrario su vida es muy efímera y pronto no será sino otro sistema para la manipulación y explotación del trabajador. Los ideales no afloran si el empleado no cree en la organización y menos para regalarle las buenas ideas que se le ocurren.

Los Círculos de Control de Calidad no son otra cosa que un sistema de alta participación en el que los propios trabajadores identifican sus problemas y buscan por sí mismos las soluciones más viables, pues el sistema parte del principio de que quien mejor conoce el trabajo es quien lo realiza y por lo tanto es quien lo puede optimizar.

A diferencia de nuestros tradicionales comités integrados por ejecutivos de diversas áreas, los cuales normalmente después de horas de juntas no llegan a nada y se convierten en sesiones de quejas, lamentaciones y justificaciones de lo que les impide llegar a resultados, los Círculos de Control de Calidad se concentran en una sola área con trabajadores de la misma y con sus propios problemas; esto les permite hablar un solo idioma, entendiendo todos la naturaleza del problema, actitud que obviamente facilita el planteamiento de soluciones factibles. Como son los trabajadores mismos los encargados de llevarlos a la práctica, se van a asegurar que sus proposiciones alcancen el éxito, y por lo tanto tendrán el orgullo y la satisfacción de ser ellos mismos quienes lograron la solución, lo que se traduce en logro y realización personal.

Los Círculos de Control de Calidad se circunscriben a temas relacionados solamente con calidad y mejoramiento del área de trabajo, quedando prohibidos temas como: políticas, sueldos, castigos, sindicato, permisos, etc. Ya en una obra posterior analizaremos a fondo la implementación y beneficios que los círculos otorgan. Bástenos por ahora considerarlos un paso más en el camino hacia la Excelencia.

Pero apuntemos, sucintamente, la estructura y los objetivos que pretende lograr un Círculo de Calidad. Estos últimos son:

- Reducir los errores y aumentar la calidad.
- Generar más efectividad (resultados).
- Promover el involucramiento en el trabajo.
- Incrementar la motivación.
- Crear una actitud de prevenir problemas.
- Crear la capacidad de resolver problemas.

- Mejorar la comunicación.
- Desarrollar relaciones más armoniosas entre jefes y subordinados.
- Establecer un ambiente de higiene y seguridad.
- Promover el desarrollo personal.

Esto se traducirá por supuesto en reducción de costos, tiempos muertos y ausentismo, y todo está basado en el desarrollo de las potencialidades humanas para lograr extraer las infinitas posibilidades del hombre.

Los miembros de un Círculo de Control de Calidad son entre siete u ocho personas; en México hemos podido integrar grupos hasta de quince personas con resultados bastante satisfactorios.

Los miembros de los Círculos de Control de Calidad deberán de ser entrenados en las técnicas de análisis de problemas y toma de decisiones, así como en la tormenta de ideas y análisis ilimitado, además de técnicas que cada círculo deberá implementar para hacer sus presentaciones ante la gerencia.

Los sistemas de sugerencias, que estuvieron muy de moda sobre todo en empresas norteamericanas, tienen la gran desventaja de que dado el gran número de sugerencias que se hacen, la gerencia no tienen tiempo suficiente para analizarlas y dar una respuesta concreta; caso contrario a lo que sucede con los Círculos de Control de Calidad, ya que la solución al problema no se sugiere sino se discute y enfrenta entre los involucrados, que son los primeros en reconocer si una solución es o no viable.

Los CCC, como los denominaremos en lo sucesivo, no sólo son aplicables al área de manufactura sino que se ha podido demostrar con éxito su funcionamiento en áreas de servicio como comercialización, administración, ventas, etc. Consideramos que si este método se implementa en empresas del sector público, los resultados serán simplemente extraordinarios. Para lograrlos se deberán seguir diversas etapas:

1. *Concientización.* Se desarrollará una campaña de concientización a todos los miembros de la organización, acerca de los beneficios que aporta el sistema CCC; para lo cual, la empresa deberá prepararse simultánea y paralelamente para mejorar el estilo de liderazgo de todos los cuadros de mando de la organización, así como realizar un levantamiento de las situaciones más importantes de la organización como es el ausentismo, la calidad de los productos, la moral del personal, la posición de la empresa en el mercado, etc., además de estar desarrollando la instauración de un lenguaje estadístico del que ya se habló en un paso anterior.

2. *Comité coordinador.* Deberá integrarse el comité coordinador formado por los puestos

de más alto nivel de la organización, los que deberán funcionar como el primer gran Círculo de Control de Calidad. Su objetivo será trazar un plan para llevar a cabo la implementación de los CCC en toda la organización. Este comité coordinador sesionará por lo menos una vez a la semana y posteriormente se podrán espaciar las reuniones a una vez cada quince días o cada mes debiendo insistir constantemente hasta que sean una realidad; además, deberá conocer su avance y desarrollo en todas las áreas de la empresa.

3. *Gerente coordinador.* Se nombrará un gerente coordinador que enlace todos los círculos dentro de la empresa con el propio comité y tendrá la responsabilidad de conocer el avance de cada uno de ellos, asesorando y entrenando, para que se desarrollen con todo éxito. El coordinador deberá aprobar y coordinar todas las sugerencias que realice cada CCC, sobre todo cuando ello implique la inversión de recursos o la modificación de métodos importantes de trabajo.

4. *Asignar líderes de grupo.* Deberá de nombrarse en cada círculo de calidad un líder de grupo que normalmente se sugiere sea el supervisor o jefe inmediato, aunque en México hemos tenido varios problemas por la figura de autoridad que inhibe al resto de los participantes; pero a través de un adecuado entrenamiento en el cual su estilo de liderazgo no sea autócrata, sino eminentemente participativo, deberá ser quien estimule la creatividad e inspire la confianza de los miembros del grupo.

5. *Entrenamiento de líderes.* La empresa deberá de abocarse al entrenamiento sistemático del desarrollo de los líderes de los CCC, en las áreas que ya se anotaron anteriormente, además de asegurar un permanente crecimiento en materia de liderazgo efectivo para el manejo de las relaciones humanas.

6. *Formación de círculos.* Deberá convocarse a todo el personal de la empresa para la formación de los CCC. Su participación será voluntaria y por consecuencia no se obligará a nadie. Nuestra experiencia en México consta que el principio de los CCC debe de ser forzado un poco para que pueda realmente consolidarse el movimiento y posteriormente hacerse voluntario.

7. *Metodología de trabajo.* Dentro de la metodología de trabajo existen diferentes técnicas como la espina de pescado de Ishikawa, así como otras técnicas para el análisis de problemas que deberán ser incluidas en los programas de entrenamiento, además, claro, del manejo de bitácoras, órdenes de trabajo, manejo de rotafolios, técnicas de presentación, etc.

Durante las primeras sesiones deberá de utilizarse el tiempo en el entrenamiento y desarrollo de los miembros del CCC.

Cuando en las áreas de una empresa el número de personas es muy amplio, se podrán

formar dos o más Círculos de Control de Calidad; cuando se dé este caso, por supuesto, el líder del área no podrá coordinarlos todos por lo que nombrará a varios sublíderes para que los manejen.

El tiempo de duración de una junta normal en los CCC es de una a dos horas a la semana, mismas que por ningún motivo deben suspenderse sino deberán mantenerse con la mayor rigidez posible aun cuando pueda tenerse flexibilidad acerca del día y la hora por razón de las presiones de trabajo. Estas juntas se llevan a cabo normalmente en horas de trabajo pero cuando la línea de producción es continua y no se puede suspender, deberá de buscarse precisamente su implementación fuera de horas de trabajo; en todos los casos, los costos correrán a cargo de la empresa.

Se recomienda como prueba piloto iniciar en un área determinada y conforme se vaya ganando experiencia y seguridad, se irá extendiendo al resto de las áreas de la empresa. El número de problemas que normalmente pueden resolverse en un Círculo de Control de Calidad en un año es aproximadamente de cuatro a cinco; claro está que si tenemos en nuestra organización 50 CCC, tendremos 250 mejoras cada año; esto anula la tradicional idea de la gerencia sabelotodo, ya que la gran sinergia y la fuerza de la gente es lo que puede producir grandes innovaciones y resultados sorprendentes.

Además, los CCC servirán para la formación de líderes, ya que a través de su rendimiento detectaremos a los futuros directivos de la organización.

Las recompensas y reconocimientos a la labor de los CCC, normalmente será a través de estímulos que vienen a satisfacer la necesidad que tenemos todos los seres humanos de reconocimiento a través de medallas, diplomas, trofeos, etc., pero por ningún motivo deberá dejarse de reconocer a ningún círculo por mínima que sea su aportación; para ello es importante establecer una serie de elementos que permitan exhibir con orgullo los logros obtenidos por cada círculo como tableros, publicaciones internas, eventos anuales en los que cada CCC exponga sus logros y, por supuesto, el reconocimiento de la dirección general deberá ser hecho en forma abundante y efusiva.

En algunas organizaciones se ha establecido el dar premios en efectivo, lo cual puede llevar al error de que solamente las grandes sugerencias son premiadas y, por supuesto, los pequeños esfuerzos de otros sean menospreciados; esto puede desalentar y crear mercenarios de la sugerencia. De hecho, la Excelencia se logra a través de muchas pequeñas sugerencias para crear un gran torrente de cambio y mejora en toda la organización, lo que equivale a que no hay sugerencia pequeña.

Es recomendable involucrar en el inicio y durante el desarrollo de los CCC a los líderes sindicales para que ellos desmitifiquen los peligros que pueda acarrear este sistema. En un principio, los sindicatos se muestran renuentes ante la idea, pero posteriormente ellos mismos se convierten en los principales promotores, ya que en última instancia todo esto

se revierte en el crecimiento y desarrollo de la misma organización y, por supuesto, del crecimiento de la fuente de trabajo.

Los CCC pueden fracasar por varias causas: la primera y más usual es que no son producto de una cultura de Excelencia. Después podemos anotar otras razones:

- Falta de apoyo de la dirección
- Gerencia media y cuadros de mando no preparados
- Falta de entrenamiento

Éstos podrían considerarse los principales obstáculos para desarrollar con éxito los CCC.

Si nos preguntaran cuál es el ciclo vital de un CCC sólo diríamos que desde 1961 hasta la fecha, continúan con resultados extraordinarios. De hecho, el concepto “edificar gente”, que la gente vaya creciendo por su capacidad personal, por su confianza, el respeto y la comunicación abierta, parece no tener límite.

Finalmente quisiera hacer especial énfasis en que el compromiso de la alta dirección deberá consistir en promover realmente la idea en toda la organización, hacer la inversión que se requiera y considerar que para que se obtengan resultados es necesaria una cultura de Excelencia que tenga como finalidad obtener la integración de los CCC. Habrá que ser muy constantes en el sistema para integrarlo a todos los niveles; sobre todo, la dirección deberá sustentar el principio filosófico de que la gente constituye su bien más preciado y la idea de que solamente produciendo calidad humana podrá lograrse calidad empresarial.

Independientemente del método elegido, sean o no los CCC, la idea central de este paso es integrar un concepto de participación activa en toda la organización, basado en el principio de que sólo amalgamando la potencialidad y sinergia de un grupo humano, se podrán gestar cambios. Una de las grandes estrategias de las empresas de Excelencia, no consiste en ser 1000% mejor que la competencia, sino solamente el 1% en mil cosas diferentes; esto significa que hay que buscar las mejoras en todas las áreas de la organización para agregar ese 1% en todas las funciones que hace que una empresa, desde la adquisición de sus materias primas hasta la entrega del propio producto debe llevar siempre su pequeño valor agregado. La propia gente de una empresa es la que puede ofrecernos más ideas de cómo enriquecer nuestros productos o servicios; es así que el concepto de holismo organizacional se traduce en que el líder de cada área puede convertirse en un miembro activo de su propio círculo, sin dejar de ser su jefe, pero participando de igual a igual, para inspirar la confianza y el desarrollo en la creatividad de su gente.

Lo que necesitamos hoy más que nunca son líderes auténticos, que desarrollen la

potencialidad infinita del hombre.

Décimo paso: crear un centro educacional clave del éxito empresarial

A lo largo de extensas investigaciones desarrolladas en países con altos índices de productividad, la cuestión permanente es: ¿cómo lo han logrado? Se encuentran innumerables respuestas, pero tal vez la única que refleja la verdadera naturaleza de su desarrollo está en la educación.

Analizando a nivel mundial la paz o inquietud interna de cada país y sus correspondientes sistemas gubernamentales, se deduce que aquellos en los que la educación es deficiente sufren movimientos de agitación subversiva, utilizando la ignorancia de la mayoría de sus habitantes como materia prima para sembrar ideologías contrarias.

Las diversas visitas que hemos realizado a países en vías de desarrollo, nos permiten asegurar que el único camino viable de desarrollo para América Latina es la educación. Asimismo, países altamente industrializados como los Estados Unidos, pueden reencontrar su crecimiento productivo, que ha tendido a disminuir dramáticamente, reeducando a su población económicamente activa.

En esta línea educacional, Japón ha sorprendido al mundo entero con su alto índice de desarrollo y productividad en las últimas décadas. Es precisamente la educación lo que ha lanzado a este país a superar a otras grandes potencias mundiales. La educación formal lograda no tiene precedentes en la historia de otros pueblos. Sin lugar a dudas, su mayor esfuerzo lo han realizado a través de la educación en las empresas, ya que las grandes corporaciones en el Japón han tomado como detonador básico de su propia productividad la educación interna. A través de ella han logrado mayores niveles de calidad en el orden técnico, humano y cívico, capacitando al trabajador no solamente para que contraiga un serio compromiso con su empresa, sino que le concientiza de la grave responsabilidad que contrae con los consumidores cuando el producto ha sido manufacturado a través de su esfuerzo personal. A esto se agrega la identificación de la participación cívica que realiza con su trabajo para engrandecer a su país.

Es incuestionable que los países desarrollados que han visto decrecer en la última década sus índices de productividad, se han percatado de que el grado de responsabilidad y compromiso de sus trabajadores ha decaído gravemente, hundiéndose en la mediocridad y el egocentrismo, característica del ser humano que se cree merecedor de todo sin obligación alguna.

Por otra parte, la apatía y demagogia en los países en vía de desarrollo han tipificado una conducta a nivel empresarial, en la cual la fe en el hombre no existe y el único interés es el logro de una utilidad financiera a corto plazo.

Por parte del trabajador mantener una actitud de espera para que todo se le dé por el simple hecho de trabajar y por pertenecer a la clase económicamente activa más

desfavorecida.

Es primordial recapacitar seriamente para lograr un cambio de actitud en el empresario y en el trabajador. El reto es demostrar que la educación es el único camino, a través de la formación técnica, humana y cívica. Así podrán obtenerse productos de más calidad, incrementar las ganancias para todos. Aunado a esto se obtendrá la gran satisfacción de cumplir con la misión social que trabajadores y empresa contraen con la comunidad a la que pertenecen.

La receta mágica para las empresas ineficientes e improductivas no existe, como tampoco los resultados favorables para el día de mañana. Sólo el entendimiento de la urgente necesidad de una educación impartida a todos los niveles provocará el cambio.

Aquí cabe señalar un caso que experimentamos en nuestras oficinas de consultoría, cuando al visitarnos los directores de una importante empresa de mudanzas, nos exponían su problema buscando una solución:

“Nuestros choferes son irresponsables —nos comentaron—, les falta cuidado en el manejo de las unidades y son negligentes en el trato de la mercancía. Esto provoca grandes pérdidas a nuestra empresa”.

Nuestra respuesta consiste en que la única solución es la intensa capacitación y educación que toda empresa debe impartir a sus trabajadores, fue recibida con el consabido: “Si invertimos en su capacitación, pronto se irán a otra compañía donde les paguen más”.

La idea errónea de esperar que un empleado lo sepa todo por el hecho de haber sido contratado y recibir un salario, ha dañado seriamente a la economía empresarial y, por ende, a todo el país. Todo ser humano destinado a desempeñar una labor debe ser capacitado de acuerdo con las necesidades mismas de él y su empleo. Esta labor debe involucrar a todos los integrantes de una empresa, institución o grupo laboral, desde el vértice hasta la base, tanto al director general como al último de los empleados de la jerarquía organizacional.

Nos sorprendemos ante el hecho de conocer empresas donde los trabajadores tienen un alto índice de productividad con un control de calidad de cero errores, un ausentismo mínimo y un orgullo extraordinario por la empresa a la que pertenecen. Éste es el caso de las empresas japonesas y de las de más prestigio en los Estados Unidos, Europa y México. El compromiso que se adquiere al trabajar en estas compañías, proviene de sus procesos educativos.

Estos logros provocan el entusiasmo de otras empresas que de inmediato deciden implantar sistemas participativos como son los Círculos de Control de Calidad, sin percatarse de que éstos son el resultado de un estilo de dirección basado

fundamentalmente en la educación y formación de los que integran la organización.

Es necesario visualizar en forma práctica el proceso para implantar en nuestras empresas una cultura altamente productiva y así estar en posibilidades de recibir los beneficios tan deseados. La incorporación del centro educacional se basará en objetivos de orden superior y en el estilo de dirección.

La metodología para difundir una nueva filosofía de Excelencia, será a través de la integración de un centro educacional, en el que se contemplen programas de capacitación de cultura corporativa, independientemente de los programas de capacitación técnica y de especialización, según el giro de cada empresa, de su estructura, sistemas, estrategias y programas de desarrollo de líderes ejecutivos.

La filosofía corporativa deberá estar contemplada en la misma temática de los programas de capacitación técnica. Por ejemplo, un curso técnico en contabilidad debe ser impartido con sentido filosófico, humano y cívico. Se deberá transmitir la importancia de la filosofía en la información financiera y en la toma de decisiones, de las repercusiones económicas a nivel macro y micro de una empresa que logra progresar gracias a una contabilidad eficiente, de su dimensión humana como herramienta de realización personal. Es preciso proyectar la creatividad de los empleados a través de la misma y la dimensión cívica que logra toda persona que colabora con el progreso de una empresa y cuya labor trasciende dentro del entorno del progreso nacional. Esta formación deberá darse a los participantes en forma conjunta con la capacitación técnica, propia de la materia contable.

El cuadro de instructores del centro educacional deberá estar formado básicamente por ejecutivos de la empresa, independientemente de que se tenga que recurrir a especialistas externos para apoyar la educación de los miembros de la organización; pero en cuanto a los programas de filosofía, éstos deberán estar bajo la responsabilidad única de los directores de la empresa, con lo que se logra el concepto de autoadoctrinamiento que compromete al capacitador a la congruencia entre su decir y hacer, además del alto grado de identificación que logra con todo el personal de la organización.

La necesidad de incorporar a toda empresa en un proceso educativo es la misma para la pequeña o la mediana que para la gran empresa, pues en la medida que exista una cultura superior se obtendrá una mayor productividad y con los beneficios económicos y sociales consecuentes; por tanto, la dirección de la empresa deberá de asumir como objetivo fundamental a corto y largo plazo, la gestación de su centro educacional, adecuándose a los recursos y posibilidades de cada organización, pero en todos los casos deberá de ser prioritario el desarrollo de este centro que asegura en buena medida un futuro próspero y seguro.

Sólo a través de la definición de una cultura corporativa y de la identificación de los

miembros de una organización con la filosofía y objetivos de orden superior, se puede dar una auténtica orientación a la empresa para que en ella se hable un mismo idioma, se persigan los mismos objetivos y el trabajador encuentre un significado a su diario hacer y tenga así la oportunidad de trascender históricamente dando un sentido a su existencia.

Así surge la necesidad de la creación de centros educacionales con filosofía propia, que cumplan cometidos humanísticos, técnicos y cívicos. La capacitación debe ser permanente, sin dejar de considerar los cambios constantes que suceden en el mundo empresarial.

La educación dentro de los centros de trabajo evita la robotización del ser humano, alentando la creatividad y la participación, eliminando así la lucha fratricida que ha causado el fracaso de muchas empresas.

Cada individuo, por igual, debe decidirse a ser al mismo tiempo alumno y maestro para lograr el mejoramiento de la raza humana. La posibilidad de compromiso de todas las empresas es inmensa y la humanidad puede aspirar a una verdadera comunidad en la medida en que se aporten conocimientos sin explotación y tecnología sin enajenación.

El personal de la empresa conjuntamente con su líder debe ser generador de riqueza material y espiritual, dignificando la misión empresarial, que además de cumplir con sus metas económicas, también genera paz y felicidad. El personal deberá sentir que no solamente se contrató por un salario, sino que se unió a una lucha por alcanzar y realizar un ideal; así, el empresario debe convertirse en un arquitecto social, escribiendo con su empresa parte de la historia de su nación.

En el desarrollo de un nuevo estilo de dirección, en la identificación de la misión empresarial, en la definición de objetivos de orden superior, en la integración de una filosofía de valores corporativos y en la educación están las respuestas para alcanzar la productividad.

Epílogo

Los hombres tendemos a ser miopes y sólo atendemos a lo que tenemos delante. Pasamos días devanándonos los sesos con los problemas inmediatos y la urgencia de las tareas cotidianas; pero los hombres no vivimos solamente hoy sino también mañana, el próximo año y el siguiente. No podemos perder de vista que aunque el individuo crece, la especie permanece. ¿Cómo será el futuro de la humanidad? ¿Mejor o peor? Nadie lo sabe, pero todos deseamos que sea mejor. No obstante, los buenos deseos no bastan para realizar un mundo mejor; es necesario actuar.

KONOSUKE MATSUSHITA

Es necesario promover y difundir, por todos los medios al alcance, el principio fundamental de que es el hombre centro y esencia de toda empresa y, que a través de su potencialidad, es posible alcanzar el logro de cualquier tipo de objetivos, con la certeza de que desarrollando calidad humana se podrá integrar auténtica calidad empresarial.

El reto consiste en concientizar, día a día, al mayor número de empresarios, de modo que se integren a un movimiento de reedificación de la dignidad del mexicano, despertando nuestra fe, en nosotros mismos y en los demás. Sólo a partir de esta fe, se podrán recuperar e instaurar valores tales como la justicia, la honestidad y el amor a la patria.

Los modelos directivos planteados a lo largo de este libro, no son métodos por comprobar. Su eficacia está planteada en términos adecuados a la mentalidad y realidad nacional. La experiencia con estos modelos en empresas totalmente mexicanas, demuestra su factibilidad de operación, con resultados inmejorables, tanto a nivel empresarial, comunitario y personal. Es así como, por este conducto, hago un llamado a todos los empresarios, gerentes, altos directivos y ejecutivos, para que participen con todo su talento y capacidad personal, en la reestructuración de los valores empresariales y éstos puedan difundirse no sólo al interior de la corporación, sino a la familia y comunidad enteras.

Las crisis ponen a prueba el talento creador de los grandes líderes que conscientes de la realidad estén dispuestos a dar lo mejor de sí mismos. Hoy se nos presenta ante nosotros la oportunidad de demostrar nuestra calidad humana, tomemos como base de nuestra lucha la fe inquebrantable de que es la reedificación del hombre la cumbre de nuestros objetivos.

Vivimos un momento propicio para generar el cambio. Es evidente que si los problemas que aquejan al país son de índole diversa, sólo de los líderes auténticamente comprometidos surgirá la solución, así como la preservación de la paz social que aún goza nuestra patria. La idea no es entregar lo que nos sobra a la masa creciente que vive en la indigencia; se trata más bien de entregar lo mejor de nosotros mismos: la crisis la

salvan los seres creativos y consistentes. Por ello es preciso proporcionar nuestro reconocimiento a aquellos que están por encima del caos y se dedican a aportar soluciones y a encontrar caminos que nos hacen avanzar.

Si nuestra filosofía empresarial está orientada a producir utilidades, no nos limitemos únicamente a su dimensión económica, la cual desde luego se justifica para lograr preservar el centro de trabajo, así como a su expansión y desarrollo compensando justamente a quienes arriesgan su capital. Debemos, además, producir alternativas de realización humana, que propicien el crecimiento del hombre, haciendo germinar en él valores morales y todo aquello que contribuya a su integral desarrollo y de la comunidad a la que pertenece, rescatando los conceptos de nación y sociedad. Sólo mediante esta mística se puede y se debe entender el auténtico espíritu empresarial.

Convirtamos cada empresa en centro educacional en el que se moldee el mexicano del mañana: técnica, humana y cívicamente, y así cada líder empresarial, ya sea que pertenezca al sector público o privado, se convierta a su vez en un auténtico arquitecto social produciendo calidad humana.

En lugar de preocuparnos por el mundo que heredaremos a nuestros hijos, ocupémonos en preparar a los hijos que heredaremos a México.

MIGUEL ÁNGEL CORNEJO Y ROSADO

Un ideal, una obra, un hombre

El premio lleva el nombre de Ludwig von Mises en honor al padre de la escuela austriaca de economía, considerado mundialmente como un gigante intelectual del siglo XX.

Mises (1881-1973) es conocido también como el heredero de Adam Smith. Su tratado de economía titulado *La acción humana* es el único que puede equipararse a *El origen y las causas de la riqueza de las naciones*, de Adam Smith.

Ludwig von Mises fue maestro de la generación de economistas que han encabezado el pensamiento económico del mercado libre en las últimas décadas, la acertada teoría económica de esos pensadores ha propiciado que algunos de ellos hayan sido destacados con el Premio Nobel de Economía, ése es el caso de Milton Friedman, Friedrich Hayek, George Stigler y James Buchanan.

La etapa de estabilidad económica de México en los años cuarenta a sesenta fue también influida por Ludwig von Mises, quien asesoró personalmente e influyó en la política económica de nuestro país.

La recuperación inglesa con Margaret Thatcher y el reaganismo en los Estados Unidos también han sido iluminados con las ideas de Mises.

Por primera vez, el Premio Ludwig von Mises hace honor a un autor mexicano, el Lic. Miguel Ángel Cornejo con *Excelencia directiva para lograr la productividad*, quien entra a formar parte de la elite intelectual considerada como la guía del pensamiento libertario que ilumina al mundo para vencer las crisis que lo aquejan. Esta obra ha sido calificada por el comité del premio internacional Ludwig von Mises como un libro excelente que contiene la filosofía empresarial que conduce al éxito.

El premio Ludwig von Mises fue fundado en 1983 como respuesta a una necesidad imperiosa: la comprensión y preservación de la libertad en todos los ámbitos. En 1986 se internacionalizó convocando a 23 países a participar.

El premio, desde sus inicios, ha perseguido dos objetivos fundamentales:

- Dar a conocer las ideas que propician la libertad.
- Estimular y descubrir a las personas que viven acorde a los principios que la sustentan.

Convencidos de que las ideas tienen consecuencias y que el origen del éxito o del fracaso

de un país depende de ellas, hemos trabajado para dar a conocer mundialmente la filosofía de la libertad.

El premio Ludwig von Mises difunde las ideas y descubre a los intelectuales mediante un certamen anual de ensayo, en los últimos cinco años el premio Von Mises ha descubierto 700 intelectuales. Algunos de ellos colaboran actualmente con el comité organizador, escriben en diarios y revistas prestigiados, dan conferencias públicas, escriben libros y dirigen actividades académicas que favorecen la libertad. El premio Von Mises beca a los intelectuales descubiertos para que asistan a cursos o programas nacionales e internacionales con objeto de que continúen enriqueciendo su educación.

Los participantes leen un libro sugerido en nuestra convocatoria y escriben un ensayo que expresa su opinión personal sobre un tema específico tomando como base esa lectura.

Un jurado calificador representativo de la sociedad, dictamina quiénes son los ganadores. Los premios se otorgan en el Foro Anual Internacional Ludwig von Mises.

Los ensayos destacados son publicados por el Premio von Mises por casas editoriales de prestigio. En 1988 tuvimos dos *best sellers*.

Los temas y autores propuestos en los últimos cinco años fueron:

1983-84	<i>Los que vivimos</i> , de Ayn Rand.
1985	<i>La economía en una lección</i> , de Henry Hazlitt.
1986	Tema libre sobre “Civilización y libertad”.
1987	Derecho y libertad. <i>Derecho, legislación y libertad</i> , de Friedrich Hayek (Premio Nobel) y <i>La Ley</i> de Frédéric Bastiat.
1988	¿Por qué se generan las crisis económicas y cómo se curan? <i>La acción humana</i> , de Ludwig von Mises.
1989	Competencia y función empresarial. Basado en la obra: <i>Excelencia directiva para lograr la productividad</i> , de Miguel Ángel Cornejo.

Además, se otorgan reconocimientos a los medios de difusión: la prensa, los periodistas y locutores, cuya labor de difusión es coherente con la verdad y la libertad, reciben un premio honorífico que es el homenaje anual a la prensa.

En ocasiones muy específicas, después de una profunda investigación de las personas y de sus obras, otorga el premio al mejor hombre de México.

En 1988, nuestro Comité Internacional y el Centro de Investigación sobre la Libre Empresa, A.C. otorgó el premio del Hombre de México al Lic. Miguel Ángel Cornejo, en reconocimiento a su calidad humana y su trascendente labor educativa en beneficio de la sociedad mexicana.

La libertad del hombre se ejerce en la economía mediante el libre emprendimiento, en la política mediante el voto y la participación ciudadana, en lo individual, mediante la educación y el ejercicio del libre arbitrio.

Ing. Simón Bolívar

Lic. Carolina de Bolívar

Presidente

Presidente Ejecutivo

Otros títulos de ebooks Patagonia

COLECCIÓN MIGUEL ÁNGEL CORNEJO

Being Excellent

Fortalezas, la revolución de los talentos

Excellence Management to achieve productivity

El ser excelente

La importancia de ser mujer

Constructores y jardineros

Líderes del tercer milenio

Educación integral de excelencia

Compromisos con la vida

ebookspatagonia

voz de latinoamérica

www.ebookspatagonia.com

Índice

Portadilla	2
Créditos	3
Introducción	6
1. El mañana, un desafío del presente	8
Pronóstico con 10 años de antigüedad	9
Una nueva revolución industrial	10
Microelectrónica	12
Biotecnología	14
Nuevos materiales	15
¿Tenemos futuro?	16
Una historia conocida	17
Japón: fenómeno de nuestro tiempo	18
Advertencia	20
El milagro japonés	22
Para un panorama comparativo	24
2. Principios de Excelencia directiva para lograr la productividad	26
La humildad para aprender	26
El síndrome del producto terminado	27
Ofrecer en lugar de pedir	29
Sistema de incentivos y adhocracia	31
Rotación horizontal	32
Política de sueldos	35
Seguridad en el empleo	36
Procesos integradores	38
Estados financieros sociales	43
Espíritu de equipo	46
Motivación permanente	48
Manejando el estrés	50
Búsqueda organizada de conocimientos	53
Decisiones en consenso	55
Control implícito	56
Aprovechar la experiencia	57

Investigación tecnológica	58
La clave del éxito japonés: la educación	59
Formación técnica	62
Formación humana	63
Formación cívica	65
Busque la Excelencia directiva del vértice a la base	67
Conceptualizando	68
Con paciente y férrea disciplina lo logrará	71
3. Productividad mercadológica	72
Excelencia mercadológica	74
Primera llave: satisfacción del cliente	75
Más mercadotecnia, menos esfuerzo de ventas	77
Segunda llave: control de calidad	80
¿De quién es la responsabilidad de la calidad?	83
Control	85
Tercera llave: servicio con valor agregado	86
Cuarta llave: precios	89
4. Implantando una cultura de Excelencia	92
Primer paso: buscar la Excelencia directiva	93
Segundo paso: analizar la actual filosofía	100
Tercer paso: definir objetivos de orden superior, integrando la filosofía corporativa	103
Cuarto paso: comprometer a todos los líderes de la organización con la nueva filosofía	115
Quinto paso: convertir la filosofía deseada en cultura corporativa	117
Sexto paso: desarrollar líderes de Excelencia e involucrar a los líderes sindicales	119
Séptimo paso: instalación de un sistema eficaz de administración por resultados	126
Octavo paso: desarrollar una cultura de control estadístico	127
Noveno paso: implantar un sistema organizado de participación: Círculos de Control de Calidad	128
Décimo paso: crear un centro educacional clave del éxito empresarial	136
Epílogo	140
Un ideal, una obra, un hombre	142
Otros títulos de ebooks Patagonia	145
Info ebooks Patagonia	146

