

308917

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

24
2ej.

ESCUELA DE INGENIERIA
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO



UNA NUEVA VISION DE LA PLANEACION ESTRATEGICA.
APLICACIONES A UNA EMPRESA DEL SECTOR
FINANCIERO MEXICANO.

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
INGENIERO MECANICO ELECTRICISTA

AREA: INGENIERIA INDUSTRIAL

P R E S E N T A

JORGE OSCAR GUERRA GUTIERREZ

DIRECTOR DE TESIS: FIS. MARIANO ROMERO VALENZUELA.

MEXICO, D. F.

FEBRERO DE 1998

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

258830



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

El presente estudio está dedicado a **Adrián Ruiz de Chávez Villafuerte**, mi "auténtico" DIRECTOR DE TESIS, maestro, jefe, pero sobre todo gran amigo, a quien le debo mucho de lo que soy como profesional y como persona / a mi **MaMá** la mujer más heroica, con más amor, a quien le debo todo lo que soy y pretendo ser / para **GomE**, causa de mi ☺, con todo mi ♥ y ganas de ser mejor / a **A** y **Ω** (y su hijo **J♣**) por darme el mejor regalo: *vivir / a mi familia*: **OG** y **MC** quienes sólo me han dado amor y siempre serán infinitamente correspondidos / a **JG** un cuate con potencial para alcanzar todo lo que se proponga / a **BG** filósofo en todo el sentido de la palabra / a **MCG**, pocas mujeres como tú, vales mucho y sigue adelante / a mis amigos: **CJ** de la ♠, la persona que más admiro y quiero, te quiero desde aquí ... hasta aquí (obviamente yendo hacia ♠) / a **GABY** con afecto / A mi hermano **R** "el Bronco"

B ... ¡por fin! (gracias **JE#7**) / A mi hermano **RdM**/ un auténtico *Ente Gráfico* / a **CDP** / a profesionales que admiro y estimo **LS, JA, ACh, PLV, AM, JV, HP, JM, HA** / a **A** "la vida es amplia" **RCHV**, su compañera **R** y familia / a todo el **Team Canada: FLCHS** - Salt Of the Earth - community y demás amigos del Norte / to **JE**, his wife and Forthcoming son / a mis compañeros **JXM, GAP, MEM, MEB** y **MM** / a **MarCham, HM** y al **CUM** / a los veteranos del 2 E1 x LH y vs el NL (el intergaláctico) / compañeros del CF del **FZ** y al pueblo de **Sn PM** / **Mcastel, PH, FG**, el **EdeD**, todo **RP's** y la **E** de **I** de la **UP**, especialmente **MI** / a **I** "el poeta" **R** / a **RPB** y **JCK** / al también *maloso* **Fr. Coro** / a **AC** del **CA** por los momentos de magia / a **MeCo** por recordarme que hay que reabrir el cajón y por su sonrisa / a **Brother Gilbert** donde quiera que esté / al **EZ** por su "para todos todo, nada para nosotros" y al "**Sup**" por ayudarme a abrir los ojos, yo también nací el 1/1/94 / **IM**... *but still we walk into the valley, UP THE IRONS!!! / PF*... *and did you exchange a walk on part in the war for a lead roll in a cage?* / **H**... *All my life I've waited for a chance To get right out of here And when I had it in my hands I could not let it go / Hail to the new metal gods!*... ♪ / a **CCh** por su Sinfonía India / a **HE** por "el Nombre de la Rosa" y a **WG** por "The Lord of the Flies" / a **Jellul** y **KM** por sus ideas / a tod@s **aquell@s** que por omisión no están aquí (disculpas) pero que forman parte de mí con afecto y gratitud sincera / Sirva este medio para mostrar repudio a la política económica y ¿social? del PRI – gobierno, así como para exigir el cabal e íntegro cumplimiento de los Acuerdos de San Andrés... ¡ya basta!

INTRODUCCIÓN.	4
1. DESARROLLO HISTÓRICO DE LAS VARIABLES CLAVES EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL.	10
1.1 Revolución Comercial y Científica.	11
1.1.1 Entorno tecnológico.	11
1.1.2 Entorno económico.	14
1.1.3 Prácticas empresariales.	15
1.2 Revolución Industrial.	16
1.2.1 Entorno tecnológico.	16
1.2.2 Entorno económico.	19
1.2.3 Prácticas empresariales.	22
1.3 Posguerra hasta los años 70.	29
1.3.1 Entorno tecnológico.	29
1.3.2 Entorno económico.	30
1.3.3 Prácticas empresariales.	35
2. ENTORNO ACTUAL.	41
2.1 Entorno tecnológico.	43
2.2 Entorno económico.	46
2.3 Factores decisivos.	52
2.4 Nueva visión del cliente y la competencia.	54
3. NUEVO MODELO DE PENSAMIENTO EMPRESARIAL.	57
3.1 Visión cuántica de la organización.	59
3.2 Falacias de la planeación estratégica tradicional.	61
3.2.1 Predicción.	63
3.2.2 Fragmentación.	63
3.2.3 Mecanización.	65

3.3 Nuevos conceptos de planeación, planes y planeadores.	66
3.3.1 Planeación como programación estratégica.	67
3.3.2 Planes como herramientas para comunicar y controlar.	68
3.3.3 Planeadores como catalizadores, analistas y buscadores de estrategias	69
3.5 Nuevo perfil del planeador estratégico.	70
3.6 La formalización y sus límites.	71
4. NUEVA VISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.	72
4.1 Conocimiento y su impacto en la organización.	72
4.2 Factores de competitividad dentro del actual entorno.	73
4.3 Reestructurar alrededor de la información.	75
4.3.1 Flexibilidad y aplanamiento organizacional.	76
4.3.2 Nueva estructura organizacional.	77
4.3.3 Administración de personas y tecnologías.	78
4.3.4 Lección cortesía de la industria manufacturera.	80
4.3.5 Alianzas estratégicas.	82
4.4 Innovación y capacidad de emprender.	83
4.5 Nuevas habilidades directivas.	86
4.5.1 Dirección hacia afuera.	87
4.5.2 Búsqueda de información.	87
4.5.3 Construcción de un sistema de aprendizaje.	89
5. APLICACIONES A UNA EMPRESA DEL SECTOR FINANCIERO MEXICANO.	91
5.1 Entorno y antecedentes de la empresa.	91
5.1.1 Entorno mexicano.	92
5.1.2 Sector financiero.	95
5.1.3 Análisis de la competencia.	97
5.1.4 Situación de la empresa.	99
5.1.4.1 Comercialización.	99
5.1.4.2 Operación.	101
5.1.4.3 Sistemas de información.	102

5.1.4.4 Cultura organizacional.	104
5.2 Cambio organizacional.	105
5.2.1 Sistema de planeación estratégica.	106
5.2.2 Estrategia de cambio.	109
5.2.2.1 Comercialización.	109
5.2.2.2 Operaciones.	113
5.2.2.3 Sistemas de información.	115
5.2.2.4 Cultura organizacional.	117
5.2.3 Nueva Estructura.	120
5.2.3.1 Direcciones administrativas.	122
5.2.3.2 Direcciones comerciales.	127
5.3 Resultados obtenidos.	129
CONCLUSIONES.	131
BIBLIOGRAFÍA.	139

Introducción.

Crisis, desempleo, mortandad de empresas, globalización, apertura de mercados, la "era" de la informática, el "fin" de la sociedad industrial, capitales "golondrinas", desequilibrio ecológico... son temas que caracterizan nuestro actual entorno, el entorno en el que se desenvuelven las organizaciones.

Reingeniería, calidad total, una teoría por cada letra del alfabeto, normas de calidad, intercambio tecnológico, recortes de personal, flexibilidad, empresa virtual (ante una realidad que no lo es tanto), la quinta disciplina, el quinto elemento... son unos cuantos ejemplos del sinnúmero de respuestas que pretenden adoptar las organizaciones con el propósito de sobrevivir a un cambiante entorno.

Cientos de libros habitan el universo de la literatura administrativa, tantos, como tipos diferentes de consultores organizacionales. Es sencillo darse cuenta que el entorno empresarial está cambiando, lo que no resulta tan fácil es encontrar soluciones viables dentro del mar de propuestas. Adquirir un poderoso equipo computacional, jugar con las piezas del organigrama o aplicar una sangrienta reingeniería, no siempre proporciona resultados favorables, incluso muchas veces resulta ser contraproducente.

- A cada entorno le debe corresponder una manera distinta de practicar la gestión organizacional - es la tesis bajo la cual se desenvuelve el presente trabajo. Al principio del mismo se estudiarán diferentes períodos de la historia empresarial para comprobar esta afirmación. Después, al llegar al análisis del período actual se definirá el tipo de esfuerzos de gestión administrativa que las organizaciones requieren para permanecer competitivas en el mismo y los cambios que esta nueva forma de pensamiento empresarial trae a la organización misma. Finalmente será examinado el caso práctico de una empresa del sector financiero mexicano.

Diferentes tipos de variables pueden afectar el ambiente competitivo de algún período determinado e influir grandemente en el proceso de gestión administrativa y toma de decisiones. Sin embargo existe una variable que resalta en este viaje a través de la línea de tiempo: un creciente desarrollo tecnológico.

Los diferentes puntos de inflexión de la historia se encuentran directamente relacionados con alguna innovación tecnológica. La aparición de la agricultura, la máquina de vapor, la bomba

nuclear o la computadora han sido los motores de las diferentes "revoluciones" que sirven como puntos de referencia para realizar cualquier estudio de la historia de las actividades humanas.

Los avances tecnológicos han tenido a su vez una relación directa con el desarrollo y evolución de los factores de producción, los cuales son el principal objeto de estudio de las ciencias económicas. Es así como resultó lógico estudiar las variables tecnológicas y económicas como los principales condicionantes de los esfuerzos de gestión administrativa durante diferentes períodos en los que se ha desarrollado la actividad empresarial. Para acotar el presente estudio, el análisis se centra en el desarrollo tecnológico y económico del mundo occidental debido a que éste es el que presenta mayor influencia en las empresas modernas.

Jaques Ellul, uno de los más importantes estudiosos del fenómeno tecnológico, en su célebre - aunque muchas veces mal interpretada - propuesta de "pensar globalmente y actuar localmente"¹ proporciona una sólida base para acercarse al estudio del desarrollo tecnológico y sus implicaciones sobre las diferentes actividades humanas.

Para "pensar globalmente" se requiere romper los prejuicios y paradigmas que contaminan, reducen o fragmentan el pensar mismo. Es necesario considerar que la misma actividad de "pensar" ha sido influenciada por los avances de la ciencia y tecnología, considerados a su vez como un sistema que avanza sin respetar fronteras geográficas o culturales y que afecta de mayor o menor grado a todas las actividades humanas.

El adverbio "globalmente" resulta importante en el esfuerzo de realizar un acercamiento que proporcione soluciones reales y factibles - bajo una visión de contexto (amplia, crítica y holística) - en un entorno donde predomina la superespecialización y su correspondiente acercamiento parco y fragmentado a una realidad que resulta no ser tan fácilmente predecible.

Sin un adecuado modelo de pensamiento que sea el soporte y el hilo conductor del actuar de las personas, las posibilidades de alcanzar soluciones adecuadas a los problemas que un nuevo entorno trae consigo se ven reducidas. Esta es la principal razón por la que el presente trabajo se enfoca a estudiar el pensamiento organizacional, más que a describir una reingeniería o alguna otra técnica empresarial de moda.

¹ VANDERBURG, Willem. Perspectives of our age. 1990.

A partir de los años de la posguerra el área de planeación estratégica - cada vez más independiente a la operación misma del negocio - ha desempeñado la función de "pensar" dentro de la organización. Para estudiar los diferentes modelos de pensamiento organizacional actual resulta indispensable cuestionar la posición que tradicionalmente ha desempeñado esta área dentro del proceso de gestión administrativa moderna.

"Actuar localmente" implica tomar en consideración los factores particulares y el desarrollo histórico propio de cada situación para actuar lo más apegado a una realidad práctica. Esto trae consigo la necesidad de contar con elementos suficientes para captar la información que un cambiante entorno genera contando a su vez con la suficiente flexibilidad que permita adaptarse a cada caso en particular.

El cambio estratégico que un nuevo modelo de pensamiento conlleva será estudiado en el presente trabajo a través del "actuar local" de una empresa del sector financiero mexicano. Esto implica cambios muy importantes en los principales procesos de la organización, destacando aquellos en las áreas de comercialización, operaciones, cultura organizacional y sistemas de información.

De esta manera el caso práctico se constituye como un ejemplo de las nuevas tendencias de desarrollo empresarial en un entorno muy específico: el mexicano a finales de milenio. Los resultados obtenidos en este estudio podrán proporcionar lineamientos generales que permitan adaptar las ideas presentadas a diferentes casos particulares en otras organizaciones, independientemente a que éstas presenten una problemática aparentemente distinta, originada tal vez por su tamaño, industria o sector al que pertenezcan.

Es oportuno aclarar que en el presente estudio se proporcionará mayor preferencia al término "organización" sobre el de "empresa", debido a que el primero es más amplio y abarca otras instituciones en las que también pueden ser aplicadas las ideas que se proponen, pero que no caen en la definición tradicional de empresa. Dichas instituciones pueden ser organismos gubernamentales, asociaciones civiles, instituciones académicas, sociedades cooperativas, organizaciones políticas, etc.

La metodología empleada en el presente estudio estará enfocada a proporcionar una idea sobre la manera en que deben de ser realizados los esfuerzos de gestión empresarial y planeación estratégica en el actual entorno competitivo.

Al principio se comprobará la relación existente entre el entorno - tecnológico y económico principalmente - y las prácticas de gestión administrativa en diversos puntos de la historia empresarial. Posteriormente serán localizadas las variables tecnológicas y económicas que caracterizan el entorno competitivo actual y se determinará su impacto en el ambiente competitivo moderno.

Los distintos conceptos clave para la gestión organizacional volverán a ser definidos de acuerdo a los requerimientos del nuevo entorno, analizando en consecuencia las repercusiones que estas nuevas definiciones tendrán en la organización moderna.

Mientras esto sucede se comprobará que el modelo de pensamiento utilizado en las instituciones de hoy resulta incapaz de cumplir con los requerimientos que debe presentar una organización moderna para sobrevivir en el actual entorno. Este modelo de pensamiento tiene una fuerte relación con los lineamientos generales de la física clásica - también conocida como física mecánica o newtoniana - y se caracteriza por un acercamiento a la realidad organizacional a partir de una serie de supuestos que, como se comprobará a lo largo del estudio, no resultan correctos. Algunos de estos supuestos son: el determinismo, la fragmentación y la mecanización de las actividades dentro de la organización, los cuales han traído consigo resultados contrarios a lo que originalmente es buscado.

Ante esto, surge la necesidad de un modelo de pensamiento, el cual será definido en función de los requerimientos actuales del entorno contemporáneo, sobrepasando las limitaciones que el tradicional modelo mecánico de pensamiento trae consigo. Bajo el mismo serán descritos los cambios en las funciones que tradicionalmente el área de planeación estratégica ha venido desempeñando, definiendo así el nuevo perfil que debe presentar el área dentro de la organización moderna.

Posteriormente, bajo el nuevo modelo de pensamiento, se definirán los requerimientos organizacionales para sobrevivir en el actual entorno. Será definido el nuevo perfil directivo, para finalmente analizar el impacto del cambio organizacional que implica el aplicar el nuevo modelo de pensamiento a una empresa del sector financiero mexicano.

Las fuentes bibliográficas empleadas en el presente estudio se pueden caracterizar en tres tipos. En primer lugar, para realizar el análisis de la evolución histórica de las variables claves del proceso de gestión empresarial fueron utilizadas diferentes obras que presentan énfasis en el

desarrollo tecnológico y económico a través de la historia empresarial. Posteriormente, para estudiar el modelo tradicional de pensamiento empresarial fueron utilizadas obras representativas de la administración "tradicional" desde la posguerra hasta nuestros días, donde destacan los trabajos de M. Jelinek, P. Drucker, M. Hammer, entre otros. Estos autores a pesar de presentar diferentes enfoques para estudiar el fenómeno administrativo, utilizan el tradicional modelo de pensamiento que ha caracterizado a la revolución administrativa a partir de las contribuciones de Frederick Taylor. Finalmente, para estudiar la nueva visión de la empresa y los nuevos modelos de pensamiento organizacional se utilizaron los interesantes trabajos de M. Wheatley y H. Mintzberg.

En el primer capítulo se demuestra que el desarrollo histórico de diferentes variables tecnológicas y económicas ha sido el factor clave en la formación de un modelo de pensamiento particular, el cual poco a poco ha sido aplicado en diferentes áreas del pensamiento humano, incluyendo la gestión administrativa. La división en la línea del tiempo empleada marca tres períodos que caracterizan diferentes maneras de realizar los esfuerzos de gestión directiva. La revolución comercial, la revolución industrial y la revolución administrativa fueron los períodos donde se comprueba la relación entre entorno y esfuerzos de gestión organizacional. Cabe aclarar que esta división en la línea del tiempo no es rígida y que muchos de los factores que determinan cierto período de tiempo, se empiezan a dar en un período anterior y varias veces persisten hasta el siguiente período. Por ejemplo, los modelos de pensamiento organizacional que se utilizan en las empresas de hoy, tienen su origen en la revolución administrativa de la posguerra, la cual está directamente determinada por los modelos de pensamiento que durante la revolución industrial se utilizaron para desarrollar y controlar las máquinas.

Los tres capítulos posteriores resultan ser el centro de la tesis: hoy, en un diferente entorno - tecnológico y económico principalmente -, el tradicional modelo de pensamiento organizacional no proporciona soluciones a los problemas que enfrentan las empresas, apareciendo así la necesidad de una manera de pensar distinta que traerá consigo cambios en la organización.

En el segundo capítulo se realiza un análisis del entorno competitivo actual. Se explican los factores económicos y tecnológicos que hacen caer en la obsolescencia los supuestos con los que se han manejado hasta hoy las organizaciones, asimismo se enumeran los nuevos factores que determinarán la supervivencia de las organizaciones en el actual entorno.

En el tercer capítulo, se estudia el impacto y las repercusiones de los cambios del entorno sobre las organizaciones y se determina la necesidad de una nueva visión de la empresa, visión acompañada por un nuevo modelo de pensamiento. Los cambios mencionados tienen una repercusión directa sobre el área de planeación estratégica, ya que de acuerdo a los tradicionales modelos de gestión administrativa la planeación estratégica fue constituida como el área que se ocupaba del "pensar" dentro de la organización. Ante las nuevas necesidades del entorno competitivo, los roles que en la organización ocupa el área de planeación estratégica deben volver a ser definidos, junto con el papel que desempeñan los planes y planeadores ante esta situación.

El nuevo modelo de pensamiento tiene un impacto en los procesos y ambiente organizacional de la empresa, por lo que la serie de cambios que las empresas deben experimentar para adquirir el mismo se describen en el cuarto capítulo. En éste se definen algunas de las nuevas características del perfil que deben presentar aquellos que dirigen las organizaciones actuales.

En el último capítulo se estudia la experiencia de cambio organizacional que vivió una empresa del sector financiero mexicano al adquirir el nuevo modelo de pensamiento propuesto a lo largo del estudio (caso práctico). La empresa frente a los constantes cambios en el entorno - los cuales adquieren un matiz particular en nuestro país - apostó a cambiar junto con el entorno, a pesar de los sacrificios que esto implicaba. Desaparecieron así antiguos paradigmas y rígidas estructuras que habían prevalecido durante décadas dentro de la industria. De esta manera la empresa del caso práctico se transformó en una organización innovadora dentro de la industria financiera mexicana, marcando el paso a los demás competidores, demostrando su liderazgo en la operación y sus resultados, convirtiéndose así en un modelo de empresa a seguir en nuestro país.

1. Desarrollo histórico de las variables claves en la gestión empresarial.

En este capítulo se explicará el desarrollo histórico que han tenido las variables - tecnológicas y económicas principalmente - que afectan el proceso de gestión y planeación de los negocios.

La división en la línea de tiempo de la historia empresarial que se considera comprende cuatro intervalos de tiempo, el primero abarca la Revolución Comercial y Científica que comienza hacia finales de la Edad Media y termina en los años previos a la Revolución Industrial. El segundo intervalo abarca la Revolución Industrial hasta la Segunda Guerra Mundial, el tercero desde la posguerra hasta los años 70 (coincidiendo con el período conocido como la Revolución Administrativa dentro del campo de la gestión empresarial) y el cuarto desde ese momento hasta nuestros días. *Este último período de tiempo, al que muchos autores se refieren como la Revolución Informática, será estudiado en los siguientes capítulos, donde, analizando los acontecimientos más recientes, se intentará tener una visión más o menos clara del rumbo que podría tomar la gestión administrativa y su entorno en la antesala del nuevo milenio.*

La razón por la cual se decidió realizar la presente división obedece a que cada uno de estos intervalos de tiempo han presentado una *manera particular de hacer y planear los negocios*. Al estudiar las variables que propician las innovaciones tecnológicas, se hará un énfasis en aquellas que afectan los procesos de producción, distribución, flujo de información y otros que afecten el desarrollo de las organizaciones dentro de cada entorno competitivo. Dichas variables a su vez se relacionan con aquellas correspondientes a la historia económica del correspondiente período.

Es importante aclarar que las cotas que marcan estos períodos de tiempo *no son rígidas, sino que más bien se traslapan*, debido a que es imposible definir exactamente el momento en el que cierta manera de realizar la gestión de negocios deja de ser práctica frente a alguna otra nueva. Una manera de pensar lineal en el análisis del entorno y sus implicaciones sobre la correspondiente gestión directiva resultaría ineficaz. Esto se debe a la infinidad de variables que pueden afectar el *proceso de toma de decisiones dentro de una organización*, las cuales lógicamente no se dan al mismo tiempo o en un instante preciso. Por lo tanto, siempre existirán períodos de transición entre cada uno de los diferentes intervalos de tiempo estudiados, sucediendo incluso que, apenas comenzando un intervalo, ya se estén dando algunas de las variables que ayudarán a la transición para alcanzar el siguiente.

También es interesante observar que los intervalos de tiempo elegidos no son uniformes. Por ejemplo, el primer período elegido, la Revolución Comercial y Científica, corresponde a un intervalo de tiempo de varios siglos, lo cual es completamente distinto a las tan sólo tres décadas que se estudian en el período comprendido entre la posguerra y los años 70.

Es interesante observar la tendencia (y a la vez necesidad) de utilizar intervalos de tiempo cada vez más pequeños conforme el análisis se acerca a la época actual. Esto se debe a la mayor recurrencia con la que se dan los cambios que afectan a las organizaciones. Los avances tecnológicos a partir de la Revolución Industrial aunados ahora a los ocasionados por la reciente Revolución Informática tienen un efecto sinérgico entre sí: cambian constantemente el entorno competitivo y traen en consecuencia la necesidad de cambiar también la manera de dirigir las empresas.

Estos fenómenos se deben a la rapidez con la que aparecen avances tecnológicos, los cuales crean y necesitan a su vez de más avances tecnológicos, convirtiendo a la tecnología en un auténtico sistema² que se encuentra en constante crecimiento y que con el paso del tiempo se ubica como factor determinante en el desarrollo de las demás actividades humanas.

1.1 Revolución Comercial y Científica.

1.1.1 Entorno tecnológico.

Hacia el final de la Edad Media, la comprensión de las personas hacia la manera en que se daban las cosas en el mundo empezó a cambiar. Los demonios y los espíritus ya no dominaban más los sucesos cotidianos; la gente empezó a buscar explicaciones racionales a los eventos diarios.

La ciencia también cambió y los científicos empezaron una gigantesca cruzada por el descubrimiento de los secretos de la naturaleza. Estos primeros investigadores empezaron a cuestionar las opiniones tradicionales y comenzaron a observar y a experimentar por ellos mismos. Un hecho importante es que intentaron describir a la naturaleza sin ninguna referencia a alguna creencia previa. La transformación en la manera de pensar que ocurrió en el siglo XVI y XVII se le conoce como la Revolución Científica, la cual trajo como consecuencia el

² ELLUL, Jacques. The Technological System. 1964.

racionalismo del siglo XVIII o Siglo de las Luces, durante el cual se creería que mediante la razón y la utilización del método científico, se puede explicar lógicamente la naturaleza humana y todos los acontecimientos del universo. Este racionalismo científico se constituye como la antesala de la Revolución Industrial.

Todo empezó cuando hacia finales del siglo XIV los primeros científicos esperaban descubrir lo que ellos llamaban los secretos de la naturaleza. Lo que hizo que estos primeros científicos fueran más que sólo alquimistas o astrólogos era que tenían intereses más generales, como saber la razón por la que las piedras caían, por la que las estrellas parecían moverse o la función que desempeñaba el corazón. Intentaron descubrir la estructura invisible del universo realizando experimentos y comprobando matemáticamente, métodos que probaron ser más eficaces que las brujerías o hechizos de la época medieval.

Comenzaron así a aparecer y desarrollarse varias universidades en las principales ciudades de Europa Occidental donde científicos intentaban descifrar los secretos de la naturaleza, apareciendo así cada vez más ramas de la ciencia. Los investigadores empezaron a cuestionar las opiniones y creencias tradicionales al tiempo que observaban y experimentaban por ellos mismos, en un esfuerzo por describir la naturaleza sin referencia a alguna creencia previa.

Esta nueva manera de ver el mundo se fundaba en el principio de la duda: nada se creía hasta que fuera comprobado matemáticamente o mediante algún experimento, lo que se convirtió en una nueva manera de estudiar el mundo. Toda esta transformación en la manera de pensar dio como resultado un nuevo sistema de investigación el cual aún prevalece hasta nuestros días.

El nuevo acercamiento dependía en la habilidad de los científicos para realizar la experimentación. Nuevos inventos como el barómetro, el microscopio, el telescopio o el termómetro mejoraron las habilidades para observar y medir, trayendo consigo más avances, lo que originó que se fuera generalizando y aceptando cada vez más esta nueva manera de pensar.

El desarrollo de las matemáticas se convirtió en parte esencial de la investigación de la naturaleza. El método científico fue desarrollado, el cual se fundamentaba en la investigación mediante experimentos y la realización de cálculos matemáticos para verificar los resultados de los mismos.

La aparición de la imprenta y el papel hacia 1450 dio un fuerte impulso para que todas las nuevas ideas pudieran ser transmitidas con mayor facilidad. Asimismo, las nuevas fronteras de la ciencia atraeron muchas personas a investigar en diferentes campos de estudio.

Hacia finales del siglo XVII, Isaac Newton combinó y relacionó las contribuciones hechas por otros científicos. Estos científicos habían demostrado que todos los planetas, incluyendo a la Tierra, giraban alrededor del sol; pero no habían podido explicar la razón por la que los planetas se movían de la manera en la que lo hacían. Newton, al proponer las leyes del movimiento y de la gravitación universal explicó y dio fundamento matemático al movimiento de los planetas.

El trabajo de Newton tuvo una importante influencia en toda su época y en el desarrollo científico que se dio posteriormente, debido a que sentó las bases para tratar de encontrar leyes de validez universal que expresaran lo que sucede en el mundo, dando soporte a una nueva manera de pensar y percibir el universo, la cual fue denominada como *racionalismo científico*: creencia de que la verdad solamente puede ser alcanzada por la razón o el pensamiento lógico.

Inspirados por el método científico de Newton los investigadores empezaron a realizar grandes avances en las ciencias físicas. Ya para el siglo XVIII los hombres de ciencia, creían que podrían aplicar el método científico y la utilización de la razón para explicar lógicamente cualquier asunto relativo a la naturaleza humana.

Al incrementarse la cantidad de personas que empezaron a creer que cada fenómeno natural tenía causa y efecto, los pensadores intentaron probar todo por la observación y buscaron determinar las relaciones de causa - efecto entre todos los eventos naturales.

Los pensadores de este siglo también creían en las leyes naturales. Los descubrimientos de Newton y otros científicos parecían comprobar la idea de un universo ordenado. Muchas personas empezaron a creer que las leyes naturales gobernaban el universo y todas sus criaturas. Se llegó a pensar que Dios había creado al mundo haciendo reglas para todos los seres vivos. Así como la ley de la gravedad gobernaba el movimiento físico de los planetas, así también otras leyes deberían gobernar el comportamiento humano, emprendiéndose de esta manera una afanosa búsqueda de estas leyes.

Se llegó a concluir que para poder vivir en armonía, la gente tenía que utilizar la razón para descubrir las leyes naturales, y, una vez que se hubiera descubierto "la ley natural", habría que vivir de acuerdo a ésta, empujando a que el gobierno y las demás instituciones humanas se

acomodaran a ella, para que así el mundo se convirtiese en un lugar perfecto. Por lo tanto, los pensadores de este entonces estaban convencidos de que el progreso siempre se daría, lo que dio inicio a un proceso en el cual la ciencia y tecnología se empiezan a transformar en las nuevas vacas sagradas³ de la civilización.

1.1.2 Entorno económico.

Durante la Edad Media predominó el sistema económico - político denominado feudalismo, el cual se encontraba basado en la producción agrícola para la subsistencia y que llegó a establecerse en la mayor parte de Europa Occidental.

Hacia finales de la Edad Media, gradualmente la gente empezó a mirar hacia afuera de Europa, buscando nuevos productos y nuevas maneras de hacer dinero. Por lo que el comercio, que había prácticamente desaparecido de Europa en el siglo V, lentamente empezó a revivir, primero en Italia y después en el norte de Europa, trayendo consigo cuatro importantes contribuciones: un sistema monetario, un sistema de manufactura, un sistema bancario y la práctica de inversión de capital. Aportaciones que sentaron las bases del capitalismo comercial y de la economía de mercado, dejando atrás el enfoque a la autosubsistencia que caracterizaba a las sociedades agrícolas.

Para finales del siglo XV, la tecnología, política, economía y la sociedad habían cambiado significativamente. Estos cambios despertaron en los europeos el interés en las tierras extranjeras y les dieron la oportunidad de explorarlas. Inmediatamente se descubrieron nuevas rutas para estas tierras, descubrimientos que dieron inicio a una época de exploración que prevaleció durante los siguientes 400 años, los cuales son el principal motor de un gran auge comercial y económico conocido como Mercantilismo⁴.

Para competir exitosamente contra los comerciantes árabes y asiáticos, los europeos necesitaban mejores mapas, instrumentos de navegación, barcos, armas, etc. Esta necesidad de innovaciones tecnológicas se vio satisfecha con el desarrollo de los mapas, la invención de instrumentos de

³ ELLUL, Jacques. The Technological Society. 1977.

⁴ World History, People and Nations. 1990.

navegación como la brújula y el astrolabio, los avances en el diseño de barcos hechos por los portugueses y los españoles, así como la utilización de cañones en los barcos.

El crecimiento del comercio, trajo consigo la aparición del capitalismo comercial y la formación de la economía de mercado⁵. Estos hechos favorecieron también el desarrollo de ciudades. Conforme el número y la población de las ciudades iba en aumento, una nueva clase social, la de mercaderes, maestros de taller y artesanos emergió en la sociedad desplazando a los señores y siervos que conformaban la sociedad medieval.

El crecimiento de esta nueva clase social propició la aparición de las naciones ya que los habitantes de las ciudades empezaron a preferir gobiernos estables que protegieran el comercio y la propiedad, favoreciendo así a los reyes sobre los señores feudales.

Todos estos cambios en la economía europea fueron tan importantes que algunos historiadores se refieren al período comprendido entre los años de 1400 y 1750 como la *Revolución Comercial*.

1.1.3 Prácticas empresariales.

Resulta difícil hablar de prácticas empresariales en este período debido a que las bases de la economía de mercado están aún en un proceso de definición.

Por otro lado se ha podido observar que durante este período las variables económicas y tecnológicas tienen más impacto en las actividades comerciales que sobre las productivas, las cuales durante este período se han mantenido en un nivel artesanal. Será hasta el siguiente período - revolución industrial - cuando las variables tecnológicas y económicas tengan un fuerte impacto sobre la producción.

Ante la ola de crecimiento que el intercambio comercial trajo consigo el gremio apareció como un sistema para organizar las aún no plenamente desarrolladas actividades empresariales. Dentro de los gremios se pudieron observar los primeros esfuerzos en cuanto al establecimiento de políticas de precios, capacitación, estándares de calidad, sistemas de distribución o condiciones de trabajo. Pero es importante señalar la tendencia que tuvieron hacia formar monopolios,

⁵ ibidem.

círculos cerrados y aislados de las demás actividades productivas y comerciales, ideas favorecidas por el entorno económico que se vivía en ese entonces.

El gremio tiene sus raíces en las asociaciones de mercaderes que aparecieron con el auge comercial de finales de la Edad Media. Conforme el comercio se incrementaba y los pueblos crecían y se enriquecían, los mercaderes comenzaron a unirse en asociaciones. Ante los peligros de los viajes, los comerciantes formaban caravanas para tener más seguridad al viajar juntos; organizar dichas caravanas necesitaba planeación y dinero.

En cada pueblo un gremio de mercaderes llegaba a constituirse un monopolio, teniendo en exclusiva el derecho para comerciar en ese lugar, cobrando altas cuotas para permitir el comercio de otros grupos. Asimismo los gremios definían los estándares de calidad para los bienes manufacturados y actuaban también como organizaciones de caridad.

Los artesanos que estaban envueltos en las labores de manufactura formaron también sus propios gremios. Cada uno de estos gremios incluía a todas las personas que se dedicaban a alguna labor en especial. Estos gremios regulaban los salarios, establecían las condiciones del trabajo y los horarios (los cuales estaban aún muy ligados a los fenómenos naturales, como las estaciones del año o las condiciones del clima). También dentro del gremio se establecían los precios y las condiciones para la venta de los productos, se veía por los miembros enfermos o con alguna discapacidad y se supervisaba la capacitación de los artesanos.

Un candidato a la membresía de un gremio de artesanos tenía que atravesar por varias etapas preliminares de entrenamiento que le llevaba varios años completar.

1.2 Revolución Industrial.

1.2.1 Entorno tecnológico.

En el siglo XVIII una serie de descubrimientos tecnológicos - impulsados por el auge del modelo de pensamiento científico - racional que apareció durante el período pasado - ocasionan cambios que no sólo transforman la manera en que los bienes eran producidos, sino que afectaron profundamente al mundo en todos los sentidos: económico, político, social y por supuesto empresarial. A esta situación se le conoce como la Revolución Industrial.

A partir de ahora los trabajadores empezaron a utilizar máquinas impulsadas por combustibles como carbón y petróleo, mientras que el abasto de estos combustibles y materias primas parecía ser ilimitado. La aparición de estas nuevas máquinas hizo posible la producción de bienes en abundancia. La mayor parte de los nuevos artículos ahora eran producidos en fábricas, desplazando así a los hogares que funcionaban como talleres.

Las primeras máquinas de vapor se utilizaron con éxito en hiladoras y telares, siendo la industria textil la primera en mecanizarse, es decir, en utilizar máquinas automáticas para incrementar su producción.

El uso cada vez más exitoso de máquinas produjo una gran demanda del hierro utilizado para fabricarlas, así como de carbón, el cual era el principal combustible. Estos materiales se convirtieron en las materias primas más importantes de los comienzos de la Revolución Industrial. Posteriormente el hierro fue sustituido por el acero y el carbón por el petróleo, quienes llegaron a convertirse en las principales materias primas de toda la civilización industrial.

Con los nuevos avances tecnológicos se necesitó cada vez un menor número de trabajadores agrícolas, lo que provocó un éxodo masivo de campesinos a las ciudades, donde crearon una gran fuerza de trabajo para las recién aparecidas industrias.

Poco a poco, a partir de 1870 los propietarios de fábricas comenzaron a aplicar los descubrimientos científicos en sus negocios, generando una nueva ola de crecimiento industrial. La aplicación de soluciones científicas a problemas industriales trajo consigo:

- Nuevos inventos que facilitaron la comunicación, incluso en largas distancias, como el telégrafo, el teléfono y el radiotransmisor.
- Desarrollo y utilización de nuevas fuentes de energía como el petróleo y la electricidad.
- Creación de nuevos productos y materiales, junto con la mejora de los ya existentes. Apareciendo así el acero, los motores eléctricos en lugar de máquinas de vapor, motor de combustión interna, etc.

Parte importante del crecimiento industrial se originó debido a grandes innovaciones en la manera de transportar productos: barcos de vapor, ferrocarriles, autotransporte y la aviación hicieron el mundo cada vez más pequeño.

La industrialización cambió radicalmente los métodos de producción. En lugar de confiar en un maestro y sus aprendices, los dueños de las fábricas contratan ahora a un ejército de trabajadores sin habilidades, dividiendo el proceso de manufactura en una serie de tareas simples, asignándose una pequeña tarea a cada trabajador. De esta manera la producción se desliga por completo del sistema de taller, dependiendo ahora ésta de la división del trabajo, las partes intercambiables y la línea de ensamble, lo que en conjunto se conoce como producción en serie⁶.

Hacia finales del siglo XVIII Adam Smith logra visualizar que los avances tecnológicos que la revolución industrial trajo consigo habían creado oportunidades para que los fabricantes aumentaran su productividad y redujeran el costo de los bienes, no en pequeños porcentajes - lo cual se podría lograr persuadiendo a un artesano a que "pedaleara" un poco más rápido - sino por órdenes de gran magnitud.

Bajo el principio de la división del trabajo, cada trabajador especializado realizaba exclusivamente un solo paso del proceso de fabricación de un producto. En consecuencia, esto trajo un gran aumento en la productividad del trabajador debido a que al especializarse en una sola tarea éste adquiría mayor destreza y ahorra el tiempo que suele perderse pasando de una actividad a otra. Esto permitió la aparición de un gran número de máquinas que facilitaban y acortaban el trabajo, realizando cada una varias de las tareas en las que se dividía el proceso de fabricación, permitiendo a un solo hombre realizar el trabajo de muchos. Esta situación trajo en consecuencia el desplazamiento de una gran cantidad de trabajadores y condenó al artesano a ser una especie en extinción ya que ahora trabajadores sin habilidades ni experiencia podían ser rápidamente capacitados para trabajar en las fábricas.

La nueva maquinaria era capaz de producir partes idénticas e intercambiables, lo que favoreció la división del trabajo para productos que utilizaran varias partes que pudieran ser armadas y permitió también que aparecieran partes de reemplazo idénticas producidas a gran escala. Debido a lo práctico que era la utilización de partes intercambiables otros fabricantes rápidamente adoptaron este sistema.

En un principio los productos eran ensamblados en un punto central, lo que resultaba ser un proceso lento y poco eficiente. Apareció entonces la idea de una línea de ensamble, la cual

⁶ ibidem.

consistía en una cinta transportadora que llevaba el producto aún sin terminar a cada uno de los trabajadores en turno. Conforme el artículo iba pasando, cada trabajador realizaba una tarea diferente. La línea de ensamble ahorró mucho tiempo y energía e incrementó el número de veces que un trabajador podía realizar su tarea asignada en un intervalo de tiempo.

Henry Ford alcanzó a descubrir el gran potencial que tenía el sistema de producción en serie, al aplicarlo a la industria automotriz logró fundar una de las industrias más grandes del mundo. Es así como la producción en serie comienza a aplicarse a la fabricación de ropa, muebles y maquinaria, haciendo que los precios de una gran variedad de productos disminuyeran y que estos estuvieran al alcance de un mayor número de consumidores.

1.2.2 Entorno económico.

La Revolución Industrial comenzó en la Gran Bretaña debido a una combinación de diferentes causas, aunque de manera general se puede afirmar que este país contaba en ese entonces con los recursos básicos necesarios para la industrialización: tierra, capital y mano de obra; también conocidos como los factores tradicionales de producción⁷. De la Gran Bretaña la Revolución Industrial se extendió al mundo entero.

Los sistemas fabriles conformaron una nueva fase en el desarrollo del capitalismo. En el período anterior a la Revolución Industrial, la mayor parte de los capitalistas eran comerciantes que se dedicaban a comprar, vender o intercambiar bienes - capitalismo comercial -, en el nuevo entorno los capitalistas se involucraban cada vez más en las actividades de producción y manufactura de bienes, conociéndose esto como capitalismo industrial⁸.

A través del siglo XIX invenciones, nuevos métodos de venta, de producción y de distribución de bienes transformaron la industria. El rápido crecimiento ocasionado por estos avances trajo consigo muchos cambios en el esquema fabril y en la organización de los negocios. Muchos de estos cambios fueron resultado de los numerosos avances científicos aplicados a las crecientes industrias.

⁷ ibidem.

⁸ ibidem.

Desde la segunda mitad del siglo XVIII, un grupo de economistas comenzó a atacar las ideas del mercantilismo - teoría económica basada en que el mundo sólo tenía una cantidad fija de riqueza y que para incrementar su riqueza un país tendría que quitarle su riqueza a otro país -. Estos economistas, basados en los modelos de pensamiento científico - racionales, creían que leyes naturales gobernaban también la vida económica, y que cualquier intento de interferencia con éstas seguramente traería consigo un desastre, por lo que el gobierno no debería de intervenir en la economía.

Adam Smith, uno de los máximos representantes de estas nuevas ideas, manifestaba que cada persona debe sentirse libre para realizar cualquier negocio y operarlo para sacar el mejor provecho y como resultado de esto todo mundo saldría beneficiado. Este sistema de libre empresa es conocido como liberalismo.

Al paso del tiempo, muchas personas se dieron cuenta de que, contrario a lo que Smith decía, la situación económica no debía descuidarse. Se empezó a pensar que el gobierno necesitaba regular las horas de trabajo, así como establecer los estándares mínimos de salarios y condiciones laborales; ante crecientes presiones sociales, los gobiernos adoptaron algunas de estas ideas de reforma.

Conforme la producción industrial aumentaba en importancia, ésta llegó a influir sobre la economía de un país entero. La Revolución Industrial trajo consigo períodos alternados de prosperidad y crisis, hecho que se conoce como ciclo de negocio.

Hacia 1870 una serie de factores – donde destacan el deseo de la autosuficiencia y la búsqueda de nuevos mercados – reavivaron el interés en establecer colonias. Durante los siguientes 40 años, muchas naciones se vieron envueltas en el imperialismo, que es el dominio de una nación poderosa sobre los asuntos políticos, económicos y culturales de otra nación o región. El imperialismo en América Latina fue muy diferente al que se dio en el resto del mundo. A pesar de la debilidad de los países Latinoamericanos, la Doctrina Monroe evitó que estos fueran de nuevo convertidos en colonias. A pesar de esto, los países latinoamericanos conforme incrementaban la atención de la inversión Europea y Norteamericana, experimentaron interferencia económica. Este tipo de imperialismo es conocido como imperialismo económico, debido a que el poder colonial solamente controla las áreas económicas del país colonizado en lugar de su gobierno.

Hacia los años 20, muchos países impusieron tarifas para proteger de la competencia extranjera a sus propias industrias en expansión, conociéndose a esta situación como nacionalismo económico. Esta es la política en la cual una nación establece tarifas proteccionistas y restricciones similares en la importación y exportación de bienes para mejorar o proteger su bienestar económico. Sin embargo cada mercado local no podría consumir todo lo que producía, y las altas tarifas fueron una barrera para que los compradores extranjeros absorbieran los excedentes de producción.

A pesar de los intentos de reforma al modelo económico liberal, éste ocasionó una severa crisis mundial hacia finales de los años 20, crisis conocida como la Gran Depresión. Como una alternativa de solución apareció un sistema económico en el cual el gobierno proporciona un fuerte contrapeso en favor del desarrollo social mediante la intervención en la política económica, este sistema es conocido como el estado paternalista y se fundamenta en las ideas del economista Michael Keynes.

Los remedios que se aplicaron para combatir la crisis del capitalismo fueron diferentes según cada país – aunque todos tuvieron como común denominador la intervención del estado en el desarrollo de la economía – unos emplearon la deflación, otros la devaluación monetaria, y otros, subvenciones a los sectores en crisis. En el terreno de los intercambios internacionales también prevaleció el proteccionismo. Todas estas medidas tenían en común el seguir cuestionando los fundamentos del capitalismo liberal: la desaparición del Estado. En lo sucesivo, el Estado iba a intervenir activamente en la vida económica, e incluso muchas veces la dirigiría.

En EE.UU. bastión del liberalismo, este cambio se realizará espectacularmente a través de la política intervencionista conocida como el Nuevo Pacto, bajo la cual mediante inflación monetaria se conseguía que los precios subieran, al tiempo que una política de obras públicas intentaba fomentar el empleo.

Después de los programas de emergencia, se promovió una exhaustiva reforma en los sistemas económicos de muchas naciones. Los bancos y las bolsas de valores fueron puestos bajo una regulación estricta. Se otorgaron servicios de seguro social para los desempleados y retirados, semana de trabajo de 40 horas, así como salarios mínimos. Los gobiernos federales que hasta ese entonces habían permanecido neutrales o incluso a favor de los industrialistas en caso de disputas

laborales, ahora, garantizaban su apoyo a los trabajadores, otorgándoles el derecho a establecer sindicatos.

Conforme empezó la década de los 20, Latinoamérica parecía empezar un período de prosperidad; sin embargo, la región pronto resentiría los efectos de la crisis económica mundial de los años 30. Muchos países latinoamericanos se industrializaron durante los años 20, pero la depresión económica mundial ocasionó que los precios de los productos de exportación latinoamericanos se fueran a los suelos. Esto, aunado a los pocos rendimientos que ya recibían por sus exportaciones originó que dejaran de realizar los pagos de sus deudas externas y conforme las economías empezaban a vacilar el desempleo iba en aumento, provocando inquietud en la clase trabajadora. La crisis económica pronto llevó a una crisis política en casi toda América Latina.

La mayor parte de los gobiernos latinoamericanos durante la década de los 30 siguieron la política de nacionalismo económico, reaccionando a la desaparición de los mercados para sus exportaciones con la promoción de la industria en su propio país, buscando de esta manera el ser más autosuficientes. El más importante acto de nacionalismo económico se dio en México en 1938 cuando las compañías petroleras extranjeras que operaban en México estaban envueltas en una disputa salarial con sus trabajadores; cuando la Suprema Corte Mexicana falló en favor de los trabajadores, estas compañías se negaron a aceptar su decisión, ante esto, el Presidente Lázaro Cárdenas intervino y nacionalizó la industria petrolera.

1.2.3 Prácticas empresariales.

Para principios del siglo XX la mayor parte de las personas veían a la tecnología y al progreso como una misma cosa. Se empezó a pensar que la ciencia era una fuente inagotable de ideas e invenciones, parecía que las máquinas eran capaces de mejorar constantemente la calidad de vida de las personas, simplemente se llegó a creer que no habría fin para el progreso que era posible con la industrialización. En todos los niveles prevalecía la idea de que la ciencia y la tecnología resolverían todos los problemas que la Revolución Industrial pudiera traer consigo, por lo que la utilización del tradicional modelo de pensamiento científico – racional se extendió a otras disciplinas humanas, incluyendo la administración de organizaciones.

Antes de la Revolución Industrial, la mayor parte de los negocios de manufactura eran propiedades individuales o sociedades. A pesar de que este tipo de organización de negocios proporcionaba a sus dueños cierta libertad para poder tomar decisiones económicas, ante los avances de la tecnología este esquema empezó a presentar muchas desventajas. Por ejemplo, tanto los propietarios individuales así como las sociedades, eran responsables por todas las deudas que adquirieran, incluso si las deudas sobrepasaban el monto original de la inversión. Además, las propiedades individuales o las sociedades normalmente continuaban siendo pequeños negocios, estas compañías pequeñas no podían utilizar los métodos de producción en masa o afrontar la compra de la maquinaria necesaria para la producción a gran escala.

Ante el aumento del alcance de los negocios durante el siglo XIX aparece la corporación: organización de negocios en la cual los individuos adquieren acciones del capital social de la empresa, eligen los directores que decidirán las políticas y contratan administradores. Los accionistas reciben los dividendos de acuerdo al número de acciones que poseen, limitándose su responsabilidad financiera a la cantidad que invierten; gracias a esto las corporaciones atrajeron a un gran número de inversionistas. Para finales del siglo XIX, las corporaciones aumentaron de tamaño y alcance, los bancos y otras instituciones financieras jugaron un importante papel en la formación y operación de las mismas.

Pero aumentar el tamaño no resolvía todos los problemas. Una gran empresa de manufactura podría producir bienes a un costo más bajo que alguna pequeña, pero para conseguir esto, la fábrica tenía que operar a toda su capacidad, fabricando tantos bienes como fuera posible. Es así como se llegó al punto en el que la fábrica producía tantos bienes, que venderlos se convertía en un gran problema. Asimismo, si varias corporaciones producían los mismos productos, la competencia se volvía muy aguda y los negocios pequeños y menos eficientes sufrían mucho si intentaban vender sus productos recortando sus precios, por lo que estas pequeñas firmas generalmente quebraban ante firmas más grandes.

Como resultado de esto, a pesar de que el tamaño de las corporaciones iba en aumento, el número de corporaciones en algunas industrias disminuyó. Algunas veces una corporación podía comprar tantas compañías pequeñas de manera que obtenía control total sobre la producción y venta de un bien o servicio, creando un monopolio.

Los ferrocarriles – que aparecieron desde la primera mitad del siglo XIX – no sólo extendieron y aceleraron el desarrollo económico sino que también impulsaron la evolución de las técnicas de administración de negocios. Las compañías ferroviarias inventaron la burocracia moderna⁹, convirtiéndose ésta en una innovación significativa y esencial para que las organizaciones industriales pudieran crecer más allá del tramo de control del alcance individual.

Para evitar choques en líneas de una sola vía, por las que corrían trenes en ambos sentidos, las empresas ferroviarias idearon procedimientos formales de operación, junto con las estructuras organizacionales y los mecanismos necesarios para ejecutarlos. La administración creó una regla para cada contingencia imaginable, quedando claramente establecidas las líneas de autoridad y dependencia. Las compañías ferroviarias prácticamente programaron a los trabajadores para que actuaran únicamente de acuerdo con las reglas, pues esa era la única manera que conocían para hacer que sus sistemas operativos fueran previsibles, operantes y seguros.

Paralelamente en las fábricas cambiaron los hábitos de trabajo de las personas. Ahora, los trabajadores tenían que atenerse a un sinnúmero de reglas y mecanismos de control, las cuales se crearon análogamente a la manera en que las máquinas eran controladas. Los trabajadores tenían que llegar a trabajar horas determinadas y se trabajaba independientemente del calor o frío, en verano o invierno, de día o de noche. Los dueños de las fábricas pagaban a sus trabajadores salarios en función del número de horas trabajadas o del número de bienes producidos.

Ahora, una persona independiente era el dueño de la fábrica, máquinas y herramientas, los demás tendrían que ser trabajadores el resto de sus vidas. Los empleadores buscaban producir los bienes tan barato como les fuera posible, es así como los dueños de las fábricas fijaron los salarios con relación a los otros costos de la producción, por ejemplo, si el costo de la tierra o del capital se incrementaban, los salarios tenían que disminuir.

A principios del siglo XX se dieron cambios revolucionarios en el desarrollo de las organizaciones industriales modernas, estos se debieron a dos pioneros del automóvil: Henry Ford y Alfred Sloan¹⁰.

⁹ HAMMER, M. Reingeniería. 1995.

¹⁰ *ibidem*

Como se vio anteriormente, Ford refinó el concepto de Adam Smith de dividir el trabajo en pequeñas tareas repetitivas dividiendo el montaje de un automóvil en una serie de tareas nada complicadas. Esto ocasionó que los oficios fueran más sencillos, pero el proceso de coordinar a la gente que realizaba estos oficios se tornó más complicado.

Alfred Sloan, sucesor del fundador de General Motors, creó el prototipo de sistema administrativo que exigía el sistema fabril de Ford, haciéndolo más eficiente y competitivo ya que hasta ese momento era difícil administrar las enormes y desparramadas organizaciones que el éxito en la producción en serie originó.

General Motors ante la variedad de autos y modelos que intentaba producir, llegaba a producir demasiados coches de un modelo para las condiciones del mercado en determinado momento, o tenía que suspender la producción ante el desabasto de materias primas. Cuando Sloan asumió el mando en General Motors, complementó el sistema iniciado por Ford, creando divisiones más pequeñas, descentralizadas, que los gerentes podían supervisar desde una pequeña oficina corporativa central controlando las cifras de producción y financieras. Se creó una división para cada uno de los modelos de automóvil, y otras más dedicadas a producir componentes diversos tales como generadores y mecanismos de dirección.

De esta manera, Sloan aplicó a la administración el principio de Adam Smith de la división del trabajo, así como Ford lo había aplicado a la producción. Las innovaciones administrativas de Sloan salvaron a General Motors de una muerte prematura y, además, resolvieron el problema que les había impedido a otras empresas ampliarse. Los nuevos especialistas en mercadotecnia y los gerentes financieros que exigía el sistema de Sloan complementaron a los ingenieros de la compañía. De esta manera se estableció firmemente la división del trabajo profesional análogamente a la división del trabajo manual que ya se había verificado en los talleres.

Hasta el momento se han estudiado los impactos de las variables características de este período en la estructura y organización de la empresa. Pero la manera de pensar dentro de la misma sufre también un cambio radical a principios de siglo, cuando un ingeniero, Frederick Taylor propuso que era posible alcanzar una productividad mucho más alta sin necesidad de un esfuerzo irracional por parte de los trabajadores, llegando a la conclusión de que el problema de la productividad era una cuestión de ignorancia tanto por parte de la administración como de los

trabajadores, ignorancia originada por la falta de aplicación del modelo de pensamiento científico – racional en el trabajo mismo.

Taylor creía que la aplicación de métodos científicos, en lugar de la costumbre y los métodos prácticos, podría dar como resultado la productividad sin gastar más energía o esfuerzo humano¹¹, por lo que propuso que no sólo era necesario exigir a los obreros que “pedalearan” más rápido, había también que mecanizar sus actividades.

Es así como Taylor fue conocido como el “Padre de la Administración Científica”, ya que buscaba aumentar la productividad mediante una mayor eficiencia de la producción al aplicar el método científico. Sus principios recalcan el uso de la ciencia, la creación de cooperación en el grupo de trabajo y el logro de la producción máxima.

Las técnicas que Taylor y sus seguidores desarrollaron con el fin de poner en práctica su filosofía y principios se fundamentan en ciertos aspectos mecanicistas. Para encontrar la mejor manera de hacer cualquier trabajo específico se aplicó ampliamente el estudio cuidadoso de los tiempos y movimientos que cada tarea requería.

Taylor buscó que los trabajadores fueran remunerados en función al aumento de su productividad y de que se les otorgara un incentivo por su desempeño. Pero desgraciadamente el enfoque científico a la administración fue frecuentemente utilizado por muchos propietarios en todo el mundo solamente para aumentar la productividad laboral sin proporcionar una recompensa equiparable, una capacitación adecuada o ayuda a los trabajadores.

Gantt, un ingeniero mecánico al igual que Taylor, enfocó su trabajo en la selección científica de los trabajadores y el desarrollo de sistemas de incentivos mediante bonos. Gantt destacó la importancia del tiempo, así como del costo, en la planeación y el control del trabajo. Por otro lado, Gilbreth también respaldó el desarrollo de las ideas de Taylor, al interesarse en los movimientos desperdiciados en el trabajo. Estas aportaciones dejaron claramente asentadas las bases de la administración científica.

Influenciado por los principios de la administración científica aparece el industrial francés Henri Fayol quien es considerado como una de las más fuertes influencias en la administración

¹¹ KOONTZ, WEIHRICH. Administración, una perspectiva global. 1989.

moderna¹². Fayol encontró que las actividades de una empresa industrial se podían dividir en seis grupos: 1) técnicas (producción), 2) comerciales (compra, venta e intercambio), 3) financieras (búsqueda y uso óptimo de capital, 4) de seguridad (protección de las propiedades y las personas), 5) contables (incluyendo estadísticas) y 6) administrativas (planeación, organización, dirección, coordinación y control). Al señalar que estas actividades existen en los negocios de cualquier tamaño, Fayol observó que las cinco primeras eran bien conocidas – o mejor dicho, lo suficientemente “tecnificadas”¹³ – y, por consiguiente, dedicó la mayor parte de su análisis a la sexta. Este momento es importante ya que marca la entrada del modelo de pensamiento científico – racional al ámbito de las actividades de gestión administrativa.

Los principios generales de la administración¹⁴ que enumera Fayol son los siguientes:

- 1) División del trabajo. Esta es la especialización que los economistas consideran necesaria para lograr eficiencia en el uso de la mano de obra. Fayol aplica el principio a todos los tipos de trabajo, tanto administrativo como técnico.
- 2) Autoridad y responsabilidad. La autoridad es una combinación de factores oficiales que se derivan de la posición del administrador y de otros factores personales.
- 3) Disciplina. Respeto por acuerdos enfocados a obtener obediencia y correcta aplicación de las normas.
- 4) Unidad de mando. Los empleados deben recibir órdenes sólo de un superior.
- 5) Unidad de dirección. Cada grupo de actividades en los que se divide el trabajo debe tener un jefe y un plan. A diferencia del cuarto principio, éste se relaciona con la estructura organizacional y no con el personal.
- 6) Subordinación del interés individual al general.

¹² *ibidem*.

¹³ Al utilizar este término se hace referencia a la fuerte influencia del modelo de pensamiento científico – racional en estas actividades.

¹⁴ KOONTZ, WEIHRICH. 1989. Op. Cit.

- 7) Remuneración. La remuneración y los métodos de pago deben ser justos y permitir la satisfacción máxima posible a los empleados y al patrón.
- 8) Centralización. Grado en que la autoridad está concentrada.
- 9) Cadena escalar. Cadena de superiores que va desde los rangos más altos a los más bajos, los cuales deberán observarse normalmente.
- 10) Orden. Principio de ubicación de las cosas y las personas: "un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar".
- 11) Equidad. Se debe obtener lealtad y devoción del personal cuando los gerentes traten con los subordinados.
- 12) Estabilidad en el puesto. La rotación innecesaria es al mismo tiempo la causa y el efecto de la mala administración trayendo consigo peligros y costos.
- 13) Iniciativa. La elaboración y la ejecución de un plan.
- 14) Espíritu de equipo. Extensión del principio de la unidad de mando que subraya de la necesidad del trabajo en equipo y la importancia de la comunicación.

Fayol consideró los elementos de la administración como sus funciones: planeación, organización, dirección, coordinación y control. Su trabajo se dedica al análisis de estas funciones y, en conjunto, sus observaciones han sido utilizadas desde ese entonces.

Fayol señala que sus principios no sólo se aplican a los negocios sino también a organizaciones políticas, religiosas, filantrópicas, militares y de otros tipos, ya que todas las empresas requieren de administración, afirmándose que una teoría administrativa es necesaria para su enseñanza eficaz. Este hecho ayuda a una mayor difusión del modelo de pensamiento científico – racional hacia otras actividades humanas.

Prácticamente durante el mismo período en que Taylor, Fayol y otros se concentraban en la administración científica y las tareas del administrador, muchos académicos y profesionales, con el estímulo de los cambios que la administración científica trajo consigo empezaron a considerar, experimentar y escribir sobre psicología industrial y teoría social, siempre basados en el "exitoso" modelo de pensamiento científico – racional que para este entonces empezaba a dominar todo el ámbito organizacional.

1.3 Posguerra hasta los años 70.

1.3.1 Entorno tecnológico.

Después de la Segunda Guerra Mundial una nueva ola de avances tecnológicos transformaron al mundo. Desde antes de 1945 diversos aparatos como teléfonos, radios, refrigeradores y cámaras ya eran conocidos, pero solamente hasta después de esta fecha pudieron ser fabricados lo suficientemente baratos para poder estar al alcance de millones de personas.

Lo que es destacable en el período posterior a 1945 es el sinnúmero de aplicaciones que se le dieron a estos modernos productos. Aparecieron nuevas industrias – como la manufactura de artículos electrónicos – que emplearon a miles de personas en nuevas clases de trabajos. Los mercados mundiales florecieron al tiempo que las naciones importaban y exportaban los productos de la nueva era tecnológica.

A través de investigación intensiva, los científicos en los años 60 desarrollaron semillas que producían más, lo que aunado a la utilización de mejores fertilizantes y a avances en las técnicas de irrigación mejoraron las cosechas. A este hecho se le conoció como “la revolución verde”.

Por otro lado a pesar de que Canadá, Japón y varias naciones de Europa Occidental desarrollaron programas de exploración espacial, los EE.UU. y la URSS dominaron la denominada “carrera espacial”. La era espacial empezó en 1957 cuando los soviéticos colocaron en órbita alrededor de la Tierra el primer satélite; desde ese entonces han sido colocados en órbita miles de satélites, los cuales pueden ser clasificados en tres tipos: comunicaciones, meteorológicos y navegación.

Los satélites de comunicación hacen posible la comunicación global 24 horas al día; los meteorológicos monitorean la superficie del planeta registrando los cambios en el clima al tiempo que son una herramienta en el sistema de trazado de mapas y los satélites de navegación auxilian los sistemas de navegación oceánica y aérea.

Los cohetes espaciales pueden solamente cargar con limitados volúmenes de peso. Por lo que para hacer viable el envío de equipo al espacio éste tiene que fabricarse lo más ligero y compacto posible. Una consecuencia importante de la exploración espacial fue la búsqueda de diferentes maneras de construir máquinas cada vez más pequeñas, particularmente equipo electrónico, este proceso es denominado miniaturización.

El más importante artefacto que resultó de la miniaturización fue el transistor, pequeño dispositivo electrónico que puede realizar el trabajo que anteriormente realizaban grandes tubos al vacío. Circuitos electrónicos, consistentes de numerosos transistores, pueden ser colocados en espacios reducidos, al tiempo que utilizan menos energía.

La miniaturización hizo posible la aparición de cientos de nuevos productos que afectaron las vidas y las actividades de mucha gente alrededor del mundo. Radios portátiles, calculadoras de bolsillo, relojes digitales, pequeñas grabadoras, cámaras automáticas, entre otras cosas fueron desarrollados. Al principio estos productos eran caros y no se podían conseguir fácilmente; pero la demanda de estos productos fue en aumento conforme los costos de las tecnologías decrecían y éstas a su vez se hacían cada vez más poderosas. Muchas clases de productos electrónicos posteriormente se transformaron en artículos domésticos, encontrándose al alcance de más personas.

La miniaturización dio entrada a la computadora moderna. Hacia los años 50 los científicos desarrollaron pequeñas máquinas capaces de guardar y procesar información de una manera rápida. Las computadoras rápidamente tuvieron un impacto en la sociedad y fueron mejorando año con año, operando cada vez más rápido y eficiente, al tiempo que cada vez requerían menos espacio conforme almacenaban y procesaban mayores cantidades de información.

Las primeras sustancias sintéticas fueron desarrolladas por químicos en laboratorios hacia finales del siglo XIX, pero pocas de estas sustancias fueron aplicadas inmediatamente. Después de la Segunda Guerra Mundial estas sustancias denominadas plásticos comenzaron a aparecer en la vida diaria. Para 1960, por ejemplo, había en el mundo más hule sintético que natural.

Los plásticos se convirtieron en una parte esencial de la vida diaria, alterando completamente la apariencia y los procesos de manufactura de la mayor parte de los artefactos utilizados diariamente. La mayor parte de los plásticos se fabrican a partir de productos derivados del petróleo, por lo que la oferta y precios de los mismos dependía de los impredecibles precios internacionales del petróleo.

1.3.2 Entorno económico.

A partir de los años 30 John M. Keynes se convirtió en el economista más conocido e influyente de su generación al romper definitivamente con la ortodoxia de los economistas que apoyaban la

libre empresa, proponiendo amplios programas de reformas sociales que tendían hacia la dirección por parte del estado de importantes sectores económicos de la nación, lo que inicia una nueva época de teoría y políticas económicas.

Keynes afirmaba que, por lo general, la economía capitalista madura no se hallaba en condiciones de emplear toda la fuerza de trabajo existente, por lo que era necesaria la intervención activa del gobierno generando un volumen de gasto suficiente, al tiempo que se llevaría al cabo una política fiscal que aumente la propensión marginal a consumir y que estimule las inversiones privadas.

Durante los años treinta, a pesar de la contracción de los mercados originada por la Gran Depresión, muchos países trataron de mantener su nivel de ingreso interno devaluando la moneda y recurriendo a restricciones cambiarias y comerciales. Dichas medidas lograban el propósito deseado, pero a expensas de agravar las dificultades en los países con los que se mantenían relaciones comerciales, los cuales, en defensa propia, se veían obligados a adoptar la misma clase de políticas.

Comenzó entonces a tenerse una mejor comprensión del carácter contraproducente de una política nacional de "empobrecer al vecino" y del grado en que ésta contribuía a reducir el comercio y el empleo así como a restar eficiencia a la asignación de recursos a escala global; lo que condujo a una aceptación más generalizada de la necesidad de realizar un código internacional de conducta financiera y comercial. Hacia finales de la Segunda Guerra Mundial se llegó a un acuerdo sobre el establecimiento y funciones de una institución internacional que supervisara y fomentara dicho código, aparece así el Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial¹⁵.

Después de la Guerra los países de Europa Occidental experimentaron una excepcional recuperación económica y política, al tiempo que en todo el mundo las tasas de natalidad se dispararon. Los países de Europa Occidental presentaban economías de mercado y adoptaron el sistema de estado benefactor, mientras que, en contraste, las naciones del bloque comunista presentaban economías controladas en las cuales el gobierno tomaba las decisiones económicas. Las economías de mercado de Europa Occidental alcanzaron un mayor nivel de vida que las del

¹⁵ Folleto del Fondo Monetario Internacional editado en 1985.

Este Europeo. En particular la reconstrucción y el desarrollo industrial de Alemania Occidental progresó de una manera tan exitosa que se le conoce con el término del "milagro Alemán".

Hacia 1957 seis naciones – Francia, Alemania Occidental, Italia y los Países Bajos (Holanda, Bélgica y Luxemburgo) – que venían llevando al cabo importantes proyectos conjuntos dieron un paso importante hacia la unión económica al establecer la Comunidad Económica Europea, mejor conocida como el Mercado Común. El tratado implementó la abolición gradual de tarifas y cuotas de importación entre los seis países miembros, al tiempo de que se establecía una tarifa común para bienes que entraran al Mercado Común desde una nación que no fuera miembro. Las naciones miembro establecieron el Banco de Inversión Europea con capital aportado por los países miembros. Los objetivos del banco incluyeron el financiamiento de proyectos en conjunto así como la inversión en el desarrollo de industrias en áreas desfavorecidas de las naciones miembro. El mercado común realizó progresos sostenidos hacia la unión económica de los países europeos en los años 60 adoptando un plan para proveer mayor estabilidad en precios y salarios, así como niveles más uniformes de impuestos entre los países miembros. Los miembros fundadores del Mercado Común han soñado con una unidad económica y política para Europa. A pesar de las muchas dificultades que se han presentado, el sueño de una unificación política sigue vigente.

Por su lado, en 1949 varias naciones comunistas se agruparon para formar su propio mercado común formando el Consejo para la Mutua Asistencia Económica (COMECON). El propósito fundamental de este organismo era coordinar el desarrollo económico y el comercio con el bloque soviético, intentando integrar las economías de sus miembros y así expandir el comercio con los países capitalistas. Sin embargo, el COMECON fue menos exitoso que su contraparte, la Comunidad Económica Europea, debido principalmente a que no contaba con flexibilidad para comerciar. A partir de los años 60, la Unión Soviética tuvo que subsidiar a las otras naciones del bloque.

Antes de la guerra Japón había sido la más industrializada de las naciones asiáticas. A pesar de que la destrucción de muchas de sus fábricas y que la pérdida de sus posesiones asiáticas afectaron gravemente a su economía, Japón tuvo una rápida e impresionante recuperación después de la guerra, desarrollando industrias eficientes que realizaron productos de alta calidad.

La economía de los EE.UU. alcanzó su máximo nivel de productividad en la posguerra, al desarrollar gigantescas industrias y un rápido crecimiento en la construcción. La política exterior norteamericana se enfocó principalmente en la Guerra Fría entre los países occidentales y las naciones comunistas, durante la cual los EE.UU. proveyeron de ayuda económica a los países en desarrollo de Latinoamérica, Asia y África. A nivel interno el gobierno se enfocó en resolver problemas sociales y políticos para mantener a la economía que estaba floreciendo. Siguiendo el ejemplo del Nuevo Pacto fueron creados nuevos programas para atender los problemas sociales.

Canadá experimentó un considerable desarrollo económico en la posguerra, tanto su industria como su agricultura se vieron beneficiados por los avances tecnológicos. A partir de la guerra las relaciones con los EE.UU. se hicieron más fuertes, especialmente en los aspectos económicos y militares lo que los llevó a realizar algunos importantes proyectos conjuntos. Estos proyectos de cooperación sentaron las bases para la posterior realización de un tratado de libre comercio entre los EE.UU. y Canadá.

México en la posguerra, bajo un sistema de gobierno de partido de estado parecía ser uno de los países más estables de Latinoamérica. Pero su situación política y económica estuvo más cercana a la que se vivió en otros países latinoamericanos en lugar de la del resto de los países norteamericanos. Durante la Segunda Guerra Mundial Latinoamérica proveía de una gran cantidad de materias primas y comida para los países aliados; pero después de la guerra las naciones latinoamericanas tuvieron dificultades para estabilizar sus economías. A pesar de continuar supliendo algunos productos no terminados a los países industrializados, la demanda no aumentó lo suficiente para fundamentar un sano desarrollo económico, mientras que la lista de bienes que Latinoamérica necesitaba importar creció.

La mayor parte de los líderes políticos de Latinoamérica vieron en el desarrollo económico una clave para resolver los problemas de la región, dicho desarrollo traería los trabajos necesarios ante el incremento de la población. La industrialización podría minimizar la dependencia del país a recursos extranjeros para la fabricación de bienes de manufactura y proveería bienes de consumo para todos. En todos los países el desarrollo económico se convirtió en el principal proyecto de gobierno.

Las naciones latinoamericanas invitaron corporaciones extranjeras para que establezcan negocios en sus países con la esperanza de que sus inversiones y tecnología ayudaran a aumentar la

industrialización, ésta parecía ser la más barata y rápida manera de promover el desarrollo económico. De esta manera se sentaron las bases para que apareciera una nueva clase de industria en México, la maquiladora.

La relación entre las corporaciones transnacionales y los países anfitriones se convirtió en un tema de gran importancia política. Muchos países latinoamericanos resintieron la propiedad extranjera de importantes fábricas, ya que los dueños de estos negocios retiraban sus utilidades del país en lugar de reinvertirlas. Cualquier intento de los gobiernos para controlar el flujo de dinero hacia afuera del país no tuvo éxito.

Hacia finales de los años 50 se empieza a utilizar una política económica conocida como sustitución de importaciones. Esta política se convirtió en uno de los pocos programas políticos en los cuales la mayor parte de los países latinoamericanos estaban de acuerdo. Bajo este esquema, los oficiales del gobierno examinaban la lista de bienes que importaba el país para encontrar aquellos artículos que podrían ser producidos dentro del mismo. El gobierno entonces daba incentivos a compañías manufactureras nacionales para que fabriquen estos productos. Al mismo tiempo, el gobierno establecería cuotas o tarifas para prevenir la importación de bienes similares, dando a las industrias locales una oportunidad de desarrollarse.

La sustitución de importaciones trajo cierto desarrollo en los países más grandes, como Brasil, México y Argentina, quienes contaban con grandes mercados y suficientes recursos para completar esta tarea. A principios de los 60 estos países producían acero, maquinaria pesada, automóviles, productos farmacéuticos y otros bienes de consumo, industrias que llegaron a representar el 20% del producto interno bruto.

Pero hacia mediados de los 80 todas las sencillas sustituciones de importaciones se habían realizado, sin embargo muchos otros problemas – como la distribución de la riqueza, el alza del poder adquisitivo, la deuda externa – permanecían sin resolver. Como resultado de esto, las nuevas fábricas que producían estos bienes corrían a media capacidad debido a que había poca demanda interna para su producción.

Durante la posguerra, los países Latinoamericanos intentaron nuevas alternativas de asociación económica como una manera de disminuir su dependencia hacia los países industrializados, cooperando en áreas de producción, tarifas y comercio. El comercio con las naciones recientemente independizadas de Asia y África aumentó. Los países de Latinoamérica tomaron el

liderazgo en ciertos foros mundiales de política y economía, expresando posiciones más cercanas a las de los países africanos y asiáticos que aquellas de los EE.UU. y demás potencias imperialistas.

1.3.3 Prácticas empresariales.

La expansión económica de la posguerra marca el paso revolucionario final en el desarrollo de las corporaciones que hoy conocemos. En los EE.UU. empresas como Ford, ITT o General Electric marcan el paso en cuanto a los esfuerzos de gestión administrativa de la época¹⁶. Por medio de una planificación muy detallada, la alta administración determinaba los negocios a los cuales quería dedicarse, cuánto capital había que destinar a cada uno y las utilidades que debían producir para la compañía los gerentes operativos de esos negocios. Un numeroso personal de contralores corporativos, planeadores y auditores actuaba como los ojos y los oídos de los ejecutivos, extrayendo datos relativos al desempeño divisional e interviniendo para reajustar los planes y las actividades de dichos gerentes.

El modelo organizacional desarrollado en los Estados Unidos se adoptó rápidamente en Europa y luego en el Japón. Habiéndose proyectado para un período de fuerte y creciente demanda, y por tanto de crecimiento acelerado, por lo que esta organización corporativa se acomodaba perfectamente a las circunstancias de la posguerra.

El ambiente económico de esta época estaba determinado por una demanda insaciable de bienes y servicios, tanto en el ámbito interno como externo. Después de la escasez de bienes materiales, primero por la depresión y luego por la guerra, los clientes estaban dispuestos a comprar cuanto les fuera ofrecido por las compañías, al tiempo que no existía una cultura para exigir alta calidad o servicio.

Es así como durante los años 50 y 60, la principal preocupación de los ejecutivos desde el punto de vista operativo era la capacidad, es decir, que la empresa pudiera correr al parejo de una demanda que siempre iba en aumento. Si la compañía construía demasiado pronto una capacidad excesiva de producción, corría el riesgo de endeudarse más de lo que convenía; pero si se demoraba mucho o se limitaba a una capacidad muy pequeña, podía perder participación de

¹⁶ HAMMER, M. 1995. Op cit.

mercado por no poder producir. Para resolver estos problemas fueron ideados sistemas cada vez más complejos de presupuestar, planear y controlar.

Las escuelas de negocios enseñaban: que la producción en masa era la forma de producción más eficiente y avanzada, que un mercado masivo requiere productos uniformizados y que se requiere una distribución masiva como parte esencial de este proceso. Se tenía la concepción de que las masas de trabajadores son básicamente iguales y pueden ser motivadas por incentivos uniformes. El director eficaz aprendía que la sincronización, la centralización, la maximización y la concentración eran necesarias para alcanzar sus objetivos. Y como puede apreciarse, en este entorno, estas suposiciones eran básicamente correctas.

La tradicional estructura piramidal de la mayor parte de las organizaciones se adaptaba muy bien a este ambiente de alto crecimiento debido a que era escalable: cuando la compañía necesitaba crecer, únicamente tenía que agregar – según fueran necesitados – trabajadores en la base del organigrama para posteriormente ir colocando los estratos administrativos de arriba.

La estructura piramidal también era ideal para el control y la planificación, ya que al dividir el trabajo en diferentes tareas, los supervisores podían obtener un desempeño uniforme y exacto de los obreros, y sus respectivos supervisores harían lo mismo. Es así como fue fácil aprobar y controlar presupuestos departamento por departamento, mientras que los planes se creaban y se ejecutaban sobre la misma base.

Asimismo, esta forma de organización se prestaba igualmente para períodos cortos de capacitación, debido a que pocas tareas de producción eran complicadas o difíciles. Por otro lado, a medida que la administración científica – respaldada por nuevos avances tecnológicos – fue asentándose en las organizaciones, las compañías se sintieron estimuladas para dividir más aun su trabajo de oficina en tareas pequeñas, de repetición, que fácilmente podían ser mecanizadas o automatizadas.

Sin embargo, al aumentar el número de tareas, el proceso total de producir y entregar un producto o servicio se complica inevitablemente, por lo que administrar ese proceso era cada vez más difícil. El aumento de personal en los niveles medios del organigrama fue uno de los precios que las compañías pagaron por organizarse en forma jerárquica y por los beneficios que representaba fragmentar el trabajo en pasos simples y repetitivos. Otra desventaja fue la creciente distancia entre la alta administración y el usuario de los productos o servicios, bajo este esquema, los

clientes y sus reacciones a la estrategia de la compañía se convirtieron en números abstractos que surgían a través de los distintos niveles de la estructura.

Ante esto, el enfoque mecanicista que acompaña la visión de Taylor aparece como la mejor solución, por lo que la administración científica comienza a dominar todo el ámbito empresarial a partir de la posguerra. Se mira a la corporación desde un punto de vista cien por cien mecanicista, se observa y se estudia todo como un conjunto de engranes, palancas y resortes que responden a leyes universales, las cuales se pueden expresar matemáticamente.

El determinismo y la predicción se convierten en el principal enfoque bajo el cual se ataca cualquier problema de administración, se dividen los procesos de trabajo en una serie de subprocesos, en analogía a las diferentes estructuras y partes de la máquina, de la misma manera la gente es organizada en roles, roles plenamente definidos y diferenciados como las diferentes partes que componen una máquina.

La ingeniería se convierte en una ciencia importante para la administración debido a la formación científica que presenta, aunada a los constantes intentos por crear una aproximación formal y racional a la estrategia de negocios. Un todo se reduce a sus partes o componentes más sencillos, el mismo conocimiento se rompe en subdisciplinas, y la gente, siguiendo la tendencia del conocimiento y la máquina, también se fragmenta, definiéndose clara y rígidamente los roles que ocupará dentro de las organizaciones.

Las empresas se diseñan y organizan como estructuras rígidas y sistemas análogos a las máquinas, crecen rápidamente y para mantener el control se coleccionan grandes cantidades de datos numéricos. Las decisiones son tomadas a partir de la utilización de sofisticadas razones matemáticas.

Para manejar las organizaciones se mueven las piezas de un lado a otro, se construyen elaborados modelos y cada vez se contemplan más variables lo que trae consigo una cada vez más complicada manera de analizar. Este análisis prevalentemente cuantitativo se constituye en el soporte más importante en el proceso de toma de decisiones dentro de la organización.

Al creerse ciegamente en la objetividad científica, se pone límites a todo y se intenta reducir cualquier cosa a sus principios más simples. El determinismo, la predictabilidad y el control se convierten en las creencias bajo las cuales se toma cualquier decisión en las organizaciones.

Para llegar al conocimiento del todo se estudian las partes, sin importar el número de éstas, al tiempo que se reducen, fragmentan, separan y se describe la realidad mediante el principio de causa y efecto. Al mismo tiempo se establecen límites en todos lados, se definen los roles precisos que cada parte (mecánica o humana) debe jugar en la organización y se establecen líneas de autoridad y límites a las responsabilidades.

La realidad misma es también sujeta a límites, aparece cada vez un mayor número de variables para medir y controlar, y se evalúa de acuerdo a éstas.

En el tradicional modelo de pensamiento científico – racional se busca entender las partes, cualquier objeto puede fragmentarse, estudiarse y luego armarse de nuevo sin ninguna pérdida significativa. Se asume que entendiendo la manera en que trabaja cada parte, el todo puede ser entendido.

Es dentro de este entorno, donde a mediados de los años 60 aparece la planeación estratégica. Los líderes dentro de las corporaciones la veían como “la mejor manera” para desarrollar e implementar estrategias, lo que debería maximizar la competitividad de cada unidad de negocio. De acuerdo a los principios de administración científica de Taylor, esta mejor manera implicaba separar el pensar del hacer y así crear una nueva función “*staff*” de especialistas: los planeadores estratégicos. Se esperaba que los sistemas de planeación produjeran las mejores estrategias así como instrucciones paso por paso para llevar al cabo aquellas estrategias de tal manera que los administradores de los negocios no pudieran equivocarse.

M. Jelinek¹⁷ en su libro “Institucionalizar la Innovación”, basada en el desarrollo histórico de la ciencia de la administración, y más precisamente en la administración científica de Taylor, proporciona una descripción bastante acertada de las tendencias administrativas de la posguerra que llevan a la aparición de la planeación estratégica.

La contribución de Taylor en sus famosos experimentos dentro del estudio formal del trabajo manual, no sólo sirvió para mejorar los procesos de producción y elevar la productividad de los mismos, sino para iniciar una verdadera revolución acerca de la manera en que el trabajo mismo era organizado: la codificación de las actividades rutinarias. Taylor, por primera vez en la

¹⁷ MINTZBERG, H. The Fall and Rise of Strategic Planning. 1994.

historia, hizo posible la coordinación a gran escala de detalles del trabajo, por encima y completamente separado de las actividades mismas, lo que abre las puertas a la planeación y aparición de políticas. Esto llevó a una división del trabajo fundamental: entre el desempeño de la tarea y su coordinación, lo cual favorece el hecho de que la administración pudiera abstraerse de las operaciones diarias, de tal manera que sólo pueda concentrarse en las excepciones.

En el área de contabilidad de costos los principios de Taylor fueron extendidos hacia las funciones administrativas por Alexander H. Church¹⁸. Al abstraer la administración misma se hace posible la descripción y el monitoreo del rendimiento de una empresa.

En la práctica empresarial, los principios de estudio del trabajo de Taylor se extendieron hacia los altos niveles administrativos a través de la introducción de las estructuras por divisiones de Du Pont y de General Motors. Esta innovación formalizó la separación entre la operación de un negocio y el desarrollo de la estrategia corporativa.

La revolución que Taylor inició en la fábrica, durante la posguerra es repetida dentro de las estructuras jerárquicas, sin presentarse alguna diferencia fundamental. Los motores de esta nueva revolución – equivalente a los métodos de estudio del trabajo de Taylor llevados a un nivel más alto de abstracción – fueron un conjunto de sistemas formales de planeación estratégica y control: ahora, a través de los nuevos sistemas administrativos, la planeación y el desarrollo de políticas son posibles, debido a que estos sistemas ahora atrapan y universalizan el conocimiento de cada actividad. Dichos sistemas se apoyan en la creación de un modelo a partir de la realidad, y se enfocan explícitamente hacia el modelo en lugar de la actividad real, y, al generalizar las características básicas del mismo, lo codifican, haciendo posible su cambio y mejora. Por lo tanto, la administración por excepciones y el desarrollo de políticas son ahora posibles debido a que la administración ya no necesita estar inmersa en los detalles de la actividad misma.

Jelinek distinguió algunos de los principales supuestos que dan soporte a la recién creada práctica de la planeación estratégica:

- la administración de la estrategia puede ser separada completamente de la administración de las operaciones,

¹⁸ *ibidem*

- el proceso de desarrollo de estrategias puede ser programado – “institucionalizado” en sus palabras originales – mediante la utilización de sistemas formales, y,
- solamente a través de dicha institucionalización es que la separación entre la estrategia y la operación puede ser posible.

Lo que Taylor logró en la fábrica, ahora por simple extrapolación, los sistemas de planeación logran hacer en el escritorio del ejecutivo.

Debido a su poder de formalización, la planeación se convierte ahora en el medio para crear y también para operacionalizar la estrategia. En otras palabras, en la práctica la planeación estratégica es el equivalente a la formación de estrategias. Por lo que aparece desde ese entonces la utilización indistinta de ambos términos.

Es así como la planeación¹⁹ queda definida como “el procedimiento formal que busca definir un resultado articulado, en la forma de un sistema integrado de decisiones”. Formalización dentro del proceso de planeación estratégica significa descomponer, articular, y especialmente analizar los procesos por los cuales las decisiones se toman y son integradas en las organizaciones.

En pocas palabras la planeación está enfocada al análisis, a descomponer un objetivo en una serie de pasos, formalizándolos para que puedan ser implementados de manera casi automática y prever anticipadamente las consecuencias o resultados de cada paso.

¹⁹ *ibidem*

2. Entorno actual.

En el primer capítulo se estudió la relación que existe entre el entorno de cada diferente época de la historia de la corporación y las diferentes formas de administrar la misma. Las tendencias dictadas por los cambios económicos y tecnológicos que la revolución industrial trajo consigo han resultado ser factores determinantes en la manera de dirigir las empresas desde ese entonces.

La división del trabajo, la producción en serie, y en general la visión mecanicista de la producción, que caracterizaron a la Revolución Industrial y en los que los valores de rendimiento, estricto control y maximización de la capacidad constituyen los parámetros por los que se toman las decisiones para producir, fueron exportados a la gestión administrativa de la posguerra.

Dentro de este ambiente prevalentemente mecanicista – como las mismas máquinas que lo originaron – surge la planeación estratégica como un resultado más de la fragmentación de actividades y división del trabajo: ahora el hacer y el pensar en la gestión administrativa, también se han separado y formalizado, o parafraseando a Jelinek se han “institucionalizado”.

La “mejor manera” de realizar el trabajo introducida por Taylor, ya no sólo fue aplicada al trabajo en sí, sino también a la administración del mismo. Con la idea de que el pensar – ahora separado del actuar – se puede formalizar y optimizar, a partir de la posguerra aparecen manos y cerebros para dirigir y administrar un negocio, análogamente a las manos (obreros) y cerebros (administradores, ingenieros y diseñadores) que para “la óptima manera” de producir aparecieron después de la Revolución Industrial. Ahora sí, el pensar y el hacer están completamente separados, tanto en la manera de producir como en la administración misma de las organizaciones.

A partir de la Revolución Industrial la intuición ya no es necesaria en el trabajo, mientras que se desdeña la experiencia individual para trabajar y producir: ¡el artesano es desplazado ahora por el obrero!. La intuición y la experiencia individual fueron ahora suplantadas por técnicas formales y mecánicas diseñadas por los nuevos expertos: aquellos que poseen el

conocimiento universal y científico originado a partir de leyes universales que pueden ser expresadas matemáticamente.

Análogamente desaparece también de la gestión administrativa la necesidad de intuir y aprender por experiencia. Una nueva manera de pensar o mejor dicho "la mejor manera" de pensar, la óptima, la descubierta por leyes causales de validez universal se presenta como única opción. El análisis formal y mecánico se constituye como la única manera aceptada de pensar dentro de la administración de negocios, siendo así como a partir de los años 60 los planeadores estratégicos se convierten en los cerebros de la gestión administrativa.

Esta manera de dirigir en las organizaciones pareció funcionar durante las décadas de los 60 y 70. Y desde ese entonces la principal preocupación de las organizaciones ha sido producir masivamente, utilizando la gigantesca planta productiva que se creó durante la Segunda Guerra Mundial, para un mercado aparentemente masivo, originado a su vez por las condiciones posteriores a la guerra: la poca oferta, la demanda creciente originada por la gran explosión demográfica y el alza en los niveles generales de ingresos y consumo.

Esta situación proporcionó a fabricantes y proveedores de servicios la idea de que sus clientes eran más o menos iguales, que trataban ante un mercado masivo, y efectivamente, durante la posguerra los compradores se comportaban bajo este esquema, por lo que las compañías podían suponer que un producto o servicio estandarizado satisfaría a la mayor parte de ellos. Aún los que no quedaran satisfechos comprarían lo que se les ofreciera porque no tenían mucho donde escoger. Los proveedores del mercado masivo tenían relativamente pocos competidores, y estos ofrecían productos y servicios muy parecidos entre sí. En realidad, la mayoría de los clientes no quedaban insatisfechos, simplemente no tenían conocimiento de que hubiera algo mejor o distinto.

Pero hacia la década de los años 70 la situación cambia radicalmente, por un lado la crisis del petróleo de 1973, las rebeliones estudiantiles a lo largo del mundo en el 68, la aparición de los dólares flotantes y la aparición de nuevos competidores en el mercado mundial – principalmente japoneses y europeos con la completa reconstrucción de su aparato industrial – son eventos que contribuyen a cambiar la situación de aparente crecimiento y prosperidad económica que prevalecía en el entorno de la posguerra. Al mismo tiempo la revolución informática, los avances tecnológicos en el mundo de transporte y la electrónica

aceleran la innovación de productos, mejoran los tiempos de producción y servicio, y tienen un impacto positivo en los procesos de negocio.

Todos estos cambios hacen temblar los presentes fundamentos del pensamiento económico y afectan directamente a las empresas y sus operaciones. El propósito del presente capítulo será estudiar estos cambios para que en los posteriores capítulos se defina el impacto que estos presenten en la manera de pensar dentro de las organizaciones así como en las organizaciones mismas.

De acuerdo a lo que hasta el momento se ha estudiado, para definir un adecuado modelo de gestión empresarial, se necesita realizar un análisis del entorno que rodea a la empresa. La influencia de los recientes cambios tecnológicos ha afectado la posición de los factores tradicionales de la producción dentro del actual pensamiento económico y empuja a tomar en cuenta otros nuevos factores que no habían gozado de tanta importancia o atención previamente. Se presentará un análisis de la situación del modelo Keynesiano de pensamiento económico, el cual parece no poder explicar los hechos económicos que se originaron a raíz de los cambios tecnológicos que aparecieron a partir de la década de los 70. Esta situación llevará a concluir que muchos de los actuales supuestos para dirigir las empresas ya no tienen validez requiriéndose ahora adoptar unos nuevos.

2.1 Entorno tecnológico.

En la actualidad el procesamiento electrónico de datos permite manejar grandes cantidades de datos y poner la información a disposición de un número mayor de personas. Por lo tanto, se puede obtener, analizar y organizar información oportunamente y de una manera sumamente barata.

Entre los muchos usos de las computadoras en los negocios, se encuentran: la planeación de las necesidades de material y de recursos de manufactura, el control computarizado del equipo de producción, la evaluación de proyectos, el control de inventarios y compras, etc. La computadora también ayuda grandemente al diseño y a la ingeniería, siendo esta aplicación la que hizo posible el programa espacial estadounidense. Por otro lado, están los muchos usos para procesar información financiera, como es el caso de las cuentas por cobrar y por pagar, nóminas, presupuestos de capital y planeación financiera.

La comunicación auxiliada por la computadora repercute no sólo en el proceso de toma de decisiones dentro de la empresa sino también en su diseño organizacional. Por ejemplo, los administradores de alto nivel pueden usar la computadora para obtener información de una base de datos que les facilite la aplicación de los modelos de decisión. Esto le permitirá a la compañía responder en forma oportuna a los cambios del ambiente externo.

Como se ha visto, las implicaciones del creciente uso de la computadora personal son múltiples, sin embargo, existe la necesidad de personal especializado en apoyo computacional, capacitación para el personal y redefinición de puestos. Pero gracias a la computadora misma, la distinción entre operación y apoyo es cada vez menos clara. La información que antes recopilaba personal de apoyo ahora puede ser obtenida con facilidad por otros administradores al tener acceso a una base de datos común. Por otra parte, la información que antes era prerrogativa de los altos ejecutivos, ahora puede estar disponible también para el personal de niveles inferiores, dispersando el proceso de toma de decisiones a lo largo de la organización.

Con frecuencia el amplio uso de las computadoras independientes provoca duplicación de esfuerzos. Por ejemplo, la base de datos de la computadora central de la empresa o de alguna otra computadora puede no ser accesible desde una computadora de escritorio. Ante esta situación se han desarrollado redes que unen las estaciones de trabajo entre sí, o que unen las mismas estaciones con computadoras mayores o con equipo periférico.

Ahora, personas en distintas estaciones de trabajo pueden comunicarse entre sí vía computadora o tener acceso a costoso equipo que puede estar subutilizado por un solo usuario. Existen otras muchas aplicaciones de las redes de computadoras, como son el correo electrónico o la recopilación y distribución de información de la industria así como el análisis de tendencias futuras. Nuevos avances tecnológicos como superconductores, microondas, etc.), transforman rápidamente el sistema de manejo o distribución de información. El desarrollo de cada vez más poderosas herramientas de *Hardware* y *Software*, junto con la disminución de precios los hace cada vez más accesibles.

Estas nuevas tecnologías de telecomunicaciones tienen diversas aplicaciones, tal como se muestra en los ejemplos siguientes:

- Suministro de equipos y programas de computación a los clientes con el propósito de mejorar el servicio (sistema computarizado de reservaciones, telebanca, suministro de pedidos, etc.).
- Acceso a bases de datos y fuentes de información en todo el mundo así como transmisión de la misma (teleconferencia, Internet, correo electrónico, etc.).
- Contacto constante con proveedores, lo cual reduce los costos de manejo de inventarios y mejora el servicio: la telecomunicación un vínculo importante para los sistemas de inventarios justo a tiempo.
- Capacidad de acumular información detallada de la operación del negocio, clientes, proveedores o personal en bases de datos, así como el rápido análisis y procesamiento de esta información.

La automatización es cada vez más importante en el proceso de producción. Las nuevas máquinas - herramienta, microprocesadores, tecnología de sensores y control automático, permiten reducir el tiempo y los costos de utilización del equipo de producción, lo que repercute en una mayor variedad de productos a un costo menor.

En el pasado, la tendencia era lograr menores costos mediante la producción de grandes volúmenes de un solo producto en particular. Ahora, la alta tecnología permite reducir drásticamente los tiempos de preparación o cambios en el proceso de producción, lo que significa un mejor uso de las máquinas con menores costos de mano de obra. Además se pueden reducir los inventarios de productos en proceso y los costos de mantenimiento disminuyen al simplificarse procesos, controles y maquinaria.

El diseño y la fabricación de productos ha cambiado mucho en años recientes, en gran parte debido a la aplicación de la tecnología de la computación. El diseño con la ayuda de computadoras (CAD según siglas en inglés), la manufactura con ayuda de computadoras (CAM) y el protocolo de manufactura automatizada (MAP) son algunas de las piedras angulares de la fábrica del futuro.

La tecnología CAD/CAM permite a los ingenieros diseñar productos con mucha mayor rapidez de lo que podrían hacerlo con el enfoque tradicional de papel y lápiz. Estas aportaciones de la tecnología son de extrema importancia ya que como se verá más

adelante, los ciclos de vida de los productos se acortan día a día. Además, las empresas pueden responder con más rapidez a las solicitudes de clientes con requisitos específicos. El propósito final de muchas compañías de hoy es integrar todo el proceso de manufactura mediante computadoras.

Como se verá posteriormente, uno de los factores que más contribuyeron en los trastornos económicos del mundo a partir de la década de los 70, fue el embargo de petróleo organizado por la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP), el cual causó mucha preocupación relativa al futuro de los recursos energéticos. Esta situación sacó a luz la enorme dependencia de los países industrializados hacia el petróleo importado. Esta dependencia, junto con el hecho de que el petróleo una vez utilizado no puede ser reemplazado, ha obligado a muchos países a considerar fuentes alternativas de energía.

Una alternativa puede ser la utilización de otros combustibles fósiles como el carbón o el gas natural, pero estas sustancias, junto con el petróleo son recursos no renovables. Además, la utilización del carbón y el gas natural también provoca problemas de contaminación. La energía nuclear también se ha llegado a considerar como una alternativa económica a los combustibles fósiles, pero importantes accidentes durante los 70 y 80 han puesto a cuestionar esta alternativa debido a su peligroso impacto en el medio ambiente. Todo esto ha empujado a evaluar otras fuentes alternativas de energía como la solar o la eólica.

2.2 Entorno económico.

El período que abarca los años de 1968 al 73 tiene una importancia relevante en la historia económica moderna: marca el fin de la era en la cual el gobierno se constituía como el motor del progreso de una nación (estado paternalista). La crisis del petróleo, el dólar flotante y las rebeliones estudiantiles a lo largo del mundo occidental marcan el comienzo de una era de cambios.

Desde la década de los 80 la economía de materias primas se ha estancado, al tiempo que las economías industriales crecen. Este fenómeno se puede atribuir, por un lado, a la sobreoferta de materias primas, principalmente productos agrícolas (fenómenos originados por la revolución verde y a la expansión tecnológica de los países en desarrollo), y por el

otro, a la disminución en la demanda de materias primas para el desarrollo de productos manufacturados. Para aclarar este último punto se puede tomar como ejemplo uno de los productos claves del período industrial: el automóvil, en el cual las materias primas y energía constituían el 60% del costo del producto. Ahora, gracias al fenómeno de la miniaturización, uno de los productos claves del presente intervalo de tiempo, el cerebro de computadora (*microchip*), tiene un contenido de materias primas y de consumo de energía menor al 2%. Japón, por ejemplo, ha incrementado su producción industrial entre 1965 y 1985 dos y media veces, incrementando marginalmente el consumo de materias primas y energía²⁰.

Al mismo tiempo, la manufactura se ha separado del trabajo, lo que significa que los recientes avances tecnológicos permiten incrementar los niveles de producción sin necesariamente aumentar el número de trabajadores, o incluso, prescindiendo de un buen número de ellos. En 1988 se podía producir la misma cantidad de artículos que en 1973 con tan sólo dos quintas partes de las horas obrero que se requerían en ese entonces²¹.

Durante los períodos estudiados en el capítulo pasado, normalmente la inversión seguía al comercio, ahora, los inversionistas colocan plantas de producción en cualquier lugar del mercado global en lugar de producir en casa y exportar, en otras palabras, resulta más fácil producir afuera para después importar. Hoy en día se investiga donde hay investigadores y se diseña donde hay diseñadores. La industria maquiladora mexicana es un claro ejemplo de esto: Nissan fabrica motores en sus plantas de Aguascalientes, los cuales después serán exportados, inclusive a Japón, donde se unirán con productos fabricados en otros países.

Otro factor importante a considerar es la separación entre la economía "real" de bienes y servicios y la economía de dinero. Hoy 90% de las transacciones financieras internacionales no cumplen con alguna "función económica" en términos de producción. Los avances tecnológicos en comunicaciones y redes permiten que estas inversiones "golondrinas" salten de un país a otro con facilidad, provocando importantes desequilibrios en las economías de las naciones.

²⁰ DRUCKER, P. Managing for the future. 1992

²¹ *ibidem*

Por otro lado, los avances tecnológicos en materia de información marcan el fin de muchos de los supuestos que fueron manejados durante la era industrial abriendo paso a una sociedad fundamentada en la creación y distribución de la información. Esto ha provocado que el número de trabajos administrativos, gerenciales y técnicos sea mucho mayor que el de trabajos manuales del ramo industrial.

La velocidad a la que hoy se transmite la información – instantánea – cambia profundamente la forma de trabajar y de hacer negocios. Durante la revolución industrial el recurso estratégico fue el capital, hoy los recursos estratégicos son la información y el conocimiento²².

En la actualidad el aspecto más importante de la economía es su globalización; hoy se vive en un mundo de comunidades y bloques interdependientes. Pensar globalmente y actuar localmente cobra importancia, ya que por sí solo, ningún país cuenta con una economía autosuficiente, lo que afecta a un país en cualquier parte del mundo afecta al resto. La alianza entre empresas y la inversión en otras naciones, trae como resultado la internacionalización de la industria y por lo tanto de la economía. La velocidad del cambio de empresas nacionales a empresas multinacionales y de mercados internos a mercados de exportación es más evidente.

Las naciones están creciendo e incrementando su economía de manera interdependiente, sin importar la planeación de los gobiernos centrales. Muchos mercados son atractivos para los países industrializados como mercados potenciales, de ahí la aparición de bloques económicos como: la Cuenca del Pacífico, la Comunidad Europea, el Tratado de Libre Comercio de Norteamérica y otros acuerdos realizados entre naciones vecinas o con intereses similares.

A raíz de esto las relaciones comerciales han cambiado, el libre comercio se ha convertido en uno de los principios centrales de la integración económica internacional. Mediante bloques económicos las economías pequeñas cuentan con mercados lo suficientemente grandes para generar suficiente producción y ventas que las sostenga. En pocas palabras, las relaciones económicas hoy se dan entre bloques comerciales en lugar de entre países.

²² ibidem

Hoy un gran número de empresas empieza a cambiar su horizonte de planeación de corto a largo plazo, siguiendo los ejemplos de empresas japonesas, las cuales con ganancias han demostrado que planear con una visión estratégica, considerando la manera en que debería cambiar el medio ambiente en el futuro resulta mejor que enfocarse a la producción masiva. La forma en que habrán de racionarse los recursos no renovables, los cambios en la tecnología, la densidad demográfica, etc. son factores que deben estar muy presentes para asegurar la permanencia y el liderazgo de una empresa en el futuro.

Hasta no hace mucho tiempo, bajo la influencia del modelo económico keynesiano, una de las primordiales tareas del estado era nacionalizar compañías, crear nuevas empresas, producir empleos, controlar y asegurar el suministro de bienes y productos básicos para la población. Actualmente en muchos países, el estado ha cambiado sus perspectivas, desincorporando sus empresas, asociándose con el sector privado, eliminando los aparatos burocráticos y buscando oportunidades de desarrollo a través de la privatización de algunas empresas.

Los países europeos que habían perdido su capacidad de producción industrial a raíz de la Segunda Guerra Mundial ahora se han recuperado completamente integrándose a la economía mundial. Esto trae como consecuencia un aumento en la cantidad de competidores en diferentes industrias. Análogamente Japón y otras economías capitalistas asiáticas se integran a la competencia global.

Durante la mayor parte del siglo XX los EE.UU. habían sido líderes en el mundo de la industria pesada y la manufactura. Pero, durante los años 70 y 80, los EE.UU. empezaron a perder terreno en estas áreas ante adversarios de Japón, Corea del Sur y Taiwan, quienes contaban con modernas fábricas y costos de mano de obra mucho más pequeños. Como resultado de esto, durante los años 80 muchas industrias cerraron, lanzando a miles de personas al desempleo, desempleo que se convierte en un factor muy importante en la economía norteamericana. Durante años la manufactura había dominado la vida económica; sin embargo a partir de los años 80 los negocios orientados al servicio, como instituciones financieras, supermercados y restaurantes, comenzaron a generar la parte más importante de la actividad económica de muchos países desarrollados.

Junto con estos cambios en la economía, los norteamericanos empezaron a adquirir cada vez más bienes extranjeros, al tiempo que muchos negocios norteamericanos encontraron una creciente dificultad en vender sus productos en el extranjero, lo que creó un déficit comercial severo.

Los años 70 y 80 vieron a la Comunidad Económica Europea (CEE) crecer de 6 a 12 miembros cuando Gran Bretaña, Irlanda, Dinamarca, Grecia, España y Portugal ingresaron al mercado común europeo. Otras seis naciones europeas (Austria, Finlandia, Islandia, Suiza, Suecia y Noruega) formaron una organización separada llamada Asociación de Libre Comercio Europeo. Conforme fue creciendo la CEE, ésta se convirtió en punta de lanza para implementar prácticas comunes entre todos sus miembros en materias de impuestos, créditos o beneficios para los trabajadores. También se ha introducido el proyecto de un sistema monetario común, con el propósito de que los miembros de la comunidad compartan la misma moneda.

Desde finales de los años 70 y durante los años 80 las economías de las naciones del bloque socialista empezaron a mostrar signos de fragilidad: fábricas y maquinaria obsoleta, productos de baja calidad, bajos niveles de productividad laboral, los desequilibrados acuerdos comerciales del COMECON y una fuerte deuda externa contribuyeron a esta debilidad económica. Hacia finales de los años 80 el régimen comunista de la URSS se colapsa, posteriormente, muchos de los países que pertenecían al bloque comunista optaron por economías de libre mercado.

Por otro lado, Japón entró en los años 80 como el país líder en poder económico en Asia, sobrepasando a cualquier otro país en la construcción de barcos y manufactura de productos electrónicos. Pero este crecimiento trajo consigo un problema: habría que encontrar mercados para los gigantescos volúmenes de producción. Durante años los EE.UU. habían sido el mejor consumidor de bienes japoneses, pero desde el final de los años 60 la balanza comercial empezó a cargarse a favor de Japón. En respuesta a esto, políticos norteamericanos presionaron al gobierno para limitar las importaciones japonesas al tiempo que exigían que Japón removiera los controles que restringían el número de importaciones norteamericanas. Hacia finales de los años 80 este problema acarreó fuertes tensiones políticas entre las dos naciones.

Por su parte a partir de los años 70 el resto de los países asiáticos empezaron a encontrar caminos para resolver sus problemas económicos. Por ejemplo, para asegurar los precios altos y estables en sus exportaciones, formaron asociaciones económicas. Además, estos países se asociaron con otras naciones en desarrollo para trabajar por grandes concesiones en las agencias internacionales de crédito, como el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional. También, estos países siguieron el ejemplo de organismos como la CEE, cooperando para el desarrollo del comercio común y de políticas económicas conjuntas. Hacia el final de los años 80, el desarrollo económico en Asia era muy variado: algunos países como Japón, Corea del Sur, Singapur y Taiwan, habían obtenido un importante éxito comercial y se lanzaron a la conquista de los mercados mundiales; por otro lado, las economías del resto de los países asiáticos cargaban el peso de grandes deudas externas, por lo que aún no logran concretar pasos concretos que los lleven a un significativo desarrollo económico.

La apertura de mercados, la globalización de la economía y por consecuencia, de la competencia ha permitido a los consumidores tener una amplia posibilidad de opciones y variedad de productos y de bienes, con mejores condiciones de calidad y de servicio, con grandes innovaciones y con valor agregado. Hoy, una innovación en el servicio en alguna parte del mundo levanta las expectativas de los clientes en el resto del planeta.

El panorama económico de México mejoró grandemente con el descubrimiento de vastas reservas de petróleo en los años 70 y parecía que el país finalmente iba a superar sus dificultades económicas. Sin embargo, a mediados de los años 80 la rebaja mundial en los precios del petróleo terminó con el sueño de un brillante futuro económico. Uno de los eventos más relevantes de los últimos años de proteccionismo en México fue la nacionalización de la industria bancaria en 1982, pero la nación continuaba endeudándose fuertemente, lo que siguió dañando su economía mientras que los altos índices de natalidad trajeron consigo un crecimiento en las tasas de desempleo.

Ante las tendencias de globalización, a partir de mediados de los 80 se vive en México una apertura comercial, con la entrada de México al Acuerdo General de Aranceles y Comercio (GATT por sus siglas en inglés), una creciente desincorporación de empresas del estado (telecomunicaciones, financieras, petroquímica secundaria, entre otras) hasta llegar a 1994

cuando la integración comercial en Norteamérica es una realidad al empezar a funcionar el Tratado de Libre Comercio de Norteamérica entre México y los dos previos miembros del tratado, EE.UU. y Canadá.

Después de un aparente período de estabilidad entre los años 88 y 94, el país se ve sumido en una crisis económica la cual será explicada en el análisis del entorno de la empresa del caso práctico del siguiente capítulo.

2.3 Factores decisivos.

Como se ha visto, los factores tradicionales de la producción: tierra, trabajo e incluso el mismo capital, ya no pueden asegurar las ventajas competitivas de una nación o empresa. La administración de tecnología e información se convierte en un factor determinante para el presente entorno, no porque antes no lo fuera, sino porque como se ha comprobado a lo largo de este capítulo hoy existen los medios que permiten que la recurrencia de los ciclos de desarrollo de nuevos productos y tecnologías sea más frecuente.

Esta situación propicia que dos factores, el conocimiento y información²³ sean decisivos para determinar la competitividad y supervivencia de una empresa en el presente entorno. Utilizar el conocimiento en actividades que actualmente se sabe cómo realizar, se le denomina productividad, por otro lado aplicar el conocimiento a actividades que son nuevas y diferentes, se le denomina innovación. Por lo tanto, empleando adecuadamente el conocimiento es como se podrán alcanzar los objetivos de innovación y productividad necesarios para mantener competitivo un negocio en el presente entorno.

Los actuales avances tecnológicos permiten que la productividad y la innovación se conviertan en las gúfas para la definición de una nueva manera de administrar las organizaciones. Alcanzar utilidades con el costo de mermar la productividad o sin innovar, no puede ser considerado como tal, debido a que, de una u otra manera, afecta negativamente al capital. Por otro lado, mejorando la productividad de los recursos básicos y tomando una postura innovadora dentro de la organización, la hará más rentable, quizás no inmediatamente, pero seguramente en el futuro. Hoy ya se cuentan con las herramientas

²³ DRUCKER, P. The post-capitalist society. 1970

tecnológicas que permitirán dar soporte a estos esfuerzos y hacer competitiva a una empresa dentro del cambiante entorno.

El conocimiento, reflejado principalmente a través de innovaciones tecnológicas, se constituye ahora como un factor determinante para la supervivencia de las organizaciones en el presente entorno. Como se ha visto, los tradicionales factores de la producción ya no pueden ser considerados como factores clave, la aplicación de diferentes tecnologías a estos factores ha maximizado y optimizado la utilización de los mismos, lo que ha ocasionado que la competitividad en el presente entorno económico ya no sea determinada por trabajo, materiales o energía, sino por las tecnologías mismas, o mejor dicho, la administración y correcta aplicación de las mismas.

Como se observó, la aplicación intensiva de la tecnología no sólo se ha dirigido hacia la fuerza laboral sino también hacia los procesos mismos, con una disminución en la cantidad de energía y materias primas que éstos consumen.

Pero al referimos a conocimiento, no se busca hablar de la misma clase de conocimiento que ha caracterizado a nuestra civilización desde la revolución científica, ya que a partir de ese momento, y con un mayor énfasis a partir de la revolución industrial, el conocimiento ha sufrido un gradual proceso de superespecialización el cual se ha acrecentado en el presente siglo. Los especialistas han permanecido especialistas, adquiriendo cada vez más habilidades; pero esta superespecialización ha traído peligros consigo: una fragmentación de la realidad y una pérdida de la visión de la misma como un todo, un culto a la racionalidad mecánica y una sacralización de la tecnología (principal producto del racionalismo científico newtoniano), lo que como se ha comprobado muchas veces no trae consigo buenos resultados a nivel contexto.

Utilizando una analogía con la orquesta, el instrumentista (el cual puede ser considerado como un especialista) no sólo hace música, solamente ejecuta una parte de la pieza. Resulta básico el saber administrar u orquestrar el conocimiento y las tecnologías, dándoles su verdadero lugar dentro del desarrollo de nuestra civilización y ubicándolas en el entorno competitivo que atraviesan las organizaciones actuales.

2.4 Nueva visión del cliente y la competencia.

Los recientes avances en tecnologías de información, unidos a los fenómenos económicos anteriormente mencionados (donde destacan los fenómenos de globalización económica, aumento de la competencia y apertura de mercados) traen consigo un cambio radical en dos de los conceptos determinantes del entorno competitivo de cualquier empresa: los conceptos de cliente y de competencia toman una muy distinta tonalidad a la que tenían durante el período de mercado masivo y de aparente crecimiento económico de los años 60 y 70.

Desde el comienzo de los años 80, la fuerza dominante en la relación vendedor – cliente ha cambiado, actualmente son los clientes quienes indican a los proveedores qué es lo que quieren, cuándo lo quieren, y cuánto pagarán. En pocas palabras, hoy son los clientes quienes mandan en lugar de los proveedores. Esta nueva situación está descontrolando a compañías que de acuerdo a los parámetros analizados en el período anterior sólo saben producir para un mercado masivo.

Hoy, los avances en tecnologías de información y el aumento de la competencia permite a los clientes tener y conocer las diferentes opciones para adquirir un producto o contratar un servicio: ¡los clientes ya no se comportan como si todos hubieran sido fundidos en el mismo molde!. Los consumidores, tanto corporaciones como individuos, exigen productos y servicios diseñados para sus necesidades particulares y específicas, las cuales están cambiando constantemente. El concepto de "el" cliente ya no tiene vigencia, ahora es "este" cliente, aquél con quien el vendedor está negociando en determinado momento y que tiene la capacidad de exigir lo que mejor le parezca. Parece que el mercado masivo se ha dividido en fragmentos, algunos tan pequeños como un solo cliente.

Los clientes individuales, ya sean consumidores o firmas industriales, exigen que se les trate individualmente. Esperan productos configurados para sus necesidades, entregados según programas que estén de acuerdo a sus planes de manufactura u horarios de trabajo, así como cómodas condiciones de pago. En resumen, los factores económicos y tecnológicos del presente entorno han contribuido a desplazar el equilibrio de poder del mercado del productor hacia el consumidor.

Las expectativas de muchos consumidores se elevan cuando nuevos competidores irrumpen en un mercado con precios más bajos en combinación con productos de mejor calidad. Inmediatamente después aparecen productos nuevos e innovadores, y muchas veces todo esto va aunado a niveles de servicio que compañías bajo los esquemas tradicionales no pueden igualar. Evidentemente ahora no se trata de producir en serie a la máxima capacidad; conceptos como calidad, precio, selección o servicio empiezan a diferenciar a los proveedores.

En el sector de servicios, los consumidores esperan y exigen más porque saben que pueden obtener más. La tecnología, en forma de bases de información detalladas y de fácil acceso, permite a los proveedores de servicios y a toda clase de minoristas rastrear no sólo información básica acerca de sus clientes y no clientes, también les informa sobre sus preferencias y requisitos, lo que viene a sentar nuevos fundamentos para la competitividad. Una vez que el cliente experimenta un servicio superior, ya no acepta algo menor.

También los recientes avances tecnológicos hacen posible hoy que los clientes fabriquen para sí mismos lo que antes conseguían con proveedores: la amenaza de integración inversa también ha contribuido a desplazar del poder de los productores a los consumidores; afirmaciones que son ciertas tanto para los clientes industriales como el caso del cliente individual. Los clientes se han colocado en una posición ventajosa en su relación con los proveedores ya que hoy la tecnología permite contar con fácil acceso a más información.

Para las empresas que crecieron con la mentalidad del mercado masivo, la realidad más difícil de aceptar acerca de los clientes es que cada uno cuenta. Si se pierde un cliente hoy, no aparecerá otro para reemplazarlo. Durante treinta años después de la guerra hubo una gran escasez de productos manufacturados, los fabricantes no podían producir lo suficiente para satisfacer a todo posible comprador. El efecto de esta demanda insaciable de productos proporcionó a los productores poder de negociación sobre los compradores, en un mercado masivo, si uno lo fabrica alguien lo compra, hoy la situación es completamente distinta.

En el caso de la competencia sucede una situación análoga, durante la posguerra la situación era muy sencilla: la compañía que lograba salir al mercado con un producto o servicio aceptable y al mejor precio, realizaba una venta. Ahora no sólo hay más competencia sino que es de muchas clases distintas.

Los competidores de nicho han cambiado la faz de todos los mercados. Se venden artículos similares en distintos mercados sobre bases competitivas totalmente distintas: en un mercado basándose en precio, en otro basándose en selección, en otros con calidad o servicio (antes, durante o después de la venta).

Al venirse abajo las barreras comerciales, ninguna compañía tiene su territorio protegido de la competencia extranjera, por lo que un solo competidor eficiente puede subir el umbral competitivo para todas las compañías del mundo. Los eficientes desplazan a los inferiores porque el precio más bajo, la calidad más alta o el mejor servicio que brinde cualquiera de ellos pronto se convierten en la norma para todos. No sólo basta ofrecer un producto o servicio satisfactorio: si una compañía no puede plantarse al mismo nivel con la mejor del mundo en una categoría competitiva, pronto no tendrá un lugar en el mercado.

Compañías nuevas, que no llevan una gran carga organizacional ni están limitadas por sus antecedentes, pueden entrar en un mercado con importantes innovaciones en cuestiones de producto o servicio generaciones antes de que las compañías existentes hayan cubierto siquiera los costos de desarrollo de su más reciente producto.

Ser grande ya no implica ser invulnerable, y todas las organizaciones existentes deben estar atentas para descubrir las nuevas maneras de competir: las que provienen de compañías enteramente nuevas y las que provienen de aquellas que han venido trabajando en cambios radicales en su manera de hacer negocios. Las nuevas organizaciones no siguen las reglas que tradicionalmente han dominado un mercado, hacen nuevas reglas de acuerdo a su capacidad de innovar y a los cambios del entorno.

La tecnología cambia la naturaleza de la competencia en formas que la mayor parte de las organizaciones no esperaban. Por ejemplo, los avances tecnológicos han permitido a fabricantes y minoristas combinar sistemas de distribución y almacén con beneficios para ambos o en servicio después de la venta, avances tecnológicos permiten a compañías innovadoras idear técnicas totalmente nuevas de servicio.

Innovar y hacer adecuado uso de las nuevas tecnologías constituyen un factor esencial de éxito para diferenciarse subiendo las expectativas de los clientes respecto de todas las organizaciones en el entorno competitivo.

3. Nuevo modelo de pensamiento empresarial.

La nueva ola de innovación y crecimiento empresarial originado por los avances en diferentes tecnologías de información trae consigo la posibilidad de globalizar las economías financieras y la aparición de diferentes e innovadores polos capitalistas en otras partes del mundo; todos estos cambios propician cambios en las economías que van más allá del alcance y control de los gobiernos de los países. La crisis del petróleo, los dólares flotantes y los constantes avances tecnológicos que abren la puerta a la innovación (la cual puede constituirse como una importante diferencia competitiva en cualquier mercado) no sólo afectan algunos supuestos de las teorías económicas recientes sino que ponen en duda al tradicional modelo de pensamiento científico – racional y lógicamente toda la teoría construida sobre el mismo en cuestiones de administración de organizaciones.

Hoy en día, el emprender, inventar o innovar pueden profundamente alterar el ambiente competitivo en un muy corto período de tiempo y los supuestos del pensamiento administrativo tradicional parecen no proporcionar respuestas adecuadas para que las organizaciones sobrevivan en el presente entorno.

La planeación estratégica, de acuerdo a la visión mecanicista de la empresa no funciona en un entorno caracterizado por flujos de información y cambios constantes. Aunque ciertamente no está muerta, la planeación estratégica ha caído del pedestal que ocupaba dentro de las organizaciones.

La razón de este fracaso radica en que hacer planeación estratégica no significa lo mismo que pensar estratégicamente. Incluso muchas veces la planeación estratégica llega a contribuir negativamente en el proceso de pensar estratégicamente, ocasionando que los administradores confundan la visión de una realidad con la manipulación ocasionada por los números. En esta confusión se encuentra el meollo del asunto: las estrategias más exitosas son visiones y no planes.

La planeación estratégica en la práctica debe ser programación estratégica, es decir, la articulación y elaboración de estrategias o visiones, que ya existen. Una vez que las organizaciones comiencen a entender la diferencia entre planear y pensar estratégicamente, podrán volver a definir lo que el proceso de hacer estrategia debe ser: capturar lo que el

directivo aprende de todas las fuentes, tanto fuentes informales como la propia experiencia personal y la experiencia de otros a través de la organización así como fuentes formales como la investigación de mercados y otra clase de estudios, y después, sintetizar este aprendizaje en una visión de la dirección que el negocio debe de perseguir.

Ante la presente situación de crisis en la actividad de planeación estratégica, lo último que deberían hacer las organizaciones es deshacerse de sus planeadores o concluir que no hay necesidad de programar; en su lugar, el trabajo convencional del planeador debe de transformarse. Los planeadores deben de realizar su contribución alrededor del proceso de hacer estrategia en lugar que dentro de éste, asimismo, deben de proporcionar tanto los análisis formales como la información informal que el pensar estratégico requiere. Mientras realizan todo esto, los planeadores deben poner a consideración diferentes opciones en lugar de proporcionar una sola respuesta correcta, lo que rompe el paradigma mecanicista de "la mejor manera" de hacer las cosas. Los nuevos planeadores deben actuar como catalizadores que den soporte al proceso de hacer estrategia (en lugar de ser los depositarios exclusivos de dicho proceso) ayudando y propiciando que los administradores sean los que piensen estratégicamente. Finalmente, ellos también deben de ser programadores de la estrategia, ayudando a especificar una serie de pasos concretos necesarios para llevar al cabo la visión.

Al redefinir el trabajo del planeador, las organizaciones empezarán a reconocer la diferencia entre planear y pensar estratégicamente. La planeación siempre ha tenido que ver con el análisis, acerca de descomponer un objetivo o un conjunto de intenciones en una serie de pasos, formalizando aquellos pasos de tal manera que puedan ser implementados casi automáticamente y articulando anticipadamente las consecuencias que pudieran resultar de cada paso. Esta actividad es consecuencia de una aproximación mecanicista a la solución de problemas, la cual no es incorrecta, solamente incompleta.

Por el contrario, el pensar estratégicamente abarca síntesis, comprende intuición y creatividad. Para lograr esto se necesita una perspectiva integral de la empresa, una visión de la dirección que ésta ha de tomar, aunque ésta no esté detalladamente articulada.

Las estrategias no pueden ser desarrolladas de acuerdo a un horario, pero tampoco aparecen milagrosamente. Éstas aparecen libremente en cualquier hora y en cualquier lugar de la

organización, típicamente a través de procesos de aprendizaje informal, los cuales se llevan al cabo por gente de diferentes niveles que están profundamente envueltos en la operación del negocio.

Los procesos de planeación formal se encuentran encasillados en las estructuras rígidas que conforman la empresa (divisiones, departamentos, etc.). Esta es la razón por la cual los métodos formales de planeación no pueden proporcionar auténticos procesos de cambio organizacional dentro de las empresas; la planeación formal a lo largo de su historia, ha promovido estrategias que simplemente han sido extrapoladas de otros lugares y situaciones distintas. Esta es la razón por la cual la planeación estratégica no sólo no ha dado el debido soporte a la aparición del pensamiento estratégico, sino que muchas veces lo ha impedido.

El hacer estrategia, por el contrario y fuera de los esquemas preestablecidos, requiere dar soporte al aprendizaje informal que produce nuevas perspectivas y combinaciones. Una vez que los administradores entiendan esto podrán evitar los costosos problemas originados por aplicar técnicas formales de planeación (léase "la mejor manera" de Taylor) para resolver algún problema, las cuales muchas veces dejan a un lado a la intuición y el buen juicio.

3.1 Visión cuántica de la organización.

De acuerdo a lo que se comprobó en el primer capítulo el entorno guarda una estrecha relación con la manera de administrar los negocios de cada época. La corriente de pensamiento racionalista – científica ha sido el fundamento de los avances científicos y tecnológicos que se han dado a partir de la revolución industrial y ha influenciado la mayor parte de los ámbitos del pensamiento moderno. Pero la manera de pensar que da soporte a varios de los descubrimientos científicos de nuestro siglo ha puesto en entredicho los supuestos mecanicistas de la ciencia newtoniana. Una nueva concepción de la ciencia se opone diametralmente a los supuestos mecanicistas que ha manejado la ciencia clásica o newtoniana desde el siglo XVII. A esta nueva ciencia se le denomina ciencia cuántica debido a que los primeros pasos en este nuevo campo fueron dados en la física cuántica de principios de siglo.

Como se ha visto, el modelo de pensamiento newtoniano se caracteriza por su materialismo y reduccionismo, enfocándose en las cosas más que en las relaciones entre ellas. Las hipótesis que maneja esta nueva ciencia, basada en los descubrimientos de las áreas de la física cuántica, sistemas auto – organizables y la teoría del caos, proporcionan una nueva manera de ver el mundo²⁴. Este nuevo umbral trae consigo poderosas imágenes, metáforas y una nueva manera de pensar que proporcionan nuevos puntos de vista para comprender los problemas que afectan de manera especial a las organizaciones de hoy: caos, orden, control, autonomía, estructura, participación, planeación y predicción.

Bajo este nuevo esquema el universo se parece más a un gran pensamiento que a la gran máquina que el modelo newtoniano plantea. Aquí nada puede existir independientemente a sus relaciones con el entorno que le rodea, no resulta ser indispensable tomar posturas maniqueas o reduccionistas, la predicción absoluta y la uniformidad son imposibles, todo depende de la situación que se viva en un momento preciso.

Al comenzar a perder validez el tradicional método científico y trasladando estas ideas al ambiente administrativo, se llega a concluir que las organizaciones no pueden ser cambiadas al imponer un modelo desarrollado fuera de ellas. La nueva física demuestra que no existe alguna realidad objetiva esperando a revelar sus secretos, sin embargo, la búsqueda de esta realidad universal ha sido el motor del modelo de mecánico de Newton y de todo el pensamiento derivado de éste. No existen recetas o fórmulas que describan la realidad, el mundo resulta estar siempre en constante cambio y se modifica de acuerdo a las interacciones que se originen dentro de él.

La nueva ciencia toma una postura holística, encaminada a entender un sistema como tal, dándole preferencia al estudio de las relaciones entre las partes y los flujos de información entre las partes mismas. Al ver los sistemas desde la perspectiva de las relaciones entre sus diversas partes se entra a un nuevo ambiente de conexiones, a un flujo constante de procesos dinámicos, de fenómenos que no pueden ser reducidos a la simple causa y efecto.

Las relaciones se constituyen como el factor determinante al realizar una observación, y la gestión administrativa debe empezar a tomar esto en cuenta al analizar algunos temas como

²⁴ WHEATLEY, M. Leadership and the new science. 1992

el liderazgo, estudiándolo ahora desde el punto de vista de sus aspectos relacionales: comunicación, delegación de facultades, accesibilidad, flujos de información, etc.

El nuevo modelo organizacional, con soporte en el pensamiento que la nueva ciencia trae consigo, se aleja cada vez más de las creaciones mecanicistas que florecieron en la era de la burocracia. Ahora se empieza a observar a las organizaciones como sistemas, se les considera "sistemas que aprenden" donde las personas y los flujos de información dentro de las mismas aparecen como los factores determinantes.

El modelo newtoniano de la empresa le da un énfasis al control dentro de las mismas, esto solamente haría sentido en el caso de que las organizaciones efectivamente fueran máquinas o estructuras rígidas y predecibles. Pero si de acuerdo a lo que hemos visto las organizaciones necesitan cambiar constantemente de acuerdo a los flujos de información que dentro y fuera de ella puedan darse, la búsqueda de este control mecanicista se convierte en un suicidio. Se tiende a confundir el control con el orden; orden más que control es lo que necesita una organización que cambia de acuerdo a su entorno²⁵.

La conexión entre esta nueva ciencia y un nuevo modelo de pensamiento empresarial abre nuevas oportunidades de investigación teórica y práctica en temas como las relaciones y los flujos de información dentro de la empresa, la administración participativa y la delegación de facultades, la autonomía y la descentralización de actividades individuales (las cuales no se encuentran en desacuerdo con las metas y objetivos del todo) y por supuesto, la planeación estratégica.

3.2 Falacias de la planeación estratégica tradicional.

Al preguntar la opinión de planeadores convencionales acerca de las razones por las cuales los métodos tradicionales de planeación estratégica no funcionan (métodos derivados de una visión mecanicista de la organización) inevitablemente señalan una serie de razones de las cuales, lógicamente se deslindan.

²⁵ ibidem

Los mismos planeadores hacen creer que la planeación falla debido a que ésta no recibe el soporte necesario de la alta dirección y/o a que encuentran una gran resistencia al cambio en la organización. Pero esto es falso: no ha habido alguna técnica que haya recibido tanto apoyo de las altas capas directivas como la planeación recibió en sus días de gloria, y asimismo, la misma planeación ha sido la responsable por desalentar el compromiso de cambio de los administradores y ha ayudado a crear climas organizacionales adversos.

Este problema radica en que la planeación ha representado un estilo directivo calculador, enfocado al control, en lugar de uno de compromiso²⁶, enfocado al orden. Los administradores con un estilo de compromiso, llevan a su personal en un viaje, en el cual todos ayudan a definir el curso; como resultado de esto, el entusiasmo inevitablemente aparece en el camino. Por el contrario, aquellos que dirigen con un estilo calculador, fijan un destino y calculan lo que el grupo debe de realizar para llegar ahí, sin ningún interés por las opiniones del personal a su cargo.

Los métodos convencionales de planeación estratégica reducen el poder de los directivos en el proceso de hacer estrategias, llegando incluso a dejarlos a un lado. Hacia los niveles más bajos de la jerarquía la situación empeora, debido a que la planeación se ha utilizado para ejercer control, sin escuchar la voz de los demás miembros de la organización, de ahí la razón por la cual, los administradores intermedios han recibido con agrado las noticias del fracaso de la planeación estratégica.

En pocas palabras, los métodos formales de planeación estratégica han separado al planeador del gerente y a éste del proceso, lo que ha traído consigo un efecto negativo en toda la organización.

Un experto se puede definir como aquél que evade una serie de obstáculos en su camino a la gran falacia. Para la planeación estratégica, la gran falacia es la siguiente: "debido a que el análisis implica síntesis, la planeación estratégica es lo mismo que hacer estrategia". La gran falacia de la planeación estratégica, no es otra más que una falacia originada a partir de la concepción mecanicista del mundo.

²⁶ MINTZBERG, H. 1994. Op cit.

Esta gran falacia descansa en tres afirmaciones netamente mecanicistas: que la predicción es posible, que los estrategias pueden separarse de los sujetos de sus estrategias (fragmentación originada por la división del trabajo), y sobre todo, que el proceso de hacer estrategia puede ser formalizado o mecanizado. Como se observa claramente estas falacias provienen directamente de los supuestos mecanicistas que han prevalecido en la cultura organizacional a partir de los principios de administración científica de Taylor.

3.2.1 Predicción.

De acuerdo a los principios de la planeación estratégica, se supone que el mundo debe detenerse mientras un plan se desarrolla y luego permanecer en el curso que se predijo mientras el plan es implementado.

Los hechos demuestran lo contrario. A pesar de que existen algunos patrones repetitivos (como la estacionalidad) los cuales pueden preverse, otros factores como la innovación tecnológica o incrementos en los precios, son virtualmente imposibles de predecir. Es cierto que algunas personas pueden ver estos cambios con anticipación, es por eso que se les denomina "visionarios", pero ellos crean sus estrategias a partir de una manera más personal e intuitiva.

3.2.2 Fragmentación.

Tanto Jalinek como Drucker en sus respectivas obras, desarrollaron la interesante afirmación de que la planeación estratégica es para el ejecutivo, lo que los métodos de estudio de trabajo de Taylor son para la planta industrial, es decir, una manera de sistematizar el comportamiento y desarrollo de las actividades. Ellos afirman que a través de los modelos administrativos la planeación y el desarrollo de políticas la gestión directiva es posible, debido a que dichos modelos capturan en su totalidad el conocimiento acerca de las tareas o actividades. Bajo este esquema el administrar por excepciones es posible debido que ahora la administración no necesita estar inmersa en los detalles de las actividades.

De acuerdo a este punto de vista, si ahora un modelo administrativo, concebido de acuerdo al tradicional método científico, representa la realidad, entonces las estrategias pueden separarse de las operaciones, la formulación de la implantación, los que piensan de los que trabajan y los estrategias de los objetos de sus estrategias.

Bajo esta visión, el truco consiste en llevar la información relevante hacia las altas capas de la organización, de manera que los directivos puedan ser informados acerca de las actividades de abajo sin tener que verse inmersos en ellas. Ante esto la solución presentada por los planeadores ha sido la información formal, extensos y detallados informes cuantitativos acerca de las actividades de la organización y su contexto, presentados de una manera vistosa y entregados regularmente. Con esta información ni los altos directivos ni los planeadores tendrían que salir de sus oficinas a "mancharse las manos" en la operación. Juntos podrían formular y trabajar con sus cerebros para que las manos implementen.

Todo esto constituye una peligrosa falacia: la innovación no puede ser institucionalizada. Los sistemas nunca han sido capaces de reproducir la síntesis creada por un genio emprendedor, ni siquiera aquella diseñada por un estratega competente, y seguramente jamás podrán hacerlo. Irónicamente, la planeación estratégica y la administración tradicional en general han perdido uno de los más importantes mensajes de Taylor: los procesos de trabajo deben de ser completamente comprendidos antes de que puedan ser formalmente programados, aunque esta afirmación a su vez, es una falacia originada por la concepción determinista de la realidad: nada puede ser comprendido totalmente.

No existe literatura en la planeación en la que exista alguna evidencia de alguien que haya tratado de averiguar cómo los administradores realizan realmente sus estrategias. En su lugar, tanto teóricos como prácticos, han asumido equivocadamente que la planeación estratégica, el pensamiento estratégico y el hacer estrategia son todos sinónimos, al menos en la práctica.

El problema con la información formal es que ésta excluye los aspectos cualitativos, lo cual puede llevar a perder detalles importantes. Muchos estudios han mostrado que los administradores más efectivos confían en fuentes informales de información como lo son la experiencia, los rumores, comentarios, consejos y otras fuentes intangibles de información.

Mintzberg²⁷ ha demostrado que el hacer estrategia es un proceso inmensamente más complejo, que envuelve los más sofisticados, complejos, y a veces subconscientes elementos del pensar humano.

²⁷ *ibidem*

Una estrategia puede ser deliberada, puede tratar de llevar al cabo las intenciones específicas de la alta dirección, por ejemplo, atacar y conquistar un nuevo mercado, pero también puede ser emergente, lo que significa que se ha desarrollado a través de un patrón de diferentes acciones que se han llevado en la organización independiente e individualmente.

En otras palabras las estrategias pueden desarrollarse individualmente, sin la intención consciente de la alta dirección, generalmente a través de un proceso de aprendizaje. Por ejemplo, un vendedor convence a un diferente tipo de cliente para comprar cierto producto. Otros vendedores empiezan a realizar lo mismo con sus clientes, y antes de que lo sepa la administración de la empresa, se ha penetrado en un nuevo mercado. Los descubrimientos basados en eventos no previstos, el reconocimiento de patrones no esperados y el aprendizaje inevitablemente juegan un papel crucial en el desarrollo de nuevas estrategias.

Contrariamente a lo que la planeación tradicional ha hecho creer, las estrategias deliberadas no son necesariamente buenas, ni las estrategias emergentes necesariamente malas. Todas las estrategias tienen cualidades emergentes y deliberadas, debido a que todas combinan ciertos grados de aprendizaje flexible en conjunto con cierto grado de control cerebral.

La visión no está disponible para aquellos que no pueden ver con sus propios ojos. Los verdaderos estrategas deben ensuciarse las manos cavando por ideas, y las verdaderas estrategias se construyen a partir de las pepitas que ocasionalmente estos descubren. Estas personas no se separan de las actividades diarias, están inmersas en ellas al tiempo que abstraen los mensajes estratégicos que puedan llegar a aparecer: la gran obra es pintada con pequeños pincelazos.

3.2.3 Mecanización.

El fracaso de la planeación estratégica, es el fracaso de los sistemas que aparentemente se desenvuelven mejor que los seres humanos. Los sistemas formales, mecánicos, computacionales u otros no han ofrecido alguna alternativa a la sobrecarga de información de diferentes clases que los cerebros humanos pueden llegar a manejar. Todas las promesas de inteligencia artificial, sistemas expertos que pretenden mejorar, o al menos reemplazar la intuición humana jamás se han materializado en el nivel estratégico. Los sistemas formales

ciertamente pueden procesar mayores cantidades de información cuantitativa. Pero jamás han podido interiorizarla, comprenderla o sintetizarla. En un sentido literal, la planeación no puede aprender.

La formalización implica una secuencia racional, que va desde el análisis a través de un procedimiento administrativo a la acción. Pero el hacer estrategia puede ser un proceso de aprendizaje que también puede ir en otro sentido. Pensamos antes de actuar, pero también actuamos para poder pensar. Intentamos cosas y aquellos experimentos que trabajan convergen gradualmente en patrones viables que se convierten en estrategias. Esta es la esencia misma del hacer estrategia vista ahora como un proceso de aprendizaje.

Los procedimientos formales jamás serán capaces de predecir discontinuidades, informar a administradores separados de los procesos o crear nuevas estrategias, pero lejos de dar estrategias, la planeación tampoco podría continuar sin su esencia previa. Durante todo este tiempo, la planeación estratégica ha sido denominada erróneamente, pudiendo haberse llamado programación estratégica. De esta manera se hubiera podido distinguir de otras actividades que los planeadores realizan, y se hubiera promovido como un proceso que formalizara cuando sea necesario, las consecuencias de estrategias ya desarrolladas.

3.3 Nuevos conceptos de planeación, planes y planeadores.

Dos mensajes muy importantes se pueden obtener a partir de todas estas dificultades por las que ha atravesado la planeación estratégica. Solamente uno de ellos ha sido ampliamente aceptado entre la comunidad de planeadores: los administradores de las diferentes unidades de negocios son los responsables de tomar completa y efectivamente el cargo del proceso de hacer estrategia. Por otro lado, la lección que todavía no ha sido aceptada es aquella que indica que los administradores nunca serán capaces de hacer estrategia a través de un proceso formal. Es aquí donde surge la importancia de definir el papel que deben jugar la planeación, los planes y los planeadores en las organizaciones.

Los planeadores y los directivos cuentan con diferentes ventajas y desventajas. Los planeadores no tienen la autoridad de los directivos para realizar compromisos, y aún más importante, no tienen acceso a la información informal crítica para el proceso de hacer estrategia. Pero debido a sus presiones de tiempo, los directivos tienden a favorecer la

acción sobre la reflexión y lo oral sobre lo escrito, lo que puede originar que pasen por alto información analítica muy importante. Las estrategias no pueden ser creadas por análisis, pero su desarrollo puede ser beneficiado por el mismo.

Por su lado, los planeadores tienen el tiempo y, aún más importante, la inclinación a analizar. Ellos juegan un papel crítico junto con los ejecutivos de operación, aunque este papel no es el que tradicionalmente han desempeñado. Los planeadores deben de trabajar con el espíritu de un "analista ligero", cuya función es hacer las preguntas correctas en lugar de proporcionar las respuestas correctas. De esa manera asuntos complejos se abren a una profunda consideración en lugar de ser cerrados prematuramente por decisiones apresuradas.

3.3.1 Planeación como programación estratégica.

Como se ha visto, la planeación no puede generar estrategias, pero una vez que hayan aparecido las estrategias viables, puede programarlas y hacerlas operacionales. En el ejemplo de la cadena de supermercados, la planeación representó la articulación, justificación y elaboración de la visión estratégica que el líder de la empresa ya tenía. La planeación no buscaba decidir acerca de la expansión a centros comerciales, sino explicar a qué grado, evaluar con cuántas tiendas y realizar la calendarización del proyecto.

Una imagen apropiada para el planeador podría ser la de la persona que se queda al final de una junta, al lado del director general, después de que todo mundo haya abandonado la sala. Las decisiones estratégicas se encuentran regadas a lo largo de la mesa de juntas y el director general se dirige al planeador y le dice: "ahí las tienes, límpialas, depúralas; empaquétalas de tal manera que podamos comunicarlas a todo mundo y las pongamos en marcha". En un lenguaje más formal, la programación estratégica cuenta con tres pasos: codificar, elaborar y convertir estrategias.

Codificar significa clarificar y expresar las estrategias en los términos lo suficientemente claros para hacerlas operacionales, de tal manera que las consecuencias de estas decisiones puedan llevarse al cabo. Para esto se requiere una buena dosis de interpretación y una cuidadosa atención a lo que puede ser perdido al articular. Una visión amplia, como

capturar el mercado para una nueva tecnología es una cosa, pero un plan y meta específica, 35% del mercado, es algo distinto.

Elaborar significa romper las estrategias codificadas en subestrategias y programas *ad hoc*, realizar planes de acción que especifiquen lo que debe realizarse para aterrizar una estrategia, por ejemplo, construir tres nuevas plantas y contratar 200 trabajadores.

Por último, convertir significa considerar los efectos de los cambios en las operaciones de la organización, por ejemplo, los efectos sobre los presupuestos y en los controles de rendimiento. Aquí se cruzan dos mundos diferentes, el mundo nada rutinario de las estrategias y programas y el mundo rutinario de presupuestos y objetivos. Los objetivos tienen que volver a ser especificados, los presupuestos calculados de nuevo, las políticas y procedimientos de operación reconsiderados, de tal manera que tomen en cuenta las consecuencias de los cambios específicos.

Un punto debe de ser enfatizado: la programación estratégica no es necesariamente la "mejor manera" de aterrizar las estrategias. Los administradores no siempre necesitan programar formalmente sus estrategias; algunas veces deben dejar sus estrategias flexibles, como visiones amplias, para poder adaptarlas a un ambiente cambiante. Solamente cuando una organización se encuentra segura de la relativa estabilidad de su ambiente y necesita una coordinación estrecha para un sinnúmero de operaciones concatenadas es cuando la programación estratégica hace sentido.

3.3.2 Planes como herramientas para comunicar y controlar.

La razón más obvia que justifique el programar una estrategia es para asegurarse de que todo mundo va en la misma dirección. Los planes en forma de programas (calendarios, presupuestos, etc.) pueden convertirse en el principal medio para comunicar las intenciones estratégicas y para controlar la persecución individual de las mismas.

Los planes también pueden ser utilizados para obtener el soporte (tangible y moral) de personas ajenas a la compañía pero que influyen en su operación. Los planes escritos proporcionan información a organismos financieros, proveedores, agencias de gobierno y otros organismos acerca de las intenciones de la organización de manera que estos grupos puedan contribuir a alcanzar los objetivos.

3.3.3 Planeadores como catalizadores, analistas y buscadores de estrategias

La literatura de planeación ha promovido desde hace algún tiempo el papel del planeador como catalizador, pero no de la manera en que se describirá a continuación. No es la planeación lo que los planeadores deberían de estar apoyando en la organización, sino la aparición de cualquier clase de comportamiento que lleve a un desempeño efectivo en cierta situación. Algunas ocasiones esto significa criticar la misma planeación formal.

Cuando los planeadores actúan como catalizadores, éstos no deben de entrar en la caja negra de hacer estrategia, si no que deben de asegurarse de que la caja negra esté ocupada por actuales ejecutivos de operación. En otras palabras, los planeadores apoyan a los ejecutivos para pensar acerca del futuro de una manera creativa.

Estos planeadores deben ver su trabajo como una manera de hacer que los demás cuestionen los paradigmas convencionales y ayudar a la gente a salir de sus límites conceptuales. Para realizar esto pueden utilizar la provocación o tácticas de choque (como hacer preguntas difíciles o cuestionar lo que tradicionalmente se asume como correcto).

Los planeadores son los candidatos más obvios para el trabajo de estudiar las fuentes secundarias de información y asegurar que los administradores consideren sus resultados en el proceso de hacer estrategia. Muchos de esos análisis necesariamente deben ser rápidos y sucios, de acuerdo a las necesidades de los directivos; podrían ser estudios de la industria, de la competencia o de la operación interna del negocio, lo que incluye modelos computacionales para analizar las tendencias en la organización.

Pero algunos de los mejores modelos que los planeadores ofrecen a los directivos son simples interpretaciones alternativas de un problema visto desde otro punto de vista. El verdadero propósito de la planeación efectiva no es hacer planes sino cambiar los modelos mentales que las personas que toman decisiones traen en su cabeza.

Muchas veces, importantes estrategias en las organizaciones emergen sin intención o algunas veces sin que los directivos se den cuenta. Para explotar completamente estas estrategias se requiere que sean reconocidas y luego ampliar su impacto; por ejemplo, cuando un agente de ventas descubre un nuevo uso para determinado producto debe convertirse esta situación en un nuevo negocio. Es evidente que los ejecutivos tienen una responsabilidad para encontrar y aprovechar estas estrategias, pero los planeadores pueden

asistir a estos en el descubrimiento de las mismas dentro de las actividades de la organización, así como en las de la competencia.

Los planeadores pueden husmear en lugares que normalmente no son visitados con el propósito de encontrar ciertos patrones en experimentos fallidos, aparentes actividades aleatorias, etc. Pueden descubrir nuevas maneras para realizar o percibir las cosas, como señalar un mercado oculto y definir los nuevos productos que éste necesitase.

3.5 Nuevo perfil del planeador estratégico.

Dos diferentes perfiles se pueden encontrar entre las personas que trabajan en el ambiente de planeación estratégica. Uno es el correspondiente al pensador analítico, el cual se encuentra más cercano a la imagen convencional del planeador estratégico. Esta persona se dedica a implantar orden en la organización. Sobre todo, esta persona programa las estrategias que se pretenden implantar y se encarga de que sean comunicadas claramente. Él lleva también estudios analíticos para asegurar que se tenga considerada la suficiente información secundaria y analiza cuidadosamente las estrategias a implantar; Mintzberg²⁸ se refiere a este perfil como el del "planeador diestro".

El segundo perfil es el menos convencional pero de alguna manera se encuentra presente en muchas organizaciones. Este planeador es el pensador creativo que busca dar el primer empujón al proceso de hacer estrategia. Como "analista ligero" este planeador está preparado para conducir rápidamente estudios sucios. A él le gusta buscar estrategias en lugares extraños y empujar a los demás a pensar estratégicamente. Este perfil se encuentra más inclinado hacia el proceso intuitivo identificado con el hemisferio cerebral derecho, por lo que Mintzberg se refiere a él como el "planeador zurdo".

Muchas organizaciones necesitan ambos tipos de perfil, y es trabajo de la alta administración el asegurar de que cuenta con ambos en la proporción necesaria. Las organizaciones necesitan gente que traiga orden al desordenado mundo de la administración, así como también necesita quien cuestione las rígidas estructuras que los administradores y las organizaciones desarrollan. Algunas organizaciones (aquellas

²⁸ ibidem

burocracias que funcionan como gigantescas máquinas enfocadas a la producción en masa) pueden favorecer a los planeadores diestros, mientras otras (las ligeras y flexibles "adhocracias") pueden favorecer los zurdos. Pero una organización necesita ambos tipos de planeadores, al menos como un contrapeso contra sus tendencias naturales.

3.6 La formalización y sus límites.

Los seres humanos parecemos tener la predisposición a formalizar nuestro comportamiento; pero debemos tener cuidado de no exceder los límites de la formalización. No existe duda de que se deben formalizar muchas de las actividades que son realizadas en las sociedades modernas, esta es la razón por la que las organizaciones existen. Pero la experiencia de lo que se conoce como planeación estratégica tradicional nos indica que deben existir límites. Estos límites deben de ser entendidos, especialmente para actividades complejas y creativas como lo es el hacer estrategia, el pensar estratégicamente.

El hacer estrategia no es un proceso aislado, no se da solamente porque se lleva al cabo una junta o un retiro con ese nombre; por el contrario, el proceso de hacer estrategia va muy ligado con todo lo que implica administrar una organización. Los sistemas no piensan, y cuando éstos son utilizados para algo más que apoyar el pensamiento humano, pueden obstruir el pensamiento.

Es necesario hacer flexible el proceso de hacer estrategia dentro de una empresa y evitar confundirlo con otras actividades como planeación, cálculo de presupuestos, programación, etc. En pocas palabras resulta indispensable tomar las riendas, bajar del pedestal al análisis y pensamiento mecánico ubicándolos en el lugar adecuado que deben de ocupar dentro de las organizaciones.

4. Nueva visión de la organización.

El entorno descrito en el segundo capítulo influye directamente en las empresas, pero sobre esto, en el pensamiento empresarial mismo (razón de la existencia del capítulo tercero, el cual es la parte central del presente estudio). Aplicar esta nueva manera de pensar trae consigo cambios en la organización; para mantenerse competitiva ésta deberá reestructurarse, lo cual no sólo implica cambios en el organigrama. Enfocarse a dibujar nuevos organigramas no siempre cambia las cosas, muchas veces resulta necesario cambiar procesos, sistemas y cultura organizacional, los cuales serán cambios tangibles en cuanto a flujos de trabajo, líneas de autoridad, flujos de información, políticas, formatos, etc. Estos cambios, para consolidarse o para que funcionen eficientemente, algunas veces aunque no necesariamente, demandarán cambios en el organigrama.

Cambiar exclusivamente el organigrama sin tocar otros importantes aspectos, como el pensamiento organizacional mismo, resultará en un esfuerzo totalmente estéril y hasta perjudicial.

4.1 Conocimiento y su impacto en la organización.

La utilización del conocimiento trae consigo una poderosa responsabilidad. En el pasado los portadores del conocimiento han usado (y abusado) de él para manipular la realidad de acuerdo a los valores mecanicistas, y para inculcar la obediencia ciega a la autoridad. El conocimiento y la gente de conocimiento tienen ahora que empezar a asumir sus responsabilidades.

Ahora, aprender importa, las tendencias del presente entorno nos indican que se requiere que las personas que interactúan en el mismo tengan educación, no sólo leer, escribir o practicar aritmética es suficiente, también se necesita contar con otras habilidades como las computacionales básicas, el conocimiento de sistemas políticos, sociales e históricos. Pero sobre todo debido a la creciente necesidad de distintas clases de conocimientos en un entorno en constante cambio también se requiere que las personas aprendan a aprender.

Es aquí donde las organizaciones juegan un papel muy importante en la adquisición del conocimiento necesario para sobrevivir en el presente entorno, de hecho, dicho

conocimiento en un principio ha de ser proporcionado por las mismas empresas. Mientras la educación escolar cambia para adecuarse al presente entorno, las necesidades de aprendizaje y capacitación más urgentes deben de llegar a los adultos, por lo que en el futuro inmediato el foco del aprendizaje cambiará de las escuelas a las corporaciones. Cada fuente de trabajo, de una u otra manera tendrá que convertirse en maestro.

Compañías alrededor del mundo invierten fuertes sumas de dinero en sistemas de información y comunicación. Las empresas financieras y de servicio sobrepasan a muchas compañías de manufactura. Los hospitales por ejemplo cuentan ahora con varias especialidades, con equipo y laboratorios altamente especializados. Estas situaciones no existían en el período anterior, ahora no sabemos cómo obtener productividad de ellas; ni siquiera sabemos lo que ésta puede llegar a significar en el presente contexto. La productividad, los resultados y el desempeño deben volver a definirse con relación a un entorno donde el conocimiento e información son los factores clave. En este momento dichos valores aún no pueden ser medidos, sin embargo se puede empezar a tener una idea de cómo podrían aparecer en las organizaciones.

Por ejemplo se sabe que una manera de educar a la gente dentro del presente entorno es a través de equipos de trabajo multihabilidades. Para la formación de un equipo de trabajo en un entorno donde el conocimiento y la información son los factores clave de manera general se deben seguir tres pasos: en primer lugar hay que lograr que el miembro del equipo se mantenga mejorando constantemente en el papel que desempeña, en segundo lugar se debe crear en los individuos orgullo por su empresa común, y en tercer lugar (y esto es lo que distingue a una empresa competente de una líder) es la necesidad de tener una visión clara arriba, tema que ha sido tratado anteriormente al hablar de un nuevo modelo de pensamiento organizacional.

4.2 Factores de competitividad dentro del actual entorno.

Los cambios en el entorno, los nuevos conceptos de cliente y competencia, los nuevos factores decisivos (información y conocimiento principalmente) traen consigo la necesidad de ciertos requerimientos de diferenciación y competitividad para que una organización

sobreviva en el entorno actual²⁹. A continuación se mencionarán algunos de ellos, los cuales dependiendo de cada situación en particular adquieren mayor o menor importancia.

1. Velocidad: disminución de tiempos de respuesta.
2. Conveniencia: solución en la línea de servicio, métodos de pago diseñados con el cliente en mente, procesos sencillos para los clientes y servicio posterior a la venta.
3. Factor Humano: capacitación, incentivos, ambiente y cultura organizacional.
4. Elección de segmentos de mercado: considerar el fin de los mercados masificados, evaluar segmentos meta, enfocar procesos y servicio hacia estos segmentos.
5. Reconocimiento de tendencias: implica informarse, establecer conexiones, observar y romper paradigmas, Asimismo es necesario distinguir tendencias externas (globales, nacionales, del sector, industria y mercados) e internas (cultura organizacional, procesos de negocio, servicio, etc.).
6. Competitividad en precios: descuentos y promociones; posición y estrategia ante la guerra de precios.
7. Dar un valor agregado: determinar cómo el valor es percibido por el cliente, establecer contacto frecuente con los clientes, escuchar tanto a clientes de la empresa como de la competencia, monitoreo de la competencia.
8. Servicio al cliente: implica mejorar el servicio de arriba abajo, establecer metas de servicio cuantificables y crear una cultura organizacional centrada en el cliente, proporcionando al empleado las facultades necesarias para tal efecto.
9. Utilización de tecnología de punta: no solamente como herramienta competitiva sino como fuente de información estratégica en tiempo real y para dar soporte a la toma de decisiones. La adecuada utilización e integración de sistemas permite mantener una estructura organizacional esbelta; no sólo hay que contar con la tecnología, hay que administrarla adecuadamente, innovar con ella.

²⁹ TUCKER, R. Managing the future. 1991

10. Calidad: definición de los actuales niveles de calidad, diseñar con el cliente en mente, establecer metas de calidad y comunicarlas a clientes externos e internos, monitoreo de cambios en las percepciones de los clientes, establecimiento de una cultura de calidad basada en el buen ejemplo de los líderes, escuchar al cliente.

En pocas palabras el secreto consiste en crear maneras de acercarse a los clientes, observar tendencias e introducir mejoras constantemente.

4.3 Reestructurar alrededor de la información.

Gracias a los avances tecnológicos de los últimos años, la información ha penetrado en todas las actividades humanas, manejándose información en cualquier lugar y sintiéndose sus efectos en todas partes. Ante estos cambios las organizaciones experimentarán cada vez más radicales reestructuraciones, buscando transformarse en organizaciones que giren alrededor de la información.

Existen varias razones para que las organizaciones se transformen basándose en la información. Reestructurar una organización alrededor de la información es un requisito indispensable para poder trabajar con las nuevas tecnologías. Las computadoras trabajan con datos, grandes cantidades de ellos, pero los datos no constituyen información. La información son datos enriquecidos, relevantes y con un propósito. Una organización debe decidir qué información necesita para operar sus asuntos, de otra manera se verá ahogada en datos.

Otra razón es la necesidad de proporcionar el ambiente correcto para que la innovación y el emprender aparezcan. Innovación y la capacidad de emprender constituyen la esencia misma del trabajo por conocimiento.

Asimismo, personas preparadas para trabajar en un entorno donde el conocimiento es el factor clave se incorporan paulatinamente a la fuerza de trabajo. Esta gente ya no está acostumbrada a trabajar bajo los métodos de comando y control de las organizaciones tradicionales y su compatibilidad con el trabajo depende en buena medida de pertenecer a una organización que les permita desarrollarse.

4.3.1 Flexibilidad y aplanamiento organizacional.

Las organizaciones basadas en información necesitan mucho menos niveles de administración que las tradicionales bajo el esquema clásico de comando y control, cualquier negocio que trata de organizarse a sí mismo alrededor de la información reduce rápidamente el número de niveles medios al menos a la mitad y normalmente hasta un 60 por ciento³⁰.

Al intentar reorganizarse alrededor de la información la organización descubre una gran verdad: muchos niveles de administración no manejan absolutamente nada y tampoco toman decisiones. En realidad únicamente reciben información y la empujan hacia otro lado, solamente amplifican pequeñas señales que se mueven de arriba a abajo en la organización. Si una compañía puede organizarse a sí misma alrededor de sus necesidades de información, muchos mandos medios resultan ser redundantes.

Los negocios del mañana se trasladarán a donde la gente se encuentra, en lugar de que la gente se mueva hacia el trabajo; dejarán en manos contratistas externos las actividades que no están directamente relacionadas con el proceso de negocio (como algunas actividades administrativas, mantenimiento, etc.). De manera particular todo el trabajo que no requiere contacto personal con el consumidor, lo que se considera como "talacha" administrativa, será reestructurado y consecuentemente automatizado o delegado a un proveedor externo.

Siguiendo la misma tendencia que las naciones y los grupos sociales, las organizaciones tienden ahora a descentralizar sus funciones con el fin de lograr un mayor balance, fortalecerse y ampliar su campo de acción.

Como consecuencia de lo anterior, y ante la necesidad de hacerse más flexibles, mejorar sus tiempos de respuesta y proporcionar más opciones de desarrollo para los individuos, un sinnúmero de organizaciones también ha empezado a liberarse del poder y la responsabilidad concentrada en unos cuantos individuos. La descentralización responde a las exigencias de los nuevos modelos organizacionales, ya que permite una reestructuración

³⁰ DRUCKER, P. 1992. Op. Cit.

de abajo hacia arriba, una velocidad de respuesta mayor y se vuelve en requisito importante para proporcionar mejor servicio a los clientes.

Durante décadas las estructuras jerárquicas piramidales entorpecían el flujo de la información y retrasaban los resultados finales del proceso. De ahí surge la necesidad de trabajar en grupos de alto rendimiento (círculos de calidad) lo cual permite organizar el trabajo en cadenas horizontales de procesos y permite la desaparición de algunos niveles jerárquicos, mejorando así la red de comunicación; lo que trae consigo beneficios como el eliminar barreras de comunicación, promover el intercambio de información, dotar de autoridad a los trabajadores y fomentar su desarrollo.

4.3.2 Nueva estructura organizacional.

Organizar una empresa alrededor de la información requerirá algunas veces una nueva estructura, aunque hay que tener en cuenta que sería prácticamente imposible proporcionar un esquema general que aplique a todas las empresas, debido a que el hablar de una empresa flexible, que cambia de acuerdo a las condiciones del mercado, trae consigo un organigrama también flexible y cambiante. A pesar de esto, Drucker³¹ realiza algunas consideraciones generales sobre cómo debería ser el organigrama de una empresa basada en la información.

Hace ciento veinticinco años cuando las empresas aparecieron, el único modelo de estructura organizacional del que se podía disponer era el del ejército (jerárquico, comando y control, líneas y *staff*). El modelo organizacional para una empresa en el presente entorno se aproximaría más al de una orquesta sinfónica, un equipo de fútbol americano, una banda de jazz o un hospital. En él, no deben existir intermediarios entre los especialistas y la alta dirección. La organización sería un gigantesco equipo de trabajo, constituyéndose así en una organización completamente esbelta.

Las organizaciones de la era de la información deben estructurarse así mismas alrededor de objetivos que claramente expresen las expectativas de toda la empresa y de cada una de sus partes. Debe existir un sistema de retroalimentación que permita a cada miembro

³¹ *ibidem*, p. 330.

ejercer sobre sí mismo autocontrol al comparar sus actuales resultados con las expectativas que se tienen de su trabajo.

El actual entorno requiere contar con organizaciones y unidades de organizaciones más concentradas, basadas en objetivos bien definidos (tanto de negocios como individuales), autodisciplina y una retroalimentación constante. En este caso, los negocios tendrán que asimilar el hecho de que debe de construirse un sistema de comunicación con información que corra en ambos sentidos, dándole especial énfasis a la información que fluye hacia arriba (retroalimentación) en lugar de la información que fluye hacia abajo (control), ya que la información se transforma en comunicación únicamente si el que la recibe la entiende y acepta.

Bajo el tradicional esquema donde la información solamente se mueve hacia abajo la comunicación jamás se dará. La nueva estructura deberá estar basada en la comunicación hacia arriba que permita a los miembros de la alta dirección, ahora no tan alta, conocer lo que sucede abajo inmediatamente, tanto cualitativa como cuantitativamente.

El tamaño de una corporación se convertirá hacia el final de la década en una decisión estratégica. Ahora "el ser grande es bueno" o "lo pequeño es hermoso" no hace mucho sentido. El tamaño depende de la función que realiza una empresa y de la información que maneja, depende también del mercado en el que la compañía desea participar. Muchos de los factores que proporcionaban a las organizaciones grandes ciertas ventajas han desaparecido debido al fácil acceso a la información proporcionado por poderosas herramientas tecnológicas; al tiempo que las ventajas de ser pequeño muchas veces se ven superadas por la necesidad de tener presencia global. La alta dirección tendrá que afrontar la decisión del tamaño adecuado de un negocio, el tamaño que vaya de acuerdo con su tecnología, su estrategia y sus mercados.

4.3.3 Administración de personas y tecnologías.

Existen algunas ideas generales para acercarnos a los nuevos requerimientos de una organización donde la información y el conocimiento afectan el desempeño de tanto de personas como de tecnologías.

Cuando las personas entienden la visión o el objetivo general de una empresa, contando a su vez con la correcta información, recursos y responsabilidades, simplemente harán lo correcto. El individuo y los grupos de trabajo que tienen facultades para tomar decisiones de operación, no sólo tendrán la habilidad sino también el deseo de participar en el proceso de toma de decisiones estratégicas.

Es así donde aparece como una necesidad importante una efectiva y comprensiva red de comunicaciones, en ella, la diseminación de la información se debe de dar en todas las direcciones, independientemente de la posición organizacional.

Como consecuencia de esta situación el proceso de tomar decisiones será distribuido. La información será compartida libremente con el personal que cuenta con facultades de operación y a su vez éste estará motivado para tomar decisiones, trayendo en consecuencia una distribución de manera natural del proceso de toma de decisiones a lo largo de la empresa.

Las organizaciones que trabajan de acuerdo a estos principios presentarán un cambio en la manera en que los individuos se relacionan; de un estilo jerárquico a lo que se le conoce como "uno a uno"; las interacciones entre los individuos y grupos se administrarán de acuerdo al diálogo y la negociación en lugar del tradicional método de comando y control.

En consecuencia, el conocimiento tendrá mucha más importancia que la posición en el organigrama. Por lo tanto integrar una empresa de acuerdo a la información significa que cada unidad de la organización tendrá acceso a la información relevante para su tarea y a su vez entenderá la manera en que estas acciones repercuten en otras partes de la organización. El resultado será la creación de un ambiente propicio para que se elijan las alternativas que ayuden a alcanzar de manera óptima los objetivos de la organización. El estructurar una empresa alrededor de la información implica tener un mejor acceso a ésta, mejorar la comunicación de los objetivos organizacionales y proporcionar mejores estructuras de incentivos.

De acuerdo a lo que anteriormente se ha descrito se pueden identificar dos componentes para lograr integrar una empresa alrededor de la información, el primero es diseñar mejores estructuras y proporcionar el ambiente para una nueva cultura organizacional; y en segundo

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

lugar aparece la necesidad de proveer tecnologías que faciliten el acceso a la información, den soporte en el proceso de toma de decisiones y ayuden en la ejecución.

4.3.4 Lección cortesía de la industria manufacturera.

El epigrama de Henry Ford: "el cliente puede tener cualquier color de coche siempre y cuando éste sea negro" aún permanece en el subconsciente de la mayor parte de directivos y administradores de nuestros días. Es importante estudiar lo que Ford quería decir con esto: la flexibilidad cuesta tiempo y dinero, por lo que el consumidor no va a pagar por esto. Pero para mediados de los años 20, la nueva contabilidad de costos y el nuevo esquema administrativo de A. Sloan hizo posible que una nueva empresa (General Motors) derrotara a Ford proporcionando a los consumidores tanto diferentes colores como cambios anuales en sus modelos sin ningún costo adicional.

Los avances tecnológicos hoy permiten que la mayor parte de las empresas de manufactura puedan realizar lo que General Motors comenzó a aplicar hace aproximadamente 70 años. Incluso se puede ir un poco más lejos al combinar estandarización con flexibilidad. Por ejemplo hoy es posible construir una variedad de productos finales a partir de un relativamente pequeño número de partes estandarizadas.

Desgraciadamente todavía existe mucha gente tanto en empresas de manufactura como de servicios que tienden a pensar como Henry Ford: se puede tener estandarización a bajos costos o flexibilidad a altos costos, pero no los dos al mismo tiempo. Las fábricas y en general las organizaciones necesitan estar basadas en la premisa de que no solamente se pueden tener ambos, se deben tener ambos; pero para alcanzar esto las empresas necesitan estar estructuradas de una manera diferente.

Drucker³² utiliza la siguiente analogía al referirse a las tradicionales empresas de manufactura: las fábricas de hoy se comportan como un gigantesco barco de batalla en lugar de una flotilla de barcos pequeños y manejables. La flotilla debe estar formada por módulos centralizados, ya sea alrededor de la línea del proceso de producción o alrededor

³² *ibidem*, p. 310.

de un número de operaciones cercanamente relacionadas; a pesar de que el comando y control general seguirán existiendo, cada módulo tendrá su propio comando y control.

Además, continuando con la analogía con los barcos en una flotilla, los módulos deben ser fácilmente manejables, tanto en términos de su posición dentro del proceso completo (visión holística) así como en su relación con otros módulos (entorno o contexto). Esta organización le dará a cada módulo los beneficios de la estandarización y al mismo tiempo le dará a todo el proceso mucha más flexibilidad; permitiendo rápidos cambios en el diseño y producto, rápida respuesta a las demandas del mercado, y bajos costos de producción para opciones o pedidos especiales en relativamente pequeños lotes.

En un entorno donde un constante aumento de la competencia y un acortamiento en los ciclos de vida de los productos (debido a los constantes cambios en los requerimientos de los clientes) constituyen la nueva realidad competitiva es indispensable evitar ignorar cambios y adaptarse a ellos inmediatamente, esta es la esencia misma de la organización modular en forma de una flotilla.

Pero estas nuevas organizaciones requieren algo más que un cambio en la estructura física o en sus procesos de producción, se requiere además y sobre todo, una completamente diferente cultura de comunicación e información. En la empresa tradicional, cada sector y departamento reporta a sus superiores separadamente, y sólo reporta lo que los superiores han pedido que se reportara. En la nueva empresa, los diferentes individuos y unidades de trabajo deben decidir qué información proporcionar y a quién debe de ser proporcionada, a su vez tendrán que determinar la información que necesitan y quién se las proporcionará. Bajo este nuevo esquema la mayor parte de la información fluirá hacia los lados y a través de las líneas de departamentos en lugar de hacia los superiores, como se ha venido realizando bajo el esquema tradicional. La nueva empresa se convertirá entonces en una red de información.

En consecuencia todos los administradores y directivos de la organización tendrán que conocer y entender el proceso entero, tal como un comandante debe conocer y entender el plan táctico de la flotilla entera. En la nueva empresa los administradores tendrán que pensar y actuar como miembros de un equipo, siempre teniendo presente el desempeño del todo. Pero sobre todo, bajo este nuevo esquema, el administrador debe definir la

información que la gente que corre otros módulos necesita saber acerca de las características, la capacidad, los planes y el desempeño de su propio módulo, y al mismo tiempo, definir lo que su módulo necesita conocer acerca de los otros. Aparece así la necesidad de crear una nueva cultura organizacional basada en la información y el conocimiento.

Esto trae a la mente la idea de la cultura empresarial japonesa en la que los nuevos directivos gastan los primeros años de sus carreras en trabajos en la línea de manufactura o servicio, o el caso en el que los directivos a lo largo de su carrera son trasladados hacia tareas en la operación.

Desde un punto de vista de diseño de sistemas el completo proceso de manufactura o servicio se observa como un proceso integrado que produce no sólo bienes, sino satisfactores económicos, al tiempo de que tiene un impacto en el medio ambiente y la sociedad.

4.3.5 Alianzas estratégicas.

Como se ha visto, en el presente entorno prevalece la tendencia a que las relaciones comerciales se den entre bloques comerciales en lugar de entre países. Esto trae consigo la necesidad de que los negocios se integren a la economía mundial y la manera en que esto está sucediendo es a través de alianzas.

Estas alianzas no solamente pueden ser con otros negocios sino también con instituciones que no buscan utilidades tales como universidades, instituciones de salud o gobiernos en el ámbito local.

Drucker³³ menciona algunas razones que empujan a las empresas a realizar alianzas como el principal camino para incorporarse en una economía mundial. Para empresas medianas y pequeñas, la única posibilidad para mantener liderazgo en un mercado desarrollado es tener una fuerte presencia en mercados similares a través del mundo, pero estas compañías raramente tienen los recursos financieros necesarios para construir o adquirir subsidiarias

³³ *ibidem*, p.16.

en otras partes, por lo que la alianza se presenta como una buena oportunidad para lograr esa presencia mundial.

La opción de que una compañía se transforme en una empresa transnacional resulta muy *difícil en estos días*. Esto se debe a los altos precios de capital, aunado al incremento de riesgo que proporciona las variaciones monetarias y la poca experiencia y conocimiento que puedan tener en un mercado extranjero.

Las razones que más favorecen las alianzas son la tecnología y los mercados. En el pasado las diferentes tecnologías se relacionaban muy poco y eran muy independientes unas de otras, ahora, aparece la necesidad de realizar alianzas con compañías con tecnologías complementarias que permitan entrar en un nuevo mercado, en México esta situación es claramente visible con las recientes alianzas entre compañías financieras y de telecomunicaciones; conforme crecen las tecnologías, las necesidades y posibilidades de *realizar alianzas son mayores*. Los mercados de la misma manera cambian rápidamente, se fusionan, se cruzan unos a otros, ya no son separados y distintos, por lo que puede resultar necesario complementarse con otra empresa para atacar algún mercado en específico.

4.4 Innovación y capacidad de emprender.

Los administradores de una empresa estructurada alrededor de la información y el conocimiento se encuentran ante dos factores cruciales para la competitividad de la misma: la innovación y la capacidad de emprender, no resulta ser una coincidencia que estos conceptos tan necesarios se encuentren de moda otra vez.

Por un largo período y bajo la estructura tradicional, los presentes conceptos fueron relegados a un segundo plano o incluso hasta completamente desterrados en la lista de objetivos de las organizaciones. Es hasta estos últimos años cuando estas dos prácticas (y eso es lo que son, simplemente prácticas, no ciencias y mucho menos arte) regresan al ámbito organizacional otra vez.

Con seguridad se puede afirmar que lo que necesitan las compañías para sobrevivir y prosperar en el presente entorno es de nuevo llevar a la práctica su capacidad de emprender, la cual, como la misma práctica de la administración, tiene sus propias reglas y bases de

conocimiento, las cuales como se ha comprobado están alejadas de los actuales conceptos mecanicistas que prevalecen en las organizaciones.

A su vez afirmar que la innovación y la capacidad de emprender son requisitos indispensables exclusivos de las nuevas organizaciones es muy reducido. Si solamente las nuevas organizaciones fueran los principales o únicos lugares donde la innovación pudiera aparecer, la sociedad misma tendría problemas para sobrevivir.

Al innovar se abandonan los viejos esquemas, eso es indiscutible, pero la manera en la que se alcanzará dicha innovación ha sido objeto de discusión y de diversos puntos de vista. Como se comprobó anteriormente muchos autores empresariales (como Drucker y Jalinek) en su "mejor manera" de innovar reducen la innovación a un proceso duro y sistemático que hay que formalizar en las corporaciones; afirman que la innovación tiene poco que ver con la genialidad, y nada que ver con la inspiración o experiencia personal. Pero esta propuesta continúa bajo la visión mecanicista con que se ha manejado a las corporaciones desde la Revolución Industrial y aunque el acercamiento formal y sistemático que se propone algunas veces es necesario, no resulta ser siempre indispensable.

Para llegar a lo nuevo y mejor hay que deshacerse de lo viejo, usado, obsoleto y que ya no es productivo, así como de los errores, fallos y faltas de precisión en los esfuerzos del pasado. Romper los antiguos esquemas es tarea bastante difícil, debido a que muchas organizaciones desarrollan fuertes vínculos emocionales hacia los productos y procesos que utilizan.

Otro error en el que se puede caer es el considerar a los avances tecnológicos por sí mismos como una puerta directa a la innovación; en efecto, son una herramienta muy importante, y que puede marcar una gran diferencia, pero es necesaria una "sabia" utilización de estos medios³⁴, y para lograrlo, tendremos que hacerlo bajo un adecuado modelo de pensamiento.

Los esfuerzos de innovación demandan que los nuevos administradores examinen cada proceso y procedimiento dentro de la organización, cuestionen la validez y efectividad de

³⁴ Obsérvese en el énfasis que se le da a la innovación tecnológica como medio, jamás como un fin, esto último podría ocasionar un alto precio social, ecológico y económico.

los mismos y propongan maneras alternativas de realizar las tareas. La mayor parte de las ocasiones no es necesario llamar a un consultor externo para que realice un estudio, en lugar de esto se debe tener consciencia, estudiar y evaluar constantemente lo que actualmente se realiza. Algunas veces para mejorar la manera en que se realiza algo es necesario hacer cambios menores, otras veces habrá que rediseñar completamente a la organización, en otras ocasiones la respuesta será simplificar o abandonar totalmente lo que actualmente se realiza. Pero lo importante es hacer algo al respecto y para realizarlo correctamente será necesario contar con un adecuado modelo de pensamiento, como el presentado en el capítulo anterior, ya que al llegar a este punto la organización estará abierta a la innovación.

Innovar requiere la disposición de ver al cambio como una oportunidad. Las innovaciones no crean cambios de una manera lineal, eso es muy raro; lo que pueden hacer si son exitosas es crear una gran diferencia. La mayor parte de las innovaciones que se enfocan en cambiar a la sociedad, al mercado o al cliente fallan: las innovaciones que tienen éxito lo hacen al explotar el cambio, no al intentar a forzarlo.

Drucker³⁵ propone siete puntos los cuales se podrían observar como áreas de oportunidad para los esfuerzos de innovación del presente entorno. Cuatro de estas áreas de oportunidad se encuentran dentro de la empresa o industria en las que se opera y son: el éxito o fracaso inesperado, la incongruencia (discrepancia entre la realidad como es y como se asume sea), las necesidades del proceso y los cambios en la industria o en la estructura del mercado. Las otras tres áreas de oportunidad corresponden a cambios que tienen lugar fuera de la industria o empresa, las cuales son: la demografía; cambios en los gustos y percepciones del cliente; y el nuevo conocimiento, tanto científico como no científico.

Drucker afirma que la más útil de estas áreas de oportunidad será lo inesperado, especialmente el éxito inesperado. Esta área es la que proporciona menos riesgos y en la que cuesta menos trabajo innovar, pero bajo el tradicional modelo de pensamiento organizacional normalmente es totalmente ignorada, o lo que es peor, algunos directivos la rechazan categóricamente. Muchas veces el mejor indicador de una oportunidad es aquella

³⁵ DRUCKER, P. 1992

área en la que una organización se desempeña mejor de lo esperado. Muchas figuras y variaciones tienden a no ser significantes, y los directivos las pueden explicar inmediatamente, pero una de tantas puede significar algo, y puede estar señalándonos hacia algo que actualmente no sabemos; una visión mecanicista de la organización impide identificar las oportunidades que se lleguen a dar en este rubro.

Al mirar a través de estas áreas de oportunidad el ejecutivo debe preguntarse si en realidad existe una oportunidad para la organización en particular, en caso afirmativo, habría que definir qué clase de oportunidad ya que muchos cambios no representan oportunidades para algunas organizaciones. Por ejemplo los cambios en la estructura demográfica son importantes para algunos negocios y no tan importantes para otros, para la industria del acero no podría existir ningún interés en cambios demográficos (exceptuando a la mejor la obtención de mano de obra), pero por otro lado, los cambios en legislación ambiental le son de vital importancia.

Bajo el nuevo esquema de pensamiento administrativo, tanto las compañías grandes y burocráticas pueden ser tan innovadoras como las pequeñas y no burocráticas. Cualquier empresa sin importar su función, pero con una adecuada manera de pensar puede crear un ambiente propicio para que la innovación y la capacidad de emprender aparezcan.

4.5 Nuevas habilidades directivas.

Como se ha observado a lo largo del estudio ante el presente entorno económico y tecnológico, surge la necesidad de implementar un nuevo modelo de pensamiento organizacional al tiempo que hay que reestructurar a las organizaciones en torno a la información. En la parte final del presente capítulo se mencionarán algunas de las nuevas habilidades³⁶ que deberá desarrollar un ejecutivo dentro de las organizaciones que compiten en el presente entorno.

³⁶ ibidem

4.5.1 Dirección hacia afuera.

Muchos autores administrativos proponen que los administradores caminen alrededor de la organización para estar en constante contacto con los diferentes procesos de negocios; esto sigue siendo recomendado, pero hoy, el énfasis ha cambiado: también es importante caminar por fuera de la compañía para ser capaz de detenerse a mirar la empresa junto a su contexto para tratar de tomar correctas decisiones.

Como se ha estudiado, todo alrededor de la compañía (mercados, tecnologías, canales de distribución, etc.) se encuentra en la mira del cambio, por lo que esperar en la oficina hasta que los reportes lleguen al escritorio del ejecutivo resulta ser un proceso demasiado largo y costoso. El ejecutivo debe de esforzarse en ir afuera, al mercado, donde los resultados se encuentran. Hay que recordar que no existen resultados dentro del corporativo, únicamente hay costos.

Esta perspectiva externa puede por ejemplo empujar a algunas compañías a mirar hacia aquellos que no son sus clientes pero que pueden serlo. Una firma con un 22% del mercado es un líder en muchas industrias. Pero bajo esta nueva perspectiva se puede apreciar que el 78% de los clientes potenciales compran en otros lados. Esta habilidad resulta ser por lo tanto el primer indicador de oportunidades.

Por lo tanto lo primero que hay que hacer es aprender a estar afuera, donde los resultados del negocio tienen lugar, la única manera de lograr esto es trabajando, no visitando. Trabajar detrás del mostrador, traerá sorprendentes resultados en cuanto a todo lo que el administrador puede aprender acerca de la compañía.

4.5.2 Búsqueda de información.

La gente en las nuevas organizaciones debe aprender a tomar la responsabilidad de sus propias necesidades de información. Resulta fácil entender las responsabilidades de información que pueda tener una persona o grupo hacia los demás, pero en una organización basada en la información resulta necesario estar pensando constantemente sobre la información que el ejecutivo necesita para realizar una contribución importante a su trabajo. Esta nueva cultura de información puede ser la ruptura más radical con los actuales convencionalismos del trabajo. Incluso en las compañías altamente

computarizadas, o mejor dicho, especialmente en ellas, muy poca gente tiene información. Con lo que actualmente cuentan es con datos, en tales cantidades que ocasionan una saturación de información.

El adquirir responsabilidades de información trae consigo un problema importante, la mayor parte de los administradores aún creen que necesitan de un especialista en información que les indique la información que deberían tener. Pero los especialistas en información proveen herramientas, pero es responsabilidad del ejecutivo identificar de qué manera será utilizada dicha herramienta, es decir, debe averiguar la clase de información que necesita identificar.

Esto no es una tarea fácil, pero sólo si se lleva al cabo, la información se convertirá en una herramienta, y los departamentos de sistemas serán centros de resultados en lugar de los centros de costos que son ahora.

Para convertir datos en información el ejecutivo necesitará definir sus necesidades, averiguar quién puede satisfacerlas, cuándo y en qué forma, asimismo deberá asegurarse de que aquellos que proveen información también conozcan y entiendan sus responsabilidades. Un administrador debe tratar de definir también la información que otros llegarán a requerir de él.

En la nueva empresa basada en la información, la gente se enfrentará ante la situación en que deba definir sus propias responsabilidades y controlarse a sí misma, esto no significa que se estará trabajando sin ton ni son, lo cual no tiene sentido, un animal terrestre no puede medir más de quince centímetros sin tener un esqueleto. Las compañías son la misma situación, exceptuando las muy pequeñas, cada compañía necesita tener un esqueleto, una estructura. Pero continuando con la analogía: un animal no realiza sus actividades o siente únicamente a través del esqueleto, tiene un sistema nervioso y muscular para ello. De la misma manera, los sistemas de información permitirán a la persona organizar e integrar su propio trabajo, tener control sobre el mismo y adquirir responsabilidades.

Lo que aparentemente resultaba imposible, operar con un equipo a la medida, ahora es posible, los equipos multihabilidades son la solución. Al realizar un producto hoy, si se empieza con investigación, para brincar a la etapa de ingeniería, después al desarrollo, la

manufactura y finalmente la mercadotecnia, se requerirá mucho tiempo y resultará en productos maravillosos que nadie comprará.

Enfocarse en las actividades que son efectivas y establecer prioridades es esencial particularmente en el caso de la alta dirección. Resulta ser de vital importancia el evitar diversificarse, quebrarse o tratar de realizar muchas cosas a la vez. Sin prioridades los administradores serían jalados hacia miles de direcciones distintas al mismo tiempo. Durante años se ha hablado acerca de la necesidad de delegar hacia abajo; lo que no mencionan es que en la realidad la delegación resulta ir hacia arriba: al final, los problemas terminan en el escritorio del jefe.

Muchos administradores no son lo suficientemente efectivos debido a que tratan de realizar varias cosas al mismo tiempo. Por otro lado, también existe el problema de creer que lo que un individuo o grupo dentro de la organización trata de alcanzar es tan obvio que no hay necesidad de comunicarlo a las demás personas, muchas veces lo que es obvio para alguien, no lo puede ser tanto para otra persona. Las personas que dependen de un directivo deben entender lo que éste está tratando de llevar al cabo, el directivo al mismo tiempo, debe de comunicar sus prioridades a su gente.

4.5.3 Construcción de un sistema de aprendizaje.

Retroalimentación es uno de los componentes primarios para el aprendizaje. La retroalimentación identifica las fuerzas, ayuda a averiguar los malos hábitos que inhiben estas fuerzas así como ayuda a definir las áreas en las que no se cuenta con alguna habilidad. Hasta este momento la mayor parte de la educación está enfocada a lidiar con problemas, concentrándose en corregir debilidades, hasta cierto punto esto es necesario, pero el aprendizaje se conforma también por fuerzas. Cuando está organizado, el aprendizaje es más rápido, debido a la simple razón de que tiene foco.

El aprendizaje debe ser continuo. Hay que reconocer el triste hecho de que en el presente entorno mucho del conocimiento de aquellos que llevan cinco años fuera de la escuela resulta ser obsoleto. Cada administrador debería regresar a la escuela de una manera constante. Muchas grandes compañías están construyendo sus propias instalaciones educativas dentro de casa, pero hay que tener ciertas precauciones con esto, el más grande

peligro que una compañía puede correr es el creer que existe una manera correcta, una manera errónea y su manera propia de hacer las cosas. La capacitación dentro de la empresa tiende a enfatizar y reforzar este punto de vista, las habilidades si se pueden enseñar adentro, pero para propósitos de expandir horizontes, cuestionar las creencias establecidas y romper paradigmas, resulta mejor ser confrontado con la diversidad y el reto. Por lo que resulta conveniente que los administradores sean expuestos a gente que trabaja para diferentes compañías y que realiza las cosas de maneras distintas.

5. Aplicaciones a una empresa del sector financiero mexicano.

En este capítulo se buscará explicar la experiencia de cambio ante un nuevo entorno, descrito en el capítulo dos y detallado en el presente, para el caso de una empresa mexicana del sector financiero durante el período de 1995 y 1996. Estos cambios se originaron después de la adopción de un nuevo modelo de pensamiento empresarial como el establecido en el capítulo tercero. Una vez adoptado el nuevo modelo, muy relacionado con la visión cuántica de la organización, ésta experimentó una serie de cambios análogos a aquellos enunciados en el cuarto capítulo de este estudio.

La formulación de la estrategia para 1995 fue el resultado de una evaluación del entorno de la empresa (nacional, internacional, industria y competitivo) y de los procesos mismos de la empresa de acuerdo a los parámetros que fueron revisados en el segundo capítulo.

Posteriormente se describirá la estrategia de cambio y la implantación de la misma. Se enfatizará en el impacto que la nueva manera de pensamiento empresarial propuesta por Mintzberg tuvo en el área de planeación estratégica y en consecuencia en toda la estrategia de cambio organizacional de la empresa.

En la última parte del capítulo se mencionarán los resultados que estos cambios trajeron consigo hacia 1996 y la dirección que ha tomado la empresa desde ese entonces.

5.1 Entorno y antecedentes de la empresa.

Los cambios estratégicos que se mencionarán posteriormente, tienen su fundamento en el análisis de la situación global y particular de la empresa mexicana del caso práctico y su entorno.

A continuación se estudiará el entorno y la situación que presentaba la empresa previos a la realización de los esfuerzos de cambio estratégico que aparecieron en la misma alrededor de 1995. El análisis del entorno global ya fue efectuado en el segundo capítulo del presente estudio y sólo resta estudiar las particularidades del entorno financiero mexicano.

De acuerdo a lo visto en el capítulo anterior, al estudiar los cambios realizados en la empresa en su esfuerzo por permanecer competitiva en el actual entorno, se hará énfasis en

aquellas variables que ante la presente situación competitiva adquieren una importancia relevante.

La formulación de la estrategia de cambio para la empresa del caso práctico se encuentra fundamentada en el análisis de los siguientes cuatro rubros.

1. El entorno mexicano: la situación tecnológica, económica, política y social, las tendencias estructurales y globales y las perspectivas a corto, mediano y largo plazo.

2. La situación de la industria: dicho análisis incluye el comportamiento general de la industria, la identificación de segmentos de mercado principales, el perfil del consumidor en cada segmento y los factores críticos de éxito en cada segmento.

3. La situación de la competencia: en este análisis se estudian las diferentes participaciones de mercado, la estructura financiera, los factores de éxito y el nivel de servicio, así como los movimientos estratégicos clave.

4. La situación de la empresa: aquí se incluye la penetración del mercado (por tipo de producto y por tipo de cliente), el clima y estructura organizacional, la estructura de costos, así como los procesos de operación y de nivel de servicio. El análisis de la situación de la empresa se realizará tomando en cuenta cuatro rubros principales: la operación (procesos, costos, niveles de servicio), la situación comercial (mercados, clientes, productos), la situación respecto al factor clave de información (tecnologías, toma de decisiones, estrategias) y la cultura organizacional (conocimiento, capacitación y cambio en la manera de trabajar dentro de la empresa).

La estrategia de cambio en la empresa tendrá como objetivos proporcionar una orientación hacia los segmentos prioritarios de mercado, las características operacionales y organizacionales requeridas, así como las acciones y recursos necesarios para cumplir con estas metas.

5.1.1 Entorno mexicano.

Durante el período de 1988 a 1994 la tasa inflacionaria del país descendió de 51.7% a 7.1%. Al mismo tiempo se consolidó el cambio estructural del sistema económico mexicano con acciones tales como la firma del Tratado de Libre Comercio de

Norteamérica, la desregulación de mercados (con el objetivo de facilitar las condiciones para la actividad empresarial), la reorientación del aparato productivo de la nación hacia el exterior (disminuyendo con esto la dependencia a las exportaciones petroleras) así como un proceso generalizado de saneamiento de las finanzas públicas.

La atractividad general del país para la captación de inversión extranjera aumentó, lo cual trajo consigo una dependencia consecuente de los flujos de inversión extranjera (los que fluyeron mayoritariamente hacia el mercado de valores) y una consecuente elevación de los flujos externos de capital.

También durante este período el déficit de cuenta corriente creció de 2,600 millones de dólares en 1989 a 29,000 en 1994, asimismo las tasas de desempleo abierto y ocupación "informal" se elevaron (efecto ocasionado principalmente por la reestructuración de la planta productiva) y la situación cambiaria presentaba una creciente sobrevaluación del peso frente al dólar (la cual pasó de un tipo de cambio equilibrado en 1988 a una sobrevaluación de 24% al 18 de diciembre de 1994).

Los sucesos de carácter político que se vivieron durante 1994 ocasionaron nerviosismo en los inversionistas trayendo consigo una salida de divisas del mercado de valores, una apresurada conversión de cetes por tesobonos y una mayor presión sobre el tipo de cambio.

El nuevo gobierno del Presidente Zedillo comenzó su gestión dando señales políticas que no tranquilizaron el ánimo de los inversionistas, acelerando las tendencias mencionadas y precipitando una devaluación del tipo de cambio superior al 60% (dejando tras de sí una subvaluación del 21%).

Frente a esta situación el gobierno reaccionó con un programa cuyo propósito era evitar que la devaluación se convirtiera en una espiral devaluación – inflación – aumento de salarios – inflación – devaluación. Los objetivos de dicho programa gubernamental eran, por un lado, reducir la demanda agregada interna del consumidor, las empresas y el gobierno con acciones como contención salarial, elevación de las tasas de interés y reducción del gasto público, y por el otro, reducir el déficit de cuenta corriente de 29,000 a 14,000 millones de dólares para 1995, manteniendo una subvaluación cambiaria que elevará exportaciones e inhibirá importaciones.

La estrategia del gobierno ante esta situación buscaba en el corto plazo y mediante políticas y acciones consistentes, recuperar la confianza de la sociedad y de los inversionistas. En lo político, la estrategia se reflejó en la búsqueda de una salida negociada a los conflictos políticos de Chiapas y Tabasco, al tiempo que se realizaban cambios en el gabinete presidencial (intentando fortalecer de manera particular la secretaría de Gobernación y de Hacienda) así como el acercamiento y el diálogo político con la oposición, firmando un pacto político con todos los partidos para la transición a la democracia.

En lo económico, la estrategia gubernamental trajo consigo la aparición de una línea de crédito con la reserva federal y la banca comercial estadounidense, la banca canadiense y los bancos centrales europeos; se establecieron negociaciones con el Fondo Monetario Internacional y con el gobierno de EE.UU. para avalar la capacidad de pago del país y asegurar el sostenimiento del tipo de cambio y, finalmente, fueron establecidas negociaciones con la *Commodity Futures Trading Commission* para restablecer los contratos de futuros y opciones del peso mexicano en la Bolsa Mercantil de Chicago, buscando eliminar los riesgos cambiarios para los inversionistas extranjeros en sus transacciones en México.

En el marco de competencia global que el Tratado de Libre Comercio trajo consigo, las empresas mexicanas tuvieron la necesidad de actualizarse tecnológicamente para seguir siendo competitivas, al tiempo que la apertura comercial favorecía el flujo de nuevas tecnologías hacia ellas. Este flujo de nuevas tecnologías fue desordenado debido a la falta de conocimientos o experiencia previa en el manejo y adquisición de las mismas, siendo cada industria (y muchas veces hasta cada empresa) un caso especial de adquisición tecnológica. La tendencia generalizada fue el adquirir una tecnología (computadoras en específico) pensando que la tecnología por sí misma solucionaría los diferentes problemas administrativos, de control, etc.

La necesidad de personas con conocimientos computacionales dentro de las empresas fue en aumento, compañías especializadas en consultoría computacional proliferaron y al tiempo que la computadora fue ganando espacio en el quehacer diario de la oficina mexicana. La necesidad de que el empleado ordinario adquiriera conocimientos computacionales de acuerdo a su función dentro de la oficina fue creciendo. Proliferando

así la demanda por cursos de conocimientos computacionales básicos para conocer, entre otras cosas, el uso de procesadores de palabras, hojas de cálculo, administradores de bases de datos, correo electrónico, etc., así como la necesidad de especialistas en cuestiones tales como la transferencia de tecnologías.

5.1.2 Sector financiero.

Como se ha visto, la apertura económica en México favoreció el flujo de tecnologías hacia las distintas industrias del país. La computadora y las herramientas que giran alrededor de ella, comenzaron a ser utilizadas como herramientas auxiliares en el control y desarrollo de los procesos de operación y administración del sector financiero.

Diferentes grupos financieros del país han puesto sus miras en el sector de telecomunicaciones, muchos de ellos realizando alianzas estratégicas con empresas del ramo. La comunicación vía satélite, las redes, el correo electrónico, la transferencia electrónica de datos, etc. se convierten en una diferencia competitiva de primer nivel para la operación y el servicio de todas las empresas del sector.

La necesidad de utilizar herramientas computacionales (procesadores de palabras, hojas de cálculo, administradores de bases de datos, correo y fax electrónico, etc.) comenzó a aparecer. Los conocimientos computacionales ahora constituyen un importante factor de diferenciación profesional en el sector.

Las empresas grandes han realizado inversiones significativas en el rubro computacional, así como en sus consecuentes necesidades de capacitación. Gradualmente se han incorporado otras empresas, empujadas principalmente por la diferencia competitiva que la correcta utilización de la computadora puede llegar a significar. A pesar de todo, existe la idea equivocada de que la adopción de nuevas tecnologías por sí misma será la llave mágica que resolverá problemas competitivos. Existen casos en los que la adopción de tecnologías ha sido desordenada, sin seguir algún plan de implantación; un claro ejemplo donde se puede apreciar esta situación es en la cantidad de marcas y versiones de procesadores de palabras que pueden llegar a existir dentro de una misma empresa, o la adopción de costosos equipos que no llegan a ser utilizados por las personas a las que originalmente iban dirigidos.

La industria financiera mexicana sigue atrapada en los antiguos paradigmas originados por la idea de un mercado masivo, el deficiente servicio al cliente, la fuertemente polarizada relación con la fuerza de ventas o las vagas ideas sobre el tamaño mismo del mercado, constituyen casos que ilustran claramente esta afirmación. Pero el impacto en el mercado ocasionado por los recientes avances tecnológicos, en informática y telecomunicaciones principalmente, y la aparición de nuevos e innovadores competidores (situación originada por la apertura comercial) ponen en duda muchos de los antiguos paradigmas.

Existe una alta rotación de empleados administrativos, operativos y fuerza de ventas dentro de las diferentes empresas e industrias que pertenecen al sector financiero, pero ante otros sectores, el sector financiero tradicionalmente se ha encontrado cerrado en este rubro. Es común encontrar personas que realizan carrera de toda la vida en diferentes empresas dentro del sector financiero y no es fácil encontrar gente e influencia proveniente de otros sectores como el manufacturero, industrial o de consumo.

Existen industrias del sector que requieren de una fuerza de ventas para operar, tal es el caso de la empresa del caso práctico. Dicha fuerza de ventas ha acumulado un inmenso poder de negociación con respecto a las diferentes empresas del sector y los mismos clientes finales. Razones que originan esta situación son varias, una de ellas es que, entre otras cosas, legalmente la fuerza de ventas no puede pertenecer exclusivamente a alguna empresa en particular por lo que cambia constantemente de acuerdo al nivel de comisiones, promociones, incentivos, etc. que le es ofrecido. Asimismo la fuerza de ventas adquiere fuerza debido a que en el caso de la industria del caso práctico ninguna compañía se encuentra posicionada en la mente del consumidor final de los productos.

Como se ha visto, los avances tecnológicos necesarios para construir una empresa alrededor de la información apenas se encuentran en una etapa básica de implantación en el sector (a pesar de que ahora competitivamente sean muy necesarios) por lo que existe una severa carencia de cultura organizacional o cultura de información dentro de las diferentes empresas que conforman la industria particular del caso práctico.

La creación de gigantescos grupos financieros (que abarcan a varias industrias del sector) y la realización de alianzas estratégicas con diferentes organizaciones, ha sido una consecuencia de los nuevos requerimientos competitivos. Este hecho ha acelerado el

proceso de implantación y transferencia de técnicas administrativas y tecnologías entre las distintas industrias, y se presenta como un territorio inexplorado para la situación particular de la industria del caso práctico.

A su vez, la apertura comercial que el país ha vivido durante los últimos años trae nuevos competidores a las diferentes industrias del sector así como la oportunidad de realizar negocios internacionales.

Para los próximos años el mercado de la industria del caso práctico ofrecerá oportunidades ligadas a la satisfacción de las necesidades de infraestructura del país (carreteras, puertos, telecomunicaciones, ferrocarriles, equipamiento urbano, irrigación, energía eléctrica, infraestructura industrial, servicios financieros, etc.) y al desarrollo de nuevos mercados y productos enfocados a otros sectores, como transformación y exportaciones, o incluso, conforme vaya mejorando la situación económica, a las mismas personas físicas.

Asimismo un factor competitivo importante pero que no ha sido explotado plenamente, es que ante los mercados en constante cambio y que se cruzan unos a otros (característicos del actual entorno) se abre la posibilidad de utilizar la cartera de clientes de otras empresas que pertenecen a otras industrias pero que están agrupadas dentro de un mismo grupo financiero.

5.1.3 Análisis de la competencia.

La oferta en la industria del sector financiero donde la empresa del caso práctico compite se caracteriza por una alta concentración del mercado entre cinco participantes, dentro de los cuales el líder destaca considerablemente por su agresividad y eficiencia en el proceso de ventas y su excelente relación con la fuerza de ventas (particularmente con aquellos que manejan grandes negocios, conocidos como corredores). La empresa del caso práctico se encuentra en segundo lugar en cuanto a participación en el mercado de la industria.

En general en este mercado se ofrecen productos no diferenciados, con una alta concentración hacia ciertos segmentos de mercado y un escaso esfuerzo en la búsqueda de nuevos productos y mercados, así como poco interés por el desarrollo de canales alternos de distribución.

En la industria antes de la implantación de la nueva estrategia competitiva, los "frentes" principales en que eran definidas las estrategias de competencia eran la relación con la fuerza de ventas y la política de precios. Esta es la razón por la cual se ha fortalecido el poder de negociación de los intermediarios afectando el margen técnico de las empresas que compiten en este entorno en particular.

Se identificaron tres tipos de estrategias notablemente exitosas entre los participantes del mercado:

1. Agresividad en el proceso de ventas con orientación preferencial hacia las grandes cuentas y una estupenda relación con la fuerza de ventas. Esta relación se encuentra basada principalmente en la aceptación de negocios de alto riesgo y altos volúmenes de venta.
2. Atención directa a cuentas corporativas, por parte de una organización con poco personal, con procesos sencillos que no requieren de intermediarios.
3. Proceso de ventas muy selectiva, de alta calidad y bajo riesgo. Bajo volumen de ventas, pequeña estructura organizacional, bajos costos de operación y reducido volumen de costos originados por el riesgo captado. Esta situación es originada por selectividad en la captación de negocios enfocada a atraer aquellos que presentan niveles bajos de riesgo en el entorno.

Otras empresas de la industria aplican estrategias de amplio espectro sin ninguna diferenciación relevante.

De las estrategias que se han logrado identificar dentro de la competencia en la industria surgen diferentes oportunidades. La estrategia utilizada por algunas empresas de la competencia – incluyendo el líder – basada en la relación con la fuerza de ventas al aceptar negocios de alto riesgo ha llevado a estas empresas a contar con serios problemas financieros, inestabilidad en el equipo directivo y algunos problemas de operación. Esto ha traído incluso a la situación en la cual empresas con altas ventas resultan carecer de rentabilidad y acaban siendo puestas a la venta.

La estrategia enfocada a la venta directa y a la consecuente, disminución de la fuerza de ventas, utilizada por algunas compañías, trae consigo ventajas y desventajas para las mismas, por un lado disminuyen costos al simplificar procesos, pero por el otro debido al

vínculo cercano entre el intermediario y el cliente final, puede significar también pérdidas de clientes.

Por otro lado, la crisis económica que atraviesa el país ha propiciado la inviabilidad económica de ciertos segmentos de mercado – considerados como segmentos de alto riesgo – convirtiéndose esto en un importante problema que afecta la rentabilidad de muchas empresas de la industria.

En esta industria en particular muchas de las empresas que presentan problemas financieros amenazan con una guerra de precios que afecta la estabilidad del sector. Esta guerra de precios tiene el propósito de atraer altos volúmenes de ventas, pero trae consigo una consecuente alza en las obligaciones que contraen las empresas del sector ante los beneficiarios de sus productos.

Esto necesariamente no es positivo, ya que al enfocarse a la venta masiva se pueden captar una gran cantidad de negocios que traen un riesgo alto en sí (sobre todo en ciertos segmentos de mercado que se han visto fuertemente afectados por la crisis, por ejemplo importaciones durante el período de inestabilidad cambiaria), lo que trae en consecuencia que las empresas “clientes finales” afronten serios problemas financieros ante la necesidad de cumplir con sus obligaciones ante los beneficiarios de los productos adquiridos, obligaciones que son respaldadas por las empresas de este sector.

Al mismo tiempo, la guerra de precios que se vive entre las diferentes compañías del sector le proporciona al vendedor o intermediario un amplio poder de negociación sobre las empresas del sector durante el proceso de ventas. En pocas palabras, es el intermediario quien decide la compañía que dará satisfacción a las necesidades de los clientes finales.

5.1.4 Situación de la empresa.

5.1.4.1 Comercialización.

La empresa que ilustra el caso práctico tiene presencia nacional en más de 40 oficinas de servicio a lo largo del país; además de que desde principios de la década existe capital extranjero en la misma. La empresa pertenece a uno de los más grandes grupos financieros del país, situación a la que no se le había sacado algún provecho.

La empresa llegó a ser líder en participación del mercado de su industria hasta mediados de la década pasada. Posteriormente fue reemplazada por otra empresa, la cual basa su liderazgo en una excelente relación con la fuerza de ventas. Su participación en el mercado desde ese entonces se ha estancado, e incluso ha disminuido un poco, estando a punto de ser alcanzada por otras dos empresas.

Como se ha visto, en esta industria en particular la fuerza de ventas juega un factor muy importante para la colocación final del producto. El intermediario tiene un poder de negociación bastante fuerte sobre el cliente final (decide por él) así como sobre los competidores de la industria; a su vez, la ley permite que la fuerza de ventas pueda trabajar también para otras empresas de la industria. En particular la empresa del caso práctico llegó a descuidar de manera importante su relación con los canales (siendo esta una de las razones de su pérdida de liderazgo) llegando a contar con una mala reputación entre los vendedores, en especial con aquellos que manejan las grandes carteras de clientes, también conocidos como corredores.

La empresa requería reforzar la relación y el servicio proporcionado a los clientes (principalmente vendedores o intermediarios), así como elevar su productividad y resultados per cápita. Asimismo la empresa no gozaba de ninguna clase de experiencia previa en el manejo de negocios internacionales.

Existía la necesidad de mejorar los métodos y sistemas de dirección de ventas, señalando los objetivos, metas y segmentos prioritarios y afinando el control de gestión. Había que realizar esfuerzos tendientes hacia la segmentación de la fuerza de ventas para adecuar políticas y acciones de acuerdo con las necesidades específicas de cada segmento (capacitación, dirección y seguimiento, facultades, compensaciones y premios, etc.).

También el desarrollo y lanzamiento de nuevos productos presentaba muchas deficiencias, éste debía de ser acelerado y eficientado para disminuir la vulnerabilidad que la empresa tenía respecto ciertos segmentos de mercado que ante el cambiante entorno económico del país resultaban ser inviables y de alto riesgo. Ante este inestable mercado resultó ser necesario establecer una selectividad comercial centrada en el enfoque único a los segmentos producto – mercado de mayor rentabilidad.

En cuanto a la imagen corporativa de la empresa, ésta necesitaba ser reforzada, para proyectarla como una empresa moderna, ágil e innovadora. Al mismo tiempo había que aprovechar la sinergia comercial posible con otras empresas del grupo (imagen corporativa, canales alternos de distribución, etc.) y con el grupo financiero mismo.

En el corto y mediano plazo, la necesidad del gobierno federal de capturar recursos por la vía de la privatización o la apertura de ciertos sectores (puertos, telecomunicaciones, ferrocarriles, etc.) abría oportunidades de negocio importantes que deberían empezar a prospectarse inmediatamente para ir ganando colocación en los crecientes mercados.

5.1.4.2 Operación.

La empresa presentaba una estructura organizacional de estilo piramidal, centralizada, con un gran número de puestos intermedios. En el proceso de operación del negocio existían una serie de especialistas surgidos de una total fragmentación de los procesos de operación mismos en una serie de múltiples procesos intermedios.

Los procesos claves de la empresa resultaban ser largos, burocráticos y centralizados. Entre los procesos clave que presentaban este problema se encontraban las ventas, el soporte comercial y logístico, el desarrollo de nuevos productos, la cobranza entre muchos otros que afectaban directamente la operación y la calidad del servicio proporcionado al cliente.

La mayor parte de los procesos presentaban deficiencias que repercutían en retrabajos, deficientes niveles de servicio, cultura organizacional adversa, altos costos, etc. Por ejemplo el mismo proceso de ventas se encontraba tan burocráticamente fragmentado que la decisión misma de proporcionar el servicio muchas veces tomaba varios días y dependía de varias personas, existía un especialista – con sus respectivos costos monetarios y de tiempo – para cada parte del proceso. Se llegó incluso al extremo de tener un especialista para archivar, uno para transcribir a máquina, otro para decidir sobre un aspecto en particular, otro para cobrar, etc.

Estos largos y poco eficientes procesos de servicio llegaron a funcionar durante mucho tiempo en la industria. La razón de esto es que durante años no había existido algo mejor en el mercado; el cliente (final e intermedio) aceptaba esta situación porque simplemente no

existía otra opción. Ahora como se ha comprobado, la relación de fuerzas ha cambiado, teniendo el cliente cada vez mayor poder de negociación.

El principal cliente externo de la empresa, el agente de ventas (que a su vez es el intermediario con el cliente final) empezó a resentir estos problemas en el servicio cuando comenzaron a aparecer competidores con procesos que proporcionaban mayor rapidez de servicio, tiempos de decisión más cortos y que a su vez eran diseñados de acuerdo a sus necesidades y no de acuerdo a las de la empresa. La falta de adecuación de la empresa ante esta situación trajo consigo que la relación con la fuerza de ventas se fuera deteriorando paulatinamente hasta llegarse a perder la imagen ante los intermediarios, lo que trajo su consecuente emigración hacia otras compañías.

Los mismos procesos largos y burocráticos ("talacha administrativa" como se le conocía en la empresa) se reflejaron en otras áreas, como el servicio ante los riesgos y responsabilidades adquiridas, el soporte técnico, el manejo de comisiones para la fuerza de venta, etc. Lo que continuó dañando la imagen de la empresa frente a intermediarios, clientes finales, y los mismos empleados. El mismo proceso de cobranza se encontraba tan largo y complicado que llegó a crear un severo problema de cartera vencida para la empresa.

Ante años de economía cerrada, con volúmenes de operación internacional históricamente bajos, la experiencia de la empresa en el proceso para manejar negocios internacionales era mínima. De hecho no existía algún proceso de operación para negocios internacionales como tal, debido a que los pocos que se habían manejado hasta ese entonces habían sido por excepción. Conforme la economía mexicana se movía cada vez más en función de los flujos comerciales internacionales apareció la necesidad de acelerar el avance en materia de relaciones y promoción con empresas tanto extranjeras como mexicanas con operaciones de comercio internacional, así como cerrar todas las brechas relacionadas con el proceso de ventas internacionales.

5.1.4.3 Sistemas de información.

La empresa no contaba con algún sistema formal de información estratégica que diera soporte al proceso de tomar decisiones. Ya que tradicionalmente la empresa había sido una

compañía que a falta de información estratégica suficiente, se movía de una manera reactiva, desaprovechando muchas veces importantes oportunidades estratégicas. Esta situación traía consigo la pérdida de los beneficios que la toma oportuna de decisiones pudiera tener y a su vez resultaba una barrera en el proceso de elaboración de planes eficaces.

La poca información estratégica que existía se encontraba dispersa a lo largo de la organización. No existía ninguna clase de mecanismos que llegaran a facilitar su procesamiento y correspondiente difusión.

La operación diaria de cada una de las plazas locales, el trato consuetudinario a la fuerza de ventas (la cual se encontraba a su vez en constante contacto con otras compañías de la industria) y el enfrentar día a día la problemática local de cada región del país llegaba a proporcionar a los ejecutivos de ventas de la empresa información estratégica importante, la cual se perdía bajo la talacha administrativa y los largos procesos que prevalecían en la empresa.

Existía falta de consenso respecto a la validez de la información que llegara a circular, lo que traía consigo un rechazo e inseguridad hacia la misma. Al tiempo de que no se documentaba ninguna clase de información sobre el entorno y no se contaba con un perfil dinámico de la competencia, por lo que el grado de conocimiento de la competencia y la industria misma era muy heterogénea dentro de la organización.

Se realizaba muy poca explotación de las fuentes informales y oficiales de información. De la misma manera prevalecía un mínimo conocimiento de los distintos segmentos de mercado, su riesgo y rentabilidad, sus perspectivas y oportunidades eran ignoradas por el personal de la empresa.

Con la falsa idea de que la tecnología por sí misma solucionaría los problemas generados por la operación, empezó a gastarse en la misma sin ninguna estrategia. La desordenada adquisición de diferentes tecnologías trajo nulos e incluso contradictorios resultados. Muchas veces la nueva tecnología se convirtió en retrabajos, en una mayor inversión (en dinero y tiempo) y traía pocos resultados. La falta de estrategia y experiencia en adquisición tecnológica trajo a la empresa equipo que rápidamente cayó en la obsolescencia.

Durante este tiempo la empresa incorporó un sistema computacional auxiliar para sus actividades de operación; las múltiples bases de datos que respaldaban los diferentes procesos de operación abrían la posibilidad de realizar análisis formales de la información acumulada en las mismas. Sin embargo no se contaba con la experiencia previa en el análisis de la misma al tiempo de que la mayor parte de la información capturada dentro del sistema no era confiable (situación algunas veces originada por el sistema mismo, otras por la calidad de información que en él era capturada por el personal operativo).

5.1.4.4 Cultura organizacional.

Los primeros esfuerzos por establecer un sistema de información confiable y formal arrojaron como resultado el tradicional problema de la falta de cultura de información: si al mejor sistema de información era alimentado con basura éste generaría exclusivamente basura, sólo que más rápido que antes.

En la empresa se tenía la idea de que el proporcionar información era un requisito administrativo sin ningún sentido o propósito pero que consumía tiempo valioso. No se contaba con tiempo suficiente para este efecto debido a lo burocrático y largo que los tradicionales procesos de operación habían sido hasta ese entonces.

Por lo tanto, los primeros esfuerzos por realizar algún análisis (de cartera, de posicionamiento en el mercado, de productividad, etc.) sobre la información acumulada en los recién instalados (pero faramente utilizados) sistemas de operación y administración arrojaban un mismo resultado: la total falta de cultura de información que la empresa presentaba. Se comprobaron importantes discrepancias entre el sistema computacional y el previo sistema de control de la operación (los cuales corrían al mismo tiempo), la información capturada en las bases de datos era incorrecta o incompleta. El sistema computacional de apoyo a la operación resultó ser una carga más de trabajo para el usuario que una herramienta en sí, por lo que el empleado carecía de alguna motivación o razón de peso para capturar la información correcta o completamente. Al mismo tiempo, al no ser alimentado con información certera, el sistema no podía arrojar información confiable, por lo que la motivación por la utilización de los nuevos sistemas de información continuaba decreciendo a todos los niveles, tanto operativos como administrativos.

El elevar la calidad de servicio y disminuir los tiempos de respuesta implicaba que los empleados tuvieran facultades para la toma de decisiones operacionales, pero, para esto se requería contar con información confiable, así como un flujo libre de la misma a través de la empresa. De nuevo el problema de la falta de cultura de información afectaba grandemente el proceso de operación y servicio, que en un principio se supondría sería beneficiado por la implantación de los nuevos sistemas de información.

La mayor parte de los procesos estaban centralizados, por lo que las decisiones también, el empleado de alguna oficina del país no tenía las facultades, ni la motivación para tomar decisiones en el punto de venta. Los empleados presentaban inseguridad ante cualquier situación (operacional o administrativa) que no estuviera prevista en las normas, reglas y políticas. La única solución ante una situación así era la misma: el envío del problema a la oficina central.

5.2 Cambio organizacional.

Los cambios en el entorno que anteriormente fueron descritos hacen que la información y el conocimiento, de acuerdo a lo que se explicó a finales del capítulo dos, se conviertan en variables que influyen en todos los procesos del negocio, pero sobre todo en el pensamiento organizacional mismo, con sus correspondientes repercusiones en el área de planeación estratégica. El estudio de estas dos variables dentro de la empresa del caso práctico se realizará a través del impacto de las mismas en los procesos de operación, comercialización, flujo de información y cultura organizacional.

El análisis del entorno que rodea la empresa llevó a la conclusión de que durante el año en que la nueva estrategia de cambio organizacional comenzó a ser aplicada (1995), las diferentes empresas del país sufrían presiones de liquidez, por lo que en consecuencia deberían actuar racionalizando su gasto y posponiendo inversiones, pero sin sacrificar su posicionamiento y participación en el mercado.

En lo posible, la crisis económica que atravesaba el país debería ser utilizada como catalizador para realizar los ajustes organizacionales requeridos tendientes a elevar estructuralmente la productividad, la capacidad de respuesta al mercado y los niveles de

servicio de la empresa. Asimismo, esta era una oportunidad de posicionarse tempranamente en los mercados que presentarían desarrollo una vez que la crisis terminase.

Ante este entorno se decidió aplicar una estrategia enfocada a convertir a la empresa en la más rentable de la industria (aunque de acuerdo a lo que se ha visto, ser la más rentable no necesariamente implica ser la que más venda) buscando tener una diferenciación de las demás empresas por servicio.

5.2.1 Sistema de planeación estratégica.

El motor del cambio organizacional que se vivió en la empresa fue constituido por la aportación del área de planeación estratégica al implantar un nuevo modelo de pensamiento administrativo, modelo en estrecha relación con el planteado en el presente estudio.

Posteriormente, el área de planeación estratégica jugó un papel importante en el soporte, análisis, programación, implantación y seguimiento de todo el proceso de cambio organizacional que se vivió en la empresa.

Bajo este esquema, la aportación principal del área fue a través de un sistema de planeación estratégica que fomentó y dio soporte a la aparición del pensamiento estratégico en todos los niveles de la empresa, para posteriormente ayudar a sintetizar el presente pensamiento en la visión y rumbo que debería tomar el negocio y finalmente para implementar las acciones necesarias para alcanzar estos objetivos.

El sistema de planeación estratégica fomentaba la referencia permanente a una visión amplia e integral de la empresa, atenta a los movimientos constantes de su entorno (economía, política, mercado y competencia), orientada a la evaluación formal, al análisis, a la captación de la información informal desperdigada a lo largo de la organización y al conocimiento profundo y holístico de las operaciones y procesos de toma de decisiones críticas, todo esto, sin significar descuidar los detalles propios de la operación cotidiana. Para alcanzar esto, también fue implantado un sistema de seguimiento de la estrategia competitiva con el propósito de buscar asegurar su desarrollo armónico, mientras se intentaba elevar la calidad de los esfuerzos de control de gestión directiva.

El objetivo general del sistema de planeación estratégica implementado fue desarrollar una cultura de dirección y gestión de negocios que diera como resultado la unificación de

criterios en la definición del rumbo estratégico (de mediano y largo plazo), así como para sus periódicas adecuaciones. Todo esto a partir del análisis objetivo y condensado del entorno relevante (socioeconómico, competitivo y de mercado) y considerando el impacto de las distintas acciones alternativas sobre la rentabilidad global de la empresa y el valor agregado para sus clientes.

Los objetivos específicos del sistema de planeación estratégica fueron los siguientes:

1. Desarrollar y poner en práctica un sistema estratégico de información que permita:

- Proporcionar soporte en el proceso de toma de decisiones estratégicas de mercado, decisiones estratégicas de operación y decisiones de rumbo.
- Conocer rutinariamente la situación que guardan las variables críticas de los procesos clave, en comparación con parámetros similares de operación de los competidores más cercanos (*Benchmarking*).
- Mantener actualizado el monitoreo del entorno relevante para identificar provechosamente las oportunidades y amenazas que aparezcan (cambios socioeconómicos, cambios en segmentos meta de mercado y del mercado en general, tanto por el lado de la oferta como por el de la demanda, etc.) de modo que pudiesen ser fácil y rápidamente ajustadas las acciones de la empresa.
- Procesamiento y difusión oportuna de la información (formal e informal) que se capte entre los niveles organizacionales adecuados a fin de mantener vivo y dinámico el sistema de planeación sobre bases de objetividad suficientes.

2. Desarrollar e instrumentar un sistema de dirección estratégica y gestión de negocios que permita:

- La toma de decisiones estratégicas sobre una base analítica sólida que favorezca entre los directores la discusión argumental y el consenso.
- La plena y eficiente instrumentación de las decisiones estratégicas adoptadas a través de un sistema claro de difusión y control entre las áreas y niveles correspondientes de la organización.

- La periódica revisión y adecuación de las decisiones adoptadas para que la estrategia de la empresa responda siempre con precisión a los movimientos y tendencias del entorno y permita mantener la vanguardia tanto en la industria como en el sector financiero mexicano.

Para alcanzar estos objetivos el área de planeación estratégica implantó en conjunto con el área de mercadotecnia un sistema de inteligencia competitiva que permitía el monitoreo sistemático y oportuno del entorno económico y político, el seguimiento puntual de los movimientos del mercado y de los competidores. Este sistema permitía actuar con prontitud ante los cambios, aprovechar nuevas oportunidades de negocio, alcanzar el liderazgo en el desarrollo de productos de alta rentabilidad, mercados y canales alternos de distribución.

Asimismo el área ayudó en la aparición de juntas de seguimiento independientes para cada dirección comercial, mientras que realizaba esfuerzos enfocados al fortalecimiento de la comunicación organizacional y proporcionaba el mantenimiento necesario a los programas de desarrollo para todo el personal. También se diseñó un sistema de evaluación de desempeño directamente ligado al cumplimiento de estas acciones y del plan estratégico.

El área daba a conocer los principios fundamentales del plan estratégico, ayudaba a comprender su significado y las implicaciones que éste representaba para el desarrollo de las actividades cotidianas con el objetivo de que todo mundo en la empresa dirigiese sus esfuerzos hacia una misma dirección y pudiese transmitir un mismo espíritu de servicio y compromiso tanto a clientes (intermediarios y finales) como a los demás compañeros de trabajo.

Por lo tanto, el área de planeación estratégica además de trabajar alrededor del proceso de elaboración e implantación de una adecuada estrategia de cambio, se convirtió en el catalizador más importante en la aparición del pensamiento estratégico en la empresa, siendo éste el principal soporte en la creación de una adecuada cultura de información dentro de la organización.

5.2.2 Estrategia de cambio.

El propósito rector de la estrategia de cambio organizacional fue buscar una recuperación drástica de la rentabilidad y la participación general del mercado sobre la base del desarrollo de ventajas competitivas sólidas y excelente salud financiera.

Los principios fundamentales en los que se fundamentó la estrategia de cambio fueron: I) selectividad comercial dirigida a los segmentos producto – mercado de mayor rentabilidad, II) diferenciación mediante la excelencia en los procesos de operación y soporte (orientándolos comercialmente para minimizar los tiempos de respuesta al cliente, optimizando la productividad de los recursos de la empresa), III) desarrollo de una organización y cultura empresarial orientada al mercado, a la innovación y a la rapidez de respuesta, sustentada en la confianza en la gente que labora en toda la empresa.

El cambio estratégico y desarrollo a largo plazo de la empresa descansó de esta manera sobre cuatro pilares fundamentales:

- 1) Innovación en los esfuerzos de comercialización a través de mercadotecnia estratégica.
- 2) Replanteamiento fundamental de los procesos esenciales de operación para innovar en las reglas de competencia en el sector (reingeniería).
- 3) Automatización y desarrollo de sistemas de información.
- 4) Cambio en la cultura organizacional a través de capacitación y desarrollo de recursos humanos.

5.2.2.1 Comercialización.

Todas las áreas de operación debían mostrar una clara contribución a la rentabilidad de la compañía y/o a su posicionamiento estratégico, lo que significó un cambio completo de enfoque del negocio, dejando atrás el estar orientado hacia el proceso (talacha administrativa) para pasar a orientarse hacia el mercado.

El desarrollo comercial de la compañía estuvo basado en el enfoque de los esfuerzos de venta hacia segmentos producto – mercado específicos. Detrás de esto se encontraba el propósito de ser reconocidos como líderes absolutos en los segmentos producto – mercado que fueran seleccionados.

La selección de los diferentes segmentos producto – mercado fue dinámica, pudiéndose modificar y/o enriquecer en función de la experiencia que se fue teniendo con cada uno de ellos. Los criterios utilizados para decidir sobre los segmentos en los que la compañía participaría o dejaría de participar fueron los referentes a rentabilidad y el potencial de crecimiento del mercado. Asimismo también fue considerado el tamaño actual y potencial del mercado en cada localidad en la que la empresa prestaba sus servicios.

Para lograr esto se llevó un adecuado control sobre los resultados de la compañía en cada segmento de mercado y localidad (ventas, pago de obligaciones contraídas, costos de operación, productividad de conductos, rentabilidad, etc.).

El elemento competitivo diferencial para la captación de negocios en la empresa se convirtió en la excelencia en el servicio, por encima de cualquier otro factor utilizado en la industria, como precio, comisiones, captación de negocios de alto riesgo, etc. Para la empresa excelencia en el servicio significaba: asesoramiento personal a los clientes, rapidez de decisión, calidad y rapidez en la operación, puntualidad y eficiencia en manejos administrativos y velocidad de respuesta en el pago de obligaciones contraídas.

Para proporcionar el soporte necesario a este nuevo esfuerzo de comercialización se desarrollaron enfoques integrales de mercadotecnia estratégica, a través de la creación de gerencias de producto para los segmentos de mercado elegidos, esfuerzos enfocados a reforzar la imagen (promoción y publicidad orientada según enfoque de mercado) y la sistematización del desarrollo de nuevos productos según los diferentes enfoques comerciales. Cabe mencionar que esta clase de esfuerzos jamás había sido realizada dentro de la empresa y se constituía también como una innovación dentro de la industria.

Asimismo para dar soporte a estos esfuerzos de comercialización focalizada, se apoyó el desarrollo de conductos especializados y enfocados hacia los segmentos meta. Este enfoque y apoyo del esfuerzo de la fuerza de ventas en los segmentos elegidos se realizó a través de la formación de clubes de ventas, planes integrales de capacitación, reestructuración del sistema de compensaciones y el desarrollo de un sistema de información, control y seguimiento de oportunidades de negocio.

El sistema de control y seguimiento de oportunidades de negocio era una herramienta automatizada que acumulaba la información proveniente de todas las oportunidades de

venta que pudieran darse en el mercado (información originada a través de la captación de bases de datos de diferentes fuentes), la correspondiente y oportuna difusión de esta información (a través de sistemas de telecomunicaciones hacia la región del país involucrada y el canal mejor capacitado para atenderla), el seguimiento de esta información (lo que permitiría medir el desempeño de la fuerza de ventas y los sistemas de operación y servicio) y el correspondiente despliegue de resultados de todo este proceso.

Es en este último punto, donde el sistema de control y seguimiento de oportunidades de negocio no sólo es en una eficaz herramienta de operación, sino que también cuenta con un valor estratégico importante ya que no solamente permite mejorar el servicio y el control de las operaciones (llegando a tener incluso un impresionante acercamiento al detalle) sino que acumula información estratégica sobre el entorno competitivo, la situación de la empresa en el mismo y con relación a los competidores, el desempeño de la fuerza de ventas, lo que hace de ésta una herramienta básica en el proceso de toma de decisiones y estrategias.

Como se mencionó anteriormente el elemento de diferenciación que la compañía presentó ante el mercado fue la excelencia de servicio por encima de cualquier otro elemento, incluyendo el precio (recordar la existencia de una guerra de precios entre varias empresas, la cual presentaba un impacto negativo en toda la industria), pero a pesar de esto era necesario desarrollar una adecuada estrategia de precios.

La estrategia de precios que siguió la compañía buscaba que ésta siguiera con precios competitivos de acuerdo con las tarifas vigentes del mercado, sin embargo ya no se intentó captar negocios por medio de la guerra de precios. En lugar de esto se buscó hacer hincapié en la diferenciación por el servicio y la capacidad de respuesta de la organización, siendo esto una innovación bastante arriesgada para los paradigmas de la industria.

Eventualmente se utilizaban mecanismos promocionales de descuentos. Tal fue el caso de las promociones temporales que se idearon para introducir un nuevo producto, abrir un nuevo mercado o fortalecer el posicionamiento en alguno ya existente, pero siempre con la estrategia de segmentación y diferenciación por servicio en mente.

Se aumentó el número de intermediarios de alta productividad mediante el reclutamiento de aquellos cuyo desempeño haya sido afectado al colaborar con empresas que tuvieran problemas de operación y de solidez financiera dentro de la industria. Para tal efecto el

sistema de control y seguimiento de oportunidades de negocio resultó ser una herramienta bastante eficaz en la medición del desempeño de la fuerza de ventas, así como en el control y manejo de lo misma.

Asimismo, ante el cruzamiento de distintos mercados, se buscó elevar el aprovechamiento eficiente de los intermediarios de otras compañías del grupo (con énfasis especial en corredores) para la venta de productos mediante promociones conjuntas, capacitación e incentivos.

En cuanto a los esfuerzos de promoción y publicidad, se buscó reforzar la estrategia competitiva comunicándola eficazmente a los segmentos de mercado elegidos, y señalando los elementos diferenciales por los que la empresa buscaba distinguirse: asesoramiento, rapidez de decisión, calidad y rapidez de operación, puntualidad y eficiencia en manejos administrativos y velocidad de respuesta en el pago de obligaciones contraídas.

Fueron seleccionados y utilizados los medios promocionales y publicitarios más adecuados y de mayor impacto para atacar los segmentos meta (revistas especializadas, patrocinio y participación en ferias, exposiciones o seminarios, acercamiento a cámaras y asociaciones de comercio, etc.). Estas actividades antes únicamente se realizaban a nivel fuerza de ventas, pero al ser identificadas a través del análisis de procesos, fueron llevadas al cabo por la organización y ayudaron a balancear el poder de negociación entre ésta y los intermediarios.

Fue creada publicidad que explotara la sinergia con el grupo financiero y que fortaleciera la imagen corporativa. Dicha publicidad estuvo basada en la nueva estrategia y las ventajas competitivas buscadas.

Asimismo fueron explotadas adecuadamente las oportunidades que tenía la empresa por pertenecer al grupo financiero más grande del país. Se realizaron esfuerzos tendientes a mejorar imagen, obtener cartera y utilizar la fuerza de ventas de otras empresas del grupo para colocar productos, auxiliándose del soporte financiero que éstas pudieran proporcionar para la captación de grandes negocios.

De esta manera se buscó mantener una excelente posición financiera, cubriendo con amplitud los requisitos técnicos y legales, generando los suficientes recursos para mantener un crecimiento sostenido.

Todo esto permitió a la empresa participar en la búsqueda de una certificación de calidad de empresas financieras (certificación basada principalmente en parámetros de solidez financiera y nivel de servicio), la cual obtuvo hacia mediados de 1996, convirtiéndose así en la primera empresa mexicana de la industria en alcanzar certificarse internacionalmente en este rubro.

Por último se diseñaron, en colaboración con el personal ligado directamente a la operación (aquél que proporciona servicio al intermediario) y de acuerdo con los requerimientos específicos de cada región del país, las estrategias y programas promocionales más adecuados para el desarrollo de la fuerza de ventas y los mercados meta en el ámbito regional, todo esto bajo el esquema de continuar pensando globalmente sin descuidar en ningún momento el actuar local.

5.2.2.2 Operaciones.

A partir de la excelencia de los procesos de operación y soporte se proporcionó veracidad a los principios fundamentales de la estrategia competitiva en cuanto a la diferenciación por el nivel de servicio y atención al cliente.

Para diferenciarse por excelencia en el servicio, se orientaron comercialmente todos los procesos de operación y soporte para dar soluciones inmediatas al cliente. Estas soluciones deberían estar basadas principalmente en un mínimo tiempo de respuesta y en la capacidad de tomar decisiones en el punto de venta.

Esto implicó promover una transformación radical de la operación mediante la profunda revisión y consecuente reestructuración de los procesos de operación y soporte, los sistemas tecnológicos y de información, las estructuras y sistemas de organización del trabajo y los procesos de toma de decisiones y control de gestión.

De esta manera se buscó mejorar radicalmente el tiempo de respuesta, el nivel de servicio y asesoramiento a clientes, sin menoscabo de los objetivos de rentabilidad y alta calidad en la captación de negocios.

Con la finalidad de acelerar el proceso de toma de decisiones y elevar la calidad de operación los procesos clave de la empresa fueron simplificados y desburocratizados, proporcionándole prioridad a los procesos de ventas, servicio posventa, soporte comercial,

desarrollo de nuevos productos y soporte tanto logístico como administrativo. Gracias a esto, se aumentaron las posibilidades de penetrar eficientemente en nuevos mercados, elevar el nivel de servicio, disminuir los costos de operación y elevar la calidad del control durante los esfuerzos de gestión directiva.

El propósito rector era convertir a la compañía en la que mejor se distinga en el mercado por su orientación al cliente y sus altos niveles de servicio, contando con la fuerza de ventas más productiva de la industria, al tiempo que se buscaba ser una de las mejores compañías en rendimiento sobre capital.

Los procesos fueron rediseñados (reingeniería) con el propósito de maximizar el servicio y minimizar el costo, buscando abatir los tiempos de respuesta en todos los procesos tanto para clientes externos (intermediarios y cliente final) como para los clientes internos (personal operativo y administrativo en todos los niveles).

Uno de los resultados de este esfuerzo de análisis y rediseño de procesos fue el sistema de seguimiento de oportunidades de negocio que se mencionó en la sección anterior, proyecto que tuvo su origen en el análisis del proceso de ventas del principal producto de la compañía, producto que se acoplaba perfectamente a la estrategia de segmentación de la empresa y sobre el cual se comenzó a centrar gran parte de los esfuerzos operativos y estratégicos.

Después del rediseño de procesos se instituyó un programa de mejoramiento continuo con tres objetivos centrales: mejorar servicio, simplificar aun más los procesos y abatir los costos de operación y administración.

Los equipos de mejoramiento continuo eran multifuncionales y se encontraban formados por personal de las diferentes áreas operativas, administrativas y de soporte de la organización, y se reunían localmente de manera periódica (una vez por semana), además de que el área de planeación estratégica estableció los mecanismos necesarios para que las ideas nuevas que surgieran de estas juntas pudiesen ser compartidas con los demás equipos del país. Los equipos de mejoramiento continuo tuvieron también un impacto positivo en la motivación de sus integrantes y fueron un importante canal de distribución del pensar estratégico a través de la organización.

Se buscó responder a la selectividad comercial y al propósito de diferenciación mediante el desarrollo de productos y aplicación de los estándares de servicio que se requieren en cada uno de los segmentos producto – mercado elegidos. Se sistematizó el desarrollo de productos que satisfagan las necesidades de los clientes que se encuentran en los segmentos meta, de tal manera que éstos pudieran ser eficientemente comercializados.

A su vez la oferta de productos se hizo más flexible para poder satisfacer las necesidades particulares de cada cliente. Todo esto sin descuidar, y respetando siempre, los parámetros definidos de rentabilidad y calidad de ventas.

5.2.2.3 Sistemas de información.

Fueron adoptadas avanzadas tecnologías de información que se adecuaron a las necesidades de la empresa, al tiempo de que se comenzó a desarrollar una cultura orientada a la utilización de las mismas. Esto contribuyó de manera importante en el desarrollo de la comunicación dentro de la empresa, el trabajo en equipo y a la innovación para asegurar la excelencia en el servicio.

Las operaciones y sus procesos básicos y de apoyo se integraron mediante sistemas automatizados. Conforme la cultura de información fue aumentando en la empresa los recién implantados sistemas de información comenzaron a ser utilizados con más frecuencia y su confiabilidad fue aumentando. Al mismo tiempo la retroalimentación hacia los diseñadores de estos sistemas empezó a proliferar, lo que contribuyó grandemente a la mejora y perfección de los mismos de acuerdo a las necesidades del usuario final, y ayudó a tener vanguardia en el desarrollo de los sistemas de información más avanzados de la industria.

Todo esto ocasionó que mejorara radicalmente la calidad de la información utilizada en el control y seguimiento de las operaciones. El análisis de las bases de datos que utilizaban los nuevos sistemas de operación empezó a constituirse como una poderosa y confiable herramienta en el proceso de selección y medición de la rentabilidad de actuales y potenciales segmentos de mercado.

El integrar los procesos de operaciones y administración mediante el uso eficiente de los sistemas automatizados de manejo de datos trajo en consecuencia la aparición de controles

administrativos más confiables y se convirtió en una poderosa herramienta de gestión empresarial.

Empezaron a tenerse confiables fuentes de información internas, las cuales fueron una herramienta muy importante en el desarrollo de los esfuerzos de mercadotecnia estratégica, en el soporte en el proceso de toma de decisiones y en el establecimiento de políticas comerciales y de operación.

Al mismo tiempo se empezaron a utilizar fuentes de información externas a la compañía, información oficial (del país y de la industria) e información particular de cada uno de los segmentos de mercados elegidos empezó a cruzarse con las ya confiables bases de datos internas. El resultado de estos cruzamientos de información externa e interna se constituyó un factor determinante en la definición de la posición de la empresa dentro de su entorno y en un importante soporte para la consecuente elaboración de estrategias y toma de decisiones.

Como se mencionó anteriormente, fue aprovechada al máximo posible la capacidad de la fuerza de ventas para realizar completamente el proceso de operación, para esto se le apoyó a través de poderosas herramientas computacionales (capacitación y equipo) con un innovador sistema de control de operaciones. Este proceso ayudó a disminuir los costos de operación, al tiempo que la relación e imagen de la empresa con los intermediarios se fue fortaleciendo.

Pero no sólo los procesos de operación y administración sufrieron un impacto positivo por la utilización de nuevos sistemas de información, también, a través del sistema de control y seguimiento de oportunidades de negocio, se puso en marcha un innovador sistema de direccionamiento de ventas. Este sistema, de acuerdo a la segmentación de la fuerza de ventas que fue realizada al analizar las bases de datos de operación, proporcionó las herramientas tecnológicas necesarias para contribuir al apoyo, dirección, control y seguimiento a los objetivos comerciales estratégicos ayudando a elevar la calidad de negocios captados.

5.2.2.4 Cultura organizacional.

La estrategia de cambio organizacional se encontró fundamentada en una renovada atención a la formación y desarrollo de recursos humanos. Todo esto con la finalidad de reforzar al que es el recurso más valioso y el único con el que se puede construir y mantener una ventaja competitiva sólida a largo plazo: la persona dentro de la organización.

Se adoptó una estrategia de desarrollo organizacional que diera soporte a la estrategia comercial y de operaciones para que éstas pudieran ser exitosamente desarrolladas, a la vez que se fomentó la correcta utilización de las nuevas tecnologías y sistemas de información. Esta estrategia promovió:

1. Una cultura organizacional más participativa, proactiva e innovadora.
2. La flexibilidad organizacional y la descentralización en el proceso de toma de decisiones.
3. Un balance entre la autonomía de las direcciones comerciales y la dirección general.

Para alcanzar estas metas se reforzó el desarrollo y capacitación del personal ejecutivo, de operación y de ventas que fomente y permita los tres puntos base señalados arriba.

El sistema de compensaciones y bonos fue revisado con el fin de facilitar el cambio organizacional dispuesto en esta estrategia. Dicho sistema era compatible con los nuevos sistemas de control de gestión que resultaron de la transformación de los procesos y objetivos de operación ya señalados. Estos sistemas de compensación fueron enfocados tanto a los resultados de la empresa, como el de los diferentes equipos de trabajo, así como a las contribuciones individuales.

Se fortaleció la comunicación hacia al interior de la empresa, constituyéndose así como uno de los pilares para la difusión y arraigo de los propósitos e implicaciones de la estrategia. Con la implantación de una adecuada cultura de comunicación se buscó mejorar la calidad de la información que se maneja dentro de la empresa.

Se formó un equipo directivo de alto nivel comprometido con la estrategia de cambio, el cual mediante sus acciones y ejemplo se convirtió en el principal estandarte del cambio organizacional. Se desarrollaron programas de capacitación intensiva enfocados al desarrollo gerencial para facilitar la delegación de facultades y la rapidez de respuesta. Esta

capacitación estuvo enfocada en tres aspectos principales: liderazgo, asesoramiento y facultamiento.

A su vez se proporcionó capacitación integral intensiva a todo el personal de operación (suscripción, administración y atención de intermediarios). Esta capacitación se constituyó a partir de las siguientes partes importantes: capacitación en los aspectos técnicos de operación del negocio (para esto se requirió de un alto grado de especialización técnica en cuestiones legales y financieras, para lo cual se enfatizó el estudio de casos prácticos), capacitación en la utilización de los nuevos sistemas de información (comunicándose el nuevo enfoque de mercadotecnia sobre la orientación total al cliente), finalmente también se tocaron temas de desarrollo personal, comunicación y cultura organizacional.

Es peligroso realizar los esfuerzos de cambio en la manera de trabajar, dejando a un lado la tradicional "talacha" administrativa que tradicionalmente ha matizado la operación dentro de la industria, sin tener claramente definidas las actividades que realizará el personal bajo el nuevo esquema. Para enfocarse (salir) hacia el mercado hay que estar preparados, se deben conocer las herramientas (sistemas) que darán soporte al cambio, se debe convencer acerca de la nueva manera de trabajar y la nueva visión del negocio, asimismo se deben reforzar las habilidades de comunicación (enfocadas a clientes internos y externos).

Los cursos intensivos de capacitación lograron poner a todo el personal de la empresa en sintonía con el plan estratégico y con los proyectos que lo soportan y sirvió como un catalizador del cambio organizacional. Estos cursos resultaron ser una innovación total en la industria y en el sector mismo, ya que en medio de la crisis financiera que el país atravesaba, se decidió invertir en capacitación, el rubro que tradicionalmente era cortado siempre que había un problema económico en el entorno.

El formar personal altamente capacitado ayudó a descentralizar los procesos y decisiones entre las oficinas de servicio a lo largo del país y la unidad corporativa, y constituyó un apoyo muy significativo en el proceso de definición de visión, rumbo, objetivos y políticas. Al mismo tiempo la empresa empezó a distinguirse en la industria por tener personal altamente capacitado y motivado.

El fortalecimiento de la comunicación interna, la aparición de una cultura de información (más participativa, proactiva e innovadora) y la constitución de equipos multifuncionales de

mejora continua fueron los primeros resultados de este cambio de cultura organizacional con miras a favorecer la flexibilidad organizacional y la descentralización en el proceso de toma de decisiones.

Para los niveles administrativos (medios y altos) se instituyó un programa formal de visitas a las oficinas de servicio a lo largo del país. La particularidad de este programa es que rompió el tradicional paradigma de los mandos administrativos de visitar una oficina de servicio para "inspeccionar y controlar", cambiándolo por uno de visita "de trabajo". El ejecutivo que visitaba la oficina realmente trabajaba en la operación, directamente trataba con intermediarios o afrontaba clientes insatisfechos. Posteriormente rendía un informe con sus impresiones y las comunicaba a las demás personas del administrativo nacional.

Asimismo como parte de este cambio organizacional, cuando fue necesario contratar nuevo personal se le dio preferencia a gente que viniera de otras industrias y sectores con la finalidad de apresurar el rompimiento de los rígidos esquemas y estructuras que prevalecían en la industria (ceguera de taller), así como para favorecer el intercambio de ideas nuevas y fomentar la innovación.

También se realizaron cambios organizacionales tendientes a lograr una más eficaz sinergia con otras empresas del grupo y aprovechar así las ventajas que ofrecen en cuanto a solidez financiera y prestigio institucional, fuerza de ventas e instalaciones en el ámbito nacional. De esta manera se fomentó el conocimiento de las actividades que se realizan en otras industrias lo que facilitó el que pudieran importarse y exportarse nuevas ideas y tecnologías.

Como se mencionó anteriormente, fue instrumentada una estrategia de rediseño de operaciones para lograr abatir los tiempos de respuesta en todos los procesos, tanto para clientes externos como internos. El éxito de esta estrategia dependió, entre otros factores, de una amplia delegación de facultades hacia las oficinas de ventas y los principales intermediarios, el desarrollo de ejecutivos integrales con capacidad para darle en un solo paso un servicio completo a los clientes, la revisión de las principales políticas de operación y la puesta en marcha a nivel nacional de equipos multifuncionales de mejoramiento continuo con la consigna de encontrar formas para mejorar el servicio, simplificar procesos y abatir costos.

La estrategia de la empresa se encontraba fundamentalmente apoyada en la venta a través de intermediarios, para lo cual se buscó elevar sustancialmente la productividad per cápita de la actual fuerza de ventas en los segmentos producto – mercado elegidos. Este esfuerzo estuvo fundamentado en:

1. La puesta en marcha de un sistema de direccionamiento de ventas (el sistema de ubicación y seguimiento de oportunidades de negocio mencionado anteriormente); dicho sistema se encontraba basado en la segmentación de la fuerza de ventas, un señalamiento de objetivos comerciales precisos así como un estrecho seguimiento y control de la calidad de negocios captados.
2. Una mayor capacitación a la fuerza de ventas, la cual estuvo enfocada particularmente a los segmentos producto – mercado seleccionados.
3. La creación de un sistema de remuneración que reconociera o premiara la rentabilidad técnica de los negocios aportados (ventas de calidad).

Este es el momento de aclarar que a pesar de que se hace referencia a sistemas, procesos operativos y cultura organizacional que favorece el control de gestión, este control no se encuentra basado en el paradigma tradicional de "mando y control", sino que está fundamentado en el orden y en la comunicación de objetivos y estrategias. Este hecho le proporciona a los directivos de la empresa un mayor acercamiento a los procesos operativos así como a los clientes y los involucra a las actividades en lugar de alejarlos.

5.2.3 Nueva Estructura.

Con el propósito de ganar flexibilidad de operación para poder ofrecer productos y servicios que satisfagan los requerimientos exigidos por cada cliente particular se buscó operar con estructuras organizacionales "ligeras". Dichas estructuras tenían el propósito de acercar al máximo el nivel de toma de decisiones y el cliente, buscando aprovechar la versatilidad potencial de cada miembro de la empresa después del cambio organizacional.

El esquema de costos de la compañía se adecuó a las nuevas exigencias de competitividad en el mercado. La estructura de costos fue invertida, se minimizó el peso presupuestal de las áreas administrativas y de soporte, y se les dio mayor peso a las áreas comerciales.

Es conveniente aclarar que de acuerdo a lo que fue visto en el capítulo pasado, el rediseñar el organigrama de la empresa no tendrá ningún impacto positivo en la competitividad de la misma, si esto no viene acompañado de cambios en los procesos, sistemas, cultura organizacional y sobre todo en el modelo de pensamiento administrativo. Los verdaderos cambios son aquellos que se realizan en los flujos de información, líneas de autoridad, comunicación, etc. y estos cambios en sí son los que son demandados por la nueva estructura organizacional. Cambios exclusivamente en el organigrama, sin tocar lo demás, resultarían estériles y hasta perjudiciales.

La nueva estructura tuvo el propósito de proporcionar una organización plana y flexible que pueda adaptarse y accionar, anticipadamente, a los cambios del mercado. Para lograr esto fue necesario obtener un balance entre la autonomía de las direcciones comerciales y la dirección general. Dicho balance debía de ser compatible con la armonía de políticas y rumbo que debía existir en la empresa y con la descentralización en el proceso de toma de decisiones, con el fin de asegurar la rapidez de respuesta y la personalización del servicio a clientes.

La formación de personal altamente capacitado contribuyó notablemente en el esfuerzo de descentralizar los procesos y decisiones entre las oficinas de servicio a lo largo del país (direcciones comerciales) y la unidad corporativa (dirección administrativa).

Ambas direcciones comparten la responsabilidad de la rentabilidad de cada línea de negocio y del desarrollo sano e integral de la compañía. A continuación se mencionará el papel que tiene cada una de las direcciones en la empresa ante los requerimientos organizacionales descritos anteriormente.

Dentro de este entorno algunos departamentos administrativos aparecen o cambian radicalmente sus funciones tradicionales. Se dará una breve descripción de tres departamentos que juegan un papel estratégico ante el cambio organizacional: mercadotecnia estratégica, reingeniería y sistemas. Por otro lado, ya fue mencionado el papel que jugó el área de planeación estratégica en el diseño y aterrizaje de todo este cambio organizacional.

5.2.3.1 Direcciones administrativas.

Las direcciones administrativas eran las principales responsables de lograr en el corto y largo plazo la rentabilidad y posicionamiento más convenientes para las diferentes líneas de productos.

Las funciones principales que estuvieron a cargo de las direcciones se encuentran enumeradas a continuación.

1. Definición del rumbo estratégico relacionado con la familia de productos y mercados propios de la empresa.

Para lograr esto fue necesario llevar al cabo ciertas actividades como la definición de la estrategia comercial, de operaciones, de tecnología y de recursos humanos, el desarrollo de planes generales de acción para el aseguramiento de los objetivos de rentabilidad, la asignación de recursos financieros y materiales, el mantenimiento de un sistema de monitoreo y análisis del entorno y de la competencia, el mantenimiento de un sistema estratégico de información directiva y control de gestión, así como orientar los diferentes procesos de cambio organizacional (reingeniería de procesos, mejoramiento continuo, desarrollo organizacional, etc.).

Todas estas actividades pudieron originarse a partir del modelo de pensamiento organizacional que se gestó a partir de los esfuerzos que realizó el área de planeación estratégica.

2. Definición del marco general para la operación.

Establecimiento, difusión y seguimiento de objetivos, políticas, indicadores de desempeño y normatividad que rigiesen la operación en los siguientes rubros:

- Ventas y rentabilidad por línea de productos, lo que incluye presupuestos y metas de ventas, utilidad técnica y de operación por línea de productos, participación de mercado, segmentos de mercado prioritarios, políticas de precios, mezcla de productos, desarrollo y preparación de lanzamiento de nuevos productos, coordinación entre áreas comerciales y técnicas.
- Desarrollo de conductos, lo que incluye reclutamiento y capacitación, remuneración y premios y la evaluación de canales alternos de distribución.

- Operación, lo que incluye aceptación y retención de riesgos, calidad de ventas, tiempos de respuesta, parámetros de proceso (automatización, fragmentación, facultades, etc.).
- Pago de obligaciones contraídas (servicio posventa), lo que incluye el impacto en la estrategia comercial, establecimiento de requerimientos de servicio y metas en materia de atención al cliente y nivel de servicio en general, tiempo de respuesta y costos de siniestralidad.
- Manejo de activos, lo que incluye la rotación del capital de trabajo e inversiones en infraestructura.
- Definición de los requerimientos de tecnología y de desarrollo, así como la capacitación de recursos humanos.

3. Servicios de coordinación y apoyo logísticos y administrativos.

Coordinación y sinergias interregionales, apoyo en mercadotecnia, servicios logísticos y de administración en general donde se pueda aprovechar la centralización de funciones (economías de escala), coordinación con áreas centrales y corporativas para aspectos técnicos; capacitación, desarrollo, selección y administración de recursos humanos; desarrollo de sistemas; infraestructura tecnológica y comunicaciones; contabilidad y auditoría.

Mercadotecnia estratégica.

Sin existir algún antecedente en cuanto esfuerzos de este estilo tanto en la empresa como en la industria, se desarrolló un área de mercadotecnia estratégica con la misión de enfocar las acciones comerciales hacia los segmentos de mayor atractividad (de acuerdo a su rentabilidad y sus expectativas de crecimiento), así como de fortalecer la imagen de la empresa y mejorar la comunicación ante clientes (intermediarios y finales).

Uno de los primeros proyectos que se llevaron al cabo en el área fue la realización de estudios de mercado para medir la atractividad de diferentes segmentos de mercado así como el posicionamiento e imagen comercial que la empresa mantenía en los mismos. Con esto se pudo definir una estrategia de enfoque de mercado hacia los segmentos elegidos así como una tendencia a abandonar aquellos mercados de baja rentabilidad.

El área también realizó esfuerzos de apoyo en promoción y publicidad (incluyendo la organización de convenciones y el desarrollo de material promocional). Prestó apoyo a la capacitación y desarrollo de la fuerza de ventas, y evaluó la factibilidad del uso de ciertos canales alternos de distribución.

El área proporcionaba información sobre oportunidades específicas de mercado (inteligencia comercial) al tiempo de que realizaba investigación y desarrollo de nuevos productos y mercados.

Asimismo se desarrolló un sistema especializado para la dirección de los esfuerzos de venta. Dicho sistema proporcionaba información cercana a tiempo real acerca de diferentes oportunidades de negocio en el ámbito nacional e internacional, la clasificaba, la canalizaba a los conductos correspondientes (de acuerdo a la segmentación y localización geográfica de los mismos) y mantenía control y seguimiento a la misma.

Se crearon dos gerencias de producto para desarrollar estrategias integrales de mercado compatible con los principios de enfoque de mercado. Los roles básicos de estas gerencias de productos eran:

1. Elaborar, dar seguimiento detallado y asegurar, en el ámbito nacional la realización de las estrategias integrales de mercadeo para los productos a su cargo.
2. Monitoreo de las variaciones y tendencias de la demanda y la oferta en los mercados y productos a su cargo.
3. Desarrollo de planes y programas específicos de comercialización conjuntamente con la fuerza de venta (en especial corredores) y apoyar selectivamente en la gestión de ventas.
4. Recomendar, diseñar y coordinar las actividades de investigación de mercados (incluyendo estudios de "benchmarking" y auditorías de servicio).
5. Detección de nuevas oportunidades de negocio.
6. Desarrollo en conjunto con agencias de publicidad, los planes de medios y las estrategias creativas promocionales y de comunicación.
7. Administración del presupuesto de gastos de promoción y publicidad.
8. Realización de visitas a campo para evaluar situaciones de mercado específicas.

9. Monitoreo de los índices de nivel de servicio, calidad de negocios y productividad por oficina regional y conductos.

10. Elaboración de estrategias específicas para el desarrollo de conductos y el seguimiento de las mismas.

Como se vio anteriormente, la estrategia comercial se encontraba fundamentada en la venta a través de intermediarios, ante esto y ante el gran volumen de trabajo que representaba el proporcionar servicio de calidad a toda la fuerza de ventas, surgió dentro del área de mercadotecnia la necesidad de un puesto especializado para tal efecto. Este puesto fue denominado coordinador de logística y fuerza de ventas y buscaba mejorar el servicio proporcionado a la fuerza de ventas mientras desahogaba la carga de trabajo para los gerentes de marca. El puesto presentaba las siguientes funciones:

1. Coordinación de los esfuerzos de capacitación a fuerza de ventas a escala nacional, de acuerdo con los lineamientos de los gerentes de producto.
2. Aseguramiento de la productividad de conductos y diseño de estímulos.
3. Logística de eventos promocionales (exposiciones, ferias, acercamiento a cámaras industriales, etc.).
4. Logística de promoción (asegurar existencia, calidad y distribución adecuada de material promocional y de comunicación institucional).

Una eficaz área de mercadotecnia en los términos planteados fue básica para promover la rentabilidad y el crecimiento de mercado de la empresa por la vía de la elevación en la calidad de negocios y la diferenciación por servicio.

El impacto en el presupuesto de la estructura del área no era visto únicamente en términos de costos, sino en función de sus beneficios, considerados desde una perspectiva de largo plazo y que aseguraban el reposicionamiento comercial de la empresa y la recuperación de su liderazgo en el sector para imponer nuevas reglas de acuerdo a su nueva dinámica competitiva.

La eficacia estratégica del área de Mercadotecnia Estratégica fue clave para:

- 1) Establecer fidelidad en los clientes finales proporcionándoles poder de decisión sobre la elección de productos de la empresa, ya que tradicionalmente quien realizaba la elección era el intermediario. Esto se realizó al fortalecer la imagen corporativa y comunicar el propósito de garantizar plenamente el cumplimiento de las obligaciones contraídas y la diferenciación por nivel de servicio.
- 2) El aseguramiento de la correcta ejecución de estrategias integrales de mercadeo de alta efectividad (equilibrando el juego entre precio, producto, servicio, comunicación, promoción, publicidad y distribución) y una óptima utilización de recursos (humanos y financieros) en los mercados objetivo.
- 3) Establecer una clara diferenciación por servicio hacia los intermediarios (viéndolos ahora como una extensión de la propia empresa y reconociendo que son ellos el rostro de la empresa frente a los clientes finales).
- 4) El mantenimiento de un sistema de seguimiento de la dinámica competitiva en el sector y los movimientos de la competencia (realizando periódicamente estudios de *benchmarking* y de percepción del cliente).
- 5) Seguimiento detallado del desempeño de los productos y mercados objetivo (no sólo en términos de cumplimiento presupuestal de ventas, sino también en términos de rentabilidad, atractividad y percepción de clientes, variaciones y tendencias de la demanda y de la oferta directa, productos sustitutos, etc.)
- 6) Aseguramiento del desarrollo de nuevos mercados y nuevos productos.

Sistemas.

Se conceptualizó al área de sistemas como un elemento fundamental de la estrategia comercial y de operación llevando la capacidad de respuesta de la empresa al punto de contacto con el cliente.

A partir de la implantación de la estrategia de cambio organizacional la nueva área de sistemas contó con tres propósitos fundamentales:

- 1) Aseguramiento de sistemas de operación y control de ventas.

- 2) Aseguramiento de la calidad en operaciones de soporte técnico a las oficinas de servicio y a los conductos que lo requieran.
- 3) Diseño de sistemas futuros de información para mantener a la empresa en la vanguardia tecnológica con ventaja competitiva central a largo plazo.

Entre las actividades realizadas por el área se encontraban:

- El mejoramiento radical en la calidad de información proporcionada por los distintos procesos de operación y un avance sustancial hacia la integración de estos procesos en un solo sistema.
- La instalación y puesta en marcha de un sistema para el control integral de gestión directiva.
- El mantenimiento y perfeccionamiento de los actuales sistemas de operación.
- El diseño de los sistemas futuros.

Con estos esfuerzos el área de sistemas dejó de ser un centro de costos y se transformó en un área que aportaba directamente al rendimiento operacional de la compañía.

Reingeniería.

Se instauró un equipo de reingeniería, el cual jugó un papel importante en el proceso de aseguramiento del proyecto de servicio inmediato al cliente.

El equipo de reingeniería buscaba optimizar el servicio mientras orientaba comercialmente todos los procesos de la empresa y rediseñaba esquemas de distribución y suscripción, con el propósito de abatir los costos de operación y eliminar tareas improductivas.

El equipo de reingeniería tenía como objetivo el asegurar que la empresa otorgue el mejor servicio del mercado a intermediarios y clientes finales; el abatir radicalmente los costos de operación y asegurar la vanguardia en sistemas como diferencia competitiva fundamental.

5.2.3.2 Direcciones comerciales.

Las direcciones comerciales fueron responsables de llevar a la acción las directrices estratégicas definidas por las direcciones administrativas. Éstas modulaban la operación según las características propias de la zona geográfica bajo su responsabilidad al tiempo

que armonizaban y daban seguimiento a las estrategias y políticas para evitar posibles objetivos divergentes o marchas desfasadas asegurando la máxima sinergia entre los recursos disponibles.

Las funciones estratégicas de las direcciones comerciales aparecieron después del esfuerzo de cambio organizacional. Bajo el anterior esquema, la comercialización era un proceso enteramente administrativo y no se encontraba enfocado al mercado. Ahora, ante el nuevo modelo de pensamiento empresarial adquieren nuevas funciones enfocadas a la estrategia de mercado y a la visión que se ha planteado en el presente estudio:

- Traducción de las estrategias comerciales, de operaciones y recursos humanos generales a planteamientos tácticos y acciones concretas que conlleven al logro de objetivos y metas de rentabilidad y penetración de mercado por línea de productos y promuevan el desarrollo integral de la compañía en cada zona geográfica.
- Preservación de la imagen corporativa en la zona.
- Mantenimiento y actualización del sistema de información estratégica.
- Ejecución de planes y programas de lanzamiento de nuevos productos y desarrollo de nuevos mercados regionales.
- Aseguramiento del cumplimiento de la tasa interna de retorno exigida a las inversiones estratégicas realizadas en la zona.
- El garantizar un sano clima organizacional en su zona de influencia.

Con el nuevo enfoque al mercado las funciones administrativas realizadas por las direcciones de comercialización se redujeron a:

- El garantizar una eficiente operación administrativa (dirección, instrumentación y control) de todos los procesos relacionadas con el negocio, soportada en sistemas automatizados de manejo de información (captura, procesamiento y transmisión de las transacciones realizadas).
- La instrumentación y ejecución de los planes y programas de selección, reclutamiento, capacitación y desarrollo de personal.

Asimismo, las direcciones comerciales debían realizar tareas que coadyuven al desarrollo regional de la empresa y que tengan que ser efectuadas *in situ* (promoción y publicidad locales, identificación específica de oportunidades de negocio regionales, etc.) así como el instrumentar y cumplir con los objetivos, políticas y normatividad establecidos por las direcciones administrativas relativos a las siguientes actividades:

- Ventas, utilidad técnica y de operación por línea de productos.
- Operaciones (negociación, calidad, tiempo de respuesta, parámetros de eficiencia de procesos, etc.).
- Atención y desarrollo de conductos (reclutamiento, selección, capacitación, seguimiento y administración, relaciones públicas, etc.).
- Atención y pago de obligaciones y su afectación a la estrategia competitiva y la rentabilidad de cada línea de productos.
- Rotación de activos y manejo de capital de trabajo.

5.3 Resultados obtenidos.

El esfuerzo de cambio estratégico que se analizó en el presente capítulo tuvo un impacto positivo e innovador tanto en la empresa en la que fue aplicado como en su respectiva industria. A partir de la implantación del nuevo plan de cambio estratégico la empresa comenzó a recuperar su participación en el mercado, mientras mantenía los más altos estándares de rentabilidad en la industria.

Estos resultados vinieron acompañados de un proceso sostenido de saneamiento de la estructura financiera de la compañía, mejoras en el sistema de administración y control, recuperación de la confianza de intermediarios y una elevación de la imagen institucional ante los clientes finales. Hacia dentro de la empresa los resultados se vieron acompañados de la formación de un equipo de trabajo confiable, unido y sumamente capaz.

La empresa se encontró en el camino correcto para que en un lapso de 2 a 5 años se convirtiera en la compañía más rentable de su correspondiente mercado, con las siguientes características distintivas:

- Selectividad en los mercados en que participe, procurando en ellos el liderazgo en servicio de venta y posterior a la misma.
- Actividad comercial estratégicamente apoyada por un área de mercadotecnia que cumpla ciertas funciones como: posicionamiento de imagen ante clientes, el proporcionar información detallada sobre oportunidades de mercado, monitoreo sistemático de la atractividad de los segmentos de mercado y desarrollo de nuevos productos. Hechos que aseguraron la calidad y productividad de los canales de comercialización, y de manera general de todas las tácticas de comercialización.
- Operaciones de alta calidad lo más cerca posible del cliente.
- Alta y eficientemente automatizada, buscando mantenerse a la vanguardia en tecnología de información; lo que asegura: procesos operativos de alta calidad, la rapidez de respuesta y un óptimo control administrativo y de operación.
- Estructura organizacional con pocos niveles verticales, ágil en sus respuestas, proactiva, totalmente orientada al cliente y con mínimos costos de operación.

Asimismo, la empresa, mediante una alianza estratégica con una empresa similar norteamericana garantiza proporcionar el servicio a empresas internacionales que deseen realizar sus operaciones en México, contemplándose incluso la posibilidad de abrir oficinas de servicio en los EE.UU.

La empresa también cumplió con los requerimientos financieros, operacionales y legales para llegar a obtener un certificado de calidad en el ámbito internacional para empresas financieras, siendo la primera empresa mexicana de su industria en alcanzar este logro.

Dentro de su propio grupo financiero, la empresa del caso práctico se estableció como líder en cambio organizacional y el proceso de adaptarse al entorno actual, por lo que otras empresas financieras buscan ahora seguir su ejemplo y aprender de sus experiencias.

Conclusiones.

Se ha comprobado que existe una relación entre las variables económicas y tecnológicas que caracterizan un ambiente competitivo y sus repercusiones en los esfuerzos de gestión directiva de las organizaciones; pudiéndose afirmar que efectivamente a cada entorno corresponde una manera distinta de practicar la gestión de negocios.

La aparición en el siglo XVIII de la corriente de pensamiento científico - racional es un factor determinante para la manera en que se comienza a percibir el mundo desde entonces. Esta corriente de pensamiento científico fue consecuencia, a la vez que también fue factor determinante, de los avances tecnológicos que se empezaron a dar desde ese entonces.

El modelo de pensamiento científico de Newton está enfocado en el análisis exhaustivo y en la descomposición de un todo en sus partes. Al aislarse, cada parte se analiza para buscar un modelo cuantitativo de validez universal que a su vez explique su comportamiento. Se intenta optimizar este modelo para finalmente trasladar a la realidad lo descubierto.

Los avances tecnológicos que se originaron gracias a esta nueva manera de estudiar la realidad propiciaron que poco a poco la validez del método científico de Newton dejara de ser cuestionada. Se llegó incluso al grado de "sacralizar" al mismo, la tecnología y el pensamiento científico se convierten ahora las nuevas "vacas sagradas" de la civilización, lo que favoreció que el modelo de pensamiento mecanicista fuera trasladado paulatinamente a todas las actividades humanas.

Los avances tecnológicos de la Revolución Industrial tuvieron un impacto determinante sobre los medios de producción y la economía. La manera de dirigir las organizaciones desde ese entonces ha sido fuertemente determinada por estos cambios y la manera de pensar que los originó.

La máquina, invento que aparece durante la Revolución Industrial, sintetiza claramente toda esta corriente de pensamiento. Creada a partir de los descubrimientos de leyes de validez universal, controlada perfectamente por las mismas leyes, la máquina comenzó a marcar el ritmo de todo desarrollo humano que aparece posteriormente.

A partir de este momento, hablar de la ciencia y de la máquina comienza a tener las mismas implicaciones. Es por eso que se puede afirmar que la Revolución Industrial trajo consigo una manera completamente distinta de dirigir las empresas, girando ésta ahora alrededor de las máquinas.

Las contribuciones de Adam Smith tuvieron un fuerte impacto en el desarrollo del modelo de pensamiento científico racional. El concepto de la división del trabajo (basado en la división y posterior análisis de un todo en sus partes) junto con los avances tecnológicos de la época, tuvieron un impacto muy significativo en los métodos de producción, los cuales llegan a su punto más alto con las técnicas de producción en serie de Ford. Pero no todo se detiene ahí, a partir del concepto de división del trabajo fue creado el sistema administrativo necesario para manejar las gigantescas organizaciones que aparecen como consecuencia de este entorno.

La aportación de los trabajos de Taylor a principios de este siglo marca la consolidación del uso del modelo de pensamiento científico racional dentro de la gestión administrativa. A partir de ese entonces los posteriores estudios de gestión administrativa se encontrarán fuertemente influenciados por las ideas de Taylor y su búsqueda de la "mejor manera" de trabajar.

Con Taylor se pretende universalizar la manera de hacer el trabajo: ¡el pensamiento científico – mecánico ahora se aplica no sólo a la máquina, sino al operador de la misma! La experiencia personal, la cultura, la intuición, los sentimientos y hasta la misma dignidad de los trabajadores, poco a poco no tienen cabida en el modelo mecánico, de aparente validez universal. A partir de este entonces "la mejor manera de hacer las cosas" que el pensamiento de Taylor trajo consigo se convierte en el sustento de toda decisión y actividad dentro de la administración de las organizaciones.

Las organizaciones se encontraron ante la necesidad de cambiar para poder adaptarse a los nuevos requerimientos de las máquinas y del mercado. Para lograr este cambio, también se intentó expresar mediante leyes universales la realidad organizacional. Los exitosos modelos de pensamiento científico – mecánicos fueron trasladados en su totalidad a la realidad organizacional.

Las organizaciones comienzan así, a ser controladas, medidas y dirigidas análogamente a las máquinas. Este hecho se comprueba con la constante aparición de reglas, normas, políticas y estrictos sistemas de control, los cuales están enfocados a maximizar el rendimiento de la organización vista ahora como una gran máquina.

Los esfuerzos por maximizar la producción, el rendimiento, la eficiencia, las utilidades, etc. se convierten en los principales objetivos dentro de las organizaciones, la búsqueda de la "mejor manera" de cumplir con estos objetivos se convirtió en el foco de los esfuerzos de los administradores.

Este traslado de los sistemas de medición y control propios de las máquinas hacia las actividades humanas trajo consigo consecuencias negativas, como el desplazamiento de trabajadores por máquinas, adversas condiciones de trabajo, impactos ambientales, accidentes, repercusiones sociales e incluso problemas familiares. Sin embargo, se buscó alcanzar la "mejor solución" a estos problemas: ¡utilizando también modelos mecánicos de pensamiento! Este hecho trajo en consecuencia que poco a poco el modelo de pensamiento científico - mecánico se convirtiera en un sistema que absorbía una por una las diferentes áreas de actividad humana.

Desde la Revolución Industrial el modelo de pensamiento mecanicista ha sido utilizado para explotar de "la mejor manera" los factores tradicionales de la producción; pero al llegar hacia el final del siglo XX, estos factores ya no pueden representar una diferencia competitiva determinante en el actual contexto. Las técnicas y tecnologías han "maximizado" u "optimizado" la utilización de los mismos con aparentes resultados positivos, en términos de rendimiento, pero como se verá un poco más adelante, muchas veces a expensas de un fuerte impacto en el contexto.

Hoy, la globalización, apertura de mercados, aumento de la competencia y sobre todo nuevos avances tecnológicos (principalmente en las áreas telecomunicaciones e informática) determinan un nuevo entorno donde los factores tradicionales han sido desplazados y otros factores como el conocimiento y la información son ahora decisivos.

Sin embargo, ahora el éxito no se encontrará en la maximización del rendimiento de los nuevos factores al aplicar en ellos el tradicional modelo de pensamiento mecanicista. Básicamente ésta ha sido la propuesta de la "revolución administrativa" de la posguerra,

bajo la cual, dicho sea de paso, se han vendido millones de libros. Es este esquema de pensamiento el que ha traído la superespecialización en las empresas, la creación de los gigantescos monstruos burocráticos de los años 50 a 70 o más recientemente esfuerzos de reingeniería y de implantación de nuevos sistemas que cuestan caro (en todos los sentidos) pero que traen mínimos resultados consigo.

No sólo se trata de maximizar la producción utilizando el factor prevaleciente del momento (trabajo, tierra, capital, o recientemente tecnología, información o conocimiento), ése nunca ha sido el objetivo, a pesar de que durante algún tiempo aparentemente funcionó y trajo utilidades.

En efecto, al aplicar el modelo de pensamiento científico – mecánico se podrá innovar bajo esquemas netamente cuantitativos ligados con el rendimiento de las máquinas, pero en el presente contexto esto ya no necesariamente implica una mejora en la posición competitiva de la empresa, al tiempo que los resultados obtenidos muchas veces tienen un impacto negativo en el contexto en el que se desenvuelven las organizaciones.

Prueba de esto son los resultados que ha traído consigo la aplicación del conocimiento formal, sistematizado y fragmentado a los tradicionales factores de la producción: capital que no produce, pero que su libre flujo a través de fronteras desestabiliza economías enteras alrededor del mundo; tierra (energía y materias primas) cuya explotación ha traído un desequilibrio ecológico sin precedentes en la historia de la humanidad; o el desplazamiento de fuerza laboral (tanto de collares azules como blancos, y a todos los niveles administrativos) y sus correspondientes repercusiones económicas y sociales.

Aparece así la necesidad de un cambio en la manera de pensar, una nueva visión en la manera de hacer negocios. Aplicar el conocimiento al conocimiento mismo como proponen algunos "filósofos" de la administración moderna no es suficiente, incluso puede resultar peligroso. No sólo se trata de aplicar el conocimiento ("la mejor manera") a los nuevos factores claves, mientras se sigue utilizando el mismo esquema de pensamiento mecanicista.

El fracaso y correspondiente crisis de los actuales modelos administrativos es una prueba clara de esta nueva situación. El análisis sin su correspondiente síntesis, la predicción,

fragmentación y formalización que dan soporte al modelo de pensamiento mecanicista, simplemente no funcionan en las condiciones competitivas actuales.

Asimismo esta forma de pensar, no puede ser aplicada como la única o "la mejor" herramienta en áreas tan complejas como lo es por ejemplo, la administración organizacional. En efecto, el análisis, la formalización y la sistematización son una parte importante en el proceso de utilización de los nuevos factores. Pero el pensar que representa la única opción para innovar y diferenciarse competitivamente, es seguir reduciendo este proceso a una visión mecanicista, con su correspondiente subordinación a los valores de la máquina.

En pocas palabras, el buscar hoy la aparición de innovación como algo planeado, sistematizado y formal (como proponen muchos "pensadores" de la revolución administrativa bajo el modelo de pensamiento mecanicista), traerá resultados que no necesariamente permitirán sobrevivir a la empresa en este entorno.

Para evitar esto, se debe examinar cuidadosamente la manera en que se utiliza el conocimiento, la información y las mismas tecnologías. Formalizar y sistematizar es sólo una parte accesorio, importante pero prescindible, en el proceso de aparición de productividad e innovación dentro del nuevo entorno competitivo.

El problema no se reduce a definir cual es la variable clave del momento (en este caso información o conocimiento), aislarla, ponerla en un laboratorio, crear un modelo que la optimice y después tratando de implantar los resultados obtenidos con el modelo en la vida real, con un seguimiento estricto del desarrollo de los mismos utilizando los más avanzados sistemas de control.

Una nueva visión de la ciencia (basada principalmente en los estudios de física cuántica de principios de siglo) postula que al estudiar cierto elemento se deben considerar las interrelaciones del mismo con un sistema en constante cambio, un contexto, donde incluso la observación misma del elemento llega a afectar todo el sistema. Lo importante no es el elemento en sí, sino las relaciones que éste llega a tener con otros elementos y su contexto.

El modelo de pensamiento mecanicista se caracteriza por su materialismo y reduccionismo, se enfoca en las cosas más que en las relaciones entre ellas, por lo que muchos de sus supuestos pierden validez frente a los parámetros con los que la nueva ciencia cuántica

estudia la realidad. Ésta "nueva ciencia" proporciona algunas ideas para llegar a comprender los problemas que diferentes actividades humanas, incluyendo la administración de organizaciones, atraviesan al haber sido estudiadas bajo el tradicional modelo de pensamiento mecanicista.

Esta propuesta de acercarse a la realidad no es nueva. El tradicional método científico deja de tener validez científica a principios del siglo con los avances de la física cuántica. Sin embargo el entorno de "crecimiento" de la posguerra y el "éxito" que acompañó a la revolución de la productividad de Taylor (impulsada a su vez por la revolución administrativa) ayudó a que la manera de pensar mecanicista se asentara en todas las organizaciones.

Hoy, ante el actual entorno competitivo, los nuevos acercamientos a la solución de problemas organizacionales ya no pueden ser ignorados, y se constituyen como un factor determinante para la subsistencia de las organizaciones.

Es importante aclarar que no se pretende desterrar el análisis, la formalización, la programación o la planeación de las actividades organizacionales, simplemente se busca volver a ubicarlas en el lugar que éstas deben ocupar dentro de los procesos de toma de decisiones dentro de las organizaciones. Estos constituyen un apoyo o herramienta, pero no son el único medio y mucho menos se constituyen como un fin. Bajo la nueva manera de pensar se intenta que la persona (y ya no la máquina) tome de nuevo las riendas en el manejo de las organizaciones.

El primero de todos los cambios (la primera reingeniería para utilizar el término de moda en el vocabulario empresarial), se debe dar en la mente de los individuos que dirigen y trabajan en las organizaciones. Es necesaria una nueva manera de pensar, una nueva visión acorde, y en constante contacto, con el entorno competitivo en el que éstas se desenvuelven.

Por definición no existe alguna fórmula para sobrevivir en el actual entorno, no existe "la mejor manera" de Taylor ahora aplicada a la era de la información. Pensar así llevaría a caer en los mismos determinismos que el pensamiento mecanicista trajo consigo. Lo que sí es posible realizar es, que bajo un nuevo modelo de pensamiento, se construya una organización flexible que cuente con un ambiente propicio para que las soluciones a los

nuevos y diferentes problemas que el actual entorno trae consigo aparezcan de manera natural y en cualquier lugar de la organización. Los resultados obtenidos durante el cambio estratégico de la empresa del caso práctico muestran que esto es posible.

La literatura de administración ha sido contaminada por la visión mecanicista de las empresas, los métodos formales de planeación estratégica que durante tres décadas han acompañado la gestión empresarial son una prueba de esto. El presente estudio ha puesto en relieve la necesidad de flexibilizar el proceso de hacer estrategia en lugar de intentar sellarlo con esfuerzos arbitrarios de formalización.

Los métodos tradicionales de planeación presentan límites, al definir lo que realmente la planeación es y puede proporcionar, se ha redefinido el papel que los planeadores pueden realizar en este nuevo contexto. Su nuevo trabajo va más allá de la planeación misma, y no consiste en hacer estrategias, sino en apoyar su formación, participando alrededor del proceso de aparición del pensamiento estratégico, en lugar que dentro del mismo. Las únicas personas que pueden crear estrategias dentro de una organización son las personas que se encuentran involucradas con la operación del mismo. De esta manera queda definido el lugar que debe ocupar el análisis dentro de las organizaciones.

El caso práctico mostró el importante papel que el área de planeación estratégica de una empresa mexicana del sector financiero jugó en el proceso de aparición de esta nueva, pero necesaria, manera de ver las organizaciones ante un nuevo entorno.

Los resultados positivos alcanzados al implantar las estrategias de cambio organizacional que la nueva visión trae consigo le proporcionan una diferenciación competitiva real y le garantizan un crecimiento a largo plazo. La empresa del caso práctico se constituye así en un ejemplo a seguir para otras empresas de servicios.

El estudio de la planeación estratégica dentro del proceso de gestión administrativa y su aplicación práctica en una empresa del sector financiero mexicano, no sólo ha proporcionado una crítica constructiva sobre la utilización de técnicas formales dentro de una organización, también ha proporcionado una idea clara de la manera en que deben funcionar las organizaciones y el papel que juegan los administradores en este funcionamiento.

Y aún más, se ha aprendido un poco acerca de la manera en que pensamos los seres humanos, pudiendo incluso (obsesionados con formalizar el pensamiento mismo) algunas veces dejar de pensar constructivamente.

Bibliografía.

DRUCKER, Peter F. Managing for the future: the 1990's and beyond.

Turman Talley Books. New York. EE.UU. 1992.

DRUCKER, Peter F. The post-capitalist society.

Turman Talley Books. New York, EE.UU. 1970.

ELLUL, Jacques. The technological society.

Décima Edición. Vintage Books. New York, EE.UU. 1964.

ELLUL, Jacques. The technological system.

Octava Edición. Vintage Books. New York, EE.UU. 1977.

HAMMER, M. CHAMPY, J. Reingeniería.

Editorial Norma. Colombia. 1995.

KOONTZ. WEHRICH. Administración, una perspectiva global.

Décima Edición. Mc. Graw Hill. México. 1994.

MINTZBERG, Henry. The rise and fall of strategic planning.

The Free Press. New York. EE.UU. 1994.

NAISBITT, J. ABURDENE, P. Reinventing the corporation.

Warner Books Inc. New York. EE.UU. 1985

TUCKER, Robert B. Managing the future: 10 driving forces of change for the 90's.

Putnam Sons. New York. EE.UU. 1991.

VANDEBURG, Willem. Perspectives of our age.

Segunda Edición. Chicago, EE.UU. 1990.

Varios autores. World History, people and nations.

Harcourt Brace Jovanovich. Orlando, EE.UU. 1990.

Varios autores. El cometido y la función del Fondo Monetario Internacional.

Folleto publicado por el Fondo Monetario Internacional. Washington, EE.UU. 1985.

WHEATLEY, Margaret J. Leadership and the new science.

Segunda Edición. Berrett Koehler Publishers. San Francisco, EE.UU. 1992.