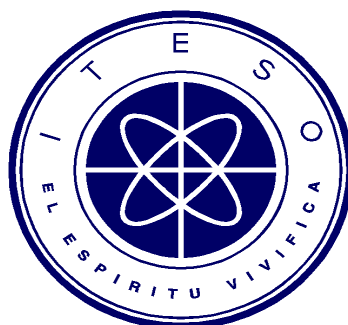

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios de Nivel Superior según Acuerdo Secretarial
15018, Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 29 de Noviembre de 1976

DEPARTAMENTO DE PROCESOS DE INTERCAMBIO COMERCIAL
MAESTRÍA EN MERCADOTECNIA GLOBAL



“LA MERCADOTECNIA DE ALTO RENDIMIENTO.”

TESIS PROFESIONAL

PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO EN MERCADOTECNIA GLOBAL

PRESENTA

JAIME AGUILAR GARCÍA

ASESOR: MTRO. ENRIQUE HERNÁNDEZ MEDINA

GUADALAJARA, JALISCO; OCTUBRE 2006.

Introducción.

En la actualidad, los empresarios y directivos mexicanos adeptos a la incorporación de modelos administrativos provenientes de diferentes partes del planeta, han enfrentado más panaceas que problemas; como por ejemplo, la administración de calidad total, el análisis de cadena de valor, los equipos autodirigidos, la mejora continua, el benchmarking y la reingeniería de procesos; las cuales han generado más expectativas que resultados, pues han focalizado sus esfuerzos, además de aislados del sistema, exclusivamente a elevar la eficiencia de las organizaciones, olvidándose de la eficacia y analizando de manera independiente cada una de los procesos que conforman una organización.

Esta situación, vista desde la perspectiva de las empresas michoacanas ha traído la generación de productos con un bajo valor para los clientes y bajos márgenes financieros que como consecuencia en el corto plazo dificultan el investigar nuevos segmentos de mercado y desarrollar nuevos productos y servicios de tal manera que satisfagan sus necesidades e incluso las superen.

Por esta razón, la mercadotecnia de alto rendimiento, cuyo objetivo general es permitir a las pequeñas empresas familiares generar productos y servicios de calidad atrayente busca, en términos generales, disminuir de manera sistemática la brecha existente entre la condición actual de la organización y la visión que determine el punto de referencia hacia donde se dirigen los esfuerzos estratégicos. A su vez está determinada por el equilibrio dinámico entre el contacto íntimo con el cliente, la eficiencia operativa, el desarrollo de productos líderes y la satisfacción y autorrealización de todos los implicados en la organización.

A grandes rasgos, el planteamiento del modelo parte del supuesto de que las micro y pequeñas empresas tienen dos carencias esenciales y sobre las cuales deberá dirigirse un esfuerzo inicial de transformación: falta de tiempo y falta de dinero; por lo cual, la primera etapa busca inicialmente mejorar los indicadores de eficiencia operativa mediante la participación de los empleados en la solución de problemas y la disminución de costos que permitan tres inversiones estratégicas: solucionar problemas de liquidez y deuda, la remuneración del personal y el desarrollo de ventajas competitivas.

Una segunda etapa está en función de establecer un sistema de trabajo en el cual el proceso de mercadotecnia sea realizado por los implicados y la estrategia sea desarrollada por ellos mismos, pues serán ellos quienes llevarán a cabo su implementación mediante los planes de acción que se deriven; por lo que apoyados en la investigación acción rediseñan sus procesos mediante las propuestas sociotécnicas de Trist y Emery (1949) con la finalidad de que, en función de la posición que ocupa la Empresa dentro de su sector industrial, identifiquen la brecha existente entre las expectativas del cliente y su percepción final y en función de esta brecha, se desarrollen las actividades necesarias para que, mediante un mayor cumplimiento de las expectativas, sea posible incrementar las ventas y establecer los planes de acción necesarios para mejorar tanto la imagen que los clientes tienen de la organización, como la manera en que nos organizamos para poder dar cumplimiento y satisfacción a sus necesidades.

Una tercera etapa permite a las Empresas identificar tanto sus capacidades esenciales como el potencial para la acción y las oportunidades de negocio que de ello se deriven, para a partir de ello estar en posibilidades de trabajar en la construcción de alianzas estratégicas encaminadas fundamentalmente a la investigación y desarrollo mediante la cooperación con cámaras empresariales, universidades y centros de investigación.

A partir de este momento, en las empresas comienza a desarrollarse un trabajo en dos direcciones: en un sentido encaminado hacia la selección y desarrollo de ventajas competitivas y en el otro hacia la creación de nuevos conceptos de negocio; en donde las empresas deberán posibilitar; mediante la integración de la estructura, los directivos, los empleados, y el proceso de negocios; la construcción de una visión compartida, a partir de la cual se implemente una estrategia que permita la construcción de esta visión en el mediano y largo plazo; y por otro lado, se deben desarrollar las capacidades para que a partir de un nuevo concepto de negocio (abstracto y no siempre perfectamente definido) se desarrolle la estrategia necesaria con la finalidad de que este concepto pueda llevarse a la práctica y materializarse en el ahora; es decir, la empresa debe desarrollar tanto a su gente como a su estructura y su tecnología para que tengan la capacidad de invertir el 50% de su tiempo y recursos en la solución de problemas derivados de la selección y desarrollo de ventajas competitivas y el otro 50% en la identificación de oportunidades de innovación y la creación de nuevos conceptos de negocio.

La implementación se realizó en 13 organizaciones michoacanas en las ciudades de Lázaro Cárdenas, Uruapan y Morelia y se identificaron algunos aspectos sobre los actuales estilos de dirección en las empresas que dificultan la incorporación de modelos avanzados de administración; dentro de los cuales los de mayor relevancia son: La actitud de los empresarios ante el cambio y el entorno, el enfoque que se tiene tanto de calidad como de mercado, la comprensión que las empresas tienen sobre la disminución de costos, la posibilidad de desarrollar procesos de trabajo que posibiliten la creatividad y por lo tanto el desarrollo de productos innovadores, la remuneración, el nuevo rol de los directivos y la comprensión de crecimiento y desarrollo

En términos cuantitativos, los resultados fueron: Incremento de 114% en la utilidad de un programa de postgrado, incremento de 15% en ventas en un centro recreativo, incremento de 10% en ventas en una agrupación de radiotaxis, incremento de 50% en ventas de una escuela primaria, incremento de 15% en ventas de una tienda de autoservicio, incremento de 250% en la utilidad de una resinera y el incremento de 18% en ventas de una purificadora de agua.

Adicionalmente a todo esto, en marzo de 2006 se creó un centro de investigación de la iniciativa privada llamado Centro de Investigación e Innovación Estratégica A.C. cuya visión es convertir al sector empresarial de Michoacán en impulsor fundamental del desarrollo económico, intelectual, creativo y de formación humana del Estado. Y dentro de este centro de investigación, el diseño y lanzamiento de un programa de postgrado (Maestría en Innovación y Dirección Estratégica) cuyo objetivo general es formar empresarios y directivos con visión estratégica, que en función de una comprensión holística de la posición competitiva de México, sean capaces de solucionar problemas y tomar decisiones efectivas que posibiliten la innovación, la productividad y la competitividad en las organizaciones; el cual inició con la primera generación compuesta por 19 empresarios el 19 de mayo de 2006.

Agradecimientos.

Este trabajo va más allá de una simple tesis que me permitirá obtener un grado académico; pues en estos momentos tiene una importancia secundaria, ya que el hecho de haber integrado en él tres dimensiones fundamentales en mi desarrollo es lo más relevante: La familia, el conocimiento y el trabajo en equipo; por lo cual agradezco sincera y profundamente la participación, tanto en el trabajo como en los resultados derivados de él, a:

A mi padre Jaime Aguilar, quien me dejó la mejor herencia que habría podido dejarme: “Su ejemplo y su recuerdo como un padre ejemplar”.

A Odila García, que con su ejemplo de perseverancia, amor y disciplina me enseñó lo más valioso que he aprendido en la vida: El prepararse y comprometerse valiente y decididamente con algo es lo que te permitirá tener el éxito que buscas. Pero nunca dejes de ser humilde, trabajador y disciplinado. Y muy importante: nunca pierdas la fe en ti. “¡¡Esa es madre!!”

A Omar Aguilar, con quien he compartido el camino de iniciar un negocio; así como la experiencia de trabajar, aprender y crecer juntos. Más que un hermano eres mi mejor amigo. Gracias por tu amor, amistad y confianza.

A Javier Silva, a quien siempre he visto como un padre. Gracias por estar presente en mi vida. Este trabajo también es tuyo.

A mi esposa Mónica Tinoco y a mis 3 pequeñas hijas: Monifer, Andrea y Paola. Que me motivan para seguir adelante y con una sola sonrisa me alientan en los momentos difíciles. Gracias por aceptar y compartir conmigo la visión de hacer de nuestro mundo un mejor lugar para vivir; aun cuando en ello hemos pasado momentos duros.

A todos los profesores del ITESO, pero muy especialmente a Rubén Rodríguez, Enrique Hernández, José Luis Orozco, Pepe Habvi y Humberto Valdivia, quienes

me enseñaron que existe un nuevo tipo de ventaja en el mundo: “La Ventaja Cooperativa”. Gracias a todos por su gran calidad humana.

Al Dr. Jorge Eduardo Pérez Narbona, quien con sus enseñanzas, ejemplo, personalidad y temperamento implacable, dejó en mí el compromiso de “Hacer Patria” y “Hacer Camino al Andar”.

Al Dr. Santiago Cendejas Huerta, quien durante su gestión como director del Centro de Investigación y Desarrollo del Estado de Michoacán confió en mí para ser quien consolidara la maestría en Calidad y permitió llevar a cabo todos los trabajos dentro de la coordinación académica y las sedes de la maestría en el Estado.

A mi equipo de trabajo: Mariela García, Kathia Espinosa, Lorena Tenorio, Bricia Orihuela, Jorge Bucio, Carlos Hernández, José Luis Mora, Benjamín Ramírez, Raúl Rodríguez y Ernesto Bedolla, con quienes compartimos la visión de hacer de Michoacán un Estado más prospero y con quienes también hemos vivido fracasos y éxitos en el trabajo con las organizaciones que nos han permitido consolidarnos como un “gran equipo”.

A los alumnos de la MCTC: Magdalena Sánchez, Patricia Fabela, Wendy Rodríguez, Esperanza Ávila, Carmen Flores, Alicia Rodríguez, Lizeth Cerna, Maribel Ríos, Guadalupe Tapia, Rosalía Escutia, Tarcila Romero, Julia Ortiz, Erika Vázquez, Alfonso Sierra, Edgar Tapia, Eduardo Mendoza, Gilberto Rivera, Juan José Garza, Marco Antonio Guzmán, José de Jesús Gutiérrez, Marco Antonio Pineda, Manuel Nieto, Juan Rodríguez, Amos Vidales, Ezequiel Estrada, Rafael Espíritu, Sergio Rendón, Jaime Acatitla, Salvador Pozos, Gerardo Villanueva, Isaías Manríquez, Ramón Aranda, Héctor Cortés y Daniel Magaña, quienes más allá del compromiso académico, me permitieron ser parte de sus vidas y pusieron su entusiasmo, conocimientos y trabajo en la implementación del modelo propuesto en la presente tesis.

A todos ustedes gracias.

INDICE DE CONTENIDO

<i>Introducción</i>	<i>i</i>
<i>Agradecimientos</i>	<i>v</i>
<i>Primera Parte: Delimitación de la Investigación</i>	1
1.1. Antecedentes.....	1
1.2. Planteamiento del problema.....	3
1.3. Justificación.....	9
1.4. Objetivos.....	16
1.5. Metodología utilizada.....	17
1.5.1. Identificación de las variables.....	17
1.5.2. Generalidades.....	18
1.5.3. Modelo de Cambio.....	22
1.5.4. Planos de análisis y Proceso esencial.....	23
1.5.5. Nuevo enfoque de los problemas.....	26
1.5.6 Plan de Trabajo.....	27
<i>Segunda Parte: Marco Teórico</i>	28
2.1. Antecedentes de los Sistemas de Alto Rendimiento.....	28
2.2. E. Trist y F. Emery (1949).....	29
2.3. Jon R. Katzenbach y Douglas K. Smith (2001).....	35
2.4. J. R. Hackman y G. Oldham (1980).....	43
2.5. Hamel y Prahalad (1994).....	47
2.6. M. Treacy y F. Wiersema (1995).....	53
2.7. James F. Moore (1996).....	63

2.8. Adam Brandenburger y Barry Nalebuff (1996).....	65
2.9. F. William Arens (1999).	67
2.10. John Sherwood (1985).....	69
Tercera Parte: Modelo Teórico.....	75
3.1. Marco Referencial.....	75
3.2. Modelo teórico: Mercadotecnia de Alto Rendimiento.....	79
Cuarta Parte: Implementación del Modelo.....	83
4.1. Primera Etapa. Maestría en Calidad Total y Competitividad.....	83
4.1.1. Planeación de la Intervención.	85
4.1.2. Resultados Obtenidos.	86
4.1.3. Retroalimentación y Rediseño.	88
4.2. Segunda Etapa. 12 empresas michoacanas.	89
4.2.1. Planeación de la Intervención.	90
4.2.2. Resultados Obtenidos.	95
4.2.3. Retroalimentación y Rediseño.	103
Quinta Parte: Discusión de Resultados.	105
5.1. Variables en los estilos de dirección que dificultan la incorporación de enfoques de avanzada.	105
5.2. Resultados de la implementación del modelo.....	108
Bibliografía.....	120

INDICE DE FIGURAS

Figura 1.1. Tamaño de Empresas en México.....	6
Figura 1.2. PIB per cápita de los principales socios y competidores de México.....	6
Figura 1.3. Crecimiento del PIB en México 1995-2001.....	7
Figura 1.4 Modelo de investigación acción propuesto.....	21
Figura 1.5 Modelo de cambio.....	22
Figura 1.6 Proceso esencial.....	25
Figura 1.7. Planos de análisis.....	25
Figura 1.8 Nuevo enfoque de los problemas.....	26
Figura 1.9 Plan de Trabajo.....	27
Figura 2.1 Sistema Sociotécnico.....	32
Figura 2.2. Las tres dimensiones del desempeño de un equipo.....	37
Figura 2.3 Dimensiones del trabajo y estados psicológicos de Richard Hackman.....	44
Figura 2.4 Competencias Esenciales.....	52
Figura 2.5. El trinomio competitivo.....	53
Figura 2.6. El triángulo de la integración.....	68
Figura 3.1 Posibilidad de Crecimiento y Desarrollo para micro y pequeñas empresas mexicanas.....	76
Figura 3.2 Sistema Inicial de Desarrollo Empresarial.....	77
Figura 3.3 Base del crecimiento y desarrollo en torno al Recurso Humano.....	78
Figura 3.4 Modelo Propuesto para la investigación.....	79
Figura 4.1 Incremento en el número de alumnos de la MCTC.....	86
Figura 4.2 Incremento en el número de sedes de la MCTC.....	87
Figura 4.3 Incremento en los niveles de eficiencia operativa de la MCTC.....	87
Figura 4.4 Indicadores financieros de la MCTC.....	88
Figura 5.1. Conclusión inicial de la Investigación.....	108
Figura 5.2. Mapa conceptual del desarrollo tecnológico.....	109
Figura 5.3. Mapa conceptual del desarrollo humano.....	112
Figura 5.4. Sistema de desarrollo empresarial derivado de la investigación.....	117

Primera Parte: Delimitación de la Investigación.

1.1. Antecedentes.

“Hubo un tiempo en que los mercados lo perdonaban todo. En esa época no había tantos rivales, y las empresas podían dejarse llevar por las estrategias de “yo también”. Pero hoy día esas estrategias del “yo también” son barridas rápida y despiadadamente. Por tanto, la necesidad de tener una estrategia clara es mucho más crucial; ahora hablamos de que estamos viviendo en un mundo globalizado, que la revolución de las comunicaciones provocó que las economías del mundo abrieran sus fronteras al comercio y bajo diferentes esquemas como el modelo de la Unión Europea, las zonas de libre comercio, las uniones aduaneras y los mercados comunes, el proceso de globalización ha buscado que las empresas operen con costos relativamente más bajos como si el mundo entero o las regiones más importantes fueran una sola entidad a través del libre intercambio de mercancías.

La mayor parte de las empresas han pasado el último decenio, más o menos, llevando a la práctica procesos de reingeniería, reducción de tamaño, reducción de gastos de estructura, y ahora la pregunta clave es: ¿Qué hacer a continuación? las empresas han de encontrar nuevas maneras de crecer y construir ventajas más que eliminar las desventajas”¹.

En la actualidad, los empresarios y directivos mexicanos adeptos a la incorporación de modelos administrativos provenientes de diferentes partes del planeta, han enfrentado más panaceas que problemas. Como ejemplo, Rusell Ackoff (2002) plantea algunas de las más notables desarrolladas en los últimos años son:

¹ Michael Porter. (1997). Repensando el futuro. Editado por rowar Gibson Ed. Norma p. 61

-
- Administración de calidad total.
 - Alianzas estratégicas.
 - Análisis de cadena de valor.
 - Enfoque en el consumidor.
 - Equipos autodirigidos.
 - Mejora continua.
 - Organizaciones de aprendizaje.
 - Referenciación (benchmarking).
 - Reingeniería de procesos.
 - Valor económico agregado.

Una cantidad significativa de autores en relación con administración de negocios respaldan esta valoración, por ejemplo; Altier (1991) y (1994); Hamel y Prahalad (1994); Kiely (1993); Arthur D. Little, Inc. (1994); Rakstis (1994); Shapiro (1995); Huczynski (1996) y Micklethwaite y Wooldridge (1996).

El punto de partida, que ha generado en estas tendencias mas expectativas que resultados es que muchas de ellas han focalizado sus esfuerzos, además de aislados del sistema, a elevar la eficiencia de las organizaciones, olvidándose de la eficacia y analizando de manera independiente cada una de los procesos que conforman una organización. Tal procedimiento, según lo describe Rusell Ackoff (2002) fracasa con frecuencia debido a que el desempeño de un sistema no es igual a la suma de sus partes consideradas por separado, sino un producto de sus interacciones.

Por ejemplo, el Benchmarking se lleva a cabo cuando una organización descubre que necesita referenciar, lo cual es señal de una deficiencia muy grave. ¿Por qué

debe enfrentar una crisis para que la organización decida determinar su eficiencia relativa, sólo para descubrir que no es eficiente?

Otro ejemplo, surgido en la década de 1980, siguiendo el modelo de los japoneses, es la administración para la calidad total (TQM, por sus siglas en inglés) que representaba el modelo de uso más generalizado por los administradores de Estados Unidos de América y de igual manera por los administradores mexicanos. Aunque la popularidad de este modelo ha decaído, se le sigue usando ampliamente, pese a las afirmaciones de Ernst y Young (1992) y Arthur D. Little (1994) en el sentido de que la mayoría de aplicaciones de la TQM no han satisfecho las expectativas de sus clientes. Evidentemente, todos buscan mejoras en la calidad de servicios y productos, pero, al igual que muchos modelos, esto es basado principalmente en la eficiencia operativa; que concebida desde la perspectiva del modelo de cambio propuesto por Kurt Lewin (1951), concentra todos los esfuerzos de la organización hacia el entorno transaccional de las mismas. Los japoneses han llevado tan lejos como puede llegar el concepto de eficiencia operativa mediante los planteamientos de seis sigma, que enfrenta a los empresarios a nivel mundial ante un dilema propuesto por Henry Mintzberg (1991): “Si usted se preocupa sólo de la eficiencia, puede llegar a ser el productor más eficiente de algo que no le interese a los consumidores. La eficacia (o efectividad) es hacer lo que a la empresa le pueda resultar más conveniente en un momento determinado”.

1.2. Planteamiento del problema.

Tal vez el cambio de paradigma más importante que se ha producido a finales del siglo XX y principios del XXI, es el relacionado con la eficiencia y la eficacia. El concepto eficiencia expresa la relación entre insumos (gastos) y resultados (ingresos) y tiene una lógica contundente: usted tiene que "producir con los costos más

bajos posibles", o dicho de otra forma, "obtener los mayores resultados con los mismos recursos (gastos)". La eficiencia actúa en el ámbito interno de la empresa, ahí es donde se puede trabajar para reducir gastos., pero, ¿qué pasa en un entorno turbulento? En donde los directivos tienen que estar muy al tanto de lo que está pasando "afuera" de la empresa para ajustar sus estrategias y acciones de manera que pueda aprovechar las oportunidades o neutralizar las amenazas que se presenten. "No basta con hacer las cosas correctamente (eficiencia), hay que hacer las cosas correctas (eficacia) dice Drucker (1998).

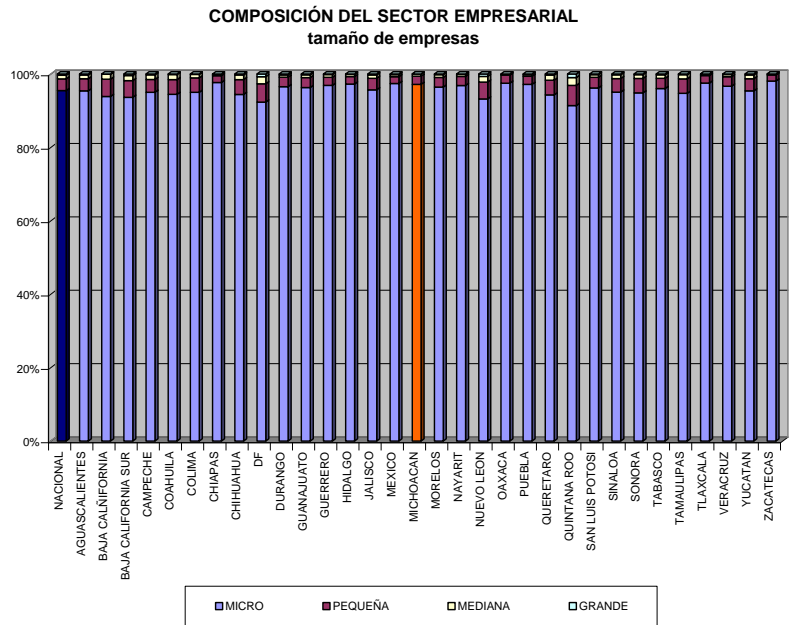
Pero para hablar de eficacia, es necesario partir de los planteamientos de Kurt Lewin (1950) en relación a dos entornos que condicionan el desempeño de las organizaciones dentro de su modelo de cambio: el entorno transaccional y el entorno contextual. Dentro del entorno transaccional se incorporan todas aquellas variables que participan en el desempeño y los resultados de las organizaciones y dentro de las cuales las empresas pueden incidir directamente y modificarlas en función de su estrategia de negocios. A este nivel se encuentra la eficiencia operativa y todas las corrientes planteadas por Ackoff (2002) como panaceas administrativas. En el entorno contextual se encuentran las variables que igualmente condicionan y afectan las operaciones, pero que la Empresa no puede modificar y que fundamentalmente condicionan la habilidad de adaptación de las organizaciones. Aquí se encuentran por ejemplo, los cambios en la tecnología, la política, la globalización y la competencia.

Para poder desarrollar la habilidad que permita a los directivos incorporar a su estrategia de negocios estos dos niveles de entorno, es necesario que se desarrolle una visión sistémica de la realidad; sin embargo, desde muy temprana edad nos enseñan a analizar los problemas de una manera fragmentada. Al parecer esto facilita las tareas complejas pero sin saberlo estamos pagando un precio muy alto pues difícilmente tenemos la posibilidad o la facilidad de ver las consecuencias de

nuestros actos, derivado principalmente a que perdemos la sensación de nuestra interrelación con una realidad más amplia; y dentro de esta realidad se encuentran elementos relacionados al entorno contextual de la organizaciones que es en donde se encuentra la principal fuente de la eficacia. Las principales corrientes de mercadotecnia desarrolladas a nivel mundial, han sido concebidas en la mayoría de los casos como parte independiente del sistema; es como dice el filósofo David Bohm (1959) : “Cuando intentamos ver la imagen general, tratamos de ensamblar nuevamente los fragmentos, enumerar y organizar todas las piezas..... Es como ensamblar los fragmentos de un espejo roto para ver un reflejo fiel. Al cabo de un tiempo desistimos de tratar de ver la totalidad”.

Ante los hechos descritos brevemente en torno a la eficiencia, la eficacia, el liderazgo y la visión holística de la realidad, el principal problema de las empresas mexicanas podría radicar en la mentalidad de los líderes empresariales, que no han encontrado el camino para transitar de la eficiencia operativa hacia la eficacia y no han comprendido que es “preferible hacer lo estratégicamente correcto que lo inmediatamente rentable”². Estos empresarios, que la figura 1.1 muestra que en el 97% de los casos son micro o pequeños, enfrentan en el siglo XXI un problema central que deberán de resolver si quieren mantenerse en el negocio, y es el relacionado con el desarrollo de nuevos productos y servicios que les permitan ser competitivos a nivel internacional y reducir la brecha existente entre México y sus principales competidores y socios comerciales; brecha que en términos de PIB per cápita se presenta en la figura 1.2.

² Phillip Kotler



Fuente: INEGI y Secretaría de Economía

Figura 1.1. Tamaño de Empresas en México.

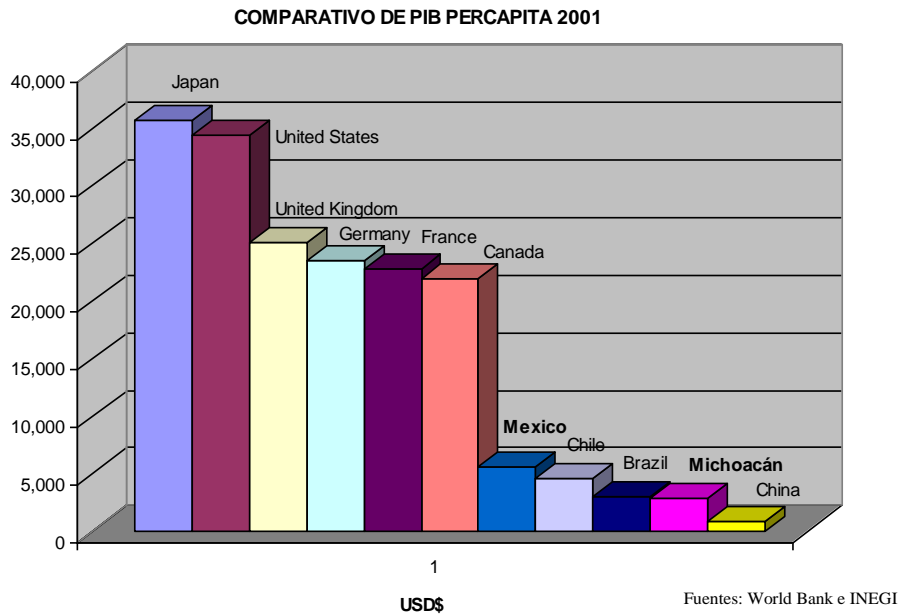


Figura 1.2. PIB per cápita de los principales socios y competidores de México.

Para que las empresas mexicanas puedan disminuir la brecha de casi 5 veces con Europa y Canadá y 7 veces con Japón y Estados Unidos, es necesario hacer cosas diferentes a las actualmente desarrolladas; pues si México continua con un crecimiento promedio de 30% del PIB por cada 6 años de trabajo, tal como se presenta en la figura 1.3, según información del INEGI, se necesitarán 100 años para crecer 5 veces y 140 años para crecer 7 veces.

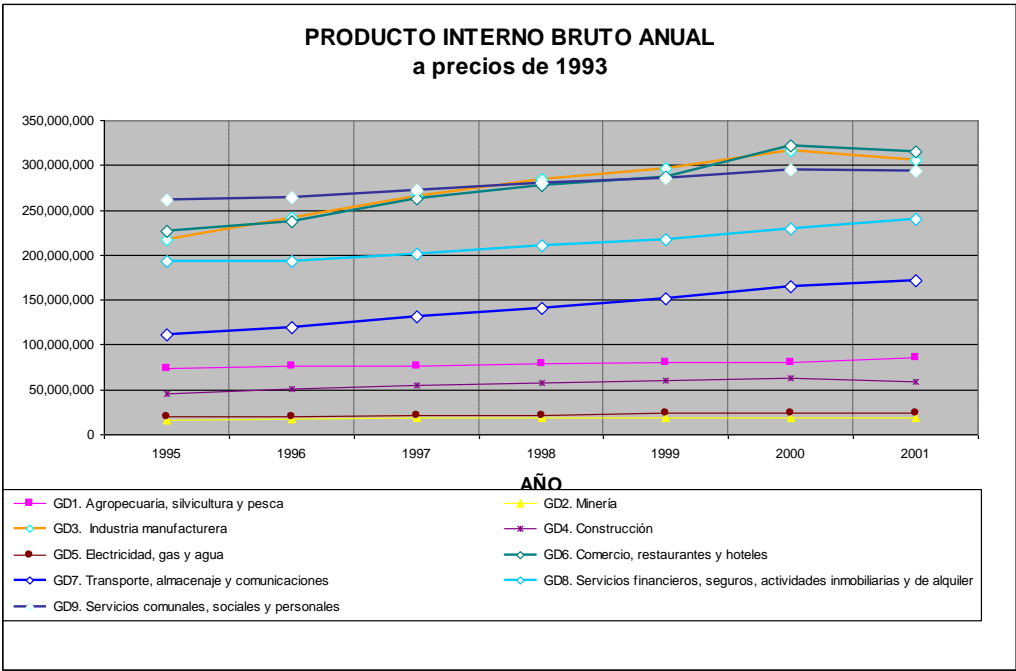


Figura 1.3. Crecimiento del PIB en México 1995-2001.

Para desarrollar estos nuevos conceptos, es necesario desarrollar procesos administrativos y estructuras organizacionales lo suficientemente flexibles para generar conocimiento y aplicarlo hacia la generación de nuevos productos y servicios que satisfagan las necesidades de los consumidores que son cada vez más exigentes; en donde el problema central radica tal vez, no en el desarrollo de estos nuevos productos y servicios, sino en los estilos de dirección de los empresarios mexicanos que dificultan la incorporación de nuevos estilos de dirección.

Las corrientes avanzadas en relación a administración de empresas plantean el desarrollo de equipos de trabajo autónomos o semi-autónomos de trabajo con altos niveles de rendimiento y compromiso de todos los implicados en la operación de estas instituciones; como decía hacia 1990 la revista Fortune: "La empresa de mayor éxito de la década de los 90's será algo llamado organización inteligente". Y Arie de Geus, jefe de planeación de Royal Dutch /Shell, ha declarado: "La capacidad de aprender con mayor rapidez que los competidores quizá sea la única ventaja competitiva sostenible". Mas sin embargo, la mercadotecnia que se incorpora a los procesos de negocios de las organizaciones, debería entenderse no como una herramienta para incrementar las ventas o para simplemente "conocer el mercado", sino como una filosofía de trabajo que mediante los procesos de negocio posibilite el ofrecer a los clientes el concepto de calidad atrayente en sus productos y servicios. La realidad es que no se han encontrado elementos suficientes para que esta filosofía se integre a organizaciones de alto rendimiento y las empresas no han encontrado como integrar estos sistemas a sus procesos de negocio ni han entendido la mercadotecnia como una filosofía de operaciones; derivado principalmente de la segmentación de las principales actividades de las organizaciones.

El Centro de Investigación y Desarrollo del Estado de Michoacán (CIDEM) ha impartido desde 1994 un programa de Postgrado encaminado hacia la transformación integral de las organizaciones mediante la Investigación Acción y el enfoque sistémico; que mediante 6 diplomados incorpora a las Empresas herramientas metodológicas y conceptos teóricos que les permiten incrementar sus niveles de productividad y competitividad; en donde más de 650 alumnos han aplicado estos conceptos en alrededor de 300 organizaciones del Estado de Michoacán. El resultado de estas participaciones consultivas dentro del diplomado en mercadotecnia, ha dado como resultado, según estadísticas internas, que alrededor del 85% de los trabajos desarrollados mediante la propuesta "experta" de una investigación de

mercado no se han implementado en las empresas al considerarse aisladas del resto de las actividades y al ser, en la mayoría de las organizaciones micro y pequeñas de México, según lo describen Katzenbach y Smith (2002), habilidades perdidas; por lo que la presente investigación busca dar respuesta a las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles son los planteamientos comunes entre la mercadotecnia de avanzada y los sistemas de alto rendimiento?
2. ¿Qué variables del estilo de dirección en las pequeñas empresas familiares deben modificarse a fin de que puedan incorporarse estas tendencias?
3. ¿Genera el modelo propuesto resultados significativos en las organizaciones?

1.3. Justificación.

Como se ha planteado brevemente en páginas anteriores, las organizaciones se han lanzado a implementar las últimas ideas en gestión de empresas, a veces hasta el punto del sobreuso, y han luchado para conseguir montar todas las piezas: gestión de calidad total, competencia basada en el tiempo, benchmarking, balanced scorecard, etc. La mayor parte de estas ideas pretenden hacer las cosas mejor, mejorar la eficiencia operacional. Esta mejora es necesaria sólo para mantenerse en el terreno de juego, pero eso no es suficiente y en muchas ocasiones resulta incluso contraproducente, pues el esfuerzo por integrar en una sola estrategia todos estos elementos puede traer como consecuencia 2 resultados altamente riesgosos para las organizaciones del siglo XXI: primero, en el afán por disminuir costos implementando todas estas estrategias, los costos podrían incrementarse derivado de la administración de las interfaces generadas por la combinación de todas estas “ideas innovadoras”. Y segundo, perder de vista la estrategia, dejando “sin rumbo” los esfuerzos realizados por la organización. En ambos

casos el resultado podría ser la insatisfacción de los consumidores y por tanto la disminución de la participación de mercado.

Tal parece que las estrategias basadas en la eficiencia operativa han ido tan lejos como podían llegar. El concepto prevaleciente desde la Revolución Industrial de las economías de escala y las grandes organizaciones como símbolo de éxito y prosperidad han llegado a su fin, pues la apuesta de bajos costos mediante la producción masiva y todos los programas de Eficiencia Operativa (E.O.) han encontrado su contrapeso en un conjunto de consumidores que, inmersos en la dinámica de la globalización y la tecnología de información, cada día están mas y mejor informados, por lo que muchos de ellos ya no aceptarán ofertas de productos y servicios generados a gran escala, sino que estarán dispuestos a pagar más a cambio de ofrecimientos “hechos a la medida”.

¿Por qué en los años 80 tantas empresas norteamericanas expertas en estrategia fueron batidas por principiantes, aspirantes con pocos recursos, principalmente de Japón? ¿Qué teoría podría explicar cómo Canon había conseguido alterar de tal forma la participación de mercado de Xerox? ¿Qué había hecho a Honda arrasar Detroit? No era una simple cuestión de que los aspirantes tuvieran algún tipo de ventaja marginal de costos o eficiencia, la auténtica diferencia era que los “aspirantes habían triunfado porque habían conseguido crear nuevas formas de ventaja competitiva”, que en muchas ocasiones tenían incluso mayores costos. Los directivos de estas nuevas compañías emergentes eran mucho más previsores que los directivos tradicionales. Se imaginaban productos, servicios e incluso sectores industriales enteros que no existían y luego los creaban. Estos directivos no sólo se dedicaban a analizar y a comportarse como la competencia para llegar a ser tan bueno o mejores que el resto que el mercado. Además estaban creando un mercado totalmente nuevo en el que podían dominar al resto de los competidores, puesto que era un mercado totalmente diseñado para ellos.

Si todos compiten con el mismo conjunto de variables el estándar es cada vez más alto, pero ninguna compañía se pone a la cabeza. Esta trampa en el pensamiento estratégico es la que hizo apostar por estrategias basadas en la Eficiencia Operativa; sin embargo, alcanzar el liderazgo (y permanecer allí) es la base de la estrategia, en donde colocarse de manera conjunta aparte de la competencia da como resultado no ser mejor en lo que se hace, sino ser diferente en lo que se hace. Pero la respuesta a ser diferente no se encuentra en el entorno transaccional de las organizaciones sino en el entorno contextual; es decir, la respuesta a muchas cuestiones relacionadas con estrategia se encuentran “fuera” de la organización, y las estrategias que hemos mencionado previamente (reingeniería, downzising, gestión de calidad total, etc) y que han marcado en rumbo en las últimas décadas, dirigen la mayor parte de sus esfuerzos hacia “dentro” de las organizaciones.

Las unidades operativas autónomas dentro de una empresa de alto rendimiento enfocan sus esfuerzos hacia la generación de productos y servicios con calidad atrayente y hacia el desarrollar trabajadores satisfechos y autorrealizados; en donde el concepto de “personalización masiva” determina en gran medida el diseño tanto estructural como de procesos en las organizaciones. Toyota, ejemplo mundial en procesos de calidad total reconoció finalmente: La personalización masiva no puede ser un subconjunto dentro del mejoramiento continuo. Una de las causas principales de los problemas recientes de Toyota fue que había enfocado energías hacia la personalización masiva pero sin realizar los cambios correspondientes al diseño de la estructura organizacional y los sistemas que posibilitaran esta personalización. Eso la llevó a no tener éxito con la personalización masiva y, al mismo tiempo, a socavar sus esfuerzos de mejoramiento continuo. Por ejemplo, Toyota supuso que su fuerza laboral había adquirido las destrezas necesarias para manejar la producción de su gama creciente de productos. Pero cuando las actividades cambiantes coparon el límite de las capacidades de los trabajadores, los

gerentes no se dieron cuenta de que el origen de los problemas era no haber transformado la organización. En lugar de desarrollar la red holgada necesaria para que una organización de personalización masiva pudiera funcionar, los gerentes de Toyota se volcaron sobre las máquinas. Con el tiempo, esto acabó por debilitar las destrezas de los trabajadores, quebrantando uno de los principios fundamentales del mejoramiento continuo. Adicionalmente, creó fricción interna. Una de las medidas que tomó Toyota fue invertir considerablemente en robots. Pero tal como uno de sus gerentes comentó posteriormente, "los robots no hacen sugerencias". Toyota también instaló monitores en algunas estaciones a lo largo de la línea de ensamblaje para indicar a los trabajadores la forma de ensamblar un determinado vehículo. Y la compañía instaló reflectores controlados por computador para iluminar las tolvas en las cuales estaban los componentes correctos. Estas medidas privaron a los empleados de oportunidades para aprender y reflexionar sobre los procesos y, por consiguiente, les restaron capacidad para mejorarlos.

Otro problema grande fue que la proliferación de productos adquirió vida propia. Los ingenieros crearon características técnicamente elegantes independientemente de si los clientes deseaban o no las alternativas adicionales. En la personalización masiva, la demanda de los clientes determina las variedades de modelos. Un tercer problema surgió cuando la gerencia de Toyota, en su esfuerzo por individualizar a bajo costo, empujó a los equipos de desarrollo del producto a utilizar más componentes comunes en todos sus modelos. En Toyota, los líderes de los proyectos tienen la responsabilidad total por el desarrollo de un determinado modelo, pero los equipos de trabajo independientes desarrollan cada componente, como los sistemas de frenos o las transmisiones, los cuales deberían utilizarse idealmente en varios modelos. Los líderes de los proyectos sentían que la presión cada vez más intensa por compartir componentes los obligaba a hacer concesiones con sus modelos, y comenzaron a oponer resistencia. Con el tiempo, la compañía no pudo alcanzar los niveles establecidos para compartir el conocimiento del

diseño, los componentes y los procesos de producción, y los costos totales de desarrollo del producto se elevaron.

Por maravillosos que parezcan estos milagros tecnológicos, es importante reconocer que la tecnología también puede ser dañina. Las empresas de personalización masiva deben rehacer periódicamente los enlaces adoptados porque a medida que cambia el mercado, la naturaleza de sus negocios y la competencia, y a medida que avanza la tecnología, cualquier sistema de enlaces quedará inevitablemente obsoleto. Otra cuestión que debe ser mencionada es que en esta era en la cual los sistemas automatizados manejan millones de consultas y pedidos enviados diariamente a través del teléfono o de los computadores, los personalizadores masivos deben estar constantemente en guardia contra la posibilidad de cerrarse las puertas al conocimiento de lo que les agrada y les desagrada a sus clientes. Las empresas siempre deben permitirles a sus clientes "salirse" del sistema automatizado para poder hablar con una persona de carne y hueso que esté dispuesta a ayudarles.

En la organización mecanicista, el desarrollo de una estrategia es prerrogativa de la gerencia y de su colección de ingenieros y supervisores. Los trabajadores sólo deben aprender a hacer lo que se les asigna, sin pensar en ello. El gran avance de las empresas de alto rendimiento fue reconocer que los trabajadores, con su saber y su experiencia, pueden ayudar a resolver problemas y contribuir al desarrollo de una estrategia no solo de mercadotecnia, sino de negocios. Las diferencias entre el aprendizaje de la organización en las empresas de alto rendimiento y las que no lo son se aprecian mucho mejor al estudiar la manera como ambas manejan los defectos. Para las organizaciones de alto rendimiento, los defectos son aliados del proceso, las cuales son tesoros porque de ellas se deriva el conocimiento necesario para arreglar los problemas y garantizar que las fallas no ocurran. En las redes dinámicas de las organizaciones de alto rendimiento los defectos son fallas de ca-

pacidad: la incapacidad de satisfacer las necesidades de un cliente o de un mercado específico. Siguen siendo tesoros valiosos; pero en lugar de desencadenar un torrente de actividades para mejorar el proceso, estos defectos hacen un llamado a la renovación de la organización a través de una mayor flexibilización de sus procesos, de la unión con otra organización que posea la capacidad necesaria, o de la creación de capacidades completamente nuevas, es decir, lo que se necesite para garantizar que el cliente quede satisfecho y, por lo tanto, que la falla de capacidad no suceda de nuevo. Recoger la retroalimentación de los clientes sobre las fallas de capacidad es crucial para sostener cualquier ventaja emanada de la personalización masiva.

Para explicar lo anterior, resulta muy útil hablar de equipos naturales de trabajo, los cuales pueden funcionar como unidades de alto desempeño, combinando diferentes esquemas de funcionamiento como una manera de organizarse más efectiva cuando para lograr un cierto objetivo lo que se necesita es un fuerte compromiso de todos los miembros con el resultado o producto final, integrar las habilidades y conocimientos de todos o de algunos de los miembros ya que las mismas son complementarias y agregan un valor diferencial y un liderazgo comprometido. En este esquema de funcionamiento el logro de los objetivos descansa principalmente sobre la responsabilidad de grupos operativos, sumada a una disciplina de trabajo en equipo. La autoridad jerárquica es responsable del proceso pero el equipo decide cuando y como modificar el funcionamiento del grupo. Los miembros interactúan y colaboran en la toma de decisiones para ayudar a cada individuo a funcionar dentro de su área de responsabilidad. Su responsabilidad consiste en cumplir su objetivo con el máximo de efectividad sin tomar en cuenta las implicancias del mismo para otros dentro o fuera de la organización. Generar habilidades en los integrantes de un grupo de trabajo es una tarea compleja para la cual se necesita formación específica, dedicación de tiempo, inversión de recursos y un gran compromiso de todos. Por el lado de los beneficios, estos se materializarán en mejores

resultados de negocios (Por ejemplo: mas ventas, mejores relaciones con los clientes, menores costos) y en cambios de comportamientos con impacto positivo sobre la cultura organizacional. Esto desarrollará en la organización un valor agregado en los productos o servicios que desee llevar al mercado ya que no podrá ser copiada ni adquirida por la competencia y que permanecerá como parte de la organización trascendiendo a las personas que la integran.

Muchas compañías han atrofiado su capacidad de pensar y actuar de manera estratégica. En México se tienen aún muchas ideas a corto plazo, todo lo que se quiere son resultados inmediatos; se reduce personal o se subcontrata para elevar las ganancias del próximo año. Las empresas parecen haber agotado el hábito de investigar; y este hábito es factible de incorporar en las Empresas mediante la mercadotecnia; que entendida como una filosofía, tal como se ha planteado, no puede ser llevada "al tanteo" y menos con la agresiva competencia que se presenta en los mercados globales. La investigación de mercados sigue siendo una herramienta que permitirá conocer cuál es la forma más benéfica y rentable de llevar al cabo nuestras acciones de mercadotecnia para apoyar el curso comercial de nuestros productos o servicios; sin embargo, si se habla de organizaciones cuyo objetivo sea generar productos y servicios de calidad atractiva, es muy difícil que mediante la utilización de estas herramientas se obtengan información válida acerca del conjunto de especificaciones críticas mínimas que deberán intervenir en el desarrollo de un nuevo producto. Si un consumidor tiene la posibilidad de expresar con palabras en una investigación tradicional de mercados lo que piensa, es porque ya puede formarse un conjunto de requerimientos del nuevo producto o servicio; y si ya puede describir estos requerimientos, difícilmente este producto logrará esa calidad atractiva, solo generará calidad necesaria y no sorprenderá a los consumidores pues estos ya lo habían imaginado de una u otra manera. No es entonces de extrañar que de los lanzamientos de nuevos productos a nivel mundial, solo un porcentaje inferior al 10% tengan éxito en el mercado, pues tal como

lo plantea Rusell Ackoff:³

“Es común que los fabricantes intenten averiguar lo que quieren los consumidores haciéndoles preguntas directas. Rara vez se obtiene de este modo información útil, sea porque los consumidores no saben lo que quieren o porque tratan de dar (o de evitar) las respuestas que en su percepción se espera de ellos.... “

Peter Drucker plantea: “Suponemos que siempre habrá cierta necesidad de vender, pero el objetivo del marketing es volver superflua la actividad de vender. El propósito del marketing es conocer y entender al cliente tan bien, que el producto o servicio se ajuste perfectamente a él y se venda solo.

En teoría, el resultado del marketing debe ser un cliente que está listo para comprar. Lo único que se necesita entonces, es poner a su disposición el producto o servicio”. Pero para que esto sea posible, la capacidad de aprendizaje y adaptación, de la cual ya hemos hablado, debería tener, entre otros resultados, productos y servicios que logren aportar valor a los clientes para cumplir con este propósito de la mercadotecnia. Por supuesto, esta información deberá salir de algún sitio.

1.4. Objetivos.

1.4.1. Objetivo General.

Desarrollar un modelo de mercadotecnia de alto rendimiento que permita a las pequeñas empresas familiares michoacanas generar productos y servicios de calidad atrayente.

³ El Paradigma de Ackoff. Ed. Limusa Wiley. México 2002. p.149

1.4.2. Objetivos Específicos.

1. Analizar los aspectos de convergencia entre las principales propuestas relacionadas con organizaciones de alto rendimiento y las corrientes de mercadotecnia de avanzada, para con ello establecer cuales de estos aspectos son factibles de incorporar en las empresas michoacanas.
2. Identificar las variables en los estilos de dirección de las pequeñas empresas familiares que dificultan la incorporación de estos enfoques de avanzada a sus procesos de trabajo.
3. Generar un modelo de mercadotecnia de alto rendimiento como una propuesta que integre la investigación a los procesos de negocio de las micro y pequeñas empresas de Michoacán.

1.5. Metodología utilizada.

1.5.1. Identificación de las variables.

Las variables que formarán parte de la investigación son:

- Variables dependientes:
 - Eficacia.
 - Innovación.
- Variables independientes
 - Eficiencia operativa.
 - Estilo de Dirección.
 - Estructura organizacional.

1.5.2. Generalidades.

Para el desarrollo de la investigación, la propuesta de Charles W. Simon (1978)⁴ sirvió como eje central complementada con un tipo de investigación exploratoria que permita integrar todos los elementos teóricos bajo el marco de la Investigación Acción.

El paradigma experimental holístico proporcionó un medio económico de cuantificación empírica de las relaciones complejas entre los factores críticos que afectan el desempeño humano y está conformado por una metodología completa que integra un conjunto de principios, una estrategia y un cuerpo de técnicas que se basan en resultados y realizaciones experimentales obtenidas bajo condiciones operacionales en la situación de las organizaciones. Este modelo enfatiza una planeación pre-experimental desarrollada principalmente a manera exploratoria que se basa fundamentalmente en la experiencia del investigador quien es el responsable de determinar cuales serán las variables relevantes.

Las técnicas más importantes empleadas en investigaciones de este tipo se encuentran actualmente enmarcadas en la metodología de la Investigación Acción que según Kemmis (1992) es un procedimiento heurístico de investigación y un modo de vivir.

Otra definición es: “Una forma de vida y de trabajo que incluye la reflexión y la acción individual y colectiva de todos los participantes, incluyendo los investigadores, que permiten profundizar, en los diferentes problemas necesidades y dimensiones de la realidad”. Fals Borda, (1978, 1986).

⁴ El paradigma experimental holístico ha sido desarrollado por el Dr. Charles W. Simon en los últimos 40 años apoyado principalmente por los departamentos de investigación de la fuerza aérea, la marina y el ejército de los Estados Unidos de América.

La investigación acción tiene además otras características: busca el **fortalecimiento** de la organización que la desarrolla, se establece el despliegue de una **dimensión educativa** para los participantes en función de que busca redefinir su comprensión del mundo, su interpretación de la realidad, así como la reconstrucción de sus sistemas de aspiraciones y la construcción de una visión, otra **dimensión es la política** en tanto trata de disminuir las brechas abiertas por el ejercicio de un poder dominante sobre uno subordinado e implica las siguientes características:

1. **Recursividad:** Parte de una entrada concreta: se elabora un diagnóstico y, en base a la modificación que se hace de la organización en virtud de tal diagnóstico y los resultados obtenidos, es posible iterar y re-iterar el proceso; los resultados arrojados en esta primera acción posibilitan y modifican la realidad de la siguiente intervención. El primer momento de la investigación construye y alimenta el segundo momento de una manera recursiva, cancelando la lógica de la investigación tradicional que fragmenta la realidad.
2. **Sistemismo:** Una cualidad también expresada es el concebir a las organizaciones como sistemas, en donde el concepto de retroalimentación favorece conceptualmente la comprensión del objeto investigado, pero además concebido sobre los principios socio-técnicos.
3. **Procesales:** También es posible apreciar una comprensión procesal de la organización, muy diferente a los modelos tradicionales que la conciben como una entidad monolítica, piramidal y fragmentada, ya sea por tareas o departamentos.
4. **Cualitativos:** La concepción del carácter del conocimiento sobre el que se perfilan los modelos de investigación acción es básicamente cualitativo, no se desdeña el uso de herramientas estadísticas o numéricas, sin embargo, lo que dará un desarrollo mas fuerte del conocimiento será la transformación de las cualidades del objeto investigado, es decir, la organización.

-
5. **El papel activo de los sujetos:** Tanto el investigador como el objeto a investigar están en permanente interacción y no son relegados durante la investigación, de hecho, el papel de ambos es aquí fundamental; en este caso el supuesto de las transformaciones que se llevan a cabo en la organización es la manifestación del conocimiento que producen estos modelos.
 6. **Carácter socio-técnico:** Otra propiedad que manifiestan los modelos de investigación acción es que se fundamentan en conceptos socio-técnicos: los sistemas a investigar no se fragmentan en elementos técnicos y humanos, sino por el contrario, dado el tipo de variables que investiga cada uno de ellos se percibe la interrelación entre el factor humano y el factor técnico, esta es una herencia determinante de la teoría de los sistemas en la investigación del fenómeno organizacional.

El modelo de la figura 1.4, que servirá como guía metodológica para la propuesta del modelo de mercadotecnia de alto rendimiento comparte las características señaladas anteriormente: recursividad, sistemismo, enfoque socio-técnico, naturaleza cualitativa, etc. Sin embargo, posee algunas cualidades que en los modelos tradicionales no se manifiestan con la misma extensión y profundidad; una de dichas cualidades es la complejidad, que actualmente es parte de la naturaleza en las organizaciones del siglo XXI; en este caso la base del modelo es también un supuesto complejo: no concibe su aplicación de un modo lineal, sino que se desenvuelve según la naturaleza misma de la organización en que es aplicado. La idea de complejidad que se maneja rompe con la concepción tradicional de que el conocimiento y las organizaciones son lineales, así como también con la lógica de que la aplicación de los modelos debe seguir siempre un curso axiomático, lógico, de regularidad mecánica.

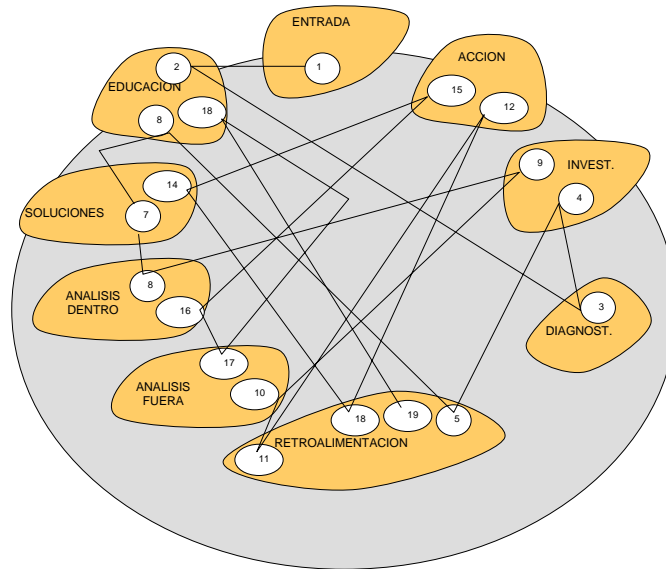


Figura 1.4 Modelo de investigación acción propuesto.

Como es posible apreciar en el esquema, el hecho de partir de un punto no obliga en el desenvolvimiento del modelo a continuar en un orden secuencial necesario, siempre existirá la posibilidad de regresar sobre algunos puntos o partir de otros; el punto inicial puede ser arbitrario, y si bien siempre se parte de una entrada, es posible, una vez dada ésta, seguir secuencias no lineales, como las marcadas en el esquema.

Otro aspecto que debe señalarse es que los fundamentos metodológicos que rigen el modelo contribuyen de manera profunda a la administración y la producción del conocimiento en la organización; éstos son:

1. El modelo de planeación o cambio
2. Concepto de planos de análisis
3. Concepto de Proceso Esencial
4. Nuevo enfoque de los problemas
5. Concepto de implicados

El modelo de planeación o cambio propuesto por Kurt Lewin (1951): Este es el concepto **rector, conductor** en la propuesta del proceso de cambio de la organización, ya que integra los momentos a través de los cuales la organización genera la lógica que le permite la administración del proceso de cambio, pasando por los diferentes aspectos que contiene este modelo: la organización puede ser transformada mediante el conocimiento del *ahora*, que se realiza a través de un diagnóstico organizacional usando técnicas de gestión e integrando a los implicados en la organización, ya que desde la perspectiva del modelo nadie mejor que ellos conoce la problemática de la organización.

1.5.3. Modelo de Cambio.

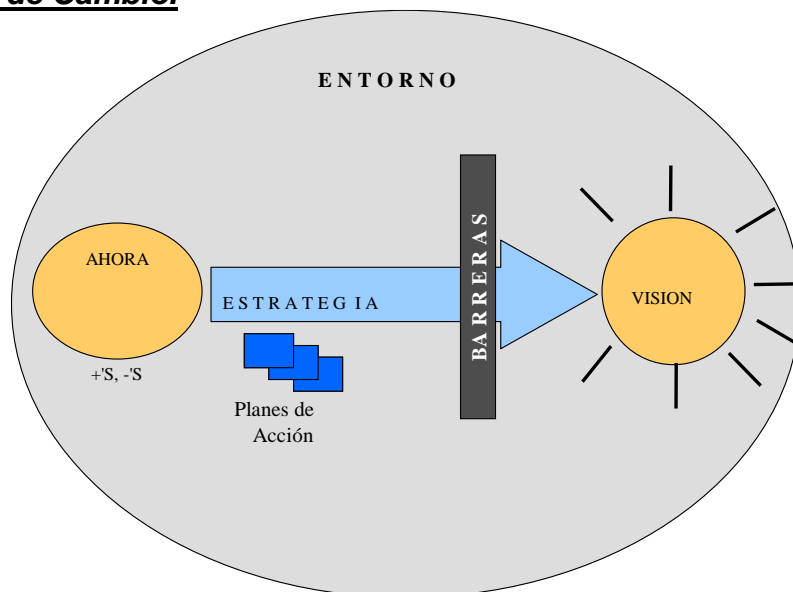


Figura 1.5 Modelo de cambio.

Una vez definido este diagnóstico se elabora una estrategia que permitirá superar las barreras que se opongan a que la organización llegue a realizar (en un primer momento) su sistema de aspiraciones o su visión. La estrategia se materializa a

través de los planes de acción, a los cuales es posible arribar por medio de un proceso de solución de problemas.

Otro de los componentes del modelo es que se sitúa dentro de un entorno, y este aspecto le permite asumir una naturaleza sistémica, puesto que la organización y su problemática siempre van a establecer su diagnóstico dentro del contexto situacional que rodea la empresa. Hay dos posibilidades para la aplicación del modelo de cambio, la primera parte de lo descrito en los párrafos anteriores, la segunda, parte de que la organización sea capaz de generar una visión, si esto es posible, el diagnóstico que se realiza se usa para determinar los elementos que impiden a la organización alcanzar esa visión, y la estrategia, así como los planes de acción, se eslabonan buscando esa imagen construida por la organización. En este aspecto cabe señalar que, tanto desde nuestra experiencia como la de otros consultores, esta forma de usar el modelo de cambio solo es posible en las organizaciones maduras.

El modelo de cambio como herramienta metodológica posee el doble atributo de ser, por un lado una estrategia conceptual que dota a la organización de un programa y una estrategia para la administración del cambio, pero además es un proceso pragmático que contribuye al desarrollo del conocimiento, en virtud de que recurre al conocimiento que subyace en la organización, al poner en movimiento el concepto 'implicados' involucra al factor humano de la organización, quienes aportarán el conocimiento necesario y válido para la obtención del *ahora* organizacional.

1.5.4. Planos de análisis y Proceso esencial.

Los conceptos de planos de análisis y proceso esencial son una estrategia teórica y operativa que permite la comprensión e interpretación de la organización en una doble dimensión: los planos de análisis permiten el conocimiento de la empresa en

función de su profundidad, su uso se orienta a penetrar la organización en un corte vertical. El concepto de proceso esencial posibilita el conocimiento de la organización en función de su extensión, el conocimiento se obtiene de la empresa a lo largo del proceso y es de carácter horizontal.

Los “planos de análisis”, para facilitar su comprensión, recibieron los siguientes nombres convencionales:

- Plano del “Satélite”. Proporciona una visión general de toda la organización y de sus partes y procesos principales.
- Plano del “Avión”. Cuando resulta necesario un mayor acercamiento en la comprensión y análisis general del sistema.
- Plano del “Helicóptero”. Cuando es necesario detenerse en algún punto específico del análisis, manteniendo una visión de sus elementos y conexiones más cercanos.
- La “Hombre con pies en la tierra”. Cuando resulta conveniente “bajarse del helicóptero” para relacionarse más directamente con un problema.
- Plano de análisis del “Microscopio”. Cuando hemos llegado a la conclusión de que es necesario estudiar en detalle un problema que hemos seleccionado por su relevancia o impacto en otros componentes del sistema, o de un proceso determinado. A esta conclusión puede llegarse con la aplicación de la técnica del 20x80 de Pareto, es decir, el 20% de los problemas que inciden en el 80% de los resultados.

El proceso esencial contribuye a superar la imagen de la organización en su carácter funcional por organigrama, al suponer un proceso horizontal con la perspectiva orgánica de entradas y salidas, se disminuye el carácter fragmentado con el que se realiza el trabajo en la organización y que ha sido consecuencia de la departamentalización del trabajo y de la división del mismo. El proceso esencial busca que los implicados del proceso identifique con un enfoque integral y sistémico el conjunto de actividades que le dan valor a la organización de tal manera

que esta perspectiva modifique su comprensión de la naturaleza de los problemas, orientándolos de una perspectiva aislada, a una visión integral organizacional de los mismos.

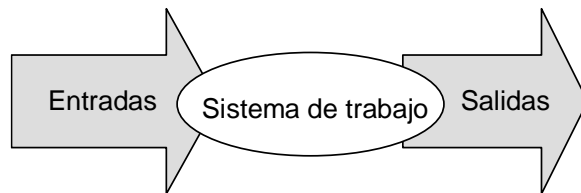


Figura 1.6 Proceso esencial

El cruce de ambos conceptos permite un conocimiento mayor de la organización y ejercita, además, a los miembros de la organización en el desarrollo de modelos mentales, que favorecen una comprensión sistémica de la empresa.

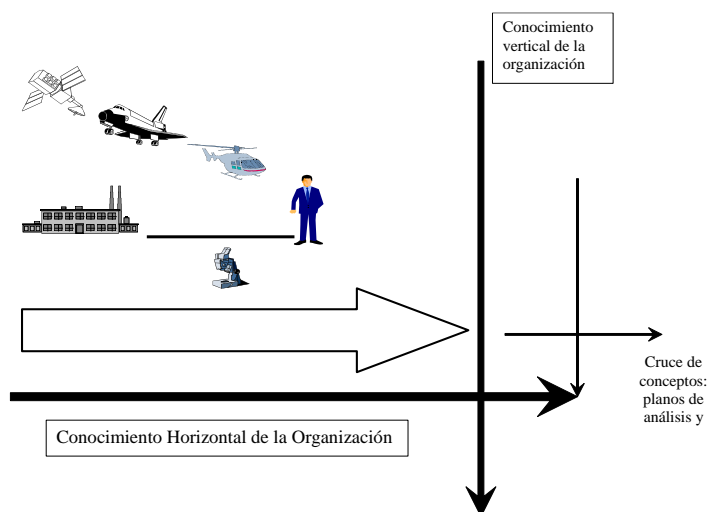


Figura 1.7. Planos de análisis.

Otra de las características de ambos conceptos radica en su dinamismo. El proceso esencial opera sobre una comprensión dinámica de la organización, cancelando su naturaleza fragmentada y piramidal; asimismo, el uso de los planos de análisis moviliza la comprensión de la organización en diferentes puntos de vista. Desde nuestra propuesta, el cruce de estos dos elementos contribuye a la comprensión de la empresa desde una perspectiva mas rica, pero además, la riqueza conceptual para el factor humano que aprende a usar estos conceptos modela una

imagen de la realidad organizacional menos rígida y contribuye a generar un pensamiento flexible en los implicados.

1.5.5. Nuevo enfoque de los problemas.

Sin duda, este es otro de los conceptos centrales, así como el modelo de cambio, que contribuye a la administración del cambio de los modelos mentales de los participantes, ya que su operativización permite organizar, planear, controlar y dirigir el proceso de cambio de la organización porque construye a crear los supuestos de una racionalidad dirigida a la interacción propositiva de los miembros de la organización. Los elementos que constituyen el nuevo enfoque de los problemas son los siguientes:

Enfoque tradicional sobre los problemas	Nuevo enfoque sobre los problemas
Los que tienen problemas son malos dirigentes.	Tener problemas no es malo.
Mantener ocultos los problemas.	Los buenos dirigentes tienen una larga lista de problemas identificados.
No admitir que tienen problemas.	El papel del dirigente no es solucionar ellos mismos los problemas sino viabilizar que su equipo los resuelva.
Culpar a otros de los problemas.	Asumir su responsabilidad sin culpar a otros.
Creer conocer los problemas, pero sólo identifican los problemas “externos”, es decir los que se producen por factores externos a la organización.	Los problemas “dentro” de la empresa, o las cosas que puede hacer la empresa para influir sobre los factores externos que le generan problemas.
No tener confianza de que gente de “afuera” de la organización pueda ayudar a resolverlos	Los buenos dirigentes no tienen temor de acudir a agentes externos que puedan ayudarlos a resolverlos.
Perspectivas sobre los problemas a muy corto plazo	Enfocar al mismo tiempo problemas actuales y futuros.

Figura 1.8 Nuevo enfoque de los problemas.

1.5.6 Plan de Trabajo.

La propuesta de implementación del modelo derivado de la revisión del estado del arte se llevó a cabo mediante la investigación acción en el periodo comprendido entre marzo del 2005 y enero del 2006 dentro de la coordinación académica de la Maestría en Calidad Total y Competitividad del Centro de Investigación y Desarrollo del Estado de Michoacán y en 13 empresas micro y pequeñas en las ciudades de Morelia, Lázaro Cárdenas y Uruapan; las cuales han venido participando en un proceso de transformación encaminado hacia el alto rendimiento. La propuesta se implementó mediante el trabajo consultivo de estudiantes de postgrado quienes trabajaron con las organizaciones en grupos de 4 empresas y equipos de 2 o 3 personas mediante el siguiente calendario de actividades:

Actividad	Fecha de Término
Revisión del Estado del Arte	28/feb/2005
Desarrollo del Modelo de Mercadotecnia de Alto Rendimiento.	30/abr/2005
Diseño de la propuesta e implementación en la coordinación académica de la MCTC (primera etapa).	15/dic/2006
Diseño de la propuesta de implementación en la segunda etapa.	25/may/2005
Aplicación de la propuesta en 4 organizaciones y planes de acción.	01/sep/2005
Aplicación de la propuesta en 4 organizaciones y planes de acción.	15/oct/2005
Aplicación de la propuesta en 4 organizaciones y planes de acción.	01/dic/2005
Devolución sistemática y Medición de Resultados	15/dic/2005
Evaluación de los resultados en las dos etapas de implementación.	10/ene/2006
Integración de los resultados obtenidos, conclusiones, recomendaciones y elaboración del documento final (tesis)	30/ene/2006

Figura 1.9 Plan de Trabajo.

Segunda Parte: Marco Teórico.

2.1. Antecedentes de los Sistemas de Alto Rendimiento.

En los sistemas de alto rendimiento deben existir equipos de trabajo fuertemente enlazados en los que se reúnen funciones muy diferentes, las cuales generalmente actúan entre sí. Se distinguen por la convicción de que todos y cada uno de los procesos deben contribuir a satisfacer a los clientes mejorando la calidad de manera constante.

La compañía tradicional de producción en serie es burocrática y jerárquica. Los trabajadores, sometidos a supervisión estrecha, repiten actividades claramente delimitadas y repetitivas. El resultado: bienes y servicios estandarizados de bajo costo.

En las situaciones de mejoramiento continuo, los equipos de trabajo interfuncional, dotado de autoridad, se esfuerzan constantemente por mejorar los procesos. Los gerentes actúan como entrenadores, que animan con sus mensajes y sus esfuerzos incesantes por mejorar. El resultado: bienes y servicios estandarizados de bajo costo y alta calidad.

La organización de alto rendimiento exige rapidez de respuesta. En un ambiente de cambio permanente, las personas, los procesos, las unidades y la tecnología se reconfiguran para brindar a los clientes exactamente lo que éstos desean. Los gerentes coordinan a personas independientes y capaces, y un sistema eficiente de enlace es crucial. El resultado: bienes y servicios individualizados de bajo costo y alta calidad.

Una vez planteados brevemente los antecedentes de los sistemas de alto rendimiento en relación al objetivo propuesto en la investigación, los autores que permitirán desarrollar la propuesta de un sistema de mercadotecnia de alto rendimiento y que servirán como apoyo teórico, tanto de aspectos de avanzada en mercadotecnia y estrategia como de sistemas de alto rendimiento, son:

2.2. E. Trist y F. Emery (1949).

En 1949, tras concluir un año de estudios de postgrado en el Instituto de Tavistock para la investigación social (Tavvy) en Londres, Ken Bamforth, un sindicalista y antiguo minero, volvió a su antigua industria y comenzó a informar a Tavvy sobre cualquier nueva perspectiva que pudiera descubrir sobre la organización del trabajo en las minas de carbón. Lo que descubrió Bamforth intrigó tanto a Eric Trist, uno de los fundadores del Instituto Tavistock, como a Fred Emery, un científico social australiano que estaba visitando el Instituto, que ambos rápidamente se unieron a Bamforth para estudiar el sector minero. ¿Qué había descubierto Bamforth? Los mineros, por sí mismos, habían creado un nuevo paradigma para organizar el trabajo que estaba mejorando la productividad, los costos, los ciclos, el ausentismo y la moral en el trabajo. Este método de diseño del lugar de trabajo, elaborado, documentado y refinado por Trist, Emery, Bamforth y otros, conocido como enfoque sociotécnico ha sido descrito por muchos estudiosos e investigadores de la administración como “una de las perspectivas mas relevantes, menos entendidas y rara vez aplicadas” sobre administración y diseño organizacional de toda la historia.

Considerando el momento, no sorprende que los investigadores de Tavistock estuvieran emocionados con el descubrimiento de Bamforth. Después de todo, en esa época la industria minera británica estaba en crisis A pesar de la mecanización, la productividad era mínima, los costo eran altos, las disputas laborales eran frecuentes y el ausentismo estaba alrededor del 20 por ciento. Cualquier sistema

para reorganizar el trabajo que produjera mejoras como las que Bamforth informaba, tenía que ser importante. Lo era. También era brillante por su simplicidad. Trist describió de la siguiente manera la diferencia entre las reorganizaciones del trabajo convencional en las mina británicas y el nuevo sistema propuesto que los mineros habían desarrollado:

El sistema convencional combina una estructura formal compleja con funciones simples de trabajo; el sistema propuesto combina una estructura formal simple con funciones complejas de trabajo. En el antiguo sistema, el minero es responsable de una única tarea y establece sólo un reducido número de relaciones sociales que están claramente divididas en relaciones con el grupo que realiza su misma tarea y relaciones con los que están fuera de dicha tarea concreta.

Con lo que "están fuera" el minero no comparte ninguna sensación de pertenencia y no reconoce ninguna responsabilidad hacia ellos por las consecuencias de sus acciones. En el sistema propuesto el minero está comprometido con la totalidad de los miembros y consecuentemente se encuentra involucrado en una variedad de tareas en cooperación con diferentes miembros del grupo; puede involucrarse en cualquier tarea de extracción con cualquier otro miembro del grupo y hace su parte en cualquier turno.

Bajo el sistema convencional, las tareas laborales estaban estrictamente dictaminadas en función de cada turno de trabajo. Si en un cambio no se cumplían las tareas o se realizaban pobremente, el otro cambio también se veía afectado. Bajo el nuevo sistema, el cambio venidero empieza donde el cambio anterior se había quedado y realiza todos los trabajos pendientes. Bajo el sistema convencional, a los mineros se les asignaban tareas específicas y desarrollaban únicamente las habilidades relacionadas con esta tarea. Bajo el nuevo sistema, todos los mineros adquieren múltiples habilidades y pueden realizar la mayoría de las tareas relacio-

nadas con la actividad minera. Bajo el sistema convencional, los directivos asignaban tareas y lugares a los mineros, y éstos a menudo sospechaban que la dirección favorecía a algunos empleados al asignar los trabajos. Bajo el nuevo sistema, los mineros van rotando por las diferentes tareas y trabajan en equipos autónomos, y son los propios miembros del equipo quienes seleccionan a los nuevos colaboradores. Bajo el sistema convencional, existían hasta cinco sistemas de remuneración diferentes, desde pagar por días trabajados hasta pagar por cantidad de carbón extraído. Bajo el nuevo sistema, todos los mineros reciben un mismo salario más un bono en función de la cantidad de carbón producido.

Trist y sus asociados anotan que el nuevo sistema propuesto suponía, por varias razones, una mejora evidente. En primer lugar, la actividad minera implicaba la terminación de una serie de tareas complejas, las cuales podrían hacerse más difíciles si cambiaran las condiciones bajo tierra o cualquier otra circunstancia que los mineros no pudieran controlar. Este tipo de variaciones a menudo requerían cambios en el nivel de esfuerzo realizado en una tarea e incluso en el orden de ejecución de las tareas. La estricta división de las tareas en el sistema antiguo hacía que los mineros difícilmente pudieran responder con eficacia a estos trastornos. El sistema nuevo era mucho más flexible.

En segundo lugar, como dice Trist, el nuevo sistema también tenía "más en cuenta las necesidades personales de los mineros". Bajo el sistema convencional, los mineros estaban relativamente aislados unos de otros y apenas podían contar con el apoyo de otros mineros en tiempos de estrés o agotamiento. El sistema nuevo favorecía más la camaradería y la cooperación.

En tercer lugar estaba el tema del salario. Bajo el sistema convencional, escribe Trist, "la distribución de las recompensas y status... [Reflejaban] tanto la relativa fuerza en el negocio que tenían los diferentes grupos de tareas y funciones, como

cualquier diferencia real entre la capacidad y el esfuerzo". El nuevo sistema de pago ponía a todos en pie de igualdad. Era, en efecto, mucho más justo. Finalmente, y con seguridad lo más importante, era que bajo el sistema antiguo los mineros eran de hecho esclavos de la tecnología. Se suponía que las necesidades de la tecnología dictaban las reorganizaciones en el trabajo y que se tenía o podía dar poca importancia al impacto que estas reorganizaciones tenían sobre las necesidades sociales de los mineros. Bajo el nuevo sistema propuesto, los mineros demuestran que se pueden realizar múltiples reorganizaciones en el trabajo, dada la misma tecnología, y que un diseño del trabajo que integrara y optimizara tanto las necesidades sociales como técnicas —en otras palabras, un diseño sociotécnico— llevaría a un rendimiento superior.

En la actualidad, en la mayor parte de las empresas que representan patrones para el desarrollo y el cambio se encuentran de forma dominante los fundamentos del sistema sociotécnico. (Fig. 2.1)

SISTEMA SOCIOTÉCNICO

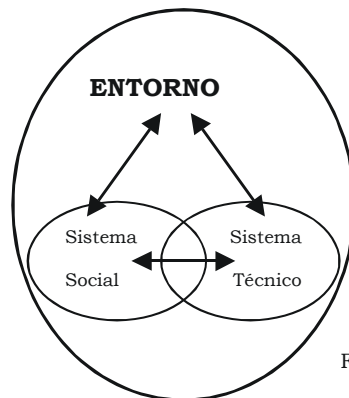


Figura 2.1 Sistema Sociotécnico.

El enfoque sociotécnico concibe la naturaleza de las organizaciones de una manera única. El enfoque comienza visualizando la organización como un *sistema*: esto es, un conjunto de elementos interrelacionados, por ejemplo, personas equipos y

técnica, que transforman varios insumos (productos terminados o servicios). Todo el proceso es una serie de transformaciones desde la entrada (insumos), a la salida (resultados). La tarea consiste en ir a la entrada con el menor número de errores posibles.

El enfoque sociotécnico ayuda a las organizaciones a crear nuevas estructuras, flujos de trabajo y entornos que son colaborativos, integrados y capaces de manejar cambios tecnológicos rápidos. La renovación y el compromiso son los conceptos fundamentales para las organizaciones que deseen lograr y mantener posiciones de vanguardia en la elevación permanente de la eficiencia, para lo cual el sistema sociotécnico constituye una útil herramienta para los dirigentes de estas organizaciones para usarlas en la medida que acepten el reto que el proceso de desarrollo le impone.

Cuando se diseña una nueva técnica, un sistema o una nueva línea de producción, es necesario garantizar la optimización de los tres componentes: el social, el técnico y el entorno. De esta forma se logra la optimización del sistema completo.

El sistema técnico incluye el flujo de trabajo, la tecnología usada y otras variables tecnológicas. El sistema social también llamado humano o personal-cultural, está relacionado primariamente con la cultura organizacional, con los valores y normas y con el está incluida la organización informal, el nivel motivacional de los miembros y sus actitudes individuales⁵.

En la Figura 2.1, las posibles soluciones que deben considerarse son las que se interceptan con los conjuntos dados por los sistemas social y técnico.

⁵ Harris, O. Jeff, Jr. —Administración de Recursos Humanos. Conceptos de Conducta Interpersonal y Casos. Limusa. México. Pág. 23 y 24

Antiguamente, desde los inicios de la Revolución Industrial, el diseño tecnológico no tenía en cuenta las exigencias y necesidades del hombre. La tendencia actual es buscar dentro del sistema técnico las variantes que satisfaga o afecten menos esas necesidades, que desde el punto de vista social o humano están presentes en las aspiraciones del hombre.

Las personas (no máquinas) y los sistemas son los recursos claves de las organizaciones. La tecnología *so/a* no producirá resultados superiores. Los sistemas sociales y técnicos integrados y dirigidos por equipos orientados a los resultados, son los elementos claves de las organizaciones exitosas⁶.

El sistema social de una organización tiene que hacer más que controlar las variaciones que experimente el sistema en su conjunto: tiene también que comprometer a sus miembros. En ausencia de un compromiso suficientemente fuerte para sostener un alto rendimiento, el descuido, la falta de atención y la alineación minarán hasta la tecnología más sofisticada.

Por tanto, el diseño sociotécnico mantiene que el sistema social de trabajo tiene que construirse con características que evoquen o sustenten el compromiso y el involucramiento; en donde debe agregarse a los dos sistemas anteriormente mencionados, el sistema gerencial, administrativo o de dirección empresarial.

Este sistema de dirección incluye la estructura organizacional, las políticas, los procedimientos y las reglas, el sistema de estímulos de castigos, las maneras mediante las cuales se toman las decisiones, y un gran número de otros elementos proyectados para facilitar los procesos administrativos.

⁶Doyle, Michael —Creando grandes cambios organizacionales. CETED U.M. Enero de 1989 (traducción de Oscar Torres de la Luz) pág. 2

Profundizando en el aspecto social, algunos principios importantes del enfoque sociotécnico que se deben tener en cuenta para el diseño de sistemas de trabajo son:

- 1.- Considerar los Procesos de Trabajo como Sistemas Abiertos.
- 2.- Utilizar Pocos Niveles de Jerarquía y Muchos Niveles de Igualdad.
- 3.- Ver la Organización como un Flujo de Trabajo y No como un Complejo de Niveles de Jerárquicos.
- 4.- El Trabajo debe Diseñarse de Manera que Existan Mínimas Interfaces.
- 5.- Un Sistema de Compuertas.
- 6.- El Autodiseño.
- 7.- Señalar para el Diseño de Sistemas de Trabajo sólo las Especificaciones Críticas Mínimas.
- 8.- El Rediseño Continuo.
- 9.- La Retroalimentación.
- 10.- Considerar a Todos como "Clientes".
- 11.- La Responsabilidad de Inicio a Fin.

2.3. Jon R. Katzenbach y Douglas K. Smith (2001).

Consultores de la firma McKinsey & Company, apoyan entusiastamente las organizaciones de alto rendimiento con enfoque sociotécnico. Por ejemplo, escriben que "una 'organización de alto rendimiento' mejora consecuentemente su competencia en un extenso período de tiempo, que podría ser de diez años o más. Ésta también mejora las expectativas de los constituyentes clave: clientes, accionistas y empleados". Algunas de las características de las organizaciones de Alto rendimiento relacionadas con la mercadotecnia son:

-
- Los directivos centran gran cantidad de su energía en mirar que está pasando fuera de su departamento.
 - Los directivos estimulan la innovación, incluso cuando representa romper con las normas.
 - Todos en la organización están constantemente intentando determinar que quieren los clientes y como atender sus necesidades.
 - Todos tienen un cliente externo o interno y constantemente se esfuerzan por satisfacer sus necesidades.
 - Todos comprenden los parámetros utilizados para juzgar la calidad del producto final o servicio y qué debería hacer la organización para alcanzarlos.
 - La organización anticipa los cambios del entorno y se adapta rápidamente a las nuevas necesidades.
 - La organización puede producir gran variedad de productos y servicios fácilmente y adaptarlos con rapidez para satisfacer nuevas o diferentes necesidades de sus clientes.

Jon Katzenbach y Douglas Smith plantean que la característica más importante en los equipos de trabajo no son ni la certificación de competencias laborales, ni el facultamiento, ni el simple hecho de “agruparnos” para trabajar aseguran alcanzar los objetivos trazados; sino la disciplina. La disciplina es un concepto tridimensional en donde el rol del líder, la autodeterminación del equipo y el coraje y esfuerzos tanto individuales como colectivos, establecen las condiciones necesarias para generar equipos semi-autónomos de trabajo con alto rendimiento, en donde debe concebirse como la integración de dos perspectivas: la disciplina del equipo y la disciplina del líder de manera individual. La disciplina del equipo facilita un fuerte compromiso de versatilidad y poder colectivo encaminado hacia el desafío que implica lograr una visión; sin embargo, requiere de la disciplina del líder para permitir a las organizaciones alcanzar los objetivos que de manera independiente

no sería posible obtener en un entorno globalizado de fuertes cambios y presiones por lograr niveles de competitividad cada vez mayores, que invariablemente demanda maestría en el desarrollo de ambas disciplinas.



Figura 2.2. Las tres dimensiones del desempeño de un equipo.

Conocer como y cuando aplicar las dos disciplinas en el desempeño de los equipos de trabajo comienza identificando que cada una de las disciplinas se soporta en 5 elementos básicos para un trabajo en equipo efectivo:

1. El grupo tiene o desarrolla una carta comprensible que proporciona al grupo la razón y el propósito de trabajar juntos.
2. Los miembros del grupo se comunican y coordinan efectivamente mediante la implementación de reuniones efectivas de trabajo en las que participan todos los implicados.
3. Los miembros del equipo establecen con toda claridad los roles y responsabilidades de cada uno de ellos dentro del equipo.
4. Los miembros buscan optimizar el tiempo minimizando los tiempos invertidos en discusiones que no aporten nada al proceso de trabajo.
5. El equipo desarrolla la conciencia sobre la responsabilidad que implica el tener compromiso tanto individual como colectivo que contribuyen al éxito de la organización.

La Disciplina del Líder.

El líder, mediante trabajo en equipo con el grupo de implicados obtiene el consenso necesario para determinar la base del desempeño, las razones y los propósitos sobre los cuales el equipo de trabajo desempeñara sus actividades, tomará decisiones y establecerá los requerimientos individuales, el diseño del grupo, las comunicaciones y los indicadores de éxito son parte de la responsabilidad del líder de equipo así como el sistema para evaluar el progreso del trabajo tanto individual como colectivo. El líder en un equipo semiautónomo de trabajo:

1. Toma decisiones estratégicas y las comunica al grupo. Los miembros del grupo respetan las decisiones porque el líder tiene autoridad formal y es reconocido y respetado por su experiencia, juicio y conocimiento.
2. Establece los indicadores de desempeño y determina las responsabilidades individuales, al mismo tiempo que deja en manos del equipo el proceso mediante el cual se logran los objetivos, así como el proceso de comunicación y establece un canal de dos vías para la negociación. Aún cuando el equipo aporta elementos importantes para el alto desempeño de los grupos semiautónomos de trabajo, el líder es quien establece las metas, los objetivos y la visión de la organización y también es el responsable de lograr que esa visión sea compartida y que genere desarrollo en todos los grupos de implicados (accionistas, trabajadores, clientes, gobierno y sociedad).
3. Desarrolla la estrategia que la organización seguirá para acercarse a su visión y determina el avance obtenido. El líder monitorea constantemente el progreso que se ha tenido como resultado de la estrategia y las tácticas implementadas; las cuales son un reflejo de una serie de acciones individuales y colectivas basadas en una visión sistémica de la realidad. El líder acelera o detiene el ritmo de trabajo, dependiendo de las condiciones del entorno contextual relacionadas con los objetivos del grupo y sus miembros.

-
4. Evalúa los resultados. El líder evalúa conjuntamente con el equipo el desempeño tanto individual como grupal y realiza los ajustes necesarios a la estrategia y las tácticas dependiendo de los objetivos inicialmente planteados y a lo largo del proceso reconoce y recompensa las contribuciones y resultados logrados.
 5. Establece referencias y estándares. El líder favorece la generación de ideas de manera participativa y tiene la energía y decisión necesarias para conjuntamente con el equipo identificar las mejores prácticas tanto dentro como fuera de la organización que generen altos índices de eficiencia y eficacia; además de establecer los sistemas de comunicación necesarios entre los miembros del equipo y su exterior.
 6. Mantiene el control de los esfuerzos del grupo. Clarificando los aportes individuales y enfatizando las consecuencias de las acciones se tiene como resultado que los miembros del grupo tienen claros sus roles individuales y colectivos, conocen los objetivos y mantienen interacción con otros equipos.

La disciplina individual del líder es una parte esencial para un buen funcionamiento organizacional basado en equipos semiautónomos de trabajo, pues al parecer, la mayoría de los líderes y los empleados de organizaciones de este tipo parecen sentirse más satisfechos trabajando con un “líder disciplinado” porque todos los miembros del equipo de trabajo conocen que se espera de ellos y como será evaluado su desempeño

La Disciplina del Equipo

En un equipo de alto rendimiento, la disciplina individual del líder no es suficiente pues no es posible alcanzar altos estándares y resultados mediante un esfuerzo individual; además es el equipo (y no el líder de manera aislada) quien determina el desempeño racional y el propósito de trabajar juntos, pues la estabilidad requiere tanto de contribuciones individuales como colectivas. El grupo es quien deter-

mina los requerimientos para el éxito y cómo y cuándo evaluar el progreso en función de la estrategia trazada por el líder.

La disciplina en los equipos de trabajo de alto rendimiento requiere de los siguientes seis elementos interdependientes:

1. Número reducido de integrantes. Si en el equipo de trabajo hay más de 10 o 12 personas la implementación de la disciplina podría ser exhaustiva y con pocos resultados por las siguientes razones:
 - a. Grupos grandes no pueden ser reunidos con facilidad para trabajar juntos.
 - b. Un grupo numeroso podría generar dificultades hacia un compromiso eficiente.
 - c. Un grupo numeroso podría derivar en un liderazgo mas bien de tipo jerárquico ante la dificultad de dirigir los esfuerzos.
 - d. Grupos grandes dificultan el establecimiento de roles, pues un grupo grande genera gran presión al momento de asignar y mantener claras las contribuciones de cada integrante en el desempeño de la organización.
 - e. Los grupos numerosos generalmente fallan al momento de construir entendimiento y compromiso, derivando en muchas discusiones, interacciones y trabajo.
 - f. Generalmente los grupos grandes tienden irónicamente a subdividir las tareas y llevarlas a cabo mediante grupos pequeños.
2. Habilidades complementarias.
3. Propósitos comunes.
4. Objetivos claros y entendidos por todos.
5. Trabajo conjunto para aproximarse a la visión, en donde el diseño de los sistemas de trabajo deberán incluir los siguientes elementos:

-
- a. Características del trabajo en sí mismo. El equipo necesita conocer y decidir sobre el proceso, la función de cada uno de los elementos de este proceso, resolver problemas y conocer los requerimientos para el éxito.
 - b. Libertad para administrar el tiempo y las tareas de los miembros del equipo.
 - c. Normas de comportamiento.
 - d. Libertad para tomar decisiones. Aún cuando las decisiones estratégicas son tomadas por el líder, todas las demás decisiones deben ser delegadas al equipo semiautónomo de trabajo.
 - e. Evaluación permanente del progreso.
 - f. El uso de una tecnología para trabajo en equipo.
6. Evaluación individual y colectiva.

En la disciplina de los equipos de trabajo de alto rendimiento:

1. Las decisiones son tomadas por la persona apropiada. Algunas veces quien toma las decisiones es el líder pero en algunas otras son tomadas por un miembro del equipo e incluso por todo el equipo, dependiendo que quien sea la persona o personas cuyas habilidades, conocimiento y experiencia permitan una mejor decisión. Esta es la razón por la cual un equipo de trabajo requiere habilidades complementarias.
2. Los objetivos del equipo con disciplina son conocidos y aceptados tanto individual como colectivamente. Aún cuando el líder es quien determina la estrategia a seguir así como los objetivos a alcanzar, debe de lograrse dentro de la organización una visión compartida en la que los objetivos son aceptados por el equipo sólo hasta que todos sus integrantes han explorado todas las implicaciones que conlleva y han desarrollado un amplio sentido de participación. Este proceso difiere de las características de negociación uno a uno entre cada miembro del equipo y el líder, que prevalecen en organi-

zaciones cuya madurez aún no es la adecuada para establecer un equipo de alto desempeño, pues en un equipo maduro se identifican claramente los objetivos personales y los objetivos comunes, los cuales deben encontrar coexistencia si se desea implementar algún sistema de alto rendimiento alto compromiso.

3. En un equipo disciplinado, el proceso de trabajo que aproxime a la organización a su visión, es desarrollado de manera colectiva. El equipo selecciona la mejor manera para distribuir e integrar el trabajo, administra la logística y lo más importante, los roles y las contribuciones de los miembros permiten identificar diferentes objetivos y necesidades de desempeño, en lugar de las predicciones estables y relativamente inflexibles de la visión individual del líder.
4. El equipo evalúa sus propios resultados de manera rigurosa y consistente. Las metas y objetivos requiere de niveles similares de compromiso de todos los miembros y el equipo acepta el progreso como una acción colectiva en donde el dialogo esta abierto y no se establece de manera jerárquica, siendo la evaluación de resultados más enfocado en el desempeño y el progreso del esfuerzo en equipo que en las actividades realizadas de manera individual.
5. En un equipo de alto rendimiento los miembros establecen altos estándares. Esto requiere de indicadores realizados mediante un desempeño competitivo personal como un propósito en el que todos los integrantes tienen un alto compromiso y por consiguiente siempre se plantean 2 preguntas: ¿Esto es lo que debería estar haciendo?, relacionada fundamentalmente con una constante interacción con el entorno contextual de las organizaciones, con los adelantos tecnológicos y con los requerimientos de los consumidores principalmente. Y la segunda pregunta, relacionada con una medición interna enfocada hacia la eficiencia operativa deberá ser: ¿Cómo podría hacerlo mejor lo que hago?

-
6. Los miembros de equipos de trabajo de alto rendimiento utilizan la disciplina del equipo para mantenerse ellos mismos y continuar con los altos índices de competitividad. En equipos que implementan la disciplina como parte de su proceso de trabajo, es altamente complicado (más no imposible) que uno de sus miembros falle de manera individual, sólo el equipo en su conjunto puede fallar o tener éxito

2.4. J. R. Hackman y G. Oldham (1980).

Para los trabajadores que están prosperando realmente en sus empleos el trabajo es como si fuera un juego. Considere por ejemplo un jugador de golf practicando. Su actividad tiene sentido para él; ha seleccionado hacerlo porque se siente incitado al probar sus habilidades en este juego. Sabe que sólo él es responsable de lo que pasa cuando golpea la pelota y tiene conocimiento de los resultados en unos pocos segundos.

Los estudiosos del comportamiento han hallado que los "tres estados psicológicos" experimentados por el jugador de golf en el ejemplo anterior son también críticos al determinar la motivación y satisfacción de una persona en su trabajo.

- 1.- Experiencias de la significación de la actividad: El individuo debe percibir que su trabajo vale la pena o es importante por medio de algún sistema de valores que él acepta.
- 2.- Experiencias de responsabilidad: Debe creer que él personalmente es responsable de los resultados de sus esfuerzos.
- 3.- Conocimiento de los resultados: Debe ser capaz de determinar en una base aceptablemente regular si los resultados de su trabajo son o no son satisfactorios.

Cuando estas tres condiciones están presentes, la persona tiende a sentirse muy bien consigo mismo si actúa bien. Y todos esos buenos sentimientos lo incitarán a tratar de seguir haciéndolo bien, de manera que puede continuar ganando sentimientos positivos en el futuro. Esto es lo que significa la "motivación interna"⁷ puesta en función del trabajo de uno, dado que los sentimientos positivos internos son generados al hacer algo bien (tales como pago de incentivos o reconocimientos de los jefes) por la motivación de trabajar de forma efectiva.

Esta relación entre los tres estados psicológicos y el resultado en el trabajo se ilustra en la figura 2.3. Cuando los tres son altos, entonces la motivación interna por el trabajo, la satisfacción y la calidad del trabajo son altas y el ausentismo y la fluctuación son bajas.

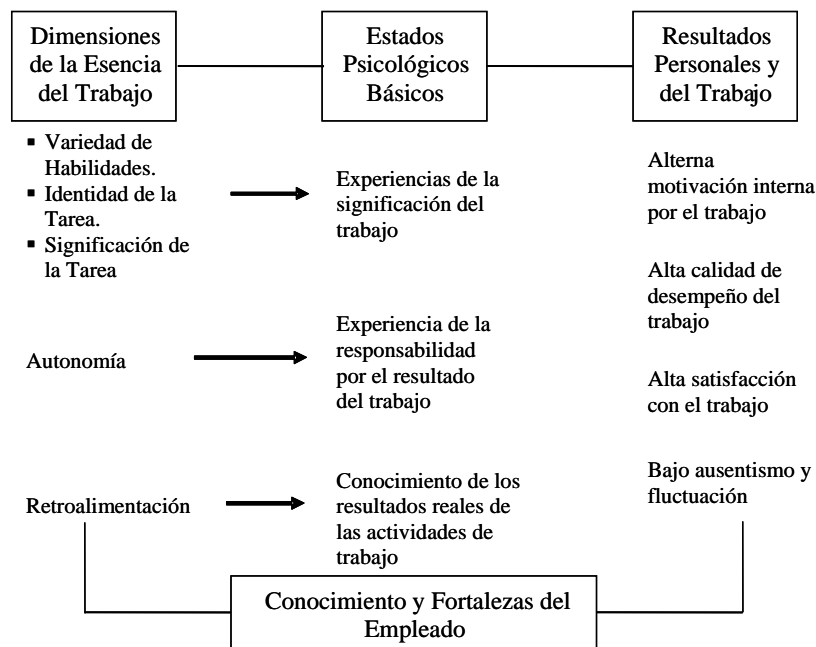


Figura 2.3 Dimensiones del trabajo y estados psicológicos de Richard Hackman.

⁷ Recordemos los planteamientos de Ignacio de Loyola planteados en la parte: desafío de las organizaciones.

Investigaciones recientes han identificado cinco características "esenciales" de trabajos que atraen los estados psicológicos descritos anteriormente. Estas cinco dimensiones centrales proporcionan la clave para la medición objetiva de los empleos y para cambiarlos de manera que tengan alto potencial para motivar a la gente a hacer su trabajo.

Hacia Un Trabajo Con Sentido.- Tres de las cinco dimensiones esenciales contribuyen a darle significación al trabajo para el trabajador.

1.-Variedad de Habilidades.- Grado en el cual un empleo requiere que el trabajador desarrolle actividades que reten sus habilidades y su ingenio. Aún cuando una sola habilidad sea involucrada existe al menos la semilla de una significación potencial. Cuando hay varias implicadas el empleo tiene el potencial de demandar más de la persona total y también la de evitar la monotonía de ejecutar la misma tarea de forma repetitiva, no importa cuanta habilidad ésta requiera.

2.-Identificación de la Tarea.- Grado en el cual el trabajo requiere comprenderse como una pieza "terminada" e identificable de mismo trabajo, haciendo el trabajo desde el principio al final con un resultado visible. Por ejemplo es claramente más significativo a un empleado ensamblar una tostadora completa que conectar cables eléctricos tras cables eléctricos, especialmente si él nunca ve la tostadora terminada. (Note que el trabajo completo, en este ejemplo, probablemente implique mayor variedad de habilidades así como una identificación de la tarea).

3.-Significación de la Tarea.- Grado en el cual el trabajo tiene un impacto sustancial y perceptible en las vidas de otras personas, tanto en la organización inmediata como en el mundo en general. El trabajador que aprieta tuercas en el ensamblaje de frenos de aviones está en mejor disposición de percibir su trabajo

como significativo que el trabajador que llena pequeñas cajas de presillas para papel, aún cuando los niveles de habilidad puedan ser comparables.

Cada una de estas tres dimensiones del trabajo representa una ruta importante de significación experimentada. Si el trabajo es alto en las tres, el trabajador es más propenso a experimentar su trabajo como muy significativo. Sin embargo, no es necesario para un trabajo que sea muy alto en las tres dimensiones. Si el trabajo es bajo en cualquiera de ellas, habrá una baja en la significación experimentada total. Pero aún cuando dos dimensiones sean bajas el trabajador puede hallar el trabajo significativo si la tercera es lo suficientemente alta.

Hacia la Responsabilidad Personal.- Una cuarta dimensión central conduce al trabajador a experimentar una elevada responsabilidad en su trabajo. Esta es autonomía, el grado en el cual el trabajo da al trabajador libertad, independencia y discreción en la programación del trabajo y la determinación de como llevarlo a cabo. La gente en trabajos altamente autónomos sabe que son personalmente responsables de los éxitos y los fracasos. En la medida en que su autonomía es alta sentirán que los resultados dependen más de los esfuerzos e iniciativas propias que en lugar de en detalladas instrucciones de jefe o de un manual de procedimientos de trabajo.

Hacia el Conocimiento de los Resultados.- La quinta y última dimensión esencial es retroalimentación. Esta es el grado en el cual un trabajador llevando a cabo las actividades de trabajo requeridas por su puesto, obtiene información sobre la efectividad de sus esfuerzos. La retroalimentación es más poderosa cuando viene directamente del trabajo en sí, por ejemplo, cuando un trabajador tiene la responsabilidad de medir y por ello verificar un componente que acaba de terminar y aprende en el proceso que ha disminuido su índice de rechazo al cumplir con las especificaciones de forma mas consistente.

Dentro del rediseño de puestos propuesto por Hackman y Oldham, se plantea incorporar al proceso de transformación de una organización mecanicista a una de alto rendimiento los siguientes aspectos relacionados con la mercadotecnia:

1. Establecer relaciones con los consumidores. Crear oportunidades para que los trabajadores puedan tratar con los clientes (usuarios de los bienes o servicios); los trabajadores se benefician por:
 - Retroalimentación directa (tanto positiva como negativa) sobre el resultado de su trabajo.
 - Desarrollo de destrezas interpersonales y mayor confianza en sí mismos.
 - Aumento de la responsabilidad por las relaciones con la clientela.
2. Abrir Canales de Retroalimentación. Los trabajadores reciben retroalimentación cuando están desempeñando sus tareas y no después de que las han terminado. La retroalimentación en el oficio puede provenir de:
 - Relaciones directas con los consumidores.
 - Responsabilidades de los trabajadores por las inspecciones de control de calidad desarrolladas por ellos mismos.
 - Informes frecuentes y normales sobre el desempeño individual.

2.5. Hamel y Prahalad (1994).

Como la planificación estratégica está pasada de moda, Hamel y Prahalad inventaron un término nuevo: “arquitectura estratégica”.

La arquitectura estratégica “es básicamente un anteproyecto avanzado en el despliegue de nuevas funcionalidades, de la adquisición de nuevas competencias o de la eliminación de las existentes y de la reconfiguración de las relaciones con los clientes”.

Es equivalente a un anteproyecto de arquitectura lo suficientemente detallado como para mostrar las estructuras que soportan la mayor parte del peso, pero no para mostrar la ubicación de todas las conexiones eléctricas. Sin embargo, la arquitectura estratégica es lo suficientemente detallada como para indicar dónde deberían trabajar más las organizaciones.

La arquitectura estratégica.... indica a la organización las competencias sobre las cuales debe empezar a trabajar inmediatamente, los nuevos grupos de clientes a los que debe empezar a comprender inmediatamente, los nuevos canales que debe explorar inmediatamente y el nuevo orden de prioridades de desarrollos a lo que tiene que dedicar inmediatamente para preparar el futuro. La arquitectura estratégica es a grandes rasgos un plan para desarrollar oportunidades. Lo que pretende la arquitectura estratégica no es saber lo que hay que hacer para maximizar los ingresos o la participación en un mercado de productos existente, sino saber lo que hay que hacer ahora mismo, hoy, en lo relativo a adquisición de competencias para prepararse para captar una parte significativa de los ingresos futuros en un área de oportunidades emergente; en donde la innovación es lo que gana.

Plantean que la gran batalla del futuro se libraría no para conseguir participación de mercado sino para conseguir el liderazgo intelectual. Dicen que el truco estará en establecer una serie de previsiones acerca del futuro y, a partir de estas previsiones, responder a las tres preguntas siguientes.

1. ¿Qué tipo de beneficios habrá que ofrecer al consumidor dentro de 5, 10 ó 15 años?
2. ¿Qué nuevas competencias – preparación y tecnologías – deberemos tener o adquirir para ofrecer dichos beneficios a los consumidores?
3. ¿Cómo tendremos que replantear la relación con los consumidores en los próximos años?

Según Hamel y Prahalad, la mayoría de las empresas han desarrollado una especie de miopía respecto a sus compañías, productos, servicios y mercados, para curar o prevenir dicha miopía habría que tener:

- Una inocencia infantil en relación con lo que podría y tendría que ser.
- Una curiosidad profunda e ilimitada.
- Una predisposición a especular sobre los temas en lo que uno no es un experto.
- Una terquedad inherente.
- El propósito de satisfacer al cliente.
- Auténtico interés por satisfacer las necesidades humanas.

Se trata de una tarea para la cual la mayoría de los directivos, todos ellos educados siguiendo unas pautas muy tradicionales, no están preparados. De hecho, dice Hamel, los que ocupan las posiciones más altas en las empresas tienen “la menor diversidad de experiencia, la mayor inversión en el pasado y la mayor adoración por el dogma industrial”. Realmente son los últimos en los que se puede confiar para desarrollaran ideas revolucionarias.

Todo esto implica pues que las organizaciones desarrollen una rápida capacidad de respuesta y que centren todos sus esfuerzos hacia una alta capacidad de aprendizaje y de adaptación; las cuales requieren de estructuras organizacionales flexibles que en la mayoría de las empresas mexicanas no existen.

Motorola es un buen ejemplo de compañía previsoras que se ha recuperado por mantener vivo ese hábito de la investigación. Motorola soñaba con un mundo en el que los números de teléfono se asignaran a las personas, no a los lugares; en el que pequeños aparatos permitieran que la gente esté en contacto independientemente del lugar en que se encuentre; y en el que los nuevos comunicadores permitirán emitir imágenes visuales y señales acústicas. Motorola sabía que tenía que intensificar sus competencias en comprensión digital, emisores de pantalla plana y

tecnología eléctrica. Motorola también sabía que debe conseguir una participación importante del mercado tendría que intensificar considerablemente la promoción de su imagen de marca entre los consumidores de todo el mundo.

¿De qué forma las compañías pueden realizar sus previsiones tal como lo hizo Motorola?, hay dos puntos fundamentales: El primero, los directivos deben saber cuales son las competencias esenciales de sus compañías y desarrollarlas; dicho en palabras de Jon Katzenbach y Douglas Smith: Identificaron sus capacidades y habilidades actuales de igual manera que lo hicieron con las habilidades perdidas y las desarrollaron hasta lograr, como en el caso de Motorola, los aparatos de telefonía celular, emisores de pantalla plana y tecnología eléctrica entre otras cosas. El segundo punto, los directivos deben centrarse en las posibilidades subyacentes que rodean a todos los productos y servicios, y no limitarse únicamente a esos productos o servicios.

Concentrarse en las competencias esenciales.

En lugar de ver a la compañía como un conjunto de unidades de negocio, los directivos debían empezar a pensar en la compañía como un conjunto de competencias esenciales, es decir aptitudes y tecnologías que permiten que la compañía proporcione algún beneficio a sus clientes. “Muchas veces lo que impide que las compañías puedan imaginar el futuro y descubrir nuevas áreas de competencia no es el desconocimiento del futuro, sino hecho de los directivos tienden a mirar el futuro desde el prisma de los mercados ya existentes”.

Si los directivos de Motorola considerasen su compañía como fabricante de teléfonos celulares, radios móviles y buscapersonas, o si la considerasen como una compañía con competencias únicas en comprensión digital, emisores de pantalla plana y tecnología eléctrica.

Si los directivos de Canon considerasen su compañía como fabricante de cámaras fotográficas, copiadoras, maquinas de fax e impresoras, o si la consideraban como una compañía con competencias únicas en óptica, mecánica de precisión, electrónica y productos químicos especializados.

Si los directivos de Honda considerasen su compañía como fabricante de motocicletas o si la considerasen como una compañía con competencias únicas en motores y unidades de tracción.

La primera consideración expresada en cada uno de los ejemplos anteriores es limitada y lleva a que los futuros productos y servicios sean muy parecidos a los del pasado. Por ejemplo, la idea de Honda como fabricante de motocicletas lleva a concentrarse en hacer más motocicletas y en mejorarlas.

La segunda consideración es mucho más liberal y conduce a un rango mucho más amplio de productos y servicios futuros. Por ejemplo, la idea de que Honda es líder mundial en motores y unidades de tracción conduce a la compañía a desarrollar, fabricar y vender automóviles, máquinas cortacésped, tractores para jardines, motores náuticos y generadores, aparte de las motocicletas. "Cuando uno concibe una compañía como una cartera de competencias", escriben Hamel y Prahalad, "se abre un nuevo abanico de oportunidades potenciales".

Funcionalidades subyacentes.

En segundo lugar, para que los directivos pudieran considerar el futuro, Hamel y Prahalad sugieren que en lugar de pensar en los productos o servicios existentes, debían empezar a pensar en todas las funcionalidades subyacentes a estos productos y servicios. En lugar de preguntarse "¿Cuáles son los beneficios que nuestros productos o servicios aportan a nuestros clientes?" Entonces los directivos descubrirían un abanico de posibilidades totalmente nuevo para sus empresas. Por ejemplo, si los fabricantes de pizarras se preguntaran, "¿Qué funcionalidad tiene una pizarra?", se podrían responder, "Compartir información, en tiempo real, entre un grupo reducido de personas".

Esa respuesta podría haberles hecho darse cuenta de que las pizarras no se pueden pasar por una maquina copiadora, y esa conclusión, a su vez, podría haberles llevado a rediseñar la pizarra y a crear una pizarra electrónica que llevase incorporado un escáner y una copiadora.

Si los fabricantes de pizarras hubiesen pensado en función de la funcionalidad de su producto, en lugar de en función del producto en si mismo, habrían podido crear una pizarra electrónica, y no habría sido la empresa japonesa Oki la que hubiese desarrollado la idea y redefinido el sector.

Una competencia esencial es un conjunto de habilidades y tecnologías que permiten que una compañía aporte determinado beneficio a sus clientes.

Compañía	Competencia
Sony	Capacidad para la miniaturización.
Federal Express	Gestión de logística; organización de reparto.
Wal – Mart	Gestión de logística.
Honda	Motores y unidades de tracción.
Hewlett – Packard	Calculo, informática y comunicaciones.
3M	Adhesivos, sustratos y materiales avanzados.
Motorola	Comunicación sin cable, comprensión digital, proyectores de pantalla plana y tecnología de baterías.
Merck	Investigación y desarrollo de medicamentos.
Nike	Logística, diseño de calidad, desarrollo de producto.
Marriott	Administración de hoteles.

Figura 2.4 Competencias Esenciales.⁸

⁸ Fuente: Gary Hamel y C.K. Prahalad, *Competing for Future* (Boston: Harvard Business School Press, 1994).

2.6. M. Treacy y F. Wiersema (1995).

Un componente crucial de un programa de mercadotecnia es mejorar tanto la eficiencia en costos como la eficacia de las interacciones con los clientes. La eficiencia en costos mejora dirigiendo las interacciones con los clientes hacia unos canales más directos y, por ende, menos costosos. Por ejemplo, una compañía que proporciona información actualizada y útil en su sitio de la Red no tendrá que gastar tanto como antes en apoyar un centro de llamadas más costoso. La eficacia mejora generando información oportuna y relevante para ofrecer un mayor conocimiento de las necesidades del cliente o un cuadro más fiel del valor de dicho cliente. Cada una de las interacciones con un cliente debe ocurrir en el contexto de todas las interacciones previas con él mismo. A fin de asegurar al cliente en una relación de aprendizaje, la empresa debe adaptar algún aspecto de su comportamiento para satisfacer las necesidades particulares manifestadas por dicho cliente. Esto podría implicar la personalización de un producto manufacturado, o adaptar algún aspecto de los servicios que rodean a un producto. Cualquiera que sea el caso, en la producción o en la prestación de servicio, la empresa debe poder tratar a un cliente particular de manera diferente con base en lo que hayan aprendido sobre ese cliente el departamento de ventas, el de mercadotecnia u otro con la finalidad de desarrollar productos y servicios de calidad atrayente, tal como se muestra en la figura 2.5.

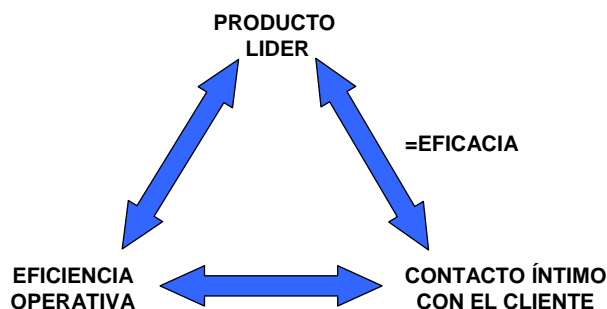


Figura 2.5. El trinomio competitivo.

Segmentación de Mercados, Diferenciación de Productos y Posicionamiento de Marcas son las tres decisiones estratégicas que una empresa debe definir claramente para competir con éxito y lograr una eficiencia operativa y una eficacia que se traduzcan en productos líderes que generen una mayor rentabilidad, la cual, como ya hemos planteado previamente, no se obtiene forzosamente mediante la disminución de costos y no debe visualizarse como un fin, sino como un medio que permita a las organizaciones cumplir con su obligación dual de generar trabajadores satisfechos y autorrealizados con el desarrollo de productos y servicios de calidad atrayente.

Toda vez que una empresa ha identificado al segmento de mercado que le interesa atender y en el que quiere obtener una posición única y exclusiva, debe desarrollar y ofrecer a sus clientes una ventaja competitiva sostenible con el propósito de diferenciarse y no enfrentar frontalmente a sus competidores; principalmente si estamos hablando de una empresa pequeña o mediana que enfrenta la competencia de empresas grandes.

Esto se traduce, en muchas organizaciones, a una labor interna de perfeccionar sus competencias esenciales: ser más productivas, más eficientes, más ágiles, más rápidas. Una postura así entraña dos enormes riesgos: la visión interna puede no ser suficiente y las competencias centrales pudieran no ser un fin por sí mismas, ni siquiera en el corto plazo.

En el largo plazo, el único criterio de superioridad que se ha tomado en el pasado para las empresas es la rentabilidad. Ser grande, ágil o productivo tenía sentido únicamente si la empresa era más rentable que sus competidores a través del tiempo. Más adelante discutiremos que no solo son estrategias de mercadotecnia íntimamente ligadas a las tres dimensiones de definición del negocio de la empresa (tecnología, mercados, beneficios), para resolver un aspecto funcional de la empresa, sino que hace falta establecer su estrategia competitiva como un todo.

La perspectiva economista de varios reconocidos autores de estrategia de negocios les lleva a plantear a la oferta y la demanda como dos caminos básicos de diferenciación. El camino de la oferta, o producción, busca la eficiencia operativa para perfeccionar las mejores prácticas del mercado y producir y servir al menor costo; lo cual, como ya se ha planteado anteriormente, ha llevado a las empresas que siguen exclusivamente este camino a un aparente “callejón sin salida”. El camino de la demanda, o mercado, busca clientes cuyas necesidades puedan ser cubiertas en forma única, el cual da la posibilidad de ser competitivos apostando a contestar de manera sistemática a la pregunta ¿Esto es lo que debería estar haciendo?

Pero, ya que el lazo de unión entre productos y mercados es el beneficio implícito en la relación de intercambio entre empresa y cliente, es mejor desarrollar la estrategia de diferenciación de la empresa a la luz de la comparación que el cliente hace entre lo que recibe y sacrifica en una transacción; en donde interviene además de la pregunta anterior, la pregunta ¿Cómo podría hacerlo cada vez mejor?

El cliente expresa su comparación en términos del valor de la transacción, de manera que la empresa que ofrece un mayor valor que sus competidores tiene una ventaja competitiva; y si este valor es ofrecido mediante el esfuerzo colectivo, desarrollado a todo lo largo de la cadena productiva, se tiene una ventaja cooperativa.

Contacto íntimo con los clientes.

“Es más difícil para un investigador de mercado penetrar en la mente de un consumidor, que para un consumidor expresar sus verdaderas ideas. Es común que las empresas intenten averiguar lo que quieren los consumidores haciéndoles preguntas directas. Rara vez se obtiene de este modo información útil, sea porque los consumidores no saben qué quieren o porque tratan de dar (o de evitar) las res-

puestas que en su percepción se espera de ellos”⁹. En muchos casos, la mejor forma de obtener esta información consiste en emplear al consumidor para diseñar los productos o servicios; por ejemplo, una cadena de tiendas para caballero, aunque exitosa, no conseguía atraer al tipo de clientes que el propietario pretendía. Su intención era llegar a los profesionales y hombres de negocios exitosos ofreciendo prendas de diseñador de alta calidad a precios de descuento, pero su método fracasó; atrajo más bien a buscadores de gangas de los segmentos de la población de ingresos más bajos. Los diferentes cuestionarios dirigidos a los compradores potenciales que la empresa buscaba atraer produjeron resultados que, cuando se aplicaron, fracasaron para interesarlos en las tiendas. El propietario y sus ejecutivos buscaron la ayuda de un equipo de consultores que gozaba de reputación por adoptar enfoques no convencionales para los problemas de comercialización. El equipo seleccionó a 15 personas representativas de la población meta y las invitaron a dedicar un sábado a diseñar su tienda para caballeros ideal. No se reveló la identidad de la empresa patrocinadora, pero varios de sus ejecutivos participaron de incógnito. Las personas representativas de la población meta produjeron un diseño muy creativo de una tienda para caballeros. Una vez terminada la tarea, se reveló la identidad del patrocinador y se hizo una comparación de las tiendas existentes con la que se acababa de diseñar. Las diferencias principales eran notables, y ninguna de las investigaciones precedentes las había puesto de manifiesto. He aquí algunas de ellas. Primera, los diseñadores hicieron saber que antes de salir de compras siempre tenían decidido cuánto iban a gastar en prendas de vestir. Lo que buscaban era una tienda que ofreciera la mejor calidad por el precio que ellos habían determinado de antemano. Dicho de otra manera, querían minimizar el precio por una calidad predeterminada, sino maximizar la calidad por un precio determinado de antemano. Los precios de descuento y el mensaje publicitario de la cadena, sencillamente les hacía perder cualquier interés que pudieran tener por las tiendas. Segunda, querían que las diferentes prendas

⁹ Rusell Ackoff

de vestir de la misma talla estuvieran juntas. Tercera, querían examinar las prendas sin tener a un vendedor rondando a su alrededor. Querían que hubiera timbres instalados en cada área organizada por talla para llamar a un vendedor cuando ellos lo solicitaran. Cuarta, no querían artículos para damas en la tienda ni siquiera para regalo. Ellos preferían comprar artículos femeninos en tiendas especializadas, del mismo modo preferían surtir su guardarropa en tiendas especializadas en prendas para caballeros. Pero sí querían que hubiera una salita en donde las mujeres pudieran esperar de manera agradable y cómoda, y donde ellos pudieran acudir para pedirles su opinión. Asimismo, consideraban conveniente que el equipo de vendedores estuviera integrado por hombres y mujeres. Querían que el precio incluyera los coseos de cualquier modificación necesaria así como la entrega de todas las prendas modificadas. También querían etiquetas con información más completa acerca del material empleado, del lugar donde se había confeccionado la prenda y del fabricante. Dijeron no estar interesados en el nombre del diseñador; no creían que el diseñador identificado en la ropa para caballeros hubiera tenido participación alguna en el diseño de la prenda. Como clientes regulares de una tienda, querían tener acceso a las ventas de temporada antes que el público en general. Pensaban que sólo debería haber dos ventas al año, antes del verano y antes del invierno, que deberían realizarse en la misma época cada año. También querían que la tienda llevara e hiciera referencia a registros de sus tallas y preferencias.

De tal manera que estas compañías hacen sus productos a la medida para satisfacer las necesidades únicas de clientes específicos, es que casi todos pueden encontrar exactamente lo que desean a un precio razonable (muchas veces casi el mismo de los productos hechos en serie). Lo han logrado comprometiéndose con una nueva forma de pensar, la de crear valor exclusivo para el cliente mediante la **“personalización masiva”**. A través de sus nuevas ofertas reconocen un axioma fácilmente olvidado en la era de la producción en serie: cada cliente es único. Y

con cada venta individualizada se derrumba una porción más del paradigma del mercado masivo. Lenta pero inexorablemente, la forma como concebimos los mercados en el siglo pasado se desvanece. En su lugar comienza a perfilarse una nueva concepción en la que se reconoce lo obvio: que cada cliente es un mercado de uno. Prácticamente todos los ejecutivos de hoy reconocen la necesidad de brindar servicio sobresaliente a los clientes. Sin embargo, centrarse en los clientes es a la vez una necesidad absoluta y una posible maldición. En su deseo de operar en función del cliente, muchas compañías han inventado programas y procedimientos nuevos para satisfacer las solicitudes de todos los clientes. Pero a medida que los clientes y sus necesidades se diversifican, ese enfoque se ha convertido en el medio perfecto para agregar costos innecesarios y complejidad a las operaciones. En el mundo entero hay compañías que han optado por la personalización masiva en un esfuerzo por evitar esas trampas y suministrar valor exclusivo a sus clientes de una manera eficiente. El acceso fácil a la informática y los procesos flexibles de trabajo les permiten individualizar los bienes o servicios en grandes volúmenes a un costo relativamente bajo. Pero muchos directivos han descubierto que también la personalización masiva puede generar costos y complejidad innecesarios. Han reconocido que no examinaron con suficiente detenimiento la clase de personalización que sus clientes valorarían, antes de seguir adelante con esa nueva estrategia. Esto es comprensible. Hasta ahora no hay un marco para ayudarles a los directivos a comprender el tipo de personalización en la que deben embarcarse. Antes de diseñar o rediseñar un producto, un proceso o una unidad de negocios, los gerentes deben examinar cada uno de estos enfoques para encontrar ideas posibles sobre la mejor forma de servir a sus clientes. En algunos casos, un solo enfoque dominará el diseño; sin embargo, en la mayoría, los directivos verán que necesitan una mezcla de algunos o de todos los enfoques para servir a su grupo particular de clientes. En lugar de concentrarse en mercados homogéneos y ofertas promedio, los individualizadores masivos han identificado los ámbitos en los cuales las necesidades de sus clientes varían.

Estos puntos de singularidad común revelan las dimensiones en las cuales cada cliente no es el mismo. En estos puntos las ofertas tradicionales, diseñadas para necesidades promedio, crean brechas de sacrificio de los clientes. La diferencia entre la oferta de una compañía y lo que cada cliente desea realmente. Para surtir efecto, los individualizadores masivos deben orientar sus enfoques de personalización con base en la naturaleza de esas brechas de sacrificio. *Paris Miki* comprendió que los consumidores rara vez tienen el conocimiento para saber cuál diseño de anteojos les conviene más dependiendo de la estructura de la cara, la apariencia deseada y el color de la piel, de manera que optó por colaborar con ellos para ayudarles a identificar unas necesidades difíciles de expresar. *Lutron* escogió la personalización por adaptación porque sabe que no hay dos recintos con las mismas características de iluminación y que tanto los individuos como los grupos utilizan un determinado espacio de muchas formas distintas. Y *ChemStation* comprendió que aunque cada uno de sus clientes tenía necesidades únicas en lo referente a la formulación y la entrega, ninguno quería molestarse con los procedimientos cotidianos ni la formulación de una parte tan prosaica de su negocio como el jabón.

El medio más claro para individualizar es identificar las especificaciones críticas mínimas para poder ofrecer productos y servicios de alto impacto, sin embargo, no hay que olvidar que para obtener y conservar nuevos clientes, desarrollar nuevos productos y ser más competitivo, debe existir inversión en Investigación y Desarrollo, así como en el uso de la tecnología para seguir en el mercado, lo que a veces parece no ser accesible para el pequeño y mediano empresario mexicano, pero que en realidad otorgan una ventaja competitiva a estas últimas, permitiéndoles competir en términos de calidad y precio.

Es precisamente en este aspecto en donde cobra vital importancia la ventaja cooperativa, planteada brevemente y que permitirá al sector empresarial mexicano realizar este tipo de inversiones.

La eficiencia operativa.

Existen algunos métodos de reducción de costos que utilizan empresas de la talla de General Electric y General Motors, entre otras, que van desde la Investigación, desarrollo e ingeniería, hasta la capacitación y adiestramiento del personal. Por ejemplo: El método de reducción de costos llamado *Target Costing* se enfoca en la fase de investigación, desarrollo e ingeniería, donde se producen los prototipos y se especifican los procesos de producción. Del 80 al 85 por ciento de los costos de vida del producto está comprometido por las decisiones que se toman en la fase de concepción. Las decisiones que se tomen en ese momento son críticas. Este método, en contraste con el costeo tradicional, que establece el precio con base en los costos y el margen deseado, consiste en saber el precio que el mercado está dispuesto a pagar por el producto y de ahí determinar el costo que éste debe tener. Una vez que se tiene el precio meta y el margen deseado, debe trabajarse sobre el costo meta del producto: se examina cada componente del producto para detectar si su costo se puede reducir sin que pierda funcionalidad y desempeño, en algunos casos, es posible alterar el diseño, cambiar el material o rediseñar el proceso. Se desarrollan relaciones de cooperación de largo plazo con los proveedores y clientes, para obtener, en el primer caso, descuentos por volumen de compras y, en el segundo, pedidos por adelantado. Finalmente se lleva a cabo una gestión basada en actividades, eliminando aquellas que no provean de valor al producto.

Como en toda metodología que se busca aplicar en una empresa de alto rendimiento, lo más importante para aplicar técnicas de reducción de costos es la cultura dentro de la organización, por ello no se deben olvidar algunas de las herra-

mientas básicas para que la implementación logre su objetivo y no se convierta en otra preocupación:

- Enfoque en el cliente
- Trabajo en equipo
- Desarrollo de habilidades.
- Empowerment.
- Retroalimentación.
- Reconocimientos e incentivos por resultados.

Pero ya sea que el objetivo sea reducir costos o generar calidad atrayente, existe una parte medular: En las organizaciones mecanicistas, la tecnología se usa primordialmente para automatizar las labores, reemplazando la mano de obra por máquinas mecánicas o digitales. Las personas son fuente de variación y además relativamente costosas, de manera que los productores en serie tratan de automatizar sus compañías lo más posible. Esto tiene el efecto natural de reducir el número y las destrezas de la fuerza laboral. En las compañías de mejoramiento continuo, donde los trabajadores no sólo pueden pensar sobre sus cargos y la forma como pueden mejorar los procesos, sino que se les insita a hacerlo, la tecnología se usa principalmente para intensificar el conocimiento y las destrezas de los trabajadores. Los programas de medición y análisis, los sistemas computarizados de apoyo a las decisiones, las conferencias en vídeo y hasta las máquinas herramienta son ayudas, no substitutos de las personas. En las redes dinámicas de los individualizadores masivos, la tecnología todavía automatiza las labores donde tiene sentido hacerlo. No cabe duda de que la tecnología debe complementar e intensificar los conocimientos y las destrezas de la gente, pero los elementos de la personalización exigen que la tecnología sirva también para automatizar los enlaces entre los módulos y garantizar que las herramientas y las personas necesarias para realizarlos se reúnan instantáneamente. Las redes de comunicación, las bases de datos compartidas en las cuales todo el mundo puede ver simultáneamente

la información sobre el cliente, la fabricación integrada por computador, los programas de flujo de trabajo y las herramientas como Lotus Notes, pueden automatizar los enlaces de tal manera que una compañía pueda reunir exactamente los recursos indicados para atender las necesidades y los deseos singulares de un cliente. Muchos gerentes todavía ven las promesas de las tecnologías avanzadas a través del lente de la producción en serie, pero para los individualizadores masivos, la promesa de la tecnología no es la fábrica donde las oficinas administrativas totalmente automatizadas se apagan solas. La utilizan como herramienta para explotar más eficazmente todas las capacidades diversas de los empleados a fin de servir a los clientes.

Desarrollo de productos líderes.

En la definición de negocio de la empresa, la dimensión de tecnología se refiere a la manera de hacer las cosas y es lo que le da forma a los productos y servicios que se ofrecen a los clientes. Desde luego, la tecnología constituye una base elemental para la diferenciación, sin embargo, estratégicamente no es suficiente, entre otras razones, porque cambia demasiado rápido.

La dimensión de mercados provee una base de definición más estable, además de que le da sentido a la tecnología al relacionarla con los grupos de clientes a quienes se desea atender. En otras palabras, los productos y servicios no bastan por sí mismos para que el negocio crezca y sea rentable, sino que deben intercambiarse con determinados grupos de clientes, elegidos bajo una estrategia de segmentación.

Productos y Mercados deben estar unidos por algo que haga posible su intercambio. Un producto o servicio, más que el conjunto de sus características físicas, representa para los clientes una solución a sus problemas, una satisfacción de sus

necesidades. En una expresión, representa beneficios que la empresa hace claros a través de su estrategia de posicionamiento.

Los beneficios que los clientes reciben a través de la adquisición, uso y disfrute de los productos y servicios son la base de definición de negocio más estable a través del tiempo, ya que en esencia nunca cambian. Así, el posicionamiento de una marca funciona mejor cuando se hace sobre la base de los beneficios que brinda, mas que sobre las características intrínsecas del producto o servicio.

En el largo plazo, entonces, solo serán rentables las empresas cuya clara definición estratégica les permita mantener un desempeño consistente durante largos períodos de tiempo. Esa clara definición estratégica empieza con una acertada definición del negocio al que se dedica y una singular orientación de su manera de competir. La estrategia de diferenciación requiere el diseño de un conjunto significativo de diferencias que permita distinguir los productos/servicios de la empresa de los de la competencia. Diferenciarse de los competidores permitirá crear una posición única y exclusiva, una manera singular de competir, que se traduzca en un valor superior para los clientes.

A este valor superior para los clientes se le llama ventaja competitiva, es decir, una superioridad definitiva y claramente distinguible de un producto o servicio, ofrecido con un valor significativo a un segmento del mercado, que como ya hemos planteado, resulta no ser suficiente ante la necesidad de crear de manera adicional ventajas cooperativas entre las organizaciones.

2.7. James F. Moore (1996).

El argumento de Moore es que en la economía actual, la innovación es la que gana. Prácticamente todas las empresas pueden conseguir compensaciones financieras significativas si crean productos innovadores, servicios y procesos de un

modo más eficiente y eficaz que otras empresas de su industria. Pero, para que esto ocurra es preciso que clientes y proveedores colaboren. Y cuanto más radical (y frecuentemente más valiosa) sea la innovación, más total y profundamente involucradas deberán estar otras partes, especialmente los clientes. Esto plantea el incentivo de prepararse para poder dirigir a una gran comunidad o red de organizaciones, en la que todos sus miembros comparten una visión de lo que hay que hacer para que se produzca la innovación. De hecho, actualmente el principal factor que limita la realización de una innovación no es la falta de buenas ideas, tecnología o capital. Es la incapacidad para imponer la cooperación entre comunidades extensas, diversas, que deben llegar a convertirse en partes íntimamente relacionadas en un proceso de gran repercusión. Actualmente, la cooperación es tan o más importante que las típicas luchas tradicionales tipo "el ganador se lo lleva todo" o los combates personales. En realidad, dice Moore (1996), esta brutalidad se ha acabado; el tipo de competencia clásico "mi producto contra tu producto" ignora el contexto o entorno en el que ambas partes están operando; y el contexto es fundamental pues "incluso las empresas excelentes pueden ser destruidas por las condiciones del entorno que las rodea... Un buen restaurante ubicado en el barrio equivocado está condenado al fracaso. Un proveedor de primera que trabaje con una cadena de tiendas al borde del colapso ... tendrá que ir con mucho cuidado. En lugar de pensar en sí mismo como en un director, en su compañía como en una compañía y en el entorno en el que hace sus operaciones como en un mercado o industria, sugiere Moore, se debe adoptar un nuevo vocabulario, empezando por pensar en sí mismo como en un ecosistema. Moore explica que en biología, un ecosistema es una "comunidad de organismos, que se relacionan entre sí, más el entorno en el que viven y con el cual también se relacionan; por ejemplo, un lago, un bosque, una pradera, la tundra. En el mundo empresarial, un ecosistema, descrito por Moore (1996) es:

Una comunidad económica respaldada por una serie de organizaciones e individuos que se relacionan entre sí: los organismos del mundo empresarial... Un ecosistema empresarial está formado por clientes, intermediarios del mercado (incluidos agentes y canales, y aquéllos que venden productos y servicios complementarios), proveedores y, naturalmente, uno mismo. Éstas se podrían considerar como las especies primarias del ecosistema.

2.8. Adam Brandenburger y Barry Nalebuff (1996).

Los negocios no son un deporte familiar o un juego como el baloncesto o el póquer; en estos juegos alguien debe perder para que otro gane. En los negocios, dicen Brandenburger y Nalebuff (1996), "para ganar no es preciso que otros pierdan; puede haber varios ganadores". En otras palabras, los negocios son la guerra, pero también la paz. Hay que competir, pero si uno es listo, también puede cooperar. Pero ¿cuándo hay que hacer una cosa u otra? ¿Cómo saber cuándo competir y cuándo cooperar?, hay que hacer ambas cosas a la vez.

Las empresas cooperan cuando se trata de hacer una gran torta y compiten cuando hay que repartirla. En otras palabras, hacer negocios es Guerra y Paz. Pero no la guerra y la paz de Tolstoi —círculos interminables de guerras seguidas de períodos de paz seguidos de guerras. Es guerra y paz simultáneamente. Tal como Ray Noorda, fundador de la empresa de software Novel explica: "Hay que competir y cooperar al mismo tiempo". La combinación sugiere una relación mucho más dinámica que las palabras "competición" y "cooperación" por separado.

En el juego de los negocios, como en el juego de la vida, "las percepciones... sean exactas o no determinan el comportamiento". Éstos son dos ejemplos. En 1990 Gillette estaba preparada para lanzar su sistema de afeitado Sensor. Gillette pensaba que estaba lanzando un producto revolucionario, pero ¿cómo podía convencer a la gente de ello? Para atraer la atención y convencer a la gente de que iba en serio, Gillette inició una campaña cara, de gran nivel, para dar a conocer las ventajas tecnológicas de su nueva maquinilla de afeitar. El mensaje era simple: "¡Oigan!, estamos gastando mucho dinero para anunciar este nuevo producto porque sabemos que tenemos un ganador". Los consumidores respondieron probando la maquinilla de afeitar para ver a qué se debía tanto revuelo. Les gustó y las ventas de Gillette aumentaron un 70%. La percepción tuvo su efecto entre los consumidores.

La percepción también causó efecto entre los consumidores en el caso del software de presentación del Powerpoint de Microsoft. En un momento dado, Powerpoint iba detrás de Harvard Graphics en cuanto a volumen de ventas. Microsoft consideró rebajar el precio de su producto para aumentar las ventas pero rápidamente rechazó la idea, temiendo que una rebaja importante en el precio del Powerpoint iba a dar la impresión de que el software no era tan bueno como el de la competencia. Así que en lugar de hacerlo Microsoft mantuvo el precio de su producto elevado pero formó un paquete con Word y Excel para crear Microsoft Office. Los compradores de Microsoft Office tenían la impresión de que estaban consiguiendo el programa Powerpoint gratis probaron con gran impaciencia. Microsoft preservó la imagen de Powerpoint de producto puntero, y se convirtió en el líder de presentación. Una vez más la, percepción fue determinante.

Brandenburger y Nalebuff sostienen que "en cierto modo todo lo que las organizaciones hacen y todo lo que no hacen envía una señal. Estas señales moldean las percepciones de la gente en relación al juego. Y lo que la gente percibe colectiva-

mente como el juego, es el juego. Hay que tener en cuenta las percepciones para conocer perfectamente el juego en el que esta participando y controlar la manera de cambiarlo; en donde, el posicionamiento de una empresa requiere de un análisis previo del mercado para conocer qué es lo que demandan los consumidores, luego lanzar el producto o servicio que mejor satisfaga las necesidades a través de los canales de distribución más rentables y por último comercializarlo. Pero hasta ahí no deja de ser lo que hacen la totalidad de las empresas en el mercado.

2.9. F. William Arens (1999).

Lo que nos va a dar la posibilidad de diferenciarnos del resto va a ser la comunicación entendida en su sentido más global. Nos va a permitir crear en el consumidor la necesidad de adquirir nuestro producto y la que va a hacer que el cliente se decante por el nuestro frente al de la competencia.

¿Por qué, si no, en igualdad de características e igualdad de precios, los consumidores elegimos uno u otro producto? La respuesta es fácil. Por la percepción que tenemos de cada marca y que se traduce en imágenes almacenadas en la memoria que tienen su origen en las distintas estrategias de comunicación lanzadas por las empresas.

Resulta obvio, por tanto, la importancia de una buena estrategia de comunicación. Una estrategia que podemos llevar a cabo a partir de las diferentes herramientas que nos ofrece el marketing, en las que siempre existe un elemento común: el mensaje que queremos transmitir al mercado y que es el que nos va a posicionar y nos va a diferenciar de la competencia. En este mensaje, existen fundamentalmente 4 fuentes centrales: los mensajes planeados, los mensajes referentes al producto, los mensajes referentes al servicio y los mensajes no planeados; que en su conjunto incluyen implícita o explícitamente una promesa que la organización

deberá asegurarse de cumplir mediante el triángulo de la integración presentado en la figura 2.

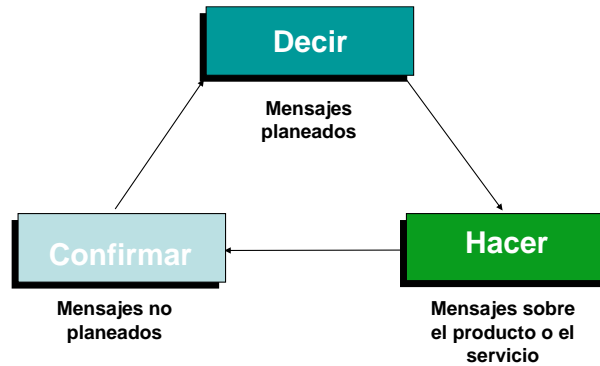


Figura 2.6. El triángulo de la integración.

Por tanto, la elección de un buen mensaje es fundamental para que la estrategia de comunicación sea efectiva. Pero elegir el mensaje no siempre es fácil, máxime si tenemos en cuenta el proceso que sigue la comunicación. Por tanto, pone de manifiesto la necesidad de contar en la organización con el equipo humano especializado. Pero principalmente pone de manifiesto la importancia del mensaje a transmitir, el cual tiene que llegar al consumidor sin desvirtuar la realidad de la empresa, o sin desvirtuar la imagen que queremos que el mercado tenga de nuestro producto o servicio.

En este sentido, la comunicación no puede estar al margen de las características y objetivos que definen a la empresa, sino más bien todo lo contrario, el mensaje transmitido al consumidor debe ser un reflejo de la estrategia empresarial y debe asegurar que lo que se dice (mensajes planeados), lo que se hace (proceso) y lo que se confirma (mensajes no planeados) sean congruentes con la promesa realizada.

2.10. John Sherwood (1985).

El mundo de trabajo es la escena de gran cantidad de innovaciones y cambios. Algunos empleados de la compañía Weyemhaeuser, por ejemplo, están ubicados temporalmente trabajando en empresas compradoras. En la planta de Textronix Forest Grove, un grupo de técnicos se reunió con técnicos de una entidad abastecedora y de forma conjunta solucionaron un problema de calidad relacionado con una cuestión particular de contaminación.

- Después de rediseñar sus trabajos, los trabajadores de la planta de la General Electric establecieron su programa de producción un 50% por encima de lo que había establecido la dirección.
- Un equipo de empaçado en la planta productora de Jabón de Procter and Gamble en Lima, Ohio, rediseñó, instaló y puso en funcionamiento una innovación en el empaque que se basaba en las ideas de un miembro del grupo que persistió con una idea no probada en el empaque de productos líquidos. Inicialmente los ingenieros de la planta no estaban interesados en la idea.
- Después que fueron introducidos los equipos auto-gobernados en él área de servicios de políticas en la Compañía Shenandoah Life Insurance, la tasa empleado-a-supervisor varió desde 7 hasta 1 cerca de 37 a 1, el servicio mejoró y las quejas y los errores disminuyeron.
- La fábrica de Digital Equipment en Enfield, Connecticut no tiene supervisores.
- La planta de ensamblaje de autos de la Ford en Hermosillo, México tiene una sola categoría de trabajadores para todos los obreros de ensamblaje, los que realizan todo el control de calidad y el mantenimiento de la línea. Cuando es necesario los trabajadores pueden parar la línea de ensamblaje.

Durante su primer año establecieron una tasa de defectos inferior a la mayoría de los fabricantes japoneses de automóviles.

- En la oficina de reclamaciones del Actual Life en Rocky Hill, Connecticut, cada equipo de 12 personas maneja todas las funciones de los diferentes tipos de reclamaciones que eran atendidos por los diferentes departamentos. Ellos también manejan su propio flujo de trabajo, programación, tiempo extra, contrataciones y evaluaciones del resultado de su trabajo.
- En una nueva planta de la General Foods en Iowa, el personal del equipo de dirección del negocio corporativo visita la planta e instruye a cada nuevo grupo de empleados en cuanto al producto, al mercado, a la competencia y al plan económico.
- Durante más de 15 años la planta de Gaines Pet Food en Topeka, Kansas, ha tenido un almacén abierto y los empleados tienen llaves de las puertas principales de la planta.
- Durante un periodo de más de cuatro años en Daña Corporation, el staff corporativo se ha reducido de alrededor de 475 a unos 100, y la cantidad de niveles de dirección se redujo de cerca de 14 a 6. Durante este período las ventas se han cuadruplicado.

Estos son ejemplos de algunos de los enfoques creativos al trabajo en sistemas de alto rendimiento-alto compromiso. Son culturas de trabajo planificadas, diseñadas para lograr ventaja competitiva. Este artículo describe lo que son estos sistemas, como están diseñados, y porque producen exitosamente ventajas competitivas.

Para poner en marcha esta forma de sociedad la dirección debe cambiar sus formas de pensar principalmente en tres áreas: su manera de ver a la gente, su manera de ver el trabajo, y su manera de ver el rol de la dirección.

Gente.- Una noción que debe ser abandonada es la de que hay dos clases de gente en el mundo del trabajo: dirigentes y trabajadores (o no privilegiados, técnicos o personal contratado). En su lugar la dirección debe aceptar la idea que, dada la oportunidad, la mayoría de las personas trata de hacer su mejor trabajo la mayor parte del tiempo. La mayoría de la gente no va al trabajo con la actitud de: "Hoy voy hacer un trabajo miserable".

La gente es un recurso que tiene que ser desarrollado y en el que hay que confiar. No son sólo costos variables a ser controlados. La dirección debe por lo tanto enfocar su atención en alistar las cabezas de la gente (inteligencia) y sus corazones (interés) como parte integral del proceso de trabajo y no esperar solamente sus manos como una extensión de la ingeniería tecnológica. Dirigir una compañía ineficiente lleva muchas supervisiones y niveles jerárquicos. Cuando los empleados tienen interés y tienen los recursos y habilidades que necesitan para hacer su trabajo, una gran parte de los gastos generales fijos dispuestos para supervisión no son requeridos y las funciones de la dirección cambian como se describen un poco mas adelante.

Trabajo. La forma de ver el trabajo por la dirección también debe cambiar. El trabajo no es sólo un empleo o una colección de empleos sino un sistema en el cual la gente se une a la tecnología, en el cual la disciplina está integrada para elaborar un producto y en el cual el trabajo puede ser diseñado tanto para optimizar lo mejor de la tecnología como para atraer contribuciones significativas de la gente. En un sistema de trabajo integrado todos los elementos de diseño se refuerzan unos a otros y envían a los trabajadores mensajes similares y consistentes. Programas

de orientación e iniciación, definiciones de plazas, sistemas de reconocimiento y recompensa, métodos de mejorar el rendimiento, oportunidades de adiestramiento, sistemas de comunicación y la información que proporcionan, estructura organizativa, reglas de trabajo, políticas de la compañía y como se hacen o refuerzan. Todos estos elementos del sistema refuerzan la noción de que cada empleado es altamente valorado como un activo y que el comportamiento individual es central para el éxito del negocio. Esto es lo que significa crear una cultura de trabajo. Es también importante que mensajes similares y consistentes sean enviados a todos los implicados, esto es, consumidores, proveedores, personal de oficinas en las sedes centrales, familias y comunidad local.

El enfoque tradicional del diseño del trabajo es asignar esta responsabilidad a los ingenieros. Los supervisores aseguran que todo el mundo "lo hace bien", mientras el hábil personal de mantenimiento y los ingenieros lo mantienen operando. Al planear una cultura de alto rendimiento-alto compromiso la dirección debe preguntar ¿a quienes mirar como recursos primarios en el diseño del trabajo? La respuesta es directa: "A aquellos que están mas próximos al trabajo, la gente que esta haciendo el trabajo ahora y que lo hará en el futuro." Los propios empleados deben jugar un papel mayor en el diseño de su vida de trabajo diaria. En una cultura planificada el proceso de diseño del trabajo es una colaboración entre directores, ingenieros y los trabajadores cuyos trabajos van a diseñarse.

En un sistema de trabajo de alto rendimiento-alto compromiso el rol de los ingenieros cambia del diseño del trabajo y solución de problemas técnicos a proporcionar orientación, guía y educación. Los ingenieros traen los conceptos y procedimientos de la ciencia al puesto de trabajo y ayudan a los trabajadores a diseñar su propio trabajo y resolver los problemas técnicos que surgen a diario. La contribución de los ingenieros altamente calificados es educar y dar poder a otros en lugar de

hacerlo ellos mismos. Nunca dejaran de ser ingenieros sino que se convierten en ingenieros al servicio del producto y de la gente que lo hace.

Papel de la Dirección. El papel de la dirección en culturas de trabajo de alto rendimiento-alto compromiso cambia sustancialmente en varios sentidos. Además, como un sistema innovativo de trabajo desarrolla a los empleados, estos se vuelven más competentes y aceptan más responsabilidad, los dirigentes necesitan cada día más ser lo suficientemente flexibles para cambiar a fin de cubrir las necesidades que se desarrollan en el nuevo sistema de trabajo.

Los dirigentes deben enfocar su atención hacia afuera en lugar de hacia adentro, es decir, deben mirar fuera del proceso de trabajo en lugar de atender las demandas internas del trabajo. Los dirigentes aseguran si los insumos son apropiados a las necesidades del sistema de trabajo, si el producto cubre las necesidades de los consumidores y que el ambiente sea manejado de forma tal que los empleados obtengan lo que necesitan para hacer su trabajo con un mínimo de interferencia de las políticas corporativas, de las jerarquías, etc. Por ejemplo, en algunas plantas de la Procter and Gamble los dirigentes tratan de dar poder a los empleados para que tomen las iniciativas apropiadas para obtener lo que necesitan para hacer su trabajo, independientemente de los obstáculos que encuentren.

Cuando la atención principal de la dirección es hacia afuera, los dirigentes dejan de controlar los métodos internos y los detalles. Se les pide a los propios trabajadores que dirijan su propio trabajo. Esta es la esencia de la participación de los empleados. Los trabajadores son miembros de equipos de trabajo automonitoreados y el rol de la dirección cambia a funciones de apoyo y servicio, la de apoyar el sistema de trabajo al servicio del consumidor.

Además de "soltar" el control los dirigentes deben reemplazar su orientación hacia el departamento, función o especialidad, por la de un equipo multifuncional. El primer interés de este equipo de dirección es el producto o servicio al consumidor

y a la cultura promoviendo rendimiento y calidad. El rol de la dirección cambia a apoyar la cultura en lugar de controlar la fuerza de trabajo. Consecuentemente el nuevo sistema de trabajo casi siempre requiere pocos niveles de dirección. La reducción de los niveles generales, en el mediano plazo, es una fuente de ventaja competitiva.

Además, cuando la dirección transfiere el control sobre medios o métodos por los que se hace el trabajo en la base diaria, la calidad casi siempre aumenta. El resultado es un producto más confiable con menos control de la dirección. Más autocontrol por la gente que comparte una visión común que tiende a un mayor control del sistema. Este resultado paradójico algunas veces crea un rompecabezas a los dirigentes tradicionales que sienten que moverse del control de la dirección al compromiso del empleado significa en realidad cambiar de la dirección con control a la abdicación o perder el control.

Tercera Parte: Modelo Teórico.

3.1. Marco Referencial.

Una característica prevaleciente en las micro y pequeñas empresas del Estado, es el dirigir todos los esfuerzos de la organización a satisfacer las necesidades de los clientes bajo la idea de la eficiencia operativa y con ninguna o muy escasa idea de cual es el mundo construido de sus consumidores y que posibilidades estratégicas tendrían para generar una estrategia de desarrollo sustentable; lo cual trae como consecuencia productos con un bajo valor para los clientes y bajos márgenes financieros que dificultan en el corto plazo el investigar nuevos segmentos y desarrollar nuevos productos y servicios para estos segmentos que satisfagan sus necesidades e incluso las superen.

Por esta razón es importante, antes de hablar de mercadotecnia de alto rendimiento, establecer las bases para que las organizaciones puedan incorporar en sus procesos de negocio algunos de los planteamientos derivados del Sistema Socio técnico y se este en posibilidades reales de crear estructuras con una rápida capacidad de respuesta y con la habilidad de aprender y adaptarse mas rápido que los competidores con la finalidad de crear una obligación dual dentro de las organizaciones: generar productos y servicios de calidad atrayente con trabajadores satisfechos y autorrealizados.

La figura 3.1 establece a nivel general el mapa conceptual dentro de la cual se insertó la propuesta objeto de la presente investigación. A grandes rasgos, el planteamiento desarrollado por J. Aguilar (2002), parte del supuesto de que las micro y pequeñas empresas tienen dos carencias esenciales y sobre las cuales deberá dirigirse un esfuerzo inicial de transformación encaminado hacia la obligación dual: falta de tiempo y falta de dinero; en donde en términos de competitividad, la situa-

ción actual de las Empresas es la generación de una calidad insuficiente en los productos y servicios y trabajadores insatisfechos. Este modelo, basado principalmente en las propuestas de R. Hackman (1980), E. Trist y F. Emery (1949), J. Sherwood (1985), K. Lewin (1950), H. Mintzberg (1993-2002), R. Ackoff (1995-2002), J. Pérez Narbona (1993-1998), M. Doyle (1980), R. Kaplan y D. Norton (2001), M. Porter (1995) y E. Schein (1992), se ha implementado en alrededor de 90 organizaciones del Estado en el periodo 2003-2004 y actualmente se esta aplicando en alrededor de 80; trabajando inicialmente en la eficiencia operativa mediante la participación de los empleados; con la finalidad de disminuir costos que permitan dos inversiones estratégicas: la remuneración del personal y el desarrollo de ventajas competitivas.

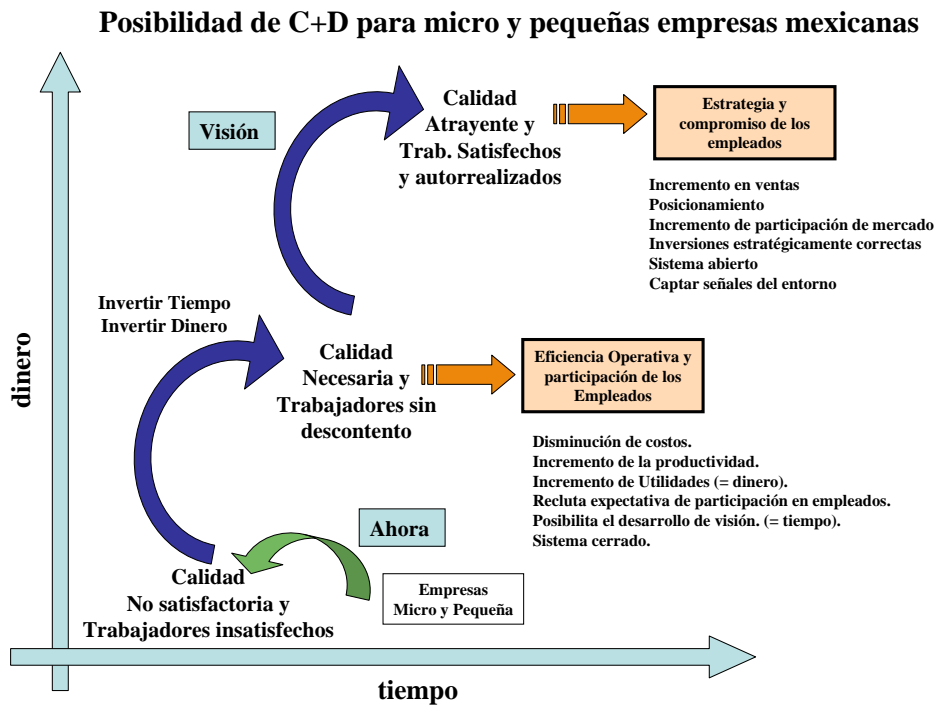


Figura 3.1 Posibilidad de Crecimiento y Desarrollo para micro y pequeñas empresas mexicanas.

Una segunda etapa, entiende y genera trabajo en las organizaciones en torno a la eficacia, que a través del desarrollo de estrategias de mercado y sistemas de Calidad Total impactan en las ventas, el posicionamiento, la disminución de costos y la investigación y desarrollo; creando con ello la capacidad de aprender y adaptarse en un periodo estimado de 5 a 8 años para Empresas micro y pequeñas.

La figura 3.2 presenta, basado en la propuesta de Mapeo Estratégico propuesto por Kaplan y Norton (2001), el mapa estratégico dentro del cual, a partir de las alianzas estratégicas y el diseño y rediseño de los procesos de negocios, se incorporó la propuesta de mercadotecnia de Alto Rendimiento.

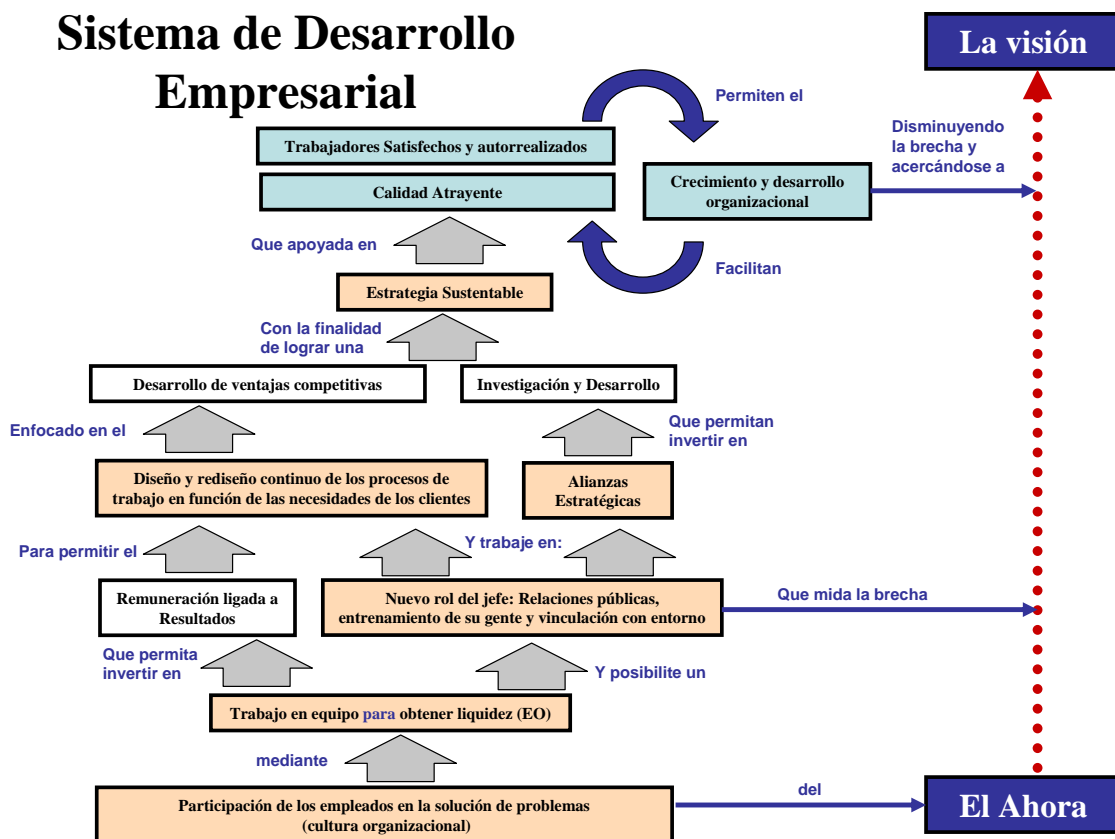


Figura 3.2 Sistema Inicial de Desarrollo Empresarial.

Estas dos etapas buscan de manera general elevar los niveles de eficiencia operativa y dotar de conocimientos y desarrollar las habilidades ejecutivas necesarias en las organizaciones con el fin de que los implicados propuestos por Kurt Lewin (1950) sepan conducir procesos administrativos, solucionar problemas, tomar decisiones eficientes y participar activamente en ellos desde sus posiciones dentro de las Empresas; en donde, en torno a la disminución de costos, el trabajo en equipo, el enriquecimiento del trabajo y el nuevo rol del jefe, J. Aguilar y J.L. Mora (2004), establecen, a un plano de análisis mas bajo, en modelo teórico presentado en la figura 3.3; que permitió integrar la mercadotecnia de alto rendimiento a partir de la identificación de Habilidades perdidas (Katzenbach y Smith, 2001) , las capacidades centrales (Prahalad y Venkat, 2004) , las necesidades de los clientes y las actividades de alto impacto tanto en los costos como en la diferenciación.

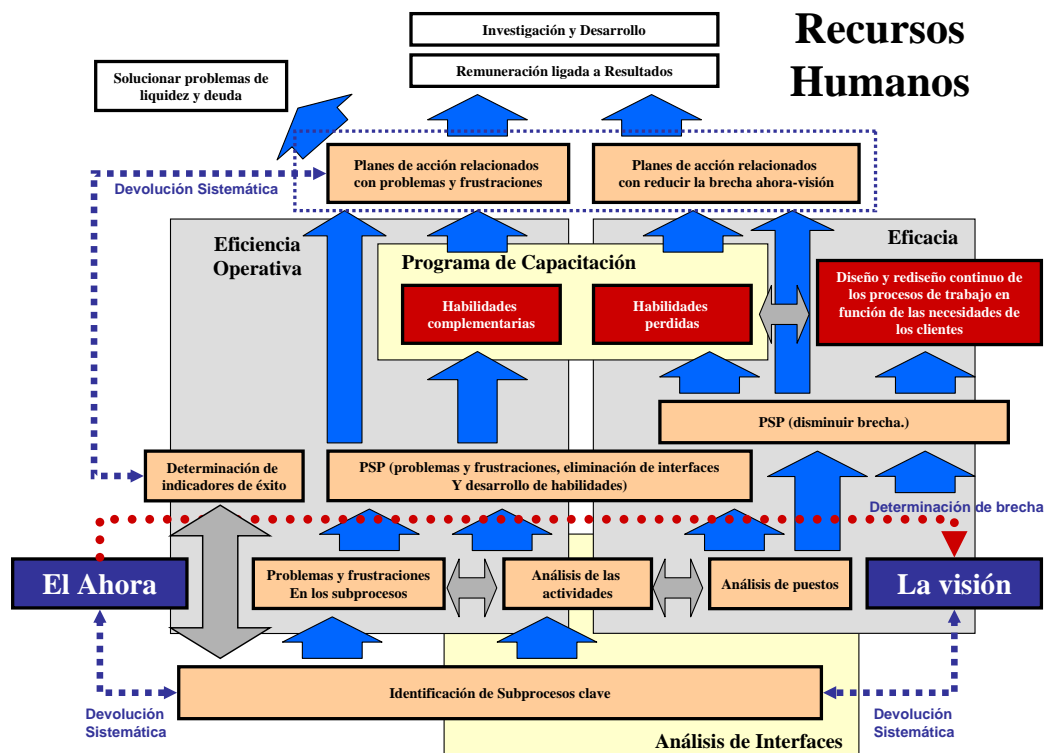


Figura 3.3 Base del crecimiento y desarrollo en torno al Recurso Humano.

Una vez que las organizaciones han trabajado en función de la eficiencia operativa y el rediseño del trabajo mediante la propuesta de la figura 3.2 y se han identificado dentro del proceso esencial las actividades innecesarias, las actividades duplicadas, las actividades de alto impacto en los costos y de alto impacto en la diferenciación, la organización está en posibilidades de establecer un sistema de trabajo en función de indicadores de eficacia entendiendo la mercadotecnia como una filosofía de trabajo dentro de la cual los miembros del equipo empiezan a asumir cada vez más responsabilidades en la gestión diaria de las operaciones y el papel del líder cambia de supervisor a coordinador, de solucionador de problemas a estratega. Los miembros del equipo gradualmente van asumiendo determinadas tareas para buscar información, llegar a acuerdos entre ellos, resolver conflictos internos y tomar decisiones sin que intervenga el supervisor, e iniciar acciones para cambiar la política, los procedimientos y los métodos en la realización de las actividades diarias. El líder dirige al grupo coordinando las habilidades individuales y las actividades. Sin embargo, gradualmente el líder va cambiando su función de coordinación para dedicarse cada vez más a adquirir los recursos que el equipo necesita y a dirigir las relaciones con los otros grupos.

Bajo este esquema, la figura 3.3 plantea la necesidad de que el proceso de mercadotecnia sea realizado por los implicados y la estrategia sea desarrollada por ellos mismos, pues serán ellos quienes llevarán a cabo su implementación mediante los planes de acción que se deriven; por lo que apoyados en el proceso metodológico presentado en la parte 1 del documento los equipos consultores trabajaron con las organizaciones en equipos de 2 o 3 personas con el objetivo inicial de determinar las especificaciones críticas mínimas del producto y/o servicio mediante una investigación de mercado que permita determinar los segmentos que comprenden el sector total de negocios, el desempeño y posicionamiento de la organización en el segmento o segmentos que atiende actualmente y aquellas

variables que resultan relevantes para los consumidores al momento de realizar la compra y al momento de evaluar su calidad.

Estas especificaciones críticas mínimas, al momento de compararse con las actividades y procesos realizados actualmente por la Empresa, permiten a todos los integrantes de la Organización establecer una brecha entre lo que actualmente están haciendo y lo mínimo que deberían hacer para situarse en una posición de satisfacción de necesidades; la cual en la figura 3.1. se establece como “calidad necesaria”.

Una vez establecida la brecha hacia la eficacia y mediante la propuesta de Katzenbach y Smith (2001), se identifican las actividades perdidas, así como las actividades de alto impacto en la diferenciación que permitirán a la Empresa rediseñar sus procesos mediante las propuestas sociotécnicas de Trist y Emery (1949) mediante el esquema general propuesto por R. Hackman (1980) y que ha sido planteado previamente.

El análisis de la situación de la empresa (diagnóstico) en relación a la brecha establecida, complementado con un análisis de las fortalezas y debilidades de la competencia, su potencial para la acción, su tamaño, su estrategia y sus capacidades (económicas, humanas y tecnológicas) establecen la posibilidad de desarrollar las propuestas de M. Porter (1987) en relación a la determinación de grupos estratégicos; que integrados a un análisis del sector generan un panorama integral sobre las posibilidades de desarrollar nuevos productos y servicios en base a las competencias esenciales de la organización (Hammel y Prahalad, 1997), las acciones desarrolladas por la competencia, la evolución del sector de negocios y las necesidades y deseos de los consumidores.

El conocer cuales son las competencias esenciales, mas la posición que ocupa la Empresa dentro de su sector industrial, establece el punto de partida para poder trazar una estrategia de posicionamiento en función de las capacidades centrales de la organización; lo cual, complementado con el trabajo generado en función de la eficiencia operativa dan todos los elementos necesarios para el desarrollo de una ventaja competitiva. Sin embargo, para poder establecer una relación íntima con los clientes y ofrecerles productos líderes con una alta eficiencia operativa dentro de la organización, que permitan una mejor posición competitiva, es necesario trabajar en investigación y desarrollo, conocer cuales son las funcionalidades subyacentes del producto, servicio o competencia esencial (Hammel y Prahalad, 1997) y crear una red de cooperación que según A. Brandenburger y B. Nalebuff (1996). Y J. Moore (1996) permitirán a las organizaciones conseguir compensaciones financieras significativas si crean productos innovadores, servicios y procesos de un modo más eficiente y eficaz que otras empresas de su industria. Pero, para que esto ocurra es preciso que clientes y proveedores colaboren.

Una mejor posición competitiva mas equipos de trabajo semi-autónomos en las organizaciones crean una estrategia sustentable, que permite a las empresas disminuir la brecha del ahora a su visión; que en una condición de cambio y flexibilidad permiten calidad atrayente y trabajadores satisfechos y autorrealizados como máximo nivel dentro del esquema propuesto en la figura 3.1; que en la propuesta de mercadotecnia de alto rendimiento es posible, según lo plantean M. Treacy y F. Wiersema (1995), mediante contacto íntimo con los clientes, productos líderes, eficiencia operativa, cooperación y equipos de trabajo multi-funcionales trabajando bajo las propuestas de E. Trist y F. Emery (1949), R. Hackman (1980) y J. Katzenbach y D. Smith (2001).

Cuarta Parte: Implementación del Modelo.

4.1. Primera Etapa. Maestría en Calidad Total y Competitividad.

La Maestría en Calidad Total y Competitividad fue desarrollada a iniciativa de CO-PARMEX y el Centro de Investigación y Desarrollo del Estado de Michoacán en el año 1994 con el objetivo general Impulsar a través de la formación de personal ejecutivo, la transformación integral de las empresas e instituciones mexicanas potencializando el recurso máspreciado que ésta posee: El Hombre.

Esta compuesta por 6 diplomados: administración, administración de recursos humanos, mercadotecnia, rehabilitación financiera, calidad total y cambio organizacional y a la fecha cuenta con 16 generaciones egresadas y más de 650 profesionistas que han llevado a cabo intervenciones bajo la metodología de la investigación acción en más de 300 organizaciones dentro del Estado de Michoacán, dentro de las cuales podrían mencionarse la CFE región Centro Occidente, Grupo Unimedia (televisión por cable), Corporación Michoacana de Mudanzas, Secretaria de Planeación y Desarrollo del Estado de Michoacán, SICARTSA, Institutos Tecnológicos de Estudios Superiores de Zitácuaro, Lázaro Cárdenas, Uruapan, Zamora y La Piedad y REXCEL entre muchas otras.

Los planteamientos teóricos y metodológicos de la maestría ha sido identificados bajo el término “Consultoría Integral Colaborativa” y corresponden con las características de la Consultoría de Procesos descrita por Edgar Schein; en donde Michael Doyle enfatiza que lo “Integral” expresa que abarca a toda la organización, sus procesos de trabajo, funciones, estructuras, entre otros, a diferencia de otros tipos de consultorías que abordan subsistemas específicos de la organización, o áreas determinadas.

La expresión “Colaborativa” enfatiza que no se utiliza el esquema “tradicional” en el cual el consultor acude a la empresa desde una posición de experto, de especialista en alguna esfera determinada, sino como un colaborador de la empresa. Además concibe los procesos de la consultoría con una participación directa e interactiva con directivos y otros miembros de la organización.

El alumno de la maestría, que es formado como consultor, es un facilitador que aporta enfoques y tecnologías que posibiliten a los miembros de la organización el análisis de sus problemas, la realización de diagnósticos, la generación y evaluación de alternativas de solución y de estrategias y planes de acción para su implementación.

La misión de los alumnos no es pues la de “resolver los problemas de la empresa” ni siquiera decir qué tienen que hacer para resolverlos, sino la de generar sinergia entre los miembros de la organización para que estos, que son los mas conocedores de sus realidades, encuentren sus propias soluciones. Su objetivo estratégico es “dotar a la organización de su propia capacidad de cambio”. (Doyle, 1988).

Las cuestiones relacionadas con el contenido, es decir el “qué” de los problemas y soluciones, se separa de los procesos, es decir del “cómo” analizar las cosas y generar alternativas. Los miembros de la organización son los portadores del “contenido”, que constituye el conocimiento de los problemas y de las posibles soluciones que pueden generarse.

Estos planteamientos fueron transferidos a un equipo del Centro de Estudios en Técnicas de Dirección (CETED) de la Universidad de La Habana por un equipo de consultores e investigadores estadounidenses dirigidos por Michael Doyle y llegaron a Michoacán a través del Dr. Jorge Eduardo Pérez Narbona; quien por gestio-

nes del Gobierno del Estado, viene en intercambio para comenzar con el desarrollo de la Maestría.

En el año 2003, tras el fallecimiento del Dr. Narbona, principal impulsor de la maestría, la responsabilidad de la continuidad, el crecimiento y el desarrollo del programa recae sobre el Mtro. Jaime Aguilar García, quien con la finalidad de actualizar, consolidar y potencializar las experiencias y conocimientos adquiridos en los últimos 10 años decide la implementación de la propuesta presentada en el presente documento dentro de la coordinación del programa.

4.1.1. Planeación de la Intervención.

En la primera etapa de implementación, dentro de la operación de la MCTC el punto de partida se estableció bajo 4 perspectivas estratégicas:

1. Crecimiento de la MCTC.
 - Alianzas de cooperación con Tecnológicos.
 - incrementar eficiencia terminal (diplomados defendidos y titulados).
2. Eficiencia Operativa.
 - Desarrollo de base de datos para control escolar
 - Actualización de procedimientos administrativos
 - Revisión de procesos de trabajo (proceso esencial)
 - Proyecto de identificación de actividades de alto impacto en costos
 - Planes de acción eficiencia operativa (disminución de costos)
3. Entrega de Valor al Cliente.
 - Estudio de mercado integral
 - Revisión y actualización de contenidos de todos los diplomados
 - Integración de contenidos de diplomados para crear libros (en lugar de carpetas)

-
- Desarrollo de sistema de seguimiento a ex-alumnos
 - Desarrollo de sistema de selección y capacitación de profesores
4. Desarrollo de la MCTC.
- Negociación para alianza con CANACINTRA Morelia
 - Desarrollo de nueva imagen de la maestría
 - Campaña de difusión y reposicionamiento de imagen
 - Gestión de sistema de calidad en la maestría 1a. Etapa

4.1.2. Resultados Obtenidos.

Después de 10 meses de trabajo con la implementación del modelo, los resultados obtenidos son los presentados en las siguientes gráficas:

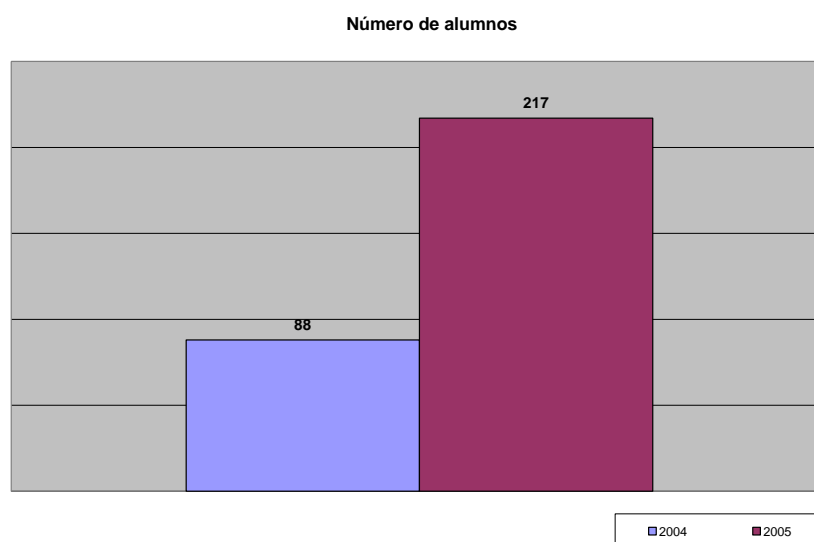


Figura 4.1 Incremento en el número de alumnos de la MCTC.

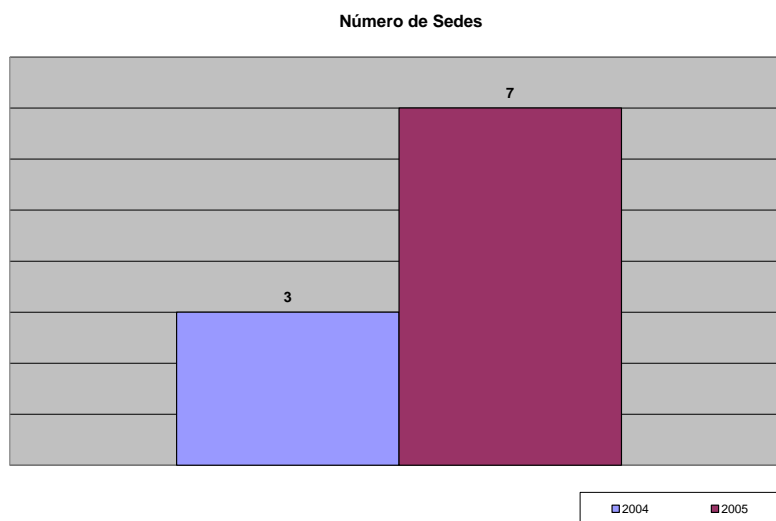


Figura 4.2 Incremento en el número de sedes de la MCTC.

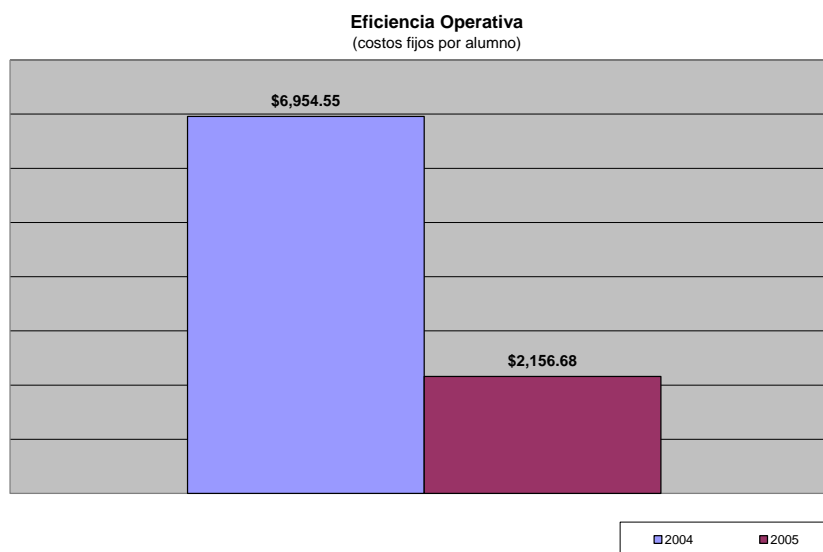


Figura 4.3 Incremento en los niveles de eficiencia operativa de la MCTC.

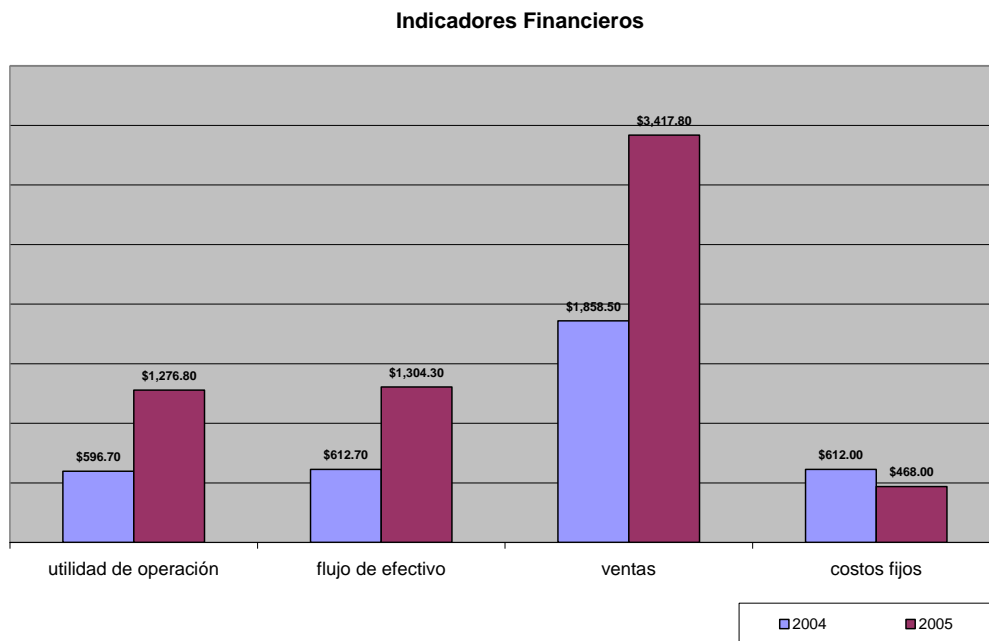


Figura 4.4 Indicadores financieros de la MCTC.

Derivado de estos resultados, se tuvo un incremento en la utilidad de operación en 114% para el 2005 con relación al 2004.

4.1.3. Retroalimentación y Rediseño.

El equipo de trabajo de la maestría estuvo compuesto por 5 aspirantes a doctor, 5 maestros y 3 licenciadas en administración; lo cual nos lleva a comprobar que la teoría del enriquecimiento del trabajo propuesta por Hackman y los planteamientos sociotécnicos de Trist y Emery efectivamente posibilitan la construcción de sistemas de alto rendimiento; pues el incremento en los indicadores presentado se debió fundamentalmente al rediseño de los procesos de negocio en función estos planteamientos; que al estructurarse en torno a la complementariedad de habilida-

des trajo como consecuencia una importante consolidación del equipo de trabajo que posibilitó estos resultados.

Los principales problemas se derivaron de la excesiva burocracia y las estructuras jerárquicas característica del gobierno y a la comparación inevitable de los resultados de esta área comparada contra los resultados de otras áreas dentro del Centro de Investigación; por lo que resulta importante considerar en futuras intervenciones, así como en la siguiente etapa de implementación del modelo, el hecho de encontrar un “padrino” que garantice el respaldo jerárquico que disminuya las tensiones derivadas de estos procesos de transformación y permita consolidar los cambios estructurales necesarios en la implementación de sistemas de alto rendimiento.

El riesgo derivado de no lograr consolidar la implementación de estos modelo está fundamentalmente enmarcado por una desmotivación del equipo participante al ver frustrados los trabajos que les comenzaban a permitir sentirse satisfechos y autorrealizados.

4.2. Segunda Etapa. 12 empresas michoacanas.

En la segunda etapa de implementación se trabajó en 13 organizaciones de las ciudades de Lázaro Cárdenas, Uruapan y Morelia, cuyos nombres serán omitidos por razones de confidencialidad:

1. Un “**centro recreativo**” con 6 años de operación, 32 empleados, 10 implicados y ventas anuales por 25 millones de pesos.
2. Una “**tienda de ropa**” para dama con un año de operación, 3 empleados e implicados y ventas anuales por \$300,000.00.

-
3. Una agrupación de “**radio taxis**” con 5 años de operación, 51 taxis, 10 implicados y ventas anuales por 1.9 millones de pesos
 4. Una “**tienda de computación**” con 8 años de operación, 10 empleados, 6 implicados y ventas anuales por 6.7 millones de pesos.
 5. Una “**escuela primaria**” con 2 años de operación, 14 empleados, 10 implicados y ventas anuales por \$350,000.00
 6. Una “**tienda de autoservicio**” con 51 años de operación, 25 empleados, 5 implicados y ventas anuales por 4.5 millones de pesos.
 7. Una “**agencia de seguros**” con 3 años de operación, 6 empleados e implicados y ventas anuales por 1.5 millones de pesos.
 8. Un “**hotel**” con 38 años de operación, 15 empleados, 8 implicados y ventas anuales por 13.5 millones de pesos.
 9. Unas “**cabañas**” con 1 año de operación, 5 empleados e implicados y ventas anuales por \$165,000.00.
 10. Una “**resinera**” con 52 años de operación, 200 empleados, 10 implicados y ventas anuales por 12 millones de pesos.
 11. Una empresa de “**nanotecnología basada en nanotubos de carbón**” con menos de 1 año de operaciones, 5 empleados e implicados y ventas anuales de \$350,000.00
 12. Otra “**purificadora de agua**” en la Cd. De Morelia con 53 años de operación, 50 empleados, 15 implicados y ventas anuales por 35 millones de pesos.

4.2.1. Planeación de la Intervención.

La implementación de la segunda etapa, iniciada 4 meses después de la primera y a partir de ese momento llevada a cabo paralelamente con los trabajos dentro de la MCTC, se realizó mediante el trabajo consultivo de estudiantes de postgrado quienes implementaron la propuesta en las organizaciones en un periodo de 12

semanas dentro de las cuales el compromiso del equipo consultor fue el de lograr hacer de la mercadotecnia una filosofía dentro de la empresa, que se integre a la metodología de la Investigación Acción a partir del AMA, estableciendo las bases para desarrollar un sistema de información acorde al sistema de administración que se ha venido implementando; dándole a cada uno de los implicados los elementos necesarios de mercadotecnia para que los integren a su visión holística de la realidad y desarrollen estrategias para la entrega de productos y/o servicios de valor al consumidor mediante la interrelación que hay entre mercadotecnia y las demás áreas de la empresa; entendiendo el rol que juega cada una de ellas para alcanzar los objetivos.

La intervención se llevó a efecto en 5 bloques generales que se fueron incorporando de manera paralela dentro del periodo de estudio.

Un primer módulo relacionado con dotar a la organización de las herramientas y conceptos necesarios y las habilidades perdidas mediante un proceso de capacitación y desarrollo de habilidades tanto técnicas como teóricas y directivas se llevó a cabo durante todo el proceso.

El segundo módulo, relacionado con el consumidor se desarrolló en 4 semanas con el objetivo de conocer las especificaciones críticas mínimas del producto y servicio, el posicionamiento actual, la participación de mercado actual y la brecha entre lo que se debería estar haciendo y lo que actualmente se hace.

La tercera parte relacionado con el análisis de la empresa se incorporó al modelo en 5 semanas, dentro de las cuales se analizó en proceso de negocios, las actividades de alto impacto en la eficiencia operativa, las actividades de alto impacto en la diferenciación; así como un análisis estadístico de los indicadores de éxito en ambas dimensiones. En este mismo periodo, se desarrollaron los primeros planes

de acción encaminados hacia satisfacer las necesidades de los consumidores actuales y hacia rediseñar el proceso de negocio en función del cliente.

El cuarto bloque relacionado con la competencia se incorporó de manera paralela con el análisis del consumidor y el análisis de la empresa en un periodo de 6 semanas en las que se buscó conocer cuales son las variables, que en función de la competencia, el sector y la empresa deberán protegerse al ser parte fundamental de las competencias esenciales y las funcionalidades subyacentes y que permitirán a las organización encaminarse hacia una estrategia sustentable bajo la premisa de la calidad atrayente.

Por último, en la quinta parte de la intervención, relacionada con la estrategia integral, se trabajó en las últimas 6 semanas en la integración de todos los elementos obtenidos, que de manera participativa, diera como resultado nuevos planes de acción dirigidos hacia la cooperación, el contacto íntimo con los clientes, el desarrollo de un sistema de información, la creación de nuevos productos y servicios y la eficiencia operativa mediante un conjunto de actividades deliberadamente seleccionadas que permitirán a la organización ubicarse en el lugar en el que quiere estar (visión) dentro de un sector industrial y que le darán la posibilidad de hacer al cliente una entrega extraordinaria de valor al cliente (trinomio competitivo) mediante trabajadores satisfechos y autorrealizados.

ACTIVIDAD	GRUPO DE IMPLICADOS					SEMANAS											
	CONSULTOR	DIRECTIVOS	EXPERTOS	EJECUTAN	APOYAN O BLOQUEAN	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
ACCIONES PRELIMINARES																	
1	Análisis preliminar del modelo de las 7 o's	X	X	X													
2	Identificación de problemas relacionados con mercadotecnia	X	X	X	X												
3	Segmentación de mercado y validación de los segmentos	X	X	X	X												
ACCIONES PERMANENTES DURANTE EL PROCESO DE IMPLEMENTACION																	
4	Capacitación a los implicados	X	X	X	X												
5	Validación de la información obtenida	X	X	X	X												
6	Análisis de la mente del consumidor	X	X	X													
7	Creatividad e innovación	X	X	X	X												
ACCIONES RELACIONADAS CON EL CONSUMIDOR																	
8	Análisis de datos secundarios (internos y externos)	X	X	X													
9	Identificación de necesidades de información relacionada al consumidor	X	X	X	X												
10	Sesiones de grupo y/o entrevistas profundas	X	X	X													
11	Análisis de la mente del consumidor	X	X	X													
12	Diseño de la investigación cuantitativa	X	X	X													
13	Elaboración del cuestionario para medir brecha y posicionamiento	X	X	X													
14	Recopilación de datos con muestreo no probabilístico	X	X	X	X												
15	Procesamiento de datos	X	X	X													
16	Análisis de datos	X	X														
17	Determinación de la brecha y posicionamiento	X	X	X	X												
18	Identificación de especificaciones críticas mínimas referentes al producto	X	X	X	X												
ACCIONES RELACIONADAS CON LA EMPRESA																	
Eficacia																	
19	Análisis del Proceso Esencial en función de habilidades actuales	X	X	X	X												
20	Análisis del potencial para la acción en función de habilidades del personal	X	X	X													
21	Determinación de habilidades perdidas en función de la brecha hacia la visión	X	X	X	X												
22	Identificación de las actividades de alto impacto en la diferenciación	X	X	X	X												
23	Planes de acción encaminados a disminuir brecha expectativa / percepción	X	X	X	X												
24	Delimitación de indicadores de éxito en función de la competitividad	X	X	X	X												
Eficiencia Operativa																	
25	Identificación de las actividades de alto impacto en los costos	X	X	X	X												
26	Delimitación de indicadores de éxito en función de la productividad	X	X	X	X												
27	Análisis del proceso de entrega de valor para rediseño estructural (SST)	X	X	X	X												

ACTIVIDAD	GRUPO DE IMPLICADOS					SEMANAS											
	CONSULTOR	DIRECTIVOS	EXPERTOS	EJECUTAN	APOYAN O BLOQUEAN	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
ACCIONES RELACIONADAS CON LA COMPETENCIA																	
28	X	X	X														
29	X	X	X														
30	X	X	X	X	X												
31	X	X	X	X	X												
32	X	X	X	X	X												
33	X	X	X														
ACCIONES RELACIONADAS CON EL PRODUCTO																	
34	X	X	X	X	X												
35	X	X	X	X	X												
36	X	X	X	X	X												
37	X	X	X	X	X												
38	X	X	X	X	X												
ACCIONES RELACIONADAS CON EL SERVICIO																	
39	X	X	X	X	X												
40	X	X	X	X	X												
41	X	X	X	X	X												
ACCIONES RELACIONADAS CON LA ESTRATEGIA																	
42	X	X	X	X	X												
43	X	X	X	X	X												
44	X	X	X														
45	X	X	X	X	X												
46	X	X	X	X	X												
47	X	X	X	X	X												
48	X	X	X	X	X												
49	X	X	X	X	X												
ACCIONES DE CIERRE DE LA PRIMERA ETAPA																	
50	X																
51	X	X															
52	X	X	X	X	X												
53	X																

4.2.2. Resultados Obtenidos.

Dentro del centro recreativo se lograron identificar algunas habilidades perdidas y el rediseño de los procesos de negocio trajo como consecuencia un incremento de 15% en las ventas con relación al mismo periodo del año pasado; sin embargo, el potencial para el crecimiento es importante, pues solo tienen una participación de mercado menor al 15%, su servicio con una clara ventaja competitiva está dirigido hacia un segmento de mercado con poca sensibilidad al precio, y el personal tiene amplia experiencia en el ramo y un nivel escolar superior a los 16 años; lo cual le posibilitaría un crecimiento mucho mayor al obtenido limitado por la estructura organizacional, el sistema de remuneración y un estilo de dirección empírico.

Al cierre de la intervención se obtuvieron las siguientes recomendaciones por parte del grupo de implicados y el equipo consultor:

- Fijar metas en base a la integración de las necesidades de los clientes a los procesos y desarrollo de la empresa.
- Establecer un sistema de señalización más dinámico para que los clientes conozcan las áreas de mayor cuidado en el establecimiento.
- Elaborar una base de datos de los clientes para dar mayor seguimiento.
- Mejorar la estrategia de promoción dirigiendo los esfuerzos la mercado meta y a los clientes actuales.
- Aumentar la comunicación entre las áreas que integran la cadena de valor para que se fijen responsabilidades de procesos y dar una solución más rápida.
- Poner aires acondicionados en el área de recepción.
- Involucrar a todas las áreas de la empresa para que conozcan la nueva dinámica de trabajo y formen parte del cambio.

En la tienda de ropa, al ser una empresa familiar, la marcada estructura familiar, trasladada a la empresa no permitió avances significativos en ninguna de las 3

áreas del modelo (eficiencia operativa, contacto íntimo con los clientes y desarrollo de productos líderes); sin embargo, el identificar que con ese nivel de ventas tenían una participación de mercado de sólo el 5% dentro de su segmento de mercado (damas de talla extragrande) les permitió visualizar de una manera más amplia el potencial de crecimiento del que disponen; surgiendo las siguientes recomendaciones por parte del grupo de implicados y facilitadores:

- Investigar más a fondo las necesidades de mujeres con problemas de sobrepeso para establecer las variables que permitan la creación de relaciones más cercanas entre ellos y sus clientas.
- Elaborar una estrategia financiera.
- Adecuar las facilidades físicas a las necesidades del mercado (al estar ubicados en Cd. Lázaro Cárdenas puntualmente se hizo referencia a: estacionamiento, aire acondicionado, sanitario y un buen mobiliario).

En la agrupación de radiotaxis se logró identificar una posición competitiva que les permitió un incremento de 10% en su nivel de ventas logrando obtener el 15% de participación de mercado. Una parte particularmente difícil en el trabajo con esta agrupación fue la relacionada con el comportamiento de los directivos en base a la estructura organizacional, ya que estos en algunos de los casos mostraban según la percepción del grupo de implicados, una falta de interés y compromiso hacia la capacitación y acuerdos relacionados con el crecimiento de la corporación.

Las recomendaciones realizadas fueron:

- Seguir con las estrategias y lo más importante: el compromiso a seguir ofreciendo los servicios en el lapso establecido como compromiso de los implicados para evitar molestias con los clientes y de preferencia hacerle mención al cliente en cuanto tiempo llegará la unidad a su domicilio.
- Capacitar a los choferes en base a la importancia que tiene el cliente en una organización.

-
- Desarrollar una base de datos de clientes para poder tener un mayor acercamiento con ellos.

En la tienda de computación se identificó una brecha importante entre las necesidades de los clientes y las especificaciones de servicio de la empresa, lo cual permitió establecer una estrategia de reposicionamiento y modificar el proceso de negocios con la finalidad de frenar la tendencia de decremento en las utilidades y los niveles de venta de la organización, logrando solucionar los principales problemas que se encontraban centrados fundamentalmente en liquidez y deuda.

La presión por esta situación, así como el considerable incremento en el número de competidores en los últimos meses hizo que el directivo manifestara una alta disposición a la implementación de nuevas maneras de organización por lo que la implementación de los planes de acción derivados de la estrategia se llevó a cabo fácilmente.

Las recomendaciones planteadas fueron:

- Seguimiento de los indicadores de eficiencia operativa desarrollados como resultado de la intervención.
- Una vez solucionados los problemas de cumplimiento en fechas de entrega a los clientes buscar el incremento de ventas.
- Potencializar las capacidades de su equipo de ventas y reforzar su capacitación.

En la escuela primaria derivado de un importante problema de insatisfacción de las profesoras con el estilo de dirección fue importante trabajar en el rediseño de los procesos de negocio así como en la estructura organizacional y en el enriquecimiento del puesto y la capacitación del personal docente como primeros aspectos derivados del diagnóstico. El resultado de un plan de promoción fue el incre-

mento en 50% la matrícula para el ciclo escolar iniciado en el 2005 y con ello lograr una participación de mercado de apenas el 2% y una rentabilidad del 8%, la cual está por debajo del promedio de la industria que es del 15% según los directivos de la escuela.

El alto nivel académico de los implicados, complementado con un estilo de dirección jerárquico pero dispuesto a cambiar, permite el pensar que el potencial para la acción, subutilizado hasta el momento en materia de crecimiento y desarrollo, permita obtener un 5% de participación de mercado para el año 2009; es decir, lograr un incremento del 250% en el nivel de ventas en un periodo de 4 años.

Las recomendaciones realizadas fueron:

- Continuar con el programa de capacitación encaminado hacia tres direcciones: pedagogía, atención al cliente (alumnos y padres de familia) y eficiencia operativa.
- Mantener un estilo de dirección participativo que posibilite el compromiso, la identificación y la retroalimentación dentro de todo el grupo de implicados.
- Desarrollar un sistema de seguimiento de alumnos y retroalimentación con padres de familia en el que participen los alumnos, las maestras, los directivos y los padres.

En la tienda de autoservicio (ubicada en Cd. Lázaro Cárdenas), derivado de la llegada de grandes empresas como Aurrera y Soriana se comenzaron a tener graves problemas de ventas que hicieron pensar a los directivos (ubicados en Morelia) en dejar de operar en esta ciudad; sin embargo, el trabajo en equipo encaminado hacia mejorar los niveles de eficiencia operativa, elevar las ventas y mejorar el sistema de atención a clientes así como el Layout de la tienda y el surtido principalmente de abarrotes, permitió invertir la tendencia en el número de clientes que

visitaban la tienda logrando incrementarlo en 34% y por tanto lograr un incremento en ventas de 15% en las 12 semanas de implementación del modelo.

Las recomendaciones realizadas fueron:

- En virtud de que la gerencia practica una administración conservadora, libre de riesgos, escéptica y temerosa al cambio, a pesar de los logros alcanzados se detecta una falta de liderazgo que hace necesario un proceso de “venta” con ellos para lograr su apoyo en la continuidad de los trabajos de implementación.
- Actualmente el personal se encuentra motivado, principalmente el contador, quien consiguió la autorización para dar a conocer la información de ventas (manejada hasta el día de hoy como confidencial) por lo que se recomienda dar a conocer los resultados a todo el personal para que conozcan el resultado de su esfuerzo trabajando en equipo.

En la agencia de seguros el proceso de implementación fue cancelado por la alta dirección al momento de comenzar a desarrollar los planes de acción derivados del diagnóstico inicial del segundo módulo relacionado con el consumidor. Esta decisión fue tomada, según el grupo de implicados, por la falta de interés de la dirección en posibilitar una participación mas activa de los empleados que pudiera atentar contra su línea de mando y control.

En el hotel se logró incrementar el porcentaje de ocupación en 20% en el periodo de 12 semanas y se lograron convenios de colaboración con empresas de guías turísticos. Igualmente se desarrolló una base de datos de clientes y se incrementaron las utilidades en 25%.

Las recomendaciones fueron:

- Continuar con los planes de acción encaminados hacia la eficiencia operativa, la imagen corporativa (jabones, shampoo, toallas, etc. con logotipo).
- Reforzar la cooperación con operadores turísticos.
- Trabajar en el enriquecimiento de puestos pues se identificó una insatisfacción generalizada entre los empleados.

En las cabañas, el exceso de habilidades perdidas dentro del grupo de implicados, en materias como administración y finanzas, hizo difícil la implementación del modelo al no tener un conocimiento cuando menos aproximado del entorno de negocios dentro de su sector industrial y no tener control alguno sobre los costos o los niveles de utilidad; teniendo únicamente un control sobre las ventas; por lo cual el modelo logro implementarse únicamente hasta la tercera etapa, siendo necesario reforzar en la primera etapa (entrenamiento) con un programa de capacitación que se buscó desarrollar mediante la vinculación con universidades de la región; sin embargo, los tiempos de repuesta de las universidades no estuvieron acordes con las necesidades de la empresa y el programa de capacitación tuvo que llevarse a cabo con una firma de capacitación. No hubo resultados ni en materia económica ni de posición competitiva derivado de todas estas situaciones y los únicos avances fueron la identificación las especificaciones que derivadas del estudio de mercado, deberían incorporarse al proceso de negocios con la finalidad de desarrollar una ventaja competitiva inexistente hasta el momento.

Las recomendaciones planteadas fueron dirigidas fundamentalmente hacia continuar con el programa de capacitación y hacia la implementación de los planes de acción derivados del trabajo con la organización; los cuales estuvieron encaminados hacia reducir la brecha entre las expectativas de los consumidores y la percepción final en la prestación del servicio.

En la resinera como resultado del trabajo en equipo realizado con los resineros, se logró una reducción en los costos de recolección de un 15%, un incremento de 25% en el volumen de resina recolectada y una disminución de 50% en la contaminación previo al proceso de transformación.

Se identificaron también algunas variables de importancia para los clientes que permitió incrementar las ventas en un 35% y como resultado de todas estas acciones, se obtuvo un incremento en la utilidad de un 250%.

Al tener únicamente clientes industriales que utilizan la resina para otros procesos de transformación, se logró trabajar fuertemente en el contacto íntimo con ellos y también se tuvo un avance significativo en la eficiencia operativa; sin embargo, en materia de competitividad, fue necesario el buscar alguna vinculación con algún centro de investigación que les permitiera ofrecer no solamente resina, sino algunos derivados como aguarrás con la finalidad de poder ofrecer alguna ventaja competitiva. No hubo ningún resultado en estos intentos de vinculación pues no fue posible llegar más allá de un primer acercamiento con dos institutos de investigación.

Las recomendaciones fueron:

- Evaluar la posibilidad de realizar la investigación aplicada en derivados mediante recursos obtenidos de CONACYT o bien mediante los recursos propios generados con el incremento de las utilidades.
- Reforzar la gestión con los clientes para no perder los avances logrados hasta el momento.
- Transferir algunos de los beneficios económicos obtenidos con la aplicación del modelo hacia los encargados de recolectar en el bosque la resina.

En la empresa de nanotecnología se encontró con un potencial enorme para la acción al estar compuesta por dos doctores, un maestro en ciencias y dos ingenieros. Al momento del inicio en la implementación del modelo contaban solamente con un cliente, por lo que el trabajo se encaminó hacia la identificación de clientes potenciales (que al ser alta tecnología se buscaron a nivel internacional), hacia la obtención de financiamiento y hacia el desarrollo de procesos de administración, mercadotecnia y recursos humanos, pues estos eran sus principales problemas.

Como resultado de las 12 semanas de trabajo con ellos, se logró estructurar una estrategia integral cuya finalidad fue consolidar la empresa en los próximos dos años mediante el desarrollo de procesos administrativos y de mercado (cuyas habilidades se encontraban perdidas dentro del grupo de implicados) que les permitan una mayor solidez financiera y como consecuencia, un mayor poder de negociación ante sus clientes.

Al ser un proyecto de mediano plazo, no hubo mayores resultados ni tampoco se hicieron recomendaciones relevantes a los directivos.

En la purificadora de agua de Morelia se logró una reducción en los costos de 5%, un incremento en las ventas de 18% y se comenzó a trabajar en el desarrollo de un nuevo producto (agua purificada con sabor) que al cierre de la intervención no había sido finalizado pues el estilo de dirección es reactivo y tradicionalista. Se realizaron pruebas químicas a todas las marcas que se ofrecen en la ciudad y el resultado de estas pruebas fue que la marca de esta empresa contaba con las mejores propiedades químicas; por lo cual se recomendó evaluar la posibilidad de utilizar estos resultados como elementos que les permitan un mejor posicionamiento y una mayor participación de mercado; la cual es de 15%.

Derivado también del estilo de dirección mencionado, existe un clima laboral que dificultó la implementación de elementos que permitieran un contacto íntimo con el

cliente y las recomendaciones realizadas por el grupo de implicados y los facilitadores fueron:

- Implementar el plan promocional derivado de la estrategia.
- Modificar el formato de pedidos para monitorear el tiempo de respuesta en el pedido.
- Implementar algunas acciones para reducir el tiempo de reabastecimiento de camiones repartidores.
- Implementar un sistema de bonos para ser entregado a los vendedores que por mes logren mayores ventas, cuyos fondos serán obtenidos de la misma disminución de costos e incremento en ventas logrado por ellos mismos.

4.2.3. Retroalimentación y Rediseño.

Al término de la intervención con 4 de las 12 empresas, se identificó que gran parte del trabajo desarrollado dentro de las organizaciones estaba encaminado hacia la generación de planes de acción derivados de la estrategia y los implicados perdían de vista la importancia de generar, en un primer momento, planes de acción encaminados hacia disminuir la brecha entre los niveles de desempeño actuales y los beneficios esperados por los consumidores; de igual manera, los bloques de trabajo se encontraban segmentados y dispersos, lo cual trajo como consecuencia que se perdiera en enfoque de buscar la eficiencia operativa, el contacto íntimo con los clientes y el desarrollo de productos líderes; razón por la cual, en la intervención con las 8 empresas restantes (que se trabajaron en dos grupos de cuatro empresas), se reforzó el trabajo en esta dirección ayudando a los implicados a operar el proceso de implementación del modelo sin perder de vista el enfoque sistémico y la búsqueda sistemática de este trinomio competitivo.

Resultó complejo que los directivos aceptaran la posibilidad de que derivado del trabajo en equipo de los implicados, pudieran surgir aspectos que ellos no tenían

considerados, probablemente porque ello los evidenciaba en su falta de estrategia y habilidades de dirección y trabajo en equipo; por lo cual, habría que buscar mecanismos mediante los cuales estas evidencias sean presentadas a los directivos de alguna manera mas sutil con la finalidad de que no sientan que se invade su jerarquía y posición de poder; o bien para que encuentren claramente que estas condiciones les generarán mayores beneficios en el corto plazo.

En los procesos de intervención en los que hubo necesidad de buscar la construcción de alianzas estratégicas, la respuesta obtenida por las universidades y centros de investigación quedo claro que si se desea realizar investigación y desarrollo dentro de las empresas, la iniciativa y gran parte del proceso de transformación de esas investigaciones en productos y servicios innovadores deberá ser administrado por las propias empresas, pues será difícil que las universidades y centros de investigación salgan de su área de confort para solucionar problemas empresariales.

En 8 de las 12 intervenciones, se encontró que existe una insatisfacción con el trabajo al ser considerado como inferior a las capacidades personales y poco retador y motivador, se detectó también que esta situación es, al parecer, más común entre las personas mayores a 30 años y menores a 45; lo cual podría sugerir (aunque esto sería tema de otra investigación) que en ese rango de edades es mucho más común que se este desaprovechando, por malos diseños estructurales en las empresas, un gran potencial que pudiera encaminarse hacia el crecimiento y el desarrollo; al encontrarse probablemente en estas personas, la combinación entre experiencia, energía y conocimientos que pudiera ser el detonante para la solución a muchos de los problemas de productividad, competitividad e innovación en las organizaciones.

Quinta Parte: Discusión de Resultados.

5.1. Variables en los estilos de dirección que dificultan la incorporación de enfoques de avanzada.

Estas 13 experiencias dan la posibilidad de identificar algunos aspectos sobre los actuales estilos de dirección en las empresas michoacanas que dificultan la incorporación de modelos avanzados de administración como el de mercadotecnia de alto rendimiento:

Una de las variables identificadas es la actitud de los empresarios ante el cambio y el entorno. Se encontró que en términos generales no se presta atención a las señales del entorno y por consiguiente los proyectos de crecimiento se basan en una estrategia de cambio que busca únicamente de un incremento marginal en relación a los resultados de años anteriores olvidándose de captar las señales del entorno e incorporarlas al proceso de negocios de las empresas. Por esta razón, el cambio se ignora y el tiempo no se analiza.

Una segunda variable es el enfoque que se tiene tanto de calidad como de mercado. En primer lugar, este enfoque está limitado a un reducido grupo de personas quienes son las responsables de ambas acciones y el enfoque hacia el mercado no existe o se limita únicamente a labor de ventas; lo cual trae como consecuencia una elevada estructura de costos fijos que dificulta tanto la eficiencia operativa como la competitividad; pues también se encontró un común denominador en la comprensión que las empresas tienen sobre la disminución de costos, reduciéndose exclusivamente a acciones como la elaboración de estrictos controles y políticas para el consumo de materiales de trabajo, el recorte de personal, la reducción de operaciones, el pagar bajos salarios, el disminuir la calidad en los produc-

tos y servicios y el establecer una excesiva supervisión en los procesos de las empresas.

Una cuarta variable es la relacionada con la posibilidad de desarrollar procesos de trabajo que posibiliten la creatividad y por lo tanto el desarrollo de productos innovadores; pues la idea prevaleciente de que las personas creativas son muy inteligentes o tienen un alto nivel cultural dificulta el incorporar procesos de avanzada dentro de las empresas. Fue igualmente común el hecho de bloquear las ideas creativas que surgían del trabajo con los implicados.

Un quinto aspecto que dificulta la transformación organizacional está relacionado con la remuneración, pues para los empresarios resulta difícil el pensar en una remuneración ligada a resultados en donde el nivel de ingresos de los empleados este en función de un salario compuesto por conocimientos, habilidades y resultados organizacionales; y por otro lado, el compromiso de los empleados y la participación en procesos de trabajo flexibles y poco estructurados que posibiliten la rapidez de respuesta es poco probable mientras no vean un beneficio inicialmente económico como resultado de su esfuerzo.

Un sexto elemento esta relacionado con el nuevo rol que los directivos deberían jugar dentro de una organización de alto rendimiento, pues actualmente los directivos centran gran parte de su tiempo en la solución de problemas, en la toma de decisiones y en la supervisión; lo cual trae como consecuencia un estilo de dirección autocrático, unilateral y jerárquico; generando con ello mandos medios incompetentes y resultados marginales.

Una séptima variable es la comprensión de crecimiento y desarrollo. Actualmente las empresas tienen como objetivo el crecimiento bajo la premisa de que entre mas grandes sean mejores resultados obtendrán derivados de mayor volumen de ventas y en cuanto a desarrollo resulta una barrera la idea de que las restricciones

son el gobierno, los empleados, las devaluaciones y todos aquellos elementos que les liberan de responsabilidad alguna sobre sus posibilidades de desarrollo.

Estas variables, descritas a manera de síntesis, dificultan la incorporación de nuevos modelos de negocio principalmente por la dificultad de lograr una concepción dual; a partir de la cual, tanto el sistema técnico como el sistema social dentro de las Empresas tengan la misma importancia; logrando con ello mejoras radicales en materias como competitividad, productividad e innovación y por consecuencia de ello el tener la posibilidad de construir empresas de clase mundial.

Es importante que las empresas sean capaces de entender que la solución a la mayoría de los problemas que las aquejan no está en función de utilizar únicamente la tecnología; la cual permitirá, tal como ha sucedido hasta el día de hoy a nivel mundial, lograr altos niveles de productividad, pero pocos resultados en competitividad e innovación; pues el aprovechamiento única y exclusivamente de la tecnología como estrategia que permita a las empresas competir a nivel mundial trae consigo un alto costo social y beneficios económicos que únicamente han beneficiado a empresas transnacionales cuyo interés por nuestro país únicamente está basado en la mano de obra barata.

Por otro lado, el pensar en organizaciones cuya única preocupación sea la dimensión social, traería consigo el problema de dejar de lado los avances tecnológicos que nos permitirían ser competitivos a nivel mundial, y nuevamente los resultados de las empresas serían insuficientes para hacer frente a las exigencias empresariales del siglo XXI.

5.2. Resultados de la implementación del modelo.

Como resultados finales, se podría comenzar a concluir, basado en los principios socio técnicos expuestos brevemente, que la implementación exitosa del modelo está en función de lograr que las empresas posibiliten tanto el desarrollo humano integral, como el desarrollo tecnológico que por un lado identifique oportunidades de negocio y por el otro conforme y consolide equipos de trabajo capaces de llevar a la práctica las estrategias que se deriven de estas oportunidades logrando con ello un crecimiento y desarrollo mucho más amplio en donde la responsabilidad de las organizaciones y empresas van más allá de un simple crecimiento económico.

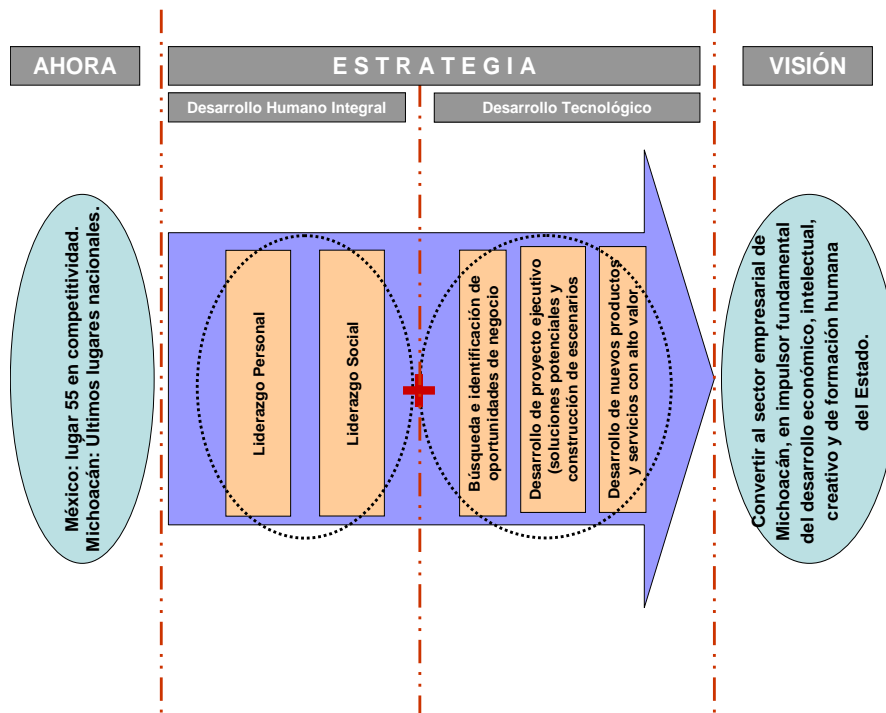


Figura 5.1. Conclusión inicial de la Investigación.

En relación al desarrollo tecnológico presentado en la figura 5.2, la propuesta parte del modelo planeado de investigación acción; incorporando en 4 etapas de intervención 3 niveles de pensamiento (el pensamiento estratégico, táctico y opera-

tivo) y 4 acciones fundamentales (investigación, análisis de factibilidad, educación y acción).

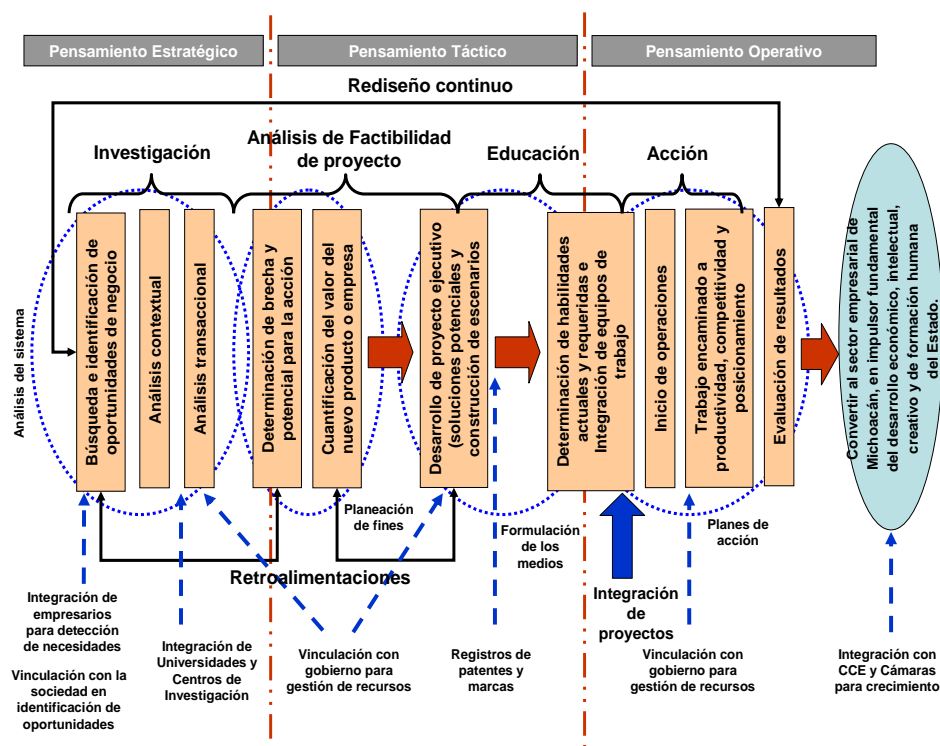


Figura 5.2. Mapa conceptual del desarrollo tecnológico.

Este modelo, cuyas etapas describiremos brevemente un poco más adelante, debe tener la capacidad de perseguir sus ideales con efectividad creciente en condiciones constantes o condiciones cambiantes y debe tener la capacidad de aprender y adaptarse.

Adaptarse es responder a un cambio interno o externo de tal modo que el desempeño de la organización se mantenga o se mejore. El cambio frente al cual la adaptación es una respuesta puede representar una amenaza o una oportunidad. Por ejemplo, la aparición de un nuevo competidor puede representar una amenaza

za, la desaparición de uno ya establecido una oportunidad. En ambos casos se requiere la habilidad para detectar los cambios que pueden afectar o que afectan el desempeño; así como la habilidad para responder a ellos con una acción correctiva o de aprovechamiento. Esta acción puede consistir en un cambio en el propio sistema o bien en su medio.

La capacidad de aprendizaje de las organizaciones está fundamentalmente localizada dentro del entorno transaccional planteado por Kurt Lewin y explicado brevemente en la segunda parte y la adaptación está en función del entorno contextual; y tanto el aprendizaje como la adaptación, tal como se plantean en el modelo, son actividades intencionadas que pueden aprenderse. En un sistema no puede darse el aprendizaje y la adaptación a menos que se den su administración; por lo tanto, aquella organización que pretenda un estado ideal encaminado hacia la innovación y la competitividad, debe contar con un sistema de administración que posea la capacidad de aprender.

En la primera etapa de análisis del sistema, se identifican oportunidades de negocio mediante un análisis tanto contextual como transaccional de la realidad de las empresas; así como el entorno industrial dentro del cual se desenvuelven.

En la segunda etapa del modelo, relacionada con la planeación de los fines, el análisis de factibilidad del proyecto incorpora elementos del pensamiento estratégico y del pensamiento táctico, entendiendo este último como la habilidad de la organización para construir y consolidar equipos de trabajo capaces de llevar a cabo un estudio de mercado y un estudio financiero encaminados hacia el desarrollo de nuevos conceptos de negocio; dentro del cual, la retroalimentación comienza a ser una actividad importante del quehacer de las empresas, encaminado principalmente a medir de una manera sistemática la brecha entre la identificación

de oportunidades y la posibilidad real de la empresa para llevarla a cabo desde las perspectivas técnica, económica, humana, social y financiera.

La tercera etapa, relacionada con la formulación de los medios, tiene como objetivo la construcción de escenario y la identificación de habilidades requeridas en el equipo de trabajo; es decir, en esta etapa tanto el análisis de las capacidades humanas dentro del organización como la habilidad de gestión y vinculación con organismos externos que permitan llevar a la realidad el nuevo concepto de negocio, son los aspecto centrales de la propuesta de desarrollo tecnológico de la mercado-tecnia de alto rendimiento.

Por último, la etapa de planes de acción tiene como objetivo realizar los planes de acción derivados de la estrategia; en donde la vinculación con cámaras y organismos empresariales, así como la integración con centros de investigación y universidades, se constituyen como un eje fundamental del desarrollo tecnológico en el sector productivo de Michoacán y de México, que no debemos olvidar, está compuesto en más del 98% por empresas micro, pequeña y medianas que tienen dos problemas fundamentales. Falta de tiempo y falta de dinero.

En relación al desarrollo humano, la figura 5.3, plantea que las organizaciones deben considerar dos dimensiones de liderazgo dentro de sus organizaciones: el liderazgo personal y el liderazgo social. Dentro de liderazgo personal, las organizaciones deben de entender que parte de sus responsabilidades es lograr un desarrollo armónico de las dimensiones que conforman la vida del ser humano; es decir, preocuparse tanto por el desarrollo físico, como por el desarrollo emocional e intelectual; así como el desarrollo del ser; en donde el desarrollo físico constituye la base para lograr una armonía y un equilibrio entre el desarrollo emocional y el intelectual de las personas; que a su vez permitirán una formación integral a través

del bien ser, del bienestar, del bien tener, del bien conocer, el bien saber y del bien hacer.

Dentro de liderazgo social, se propone que en las organizaciones debe existir un equilibrio y complemento de capacidades y habilidades estratégicas, táctica y operativas; es decir, las bases para la construcción de equipos de trabajo que complementen sus habilidades mediante una visión compartida y un fin común. Esto no significa que todas las personas involucradas en la organización tengan como objetivo y como visión exactamente lo mismo, sino que todos esos objetivos estén alineados de manera tal que se genere una dinámica de ganar ganar en todos los grupos de implicados (accionistas, directivos, empleados, clientes, proveedores, sociedad y gobierno) logrando con esto el comenzar a construir el capital humano necesario para mejorar los resultados de las empresas y organizaciones mexicanas y michoacanas.

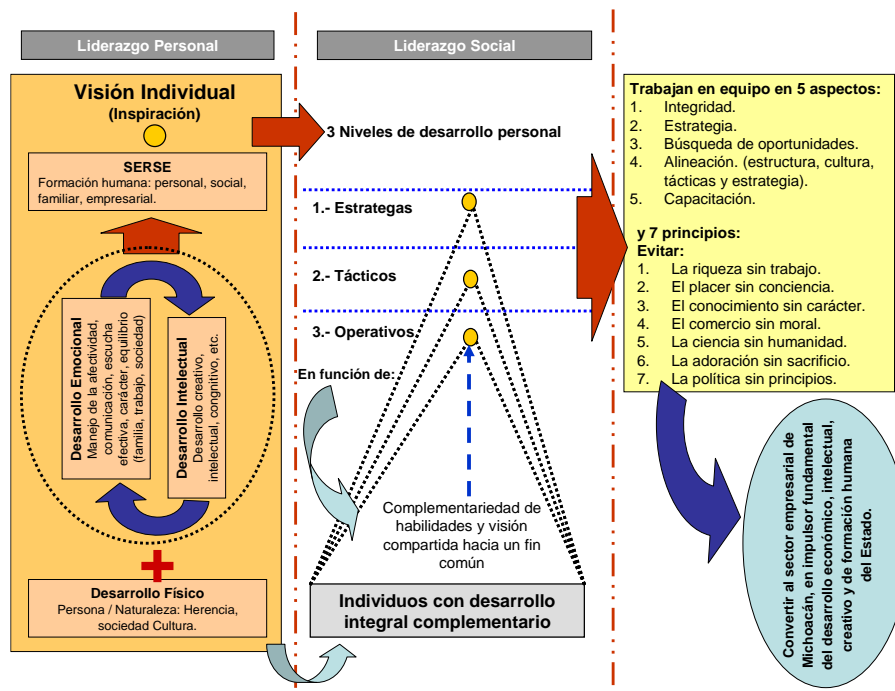


Figura 5.3. Mapa conceptual del desarrollo humano.

En la figura 5.4, el sistema de desarrollo empresarial presentado en la figura 3.2, una vez implementadas las 3 etapas de intervención de la mercadotecnia de alto rendimiento, queda estructurado en tres dimensiones esenciales: la eficiencia operativa, la búsqueda sistemática de una mejor posición competitiva y el desarrollo de un sistema que permita un contacto íntimo con el cliente. A partir de esos tres conceptos, y buscando el equilibrio planteado en la figura 5.1 en relación al sistema social y el sistema técnico, la propuesta derivada de la investigación comienza en la creación de equipos de trabajo que posibiliten la solución de problemas, analicen el proceso de negocios y determinen del posicionamiento actual.

En cuanto a la solución de problemas, se parte del hecho de que la realidad de las organizaciones está constituida fundamentalmente por la percepción que los implicados tienen de la situación actual de la misma; razón por la cual, el trabajo inicial en la solución de problemas estará encaminado a atacar aquellas situaciones dentro del organización relacionadas fundamentalmente con la percepción y la operación diaria de los implicados en el proceso de negocio antes de pensar en el desarrollo de productos líderes y contacto íntimo con los clientes.

En relación al análisis del proceso, es importante que entender el quehacer de las organizaciones como un conjunto de actividades que mediante su interconexión e interdependencia dan la posibilidad de generar valor en los productos y servicios que se ofrecen; y a partir de ello, es importante en las etapas iniciales de la implementación del sistema el identificar las actividades que tienen un alto impacto en la satisfacción y cumplimiento de expectativas de los consumidores, así como la identificación de aquellas actividades que son importantes para el crecimiento desarrollo de las empresas y aquellas actividades cuya principal razón de existir es el control y la supervisión de los trabajadores de un organización y que ni son relevantes para la operación ni agregan valor al mercado.

El tercer aspecto planteado en la etapa inicial, relacionado con el posicionamiento actual, busca establecer la posición en la que se encuentra la empresa desde la brecha que se genera entre las expectativas del cliente y la percepción final que éste, tiene una vez que el contacto con la empresa le ha permitido construir una opinión. En función de esta brecha, se desarrollan las actividades necesarias para que mediante un mayor cumplimiento de las expectativas sea posible incrementar las ventas y establecer los planes de acción necesarios para mejorar tanto la imagen que los clientes tienen de la organización, como la manera en que nos organizamos para poder dar cumplimiento y satisfacción a sus necesidades.

Todo este trabajo inicial tiene como objetivo el identificar y mejorar los indicadores, tanto estratégicos, como operativos, que permitan dentro de las empresas michoacanas el solucionar problemas de liquidez y deuda y posibilitar el nuevo rol del jefe en función del entrenamiento su gente, el análisis del entorno y las relaciones públicas.

La siguiente etapa, una vez que las empresas han solucionado parcialmente sus problemas de liquidez y esto le ha permitido al directivo comenzar a asumir su nuevo rol, es dirigir éstos esfuerzos a tres aspectos estratégicamente importantes: La remuneración ligada resultados, la construcción de alianzas estratégicas y la creación equipos semiautónomos de trabajo que deberán trabajar en un análisis de la organización en tres dimensiones: el análisis del empresa, el análisis del entorno y el análisis tecnológico.

En cuanto al análisis de la empresa, estos equipos de trabajo deben identificar el potencial para la acción que tienen en función de las capacidades técnicas, organizacionales y humanas que muy probablemente sean sub-utilizadas como resultado de un problema estructural, que concibe a las organizaciones desde una

perspectiva mecanicista y en donde el hombre es solamente una extensión de la máquina.

El análisis del entorno es importante, pues a partir de este las empresas comenzarán a conocer cuál es el comportamiento y la tendencia del sector industrial dentro del cual participan; es decir, las empresas debe de ser capaces de identificar oportunidades de negocio y fuentes de innovación en el entorno contextual de las organizaciones; así como saber hasta qué punto las capacidades económicas, humanas, sociales y tecnológicas de la organización posibilitan el aprovechamiento de estas oportunidades en la construcción de nuevos conceptos de negocio.

En el momento en que las empresas logran identificar tanto sus capacidades esenciales como el potencial para la acción y las oportunidades de negocio que de ello se derivan, se está en posibilidades de trabajar en la construcción de alianzas estratégicas encaminadas fundamentalmente a la investigación y desarrollo mediante la cooperación; pues partiendo de la realidad de las micro y pequeñas empresas mexicanas es difícil pensar que tendrán la posibilidad tanto económica como humana de invertir en investigación y desarrollo; pero eso no quiere decir que no puedan buscar de manera cooperativa el llevar a cabo esta actividad de manera coordinada con cámaras empresariales, universidades y centros de investigación; en donde básicamente existen cinco aspectos centrales que dificultan esta cooperación:

El primer aspecto es el concepto del tiempo. En las empresas, que en un 98% están compuestas por micro, pequeñas y medianas, el tiempo es corto: se buscan resultados en menos de cinco meses, se pretende recuperar la inversión en máximo un año, las estrategias están encaminadas a solucionar problemas de liquidez y deuda del próximo mes y por consecuencia, todas las actividades son urgentes. Por otro lado, para las universidades y centros de investigación el concep-

to de tiempo es a mediano y largo plazo: Las investigaciones se plantean a dos o tres años, la incorporación de estudiantes a los procesos productivos se da hasta la culminación de sus estudios y hay muchas cosas que pueden esperar para mañana.

El segundo aspecto está relacionado con objetivos y resultados. Para las empresas están encaminados fundamentalmente hacia la creación de riqueza, para las universidades en función del número de egresados y número de titulados y para los centros de investigación mediante la publicación de journals y artículos científicos.

El tercer aspecto es el lenguaje. Mientras que las universidades y los centros de investigación utilizan un lenguaje teórico y enmarcado por conceptos científicos, las empresas tienen desconocimiento de este lenguaje, pero sobre todo, no encuentran la manera de traducir este lenguaje en acciones concretas.

El cuarto aspecto es la economía. No es ninguna novedad el hecho de que temas como la investigación y la vinculación requieren de inversiones económicas; en la mayoría de las empresas mexicanas es difícil llevar a cabo estas inversiones debido a los bajos niveles de productividad que tienen y no alcanzan a ver la actividad científica como algo que les genere rentabilidad en el corto o mediano plazo. Para las universidades y centros de investigación, los recursos económicos no está en función de generar resultados dentro de las empresas, sino en función de los subsidios otorgados por el gobierno en instituciones públicas y del pago de colegiaturas en instituciones privadas; por lo cual no necesitan el generar resultados adicionales para obtener estos recursos.

Y por último, pero no por ello menos importante, el quinto aspecto que se encuentra desfasado es la comprensión de la realidad. Mientras que para las universidades y centros de investigación está determinada por la identificación y análisis de unas cuantas variables, para las empresas está en función de la interconexión e interdependencia de estas variables, de manera tal que para unos la actividad

fundamental es el análisis y para otros la síntesis, para unos la visión de la realidad es reduccionista y para otros holística.

A partir del momento en el que se trabaja en la eficiencia operativa y se posibilita la cooperación entre las empresas, las universidades y los centros de investigación, las empresas comienzan a desarrollar un trabajo en dos direcciones: en un sentido encaminado hacia la selección y desarrollo de ventajas competitivas y en el otro hacia la creación de nuevos conceptos de negocio.

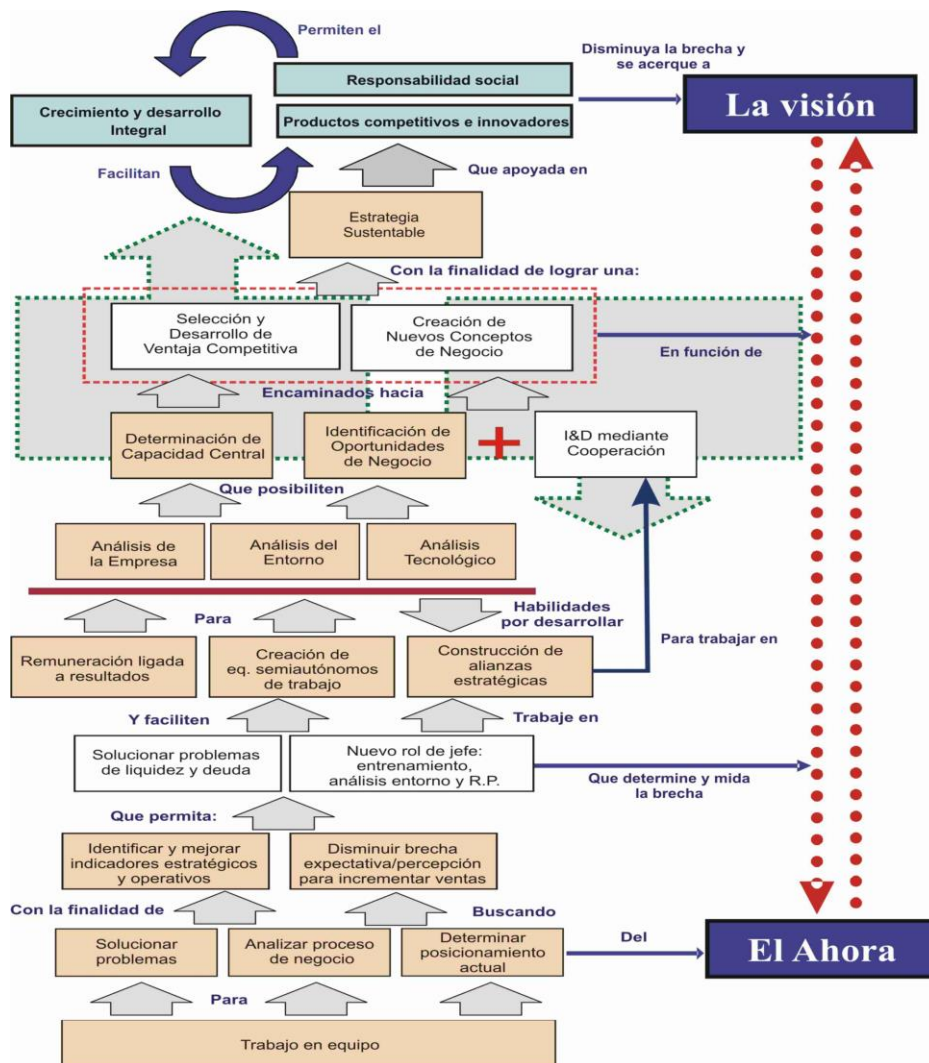


Figura 5.4. Sistema de desarrollo empresarial derivado de la investigación.

Al hablar de este trabajo bidireccional, puntualmente la referencia es al hecho de que las empresas deberán de posibilitar, mediante la integración de la estructura, los directivos, los empleados, y el proceso de negocios, la construcción de una visión compartida, a partir de la cual se implemente una estrategia que posibilite la construcción de esta visión en el mediano y largo plazo; y por otro lado, se deben de desarrollar las capacidades para que a partir de un nuevo concepto de negocio (abstracto y no siempre perfectamente definido) se desarrolle la estrategia necesaria con la finalidad de que este concepto pueda llevarse a la práctica y materializarse en el ahora. Dicho en otras palabras, la empresa debe desarrollar tanto a su gente como a su estructura y su tecnología para que tengan la capacidad de invertir el 50% de su tiempo en la solución de problemas derivados de la selección y desarrollo de ventajas competitivas y el otro 50% de su tiempo en relación a la identificación de oportunidades de innovación y la creación de nuevos conceptos de negocio.

De la misma manera, el desarrollar ventajas competitivas debería permitir a las organizaciones mejorar su rentabilidad y con ello tener la posibilidad de invertir en investigación y desarrollo, en la creación de equipos semiautónomos de trabajo y en la remuneración ligada a resultados.

La construcción de un sistema de trabajo que permite elevar los niveles de productividad en las organizaciones está en función de la identificación y eliminación de actividades innecesarias, el aprovechamiento de la capacidad intelectual de los implicados, el rediseño del estructura y el rediseño de los sistemas de trabajo integrados en un sistema que permita trabajar tanto en la eficiencia como en la eficacia.

El desarrollar sistemas de trabajo que permitan elevar los niveles de competitividad está en función del análisis de las capacidades y potencialidades de la em-

presa, el análisis de la competencia, el análisis del consumidor y el análisis del sector industrial; que al integrarse con los sistemas de trabajo, la estructura, y el estilo de dirección, permiten a las empresas identificar aquellas variables que inciden en su desempeño y sus niveles competitivos y sobre las cuales tienen la posibilidad de ejercer acción directa al ser parte de su entorno transaccional. Adicionalmente, deben de ser capaces de identificar aquellas variables ubicadas en el entorno contextual y dentro de las cuales la única posibilidad es la adaptación.

En relación a la innovación, se busca desarrollar equipos de trabajo de alto rendimiento que tengan la capacidad, tanto de identificar las fuentes de innovación, como de implementar y gestionar las estrategias necesarias para el crecimiento y el desarrollo integral.

Todo esto trajo como resultado final, la creación en marzo de 2006 de un centro de investigación de la iniciativa privada llamado Centro de Investigación e Innovación Estratégica A.C. cuya visión es convertir al sector empresarial de Michoacán en impulsor fundamental del desarrollo económico, intelectual, creativo y de formación humana del Estado. Y dentro de este centro de investigación, el diseño y lanzamiento de un programa de postgrado (Maestría en Innovación y Dirección Estratégica) cuyo objetivo general es formar empresarios y directivos con visión estratégica, que en función de una comprensión holística de la posición competitiva de México, sean capaces de solucionar problemas y tomar decisiones efectivas que posibiliten la innovación, la productividad y la competitividad en las organizaciones; el cual inició con la primera generación compuesta por 19 empresarios el 19 de mayo de 2006.

Bibliografía.

1. **ACKOFF, RUSSELL (1998).**- Planificación de la Empresa del Futuro. Planear ó ser Planeado. Limusa. México.
2. **ACKOFF, RUSSELL (2002).**El paradigma de Ackoff. 1ª Edición. Limusa Wiley, México.
3. **BOYETT, JIMMIE / BOYETT, JOSEPH (2003).**- Hablan los Gurús. Las mejores ideas de los máximos pensadores de la administración. Ed. Norma. México, D.F. 2003.
4. **BRANDERBURGER, ADAM / NALEBUFF BARRY (1996).**- Co-opetition. Currency Doubleday. New York, USA.
5. **CASTAÑEDA, JUAN / DE LA TORRE, MARIA / MORÁN, JOSE MANUEL / LARA, LUZ PATRICIA (2002).**- Metodología de la Investigación. McGraw Hill, México, D.F.
6. **COOKE, PHILIP (2005).**- Clusters, learning and cooperative advantage. Taylor & Francis Group. New York, USA
7. **DRUCKER, PETER. (2002).** La Gerencia en la Sociedad Futura. 1ª Edición. Ed. Norma, México, D.F.
8. **GIBSON, ROWAN. (1997).** Repensando el Futuro. 1ª Edición. Ed. Norma, Bogotá, Colombia.
9. **GILMORE, JAMES H./ PINE II, B. JOSEPH. (2000).** Marketing 1x1: Cada cliente es un Mercado. 1ª Edición. Ed. Norma, México, D.F.
10. **HACKMAN, RICHARD (2002).**- Leading Teams, setting the stage for great performances. HB School Press. Boston, Massachusetts.
11. **HACKMAN, RICHARD (1990).**- Groups That works (and Those That Don't). Jossey Bass Publishers. San Francisco, CA. 1990.
12. **HACKMAN, RICHARD / OLDFHAM G (1980).**- Work Redesign. Adisson-Wesley Pubs. USA.

-
13. **KAPLAN, ROBERT / NORTON, DAVID. (2004).** Strategy Maps. HBS Press. Boston, USA.
 14. **KAPLAN, ROBERT / NORTON, DAVID. (2001).** The Strategy-Focused Organization. HBS Press. Boston, USA.
 15. **KATZENBACH JON. / SMITH DOUGLAS (2001).**- The Discipline of Teams. John Wiley & sons, Inc. USA.
 16. **KATZENBACH JON. Y SMITH DOUGLAS (1999).**- The Wisdom of Teams. John Wiley & sons, Inc. USA.
 17. **KRAS, EVA S. (1995).**- La Empresa Mexicana en Transición.
 18. **KRAS, EVA S. (1995).**- Cultura Gerencial.
 19. **LEWIN, KURT (1951).**- Resolving social Conflicts & Field Theory in Social Science. American Psychological Assotiation. Washintong, D.C. USA
 20. **KUMAN, NIRMALAYA (2004).**- Marketing as Strategy. HBS Press. Boston, USA.
 21. **MOORE, JAMES F. (1996).**- The Death of Competition. HBS Press. Boston, USA.
 22. **MINTZBERG HENRY (1989).**- Mintzberg on Management. The Free Press. USA.
 23. **MINTZBERG, HENRY (1998).** Strategy Sarafi. The Free Press. New York, USA.
 24. **MINTZBERG, HENRY (1993).** Structure in Fives. Design Effective Organizations. Prentice Hall. New Jersey, USA.
 25. **MINTZBERG, HENRY (2003).** The Strategy Process. Prentice Hall. New Jersey, USA.
 26. **PÉREZ NARBONA, JORGE EDUARDO (1995).**- Sistema de Alto Compromiso/Alto Rendimiento. Morelia, Michoacán, México.
 27. **PÉREZ NARBONA, J. E. / GALIS-MENÉNDEZ ANTONIO (1993).** Enfoque Sociotécnico/Sistema de Alto Rendimiento/Alto Compromiso. Marzo.

-
28. **PRAHALAD, C.K. (2005).**- The Fortune at the Top of the Pyramid. Pearson Education & University of Pennsylvania Press. Philadelphia. USA
 29. **PRAHALAD, C.K. / RAMASWAMY, VENKAT(2004).**- The Future of Competition. Co-Creating Unique Value with Costumers. HBS Press. Boston, USA.
 30. **SCHEIN, EDGAR (1992).**- Organizacional Culture and Leadership. Jossey Bass Publishers. San Francisco, CA.
 31. **SIMON, CHARLES W. (1978).**- New research paradigm for applied experimental psychology: A system approach. Canyon Research Group. Westlake Village, California, USA.
 32. **SHERWOOD, JOHN (1985).**- Creando Culturas de Trabajo con Ventajas Competitivas.
 33. **TREACY, MICHAEL / WIERSEMA, FRED (1995).** Discipline of market leaders. Basic Book. New York, USA.
 34. **TRIST, ERIC / EMERY, FRED (1993).**- The Social Engagement of Social Science. The Socio-Technical Perspective. University of Pennsylvania Press. Philadelphia. USA.
 35. **TRIST EMERY / KETCHUM LUMAN (1992).**- All Teams are not Created Equal. How Employee Empowerment Really Works. SAGE Publications. USA.