

Cápsulas de Ackoff

Administración en pequeñas dosis

RUSSELL ACKOFF

The Wharton School

Universidad de Pennsylvania

Prólogo

La lectura de los tópicos gerenciales de este libro es un verdadero deleite. Cada una de sus cápsulas, chispeantes y estimulantes, se puede "tomar" en tres o cuatro minutos.

La prescripción del autor indica tomar una cada semana, o sea que la medicina se acabaría al transcurrir las 52 semanas del año. Sin embargo, pocos seguirán la receta al pie de la letra.

Yo mismo apuré su contenido en dosis más fuertes.

Ackoff escribe con gran ingenio y especial sentido común, lo que atrae y gusta a los lectores en el mundo de los negocios.

Decidido opositor de la llamada "sabiduría aceptada", es sumamente irreverente, pero nunca llega a ser irrelevante, ni cae en la hipérbole retórica. Sólo hay que leer su ensayo sobre la jerga en los negocios para entender este punto. No es un advenedizo; es un respetable académico que ha afinado su destreza y pericia en la práctica. Quién si no él podría haber escrito un ensayo sobre "Malla-administración" en el que asienta: "No hacemos frente a problemas aislados; nos enfrentamos con sistemas complejos de problemas que interactúan fuertemente, y a los cuales me gusta identificar como mallas." Estas son las situaciones a las que usted y yo tenemos que hacer frente durante nuestra gestión, como bien sabemos.

No deje de leer el ensayo intitulado "La publicidad: ¿prodigio o derroche?" Sus ejemplos y el desarrollo del tema con una percepción tan natural bien valen el boleto, además de provocar la sonrisa.

Después de haberse adentrado en estos ensayos, seguramente estará de acuerdo con el autor cuando afirma que "las escuelas de administración de nuestras universidades alcanzan mejores resultados en la educación de sus profesores que en la de sus estudiantes." Al menos aquí tenemos a uno de los miembros de la facultad que sí está bien instruido.

REGINALD H. JONES

Presidente del Consejo y Director Ejecutivo, Retirado

General Electric Company

Prefacio

En el otoño de 1984 Russell Palmer, decano de The Wharton School, me preguntó si me gustaría preparar unos comentarios para el programa de cablevisión Management Report, que estaba próximo a iniciarse. Acepté, no sin cierta cautela.

En primer lugar, mis presentaciones habituales consisten en disertaciones cuya duración oscila entre una y tres horas. Decir algo que valiera la pena en no más de los cuatro minutos que me habían sido asignados me parecía virtualmente imposible.

En segundo lugar, la función primordial de la televisión es entretener; y yo no soy un animador, soy un docente. Un docente que, además, depende fundamentalmente de la realimentación que sólo puede dar un auditorio activo. Sabía que no podría entretener, y dudaba además poder enseñar dirigiéndome a una cámara y a un operador escondido detrás de ella, en un estudio, por otra parte, vacío.

A pesar de mis temores y deficiencias, el productor Chris Graves y la directora Alice Priest trabajaron duro y parejo conmigo; hasta trataron de simular un auditorio. Sobreviví unas 30 transmisiones, hasta que el programa fue interrumpido por falta de soporte financiero.

Si bien es cierto que hice la mayoría de las presentaciones sin un guión, previamente organizaba mis pensamientos por escrito. Cuando mostré algunos de mis apuntes a mi viejo amigo y colega C. West Churchman, me dijo que resultaba más agradable leerlos que escucharlos y me sugirió publicarlos. Por tanto, es él a quien deben culpar por la aparición de estas cápsulas.

Después que Management Report dejó de salir al aire, continué haciendo resúmenes, ya que había aprendido a apreciar el esfuerzo necesario para expresar sucintamente una idea. He incluido en este trabajo unos 20 de estos comentarios "póstumos". Si bien cada uno de los ensayos que aparecen en el libro lo pensé en forma individual, he tratado de ordenarlos para darles una apariencia de continuidad.

Como espero que estos comentarios sean razonados y discutidos intelectualmente, recomiendo una dosis de uno por semana. Si mi recomendación es atendida, este libro constituye la dosis completa para todo un año.

Mi intención es estimular la reflexión y la discusión, y no necesariamente buscar que estén de acuerdo conmigo. No quiero pensar por los gerentes; pero disfruto mucho pensando con ellos y de ellos, especialmente con aquéllos y de aquéllos que piensan por ellos mismos.

Tom Cowan, como lo ha venido haciendo a lo largo de los últimos 45 años, me ha gratificado con su aliento y su crítica constructiva. Me ha enseñado mucho más de lo que sé. Agradezco también al profesor Harvey Hornstein sus acertadas sugerencias.

Russell L. Ackoff
Filadelfia, Pennsylvania

Fábulas

Las ganancias	9
El diseño del consumidor	12
La tecnología más apropiada	15
La compra de empresas	19
La reconceptualización de la empresa	22
La malla-administración	26
El crecimiento y el desarrollo	29
El valor de la empresa	31
La medición del desempeño	34
El enunciado de misión	36
La efectividad humana	40
La calidad de vida en el trabajo	43
Los incentivos	46
La resurrección de	49
Atlantic & Pacific Tea	49
El paternalismo	53
La corrupción	56
El alcoholismo y las tensiones	59
La excesiva comunicación	63
La comunicación ascendente	68
La jerga	71
Los gerentes controlados por computadora	73
Los sistemas de desinformación gerencial	76
La matemática en la administración	79
Los consultores en la administración	82

Los diferentes tipos de problemas	87
El tratamiento de los problemas	90
De la creatividad	93
La manera de ganarle al sistema	97
La defensa contra las ideas innovadoras	100
Lo obvio	104
La objetividad	108
La infalibilidad	111
La irracionalidad	112
La publicidad: ¿prodigio o derroche?	115
La administración de las interacciones	119
La estética del trabajo	123
El respeto	126
El consenso	129
El pensar, el leer y el conversar	132
El aprendizaje	135
El entendimiento	138
La formación universitaria de gerentes	141
La universidad y la realidad	144
La falacia de los pronósticos	147
La obstrucción al progreso	150
La planificación introspectiva	153
La coinversión Clark-Volvo	156
La capacidad de reacción	159
La planificación total, coordinada y participativa	162
La planificación continua	166

Las ganancias

Las ganancias son necesarias para la supervivencia de la empresa, pero no su razón de ser. Las utilidades son una exigencia, no un objetivo; un medio y no un fin. El humorista norteamericano Ambrose Bierce expresó esto claramente al definir el dinero como una "bendición que no nos reporta ningún beneficio mientras no nos desprendamos de ella".

Los esfuerzos para maximizar las ganancias son esfuerzos encaminados a obtener dinero para usarlo en alguna otra cosa. ¿Y qué podría ser esa otra cosa? ¿Crecimiento? No. El crecimiento es también un medio y no un fin. Esto es evidente si se repara en lo indeseable que es el crecimiento cuando trae consigo una reducción en las ganancias. Por supuesto que el crecimiento puede incrementar las ganancias. Pero, ¿en qué se emplearán las ganancias? ¿Por qué crecer?

Los objetivos perseguidos por la organización a menudo difieren de aquellos que se pregonan. He aprendido esto a lo largo de mis 45 años en la vida universitaria. Como muchos otros, cuando comencé di por sentado que el objetivo principal de las universidades era la educación de los estudiantes. Basado en este supuesto, no podía encontrar ninguna explicación a su comportamiento. Finalmente comprendí que como sucede con las ganancias y las empresas, la educación de los estudiantes es, en el mejor de los casos, una exigencia de las universidades y no un objetivo. También aprendí que su objetivo principal es proporcionar a los profesores el ambiente de trabajo y el nivel de vida que ellos desean. Esto me permitió entender por qué los profesores dedican tan poco tiempo a la enseñanza, repiten y repiten los mismos cursos, fijan los horarios de clase según su

propia conveniencia y no la de sus alumnos, imparten los temas que quieren y no los que necesitan aprender los estudiantes, preparan exámenes fáciles de calificar aunque no favorezcan el aprendizaje y suspenden clases para poder dar conferencias pagadas.

Las universidades no son únicas en este aspecto; las empresas se comportan prácticamente igual. Después de haber trabajado en cientos de ellas, estoy convencido que la preocupación primordial de aquellos que las dirigen es asegurarse el ambiente de trabajo y el nivel de vida que desean. El comportamiento de los directivos puede entenderse mucho mejor si se acepta este supuesto en lugar de pensar que su objetivo es maximizar las ganancias o el crecimiento de la empresa.

Nadie tiene que avergonzarse por tener este objetivo. Lo único malo es su alcance. Debería ampliarse hasta cubrir el ambiente de trabajo y el nivel de vida de todos los empleados. La calidad y el nivel de vida no pueden mejorarse sin producir ganancias, sin pagar dividendos adecuados para atraer y retener inversionistas, sin aumentar la productividad para ser competitivos y sin crecer para crear nuevos puestos para aquellos empleados desplazados por la mayor productividad.

La liquidación de una empresa afecta mucho más a sus empleados que a cualquier otro cuyos intereses relacionados con ella estén en juego: cuanto menor sea el nivel de una persona dentro de la organización tanto mayor es su interés en ella.

Los empleados son los que más se arriesgan y los que más invierten en la organización, y son los que más pierden si ésta va a la quiebra.

Proporcionar a los empleados de cualquier nivel un trabajo interesante, bien remunerado y que brinde oportunidades para el desarrollo profesional debe ser motivo de orgullo y no de vergüenza. También puede ser razón de orgullo para los accionistas y para la comunidad de la cual forma parte. Y también puede ayudar en las ventas. Volvo, para citar un ejemplo, ha descubierto que es así.

Ya es hora que los ejecutivos dejen de aparentar que no se preocupan por la gente y que comiencen a preocuparse por un número de personas cada vez mayor.

El diseño del consumidor

En general, los fabricantes tratan de descubrir qué es lo que los consumidores esperan de ellos, preguntándoles directamente. Este procedimiento casi nunca proporciona información útil ya que los consumidores, o bien no saben qué es lo que quieren, o bien tratan de dar (o no dar) las respuestas que creen que los fabricantes esperan de ellos. En muchos casos la mejor manera de obtener información consiste en hacer que el propio consumidor diseñe los productos o servicios que requiere. Éste es el caso de una cadena de tiendas de ropa masculina que, aunque exitosa, no lograba atraer el tipo de clientes que le interesaba a su propietario. Quería atender el segmento del mercado compuesto por ejecutivos y hombres de negocios ofreciéndoles ropa de alta calidad a precios de liquidación, pero el método falló y la mayoría de los clientes que aparecían eran buscadores de gangas, pertenecientes a los estratos de menores ingresos. Se realizaron repetidas encuestas dirigidas a los clientes potenciales que la empresa buscaba, pero no obstante que se llevaron a la práctica los resultados derivados de las encuestas, no se logró atraer a los clientes esperados.

El propietario y sus colaboradores contrataron a un equipo de consultores famosos por los métodos no convencionales que empleaban para resolver problemas de mercado. Los consultores seleccionaron quince ejecutivos representantes del segmento de clientes deseados y los invitaron a dedicar un sábado a diseñar su tienda ideal. No se dio a conocer la identidad de la firma promotora del estudio, pero varios de sus funcionarios integraron, de incógnito, el grupo de trabajo.

La muestra de clientes deseados produjo un diseño de tienda muy creativo. Una vez terminada la tarea, se informó cuál era la firma que había promovido el estudio y se procedió a comparar las instalaciones existentes con las que recién se habían terminado de diseñar. Existían notables diferencias que no habían sido puestas en evidencia por ninguna de las investigaciones precedentes.

Vamos a mencionar algunas de ellas. En primer lugar, los diseñadores pusieron un claro que, antes de salir de compras ya tenían decidido cuánto querían gastar. Lo que buscaban era una tienda que ofreciera la mejor calidad compatible con un presupuesto previamente fijado. Dicho de otra manera, no querían minimizar el precio habiendo preestablecido la calidad, sino que querían maximizar la calidad habiendo preestablecido el precio. Los descuentos, en los que se enfocaba el mensaje publicitario, los alejaba.

En segundo lugar, querían que cada sección de la tienda agrupara distintos artículos de la misma medida. No querían una división por tipo de prenda que los obligara a buscar por toda la tienda.

Tercero, querían examinar las prendas sin que ningún vendedor rondara alrededor de ellos. Lo que querían era que hubiera timbres, estratégicamente dispuestos, para llamar al vendedor solamente cuando necesitaban su asistencia.

Finalmente, no querían que la tienda ofreciera artículos para damas, ni siquiera para regalo. Preferían, en caso de querer adquirir ropa femenina, hacerlo en comercios especializados, justamente de la misma manera que preferían comprar su propia vestimenta en tiendas para caballeros. Pero eso sí: la tienda debía disponer de una sala de estar donde las señoras pudieran esperar cómoda y confortablemente, donde ellos pudieran pedirles su

opinión. También pensaban que sería buena idea que el cuerpo de vendedores estuviera integrado por hombres y mujeres.

El precio de venta debía incluir los arreglos que fueran eventualmente necesarios y la entrega a domicilio. Además, querían rótulos con información sobre el material utilizado, quién había confeccionado la ropa y en qué país. No les interesaba, en cambio, el nombre del diseñador; no creían que el diseñador que firmaba la prenda hubiera tenido que ver en su diseño.

Como clientes habituales querían tener acceso a las liquidaciones antes que el público en general. Para eso la tienda debía mantener registradas sus medidas y sus preferencias.

Habría solamente dos liquidaciones por año: una en verano y otra en invierno, y debían ser siempre en las mismas fechas.

Se han utilizado grupos de consumidores similares para diseñar otros tipos de productos y servicios, y aún para diseñar su publicidad. Estos grupos siempre han resultado muy creativos y han proporcionado buena información.

Es más difícil para un investigador de mercado entrar en la mente del cliente, que para éste abrir su mente hacia afuera.

La tecnología más apropiada

Al mismo tiempo que las industrias de mano de obra intensiva emigran de los países más desarrollados (PMD) a los países en vía de desarrollo (PVD), estos últimos necesitan equipos de producción de fácil mantenimiento, que sea apropiado para procesos que demandan mucha mano de obra. La mayor parte del equipamiento disponible en los PVD no es el más apropiado, ya que ha sido diseñado para usarse en los PMD. Sería preferible diseñarlo en los PVD teniendo en cuenta los costos locales de mano de obra, energía y capital, y no los costos de los PMD; por ejemplo, en los camiones viejos y nuevos diseñados en los PMD se ha tenido en cuenta el valor económico de la vida del conductor. Este supuesto determina el nivel de seguridad incorporado en ellos. No se puede asumir que la vida de un conductor tiene un valor infinito por la simple razón que no se puede invertir una cantidad infinita de dinero para protegerla. El máximo gasto que la sociedad puede realizar para proteger la vida de sus integrantes no puede exceder el valor actual de la contribución esperada que cada uno puede hacer al bienestar económico. Esta cantidad varía obviamente de una sociedad a otra y es proporcional al bienestar económico de los países. Por tanto, el diseño de seguridad incorporado en un camión en un PMD está notoriamente excedido si el mismo camión es utilizado en un PVD. Lo mismo es aplicable en la mayoría del equipamiento productivo.

Más aún, si un equipo es apropiado o no depende de las condiciones climáticas, legales, culturales y económicas del entorno.

Los mercados en los PVD pueden no ser suficientemente grandes como para justificar el diseño y la producción de algún tipo de equipamiento que sea el más apropiado. Pero en muchos casos es posible hacer ciertas concesiones; por ejemplo, los camiones y el equipamiento productivo producidos actualmente en los PMD pueden modificarse y adaptarse para hacerlos más adecuados para los PVD.

En muchos PVD se levantan plantas industriales en zonas rurales con el fin de atenuar las condiciones de hacinamiento características de sus grandes ciudades y, al mismo tiempo, promover el desarrollo rural. Pero una planta industrial apropiada para operar en una ciudad de un PMD no lo es para una zona rural de un PVD. Para este caso podrían ser diseñadas para que puedan funcionar como estación de bombeo de agua y generadora de electricidad, aunque cumpla con estas funciones sólo en sus períodos de inactividad productiva. Los equipos de movimiento de materiales deben proyectarse de manera que puedan ser utilizados en labores agrícolas cuando no presten servicio en la fábrica.

Los medios de producción móviles pueden resultar particularmente útiles en muchos PVD. En México, por ejemplo, la empresa estatal CONASUPO, utiliza mercados móviles para abastecer de alimentos a poblaciones rurales pequeñas y alejadas. No hay razón para no hacer también fábricas móviles. En algunos PVD sería conveniente disponer de plantas móviles para procesar alimentos, que podrían desplazarse de un lugar a otro siempre que las cosechas fueran programadas y escalonadas en el tiempo. Una compañía química de un PMD ha construido una planta flotante, montada sobre una barcaza, que puede ser remolcada a diferentes puertos según las necesidades, y una fábrica que produce casas modulares ha sido instalada sobre un

conjunto de remolques para poder trasladarla a los distintos sitios de construcción.

Muchos productos de consumo que los PMD proveen a los PVD, tampoco son apropiados. Aun cuando son fabricados en los PVD, generalmente se hacen en base a diseños que no son del todo convenientes. La indumentaria occidental es un ejemplo. Esta ropa, aunque no del todo funcional siquiera en los PMD, lo es generalmente menos que la ropa de los PVD. Más aún, en muchos PVD que progresan, se adopta la moda occidental como símbolo de desarrollo.

Con los automóviles sucede lo mismo. La mayoría de los que se diseñan en los PMD, no son apropiados para los PVD. Su costo es excesivo porque tienen propiedades de poco o ningún valor en los PVD. En la ciudad de México se han realizado estudios que han demostrado que el número promedio de los ocupantes de un automóvil, incluyendo los taxis, es de 1.2.

Menos del 15% de estos autos transportan más de dos pasajeros, lo que sugiere que un vehículo de dos asientos serviría en los PVD mejor que un auto compacto de cuatro asientos.

Autos de dos asientos, diseñados para ser utilizados en zonas urbanas en los PVD no costarían más que la mitad de lo que cuestan los autos más baratos disponibles en los PMD.

Este costo podría ser ulteriormente reducido si los autos fueran diseñados para ser armados por los mismos compradores.

El empleo de automóviles urbanos pequeños reduciría considerablemente las congestiones de tráfico, la contaminación del aire y el consumo de energía. Se ha demostrado, por medio de investigaciones, que si estos vehículos se diseñaran para

que el pasajero se ubique detrás (y no al lado) del conductor, y si no hubiera vehículos más grandes en circulación, se podría transportar 2.2 veces más personas en las autopistas y de 2.7 a 5.4 veces más en la ciudad, dependiendo de la disponibilidad de estacionamiento.

Desarrollando equipamiento, medios de producción y productos pensados para los PVD, las empresas de los PMD podrían no solamente crear nuevas oportunidades de negocio, sino contribuir significativamente al desarrollo de los países no industrializados.

La compra de empresas

Se ha escrito mucho sobre cómo comprar empresas, y mucho de lo escrito es de gran utilidad. Sin embargo, me parece que hay algunas facetas de este tópico a las cuales no se concede toda la atención que merecen.

Se presta más atención a la contribución que la compañía comprada puede aportar a la compradora y no viceversa, mientras que la ventaja potencial que puede surgir de la adquisición reside principalmente en lo que se pueda agregar al valor de la compañía adquirida. Dicho de otra manera, la pregunta a formularse no debe ser ¿qué puede aportarnos la empresa que vamos a comprar? sino, ¿qué podemos hacer por ella?.

Una empresa integrada por dos o más negocios no se justifica a menos que el valor del todo resulte superior a la suma de las partes y, por tanto, a menos que la compradora pueda agregar valor a la comprada no vale la pena realizar la operación.

No se suele prestar suficiente atención a la calidad de equipos e instalaciones de la empresa que se quiere comprar; estos activos deben ser cuidadosamente examinados por expertos de la compradora y, si su nivel de calidad es inferior al que la compradora mantiene, se debe estimar el costo necesario para mejorarlos. Tal costo a menudo se descuida o subestima.

Por más interesante que parezca la operación, ésta llegará a buen término solamente si los gerentes de las dos empresas se aprecian, respetan y confían los unos en los otros. Para tener tal seguridad debe promoverse la interacción entre ellos, dentro y fuera del ambiente de trabajo, antes de realizar la compra.

A pesar de todas las previsiones que se puedan tomar, puede suceder que se presente la necesidad que, después de adquirirla, la compradora tenga que administrar a la comprada.

¿Se dispone de la tecnología, capacidad y conocimientos necesarios? Si la contestación es negativa, es preferible desistir de la adquisición.

Generalmente se da más importancia al desempeño pasado que al potencial; el valor de una empresa reside en su futuro, nunca en el pasado. Si se considera la posibilidad de adquirir una empresa es fundamental conocerla a fondo, evaluar sus estrategias para hacer frente a su entorno competitivo y la dinámica del mismo. Si la dirección de la empresa compradora no se encuentra capacitada para evaluar estas estrategias y de ser necesario, modificarlas, es mejor no seguir adelante.

¿La posibilidad de entrar en el segmento de negocios en el que opera la empresa que se planea adquirir, es motivante y desafiante para los gerentes de la compradora? ¿Dedicarse a estas nuevas actividades les hará sentir orgullosos y satisfechos? ¿La empresa a comprar ha mantenido una conducta ética y socialmente responsable? ¿Sus políticas de recursos humanos son compatibles con las de la compradora? ¿Cómo perciben los empleados de todos los niveles a los antiguos y a los nuevos patrones?.

He descubierto que la mayoría de las empresas compradoras no se preocupa de conocer la contestación de estas preguntas; casi nunca se acercan a los empleados más antiguos, proveedores, clientes, asesores financieros y banqueros de la compañía que comprarán. No se reconoce el valor que tiene contar con una amplia averiguación de antecedentes.

El mejor modo que conozco para saber de una empresa antes de adquirirla consiste en formar un grupo de trabajo integrado por gerentes de ambas compañías, cuya misión es la de preparar un plan de integración; por supuesto que esto es posible solamente si la adquisición es amistosa. Una adquisición no amistosa ofrece poca posibilidad de obtener toda la información necesaria para tomar una buena decisión.

Comprar una compañía es como adoptar un niño; su desarrollo dependerá tanto de sus genes como de sus padres adoptivos. Nunca será demasiada la información que se pueda obtener respecto de las características genéticas de un niño o de una empresa.

Para usar otra metáfora, la gerencia de una empresa que está tratando de adquirir una compañía debe imaginarse que está al mando de un avión a punto de despegar. No debe confiar en su memoria para hacer todas las cosas en la secuencia correcta. Requiere contar con una lista a seguir paso a paso y saber qué hacer si una acción no tiene los resultados esperados. En particular, necesita saber cuándo debe abortar el despegue.

La reconceptualización de la empresa

La Revolución Industrial ocurrió en los Estados Unidos hasta el siglo pasado. A medida que las empresas industriales crecieron en número y en tamaño se hizo evidente la necesidad de un modelo conceptual. No debemos asombrarnos si el que surgió fue el correspondiente al concepto del mundo que prevalecía por aquel entonces. Newton vio al mundo como una máquina creada por Dios para realizar su trabajo; la función del ser humano, como parte de esa máquina, fue la de servir la voluntad de Dios. Por eso las empresas industriales fueron consideradas como máquinas creadas por sus "dioses", los propietarios, para servir la finalidad que los impulsó a crearlas: la de obtener utilidades. Se pensaba que la empresa no tenía ninguna finalidad propia, aparte de la de servir a su propietario. Dentro de la empresa el propietario era virtualmente un dios con poder prácticamente ilimitado, no sujeto a ninguna restricción impuesta desde el exterior. La empresa ideal, como la máquina ideal, era aquella que podía operar en forma independiente de su entorno.

Los trabajadores eran considerados y tratados como partes reemplazables de una máquina. Esto era posible porque:

- 1) los trabajadores no tenían otra fuente de ingresos que su empleo.
- 2) su nivel de instrucción era modesto y sus aspiraciones limitadas
- 3) prácticamente no se requería especialización

4) los reemplazos eran numerosos.

Después de la Primera Guerra Mundial el desarrollo social y económico hizo necesario un cambio en el concepto de la empresa. Si las empresas querían aprovechar las oportunidades de crecimiento que se les presentaban, necesitaban aportes financieros externos. Los propietarios tuvieron que elegir entre retener el control absoluto y restringir el crecimiento, o compartir la propiedad para obtener los recursos necesarios para crecer lo más rápido posible. Muchos eligieron la segunda alternativa y las empresas se convirtieron en sociedades anónimas. "Dios" desapareció, se diluyó y se transformó en un espíritu abstracto. Tal como ocurrió cuando el Dios del mundo occidental desapareció veinte siglos atrás, surgió un clero —la gerencia— para servir de intermediario entre los trabajadores y "dios". Los gerentes conocían la voluntad de los propietarios de la misma manera en que los sacerdotes conocían la de Dios: por revelación. Y la transmitían a los trabajadores.

Mientras tanto el nivel de instrucción de los trabajadores mejoró, así como el nivel de protección por parte de los sindicatos. Apareció el concepto de seguridad social, y se hizo más difícil sustituir un trabajador por otro, debido a la mayor especialización que se requería. No se trató más a los trabajadores como partes reemplazables de una máquina.

Estas condiciones apuntaron a que la empresa fuera reconceptualizada como una corporación, nombre que deriva de corpus, esto es, un organismo. Como todos los organismos las corporaciones tuvieron una finalidad propia predominante: sobrevivir, para lo cual el crecimiento era considerado esencial.

Como dijo Peter Drucker, la utilidad pasó a ser para la empresa como el oxígeno para el ser humano: necesaria para su

supervivencia, pero no su razón de existir. El gerente general fue la cabeza de la empresa, y los gerentes su cerebro. Los departamentos fueron considerados como órganos del cuerpo y los trabajadores como células. La salud de los empleados y su seguridad fue objeto de preocupación, lo que se reflejó en las leyes laborales y en los contratos colectivos. El entorno era considerado como una fuente de recursos que se autorrenovaba, sin finalidad propia, y que también podía servir como receptor de desechos.

La Segunda Guerra Mundial y una nueva generación de trabajadores criados en un ambiente permisivo, instruidos y socialmente protegidos generaron un nuevo cambio. La administración pública así como determinados grupos tales como los ecologistas y los defensores de los consumidores comenzaron a demandar de las empresas un comportamiento más responsable. Los trabajadores instruidos, progresivamente sometidos a la enajenación producida por el estilo de trabajo que les requería comportarse como máquinas, comenzaron a pretender trabajos más desafiantes y satisfactorios, así como oportunidades para su desarrollo personal.

Todo esto desembocó en una nueva reconceptualización de las empresas industriales: ahora se veían como sistemas sociales. Una empresa considerada como un sistema social es:

- 1) parte de un sistema social más grande (la sociedad) que tiene sus finalidades propias
- 2) engloba a individuos que también tienen finalidades propias.

Evidentemente la finalidad de una empresa se está volviendo la de satisfacer las necesidades y deseos de todos sus participantes y no sólo de sus accionistas. La supervivencia y el crecimiento son

cada vez más medios para este fin y no fines por ellos mismos. Cuando una empresa incrementa su capacidad y deseo de servir a sus participantes, se desarrolla. El desarrollo es visto cada vez más como la finalidad más apropiada para una empresa.

Esta visión de la empresa, sistémico-social y orientada hacia el servicio, es completamente diferente de la visión organística de una entidad servida por un entorno pasivo y por sus participantes. Hoy los empleados, incluyendo a los gerentes, se sienten cada vez más como los que han hecho la mayor inversión en la firma y, por tanto, como sus más importantes participantes. Desde el punto de vista de la sociedad, las empresas son instrumentos para producir y distribuir la riqueza, principalmente por medio del empleo. Por lo tanto, la creación de puestos de trabajo es una de sus más importantes responsabilidades sociales.

¿Cuál es el significado de la evolución de la concepción de las empresas industriales? Éste es: una sociedad que ve y trata a las empresas como sistemas sociales y como instrumentos para servir los intereses de sus participantes, las empresas que son dirigidas como si fueran máquinas u organismos no conseguirán ni sobrevivir ni crecer.

La malla-administración

Los problemas son a los hechos reales como los átomos a los cuerpos sólidos. Nuestros sentidos perciben cuerpos sólidos y no átomos. Los problemas se extraen de la percepción por medio del análisis. No percibimos problemas aislados, sino que percibimos sistemas complejos de problemas que interactúan fuertemente entre ellos. A tales sistemas los llamo mallas.

Las mallas son sistemas de problemas, y los sistemas pierden sus propiedades esenciales al aislarlos. Por eso, si se desagrega una malla, ésta pierde sus propiedades esenciales. Es más, si se toma cada parte aisladamente y se le da el mejor tratamiento posible, el conjunto no es tratado de la mejor manera.

Esto sucede en cualquier sistema. Un sistema es más que la suma de sus partes: es el producto de sus interacciones. Si se lo desagrega, simplemente desaparece. Por otro lado, ¿cómo podemos plantear una malla sin desagregarla?

Lo podemos hacer utilizando las proyecciones de referencia. Son proyecciones del desempeño de la empresa que se basan en dos supuestos, ambos falsos. Primero, se supone que la organización que se estudia no modificará ninguno de sus planes, políticas o prácticas. Si esto fuera cierto, la organización no estaría intentando identificar su malla. En segundo lugar se supone que el entorno de la organización cambiará de acuerdo con lo esperado, lo que es también evidentemente falso.

Con estos supuestos, el desempeño de la organización se proyecta hacia el futuro. Lo que estas proyecciones revelan es el futuro hacia el cual llevan los planes, políticas y prácticas actuales: Es el futuro de la organización visto hoy.

Independientemente de cuan exitosa sea la organización, las proyecciones de referencia revelan cómo se autodestruirá si no se producen cambios en ella. Muestran su talón de Aquiles. Suponer que no habrá cambios implica no adaptarse siquiera a un entorno cuya evolución pueda ser predicha. Por ejemplo, en 1959 se prepararon proyecciones que mostraban la crisis inminente que se cernía sobre la industria automotriz norteamericana. Utilizando datos de los últimos 40 años se hicieron proyecciones de:

- 1) La cantidad de personas en edad de conducir autos en los Estados Unidos en el año 2000
- 2) Autos por persona en edad de conducir
- 3) Distancia recorrida por auto por año
- 4) Porcentaje de esta distancia recorrida dentro de zonas urbanas.

Combinando estas proyecciones se obtuvo una estimación de las millas a recorrer en las zonas urbanas de los Estados Unidos en el año 2000, asumiendo que la industria no iba a modificar su comportamiento y que el entorno iba a evolucionar siguiendo solamente la tendencia esperada.

El paso siguiente fue estimar según las proyecciones el número de espacios para estacionamiento, expresado en unidades de superficie, y de calles y carreteras, expresado en longitud de carriles, que serían necesarios en el año 2000 para mantener el nivel de congestión de 1960. Se calculó, luego, la inversión requerida para su construcción, utilizando proyecciones de costos, y se concluyó que a lo largo de los 40 años siguientes la inversión anual resultaría 12 veces mayor respecto del año en que más se había invertido. Aunque inversiones de esa magnitud

resultaban inverosímiles, estaban implícitamente previstas en los planes vigentes en la industria en ese entonces.

Sin embargo, la malla con la que se enfrentaba la industria no era esa. La problemática real fue puesta en evidencia cuando se supuso que tales inversiones finalmente se harían. Si tal fuera el caso, en el año 2000 el 117% de la superficie de las ciudades norteamericanas estaría ocupada por calles, carreteras y estacionamientos. Y ya que tal cosa era imposible, tampoco era posible el crecimiento continuo de la industria automotriz.

¿Qué podría evitar que las ciudades se cubrieran completamente de calles, autopistas y estacionamientos? La contestación dependía de decisiones que aún no habían sido tomadas.

Estudios posteriores demostraron que un posible camino a seguir consistía en reducir el tamaño de los automóviles. Pero la industria automotriz americana optó por no tomar ese rumbo. Pasaron más de diez años hasta que el precio del petróleo, la competencia extranjera y las exigencias del gobierno la empujaron a moverse débilmente en esa dirección. Las consecuencias que tuvo que soportar por no haber prestado la debida atención a la malla son bien conocidas.

Si no sabemos hacia dónde nos dirigimos, tampoco podremos tomar acciones tendientes a cambiar nuestra dirección. La rectificación del rumbo de una empresa requiere la "malla-administración" y no solución de problemas. Y ésta requiere una planificación amplia y creativa.

El crecimiento y el desarrollo

Crecimiento y desarrollo no son la misma cosa. Ni lo uno es necesario para lo otro. Un montón de basura puede crecer y sin embargo no se desarrolla. Los artistas pueden desarrollarse sin crecer. Sin embargo, muchos gerentes consideran al desarrollo como si fuera lo mismo que el crecimiento. La mayoría de los esfuerzos que se dicen orientados hacia el desarrollo lo son, en realidad, hacia el crecimiento.

Crece significa aumentar en tamaño o en número. Desarrollarse significa aumentar la capacidad para satisfacer las necesidades y los deseos legítimos, propios y de los demás. Son legítimos los deseos que, una vez satisfechos, no se oponen al desarrollo de ninguna otra persona u organización.

El desarrollo es un incremento de la capacidad y de la competencia. El desarrollo individual y el de las empresas está más relacionado con el aprender que con el ganar. Tiene menos que ver con lo que se posee que con lo que se puede hacer con ello. Y por eso Robinson Crusoe es un mejor modelo de desarrollo que Jean Paul Getty.

El desarrollo se refleja mejor en la calidad de vida que en el nivel de vida. Por tanto, el nivel de desarrollo de una empresa se refleja mejor por la calidad de vida en el trabajo que proporciona a sus empleados que en su estado de pérdidas y ganancias.

Si un país subdesarrollado o una empresa fueran inundadas de dinero serían más ricos, pero no más desarrollados. Por el contrario, si un país desarrollado o una empresa perdieran repentinamente su riqueza no serían por ello menos desarrollados.

Un país o una empresa pueden obtener más utilizando sus recursos cuando son desarrollados que cuando no lo son. Esto no quiere decir que la cantidad de recursos disponibles no importe. Los recursos son utilizados para acelerar el desarrollo y mejorar la calidad de vida, pero los que están en mayor grado de desarrollo los aprovechan mejor.

El crecimiento y el desarrollo no deben entrar en conflicto; pueden reforzarse recíprocamente. La mejor evidencia de la veracidad de esta afirmación es que, generalmente, el nivel de vida y la calidad de vida aumentan al mismo tiempo. Sin embargo, actualmente está muy difundida la idea que se está sacrificando la calidad de vida para incrementar el nivel de vida. Este convencimiento viene acompañado por la voluntad de sacrificar el nivel de vida para incrementar su calidad, voluntad que se manifiesta en los movimientos ecologistas.

La falta de recursos puede limitar el crecimiento y no el desarrollo. Los individuos, organizaciones o sociedades más desarrolladas no dependen tanto de sus recursos, como de lo que son capaces de hacer con los recursos que tienen. También tienen el deseo y la capacidad de crear o conseguir los recursos que necesitan.

Un individuo puede crecer demasiado. Algunas personas y muchas sociedades creen que también una empresa puede crecer demasiado: pero, ¿hay alguien que pueda sostener que individuos, empresas o países se desarrollan en exceso?

El valor de la empresa

¿Cuál puede ser la justificación para combinar dos o más negocios en una misma empresa? La respuesta es obvia: la empresa agrega valor a sus partes o, dicho de otra manera, el valor de la empresa vista como un todo es mayor que la suma de sus partes, tomadas separadamente. Que no todas las empresas logran que se dé esta condición. Lo demostró un artículo recientemente publicado por Business Week (8 de julio de 1985, pág. 80)

El valor de separación es la nueva expresión que ronda por Wall Street. Ésta es una medida de los precios que el mercado determina para las partes de una compañía. Y se designan como acciones especulativas aquellas para las cuales la suma de las partes asciende a mucho más que el valor corriente de la acción.

En el mismo artículo se identificaba un buen número de empresas en las cuales, según la opinión de un grupo de analistas financieros, se cumplía esa condición. Entre ellas había algunas muy conocidas: Colgate-Palmolive, General Foods, General Mills, Parker Pen, Ralston Purina y Revlon.

Son muchos los modos en que una empresa puede agregar valor a la suma de los valores de cada uno de sus negocios.

Como una pequeña muestra de ellos, se pueden poner como ejemplo los siguientes:

Primero, puede originar sinergia, esto es, oportunidades para que dos o más negocios cooperen entre ellos, utilizando metodologías que no podrían aplicarse por separado. Por ejemplo, se pueden conseguir economías de escala e incrementos en la efectividad compartiendo los servicios legales, investigación y desarrollo,

instrucción y capacitación, suministros, distribución y comercialización. Puede también combinar los productos de diferentes negocios para constituir sistemas comerciables.

Segundo, una corporación puede proveer capital a sus subsidiarias a un costo menor del que resultaría si se tratara de negocios diferentes.

Tercero, la gerencia corporativa puede proporcionar la orientación que permita la actuación de la gerencia de las subsidiarias.

Cuarto, una empresa puede ejercer una influencia favorable en el entorno político y social más efectiva de lo que podrían hacer las unidades de negocio por separado.

Y así se podría seguir enumerando medios por los cuales una empresa puede agregar valor a sus partes. Para cada uno de ellos, sin embargo, hay otro por medio del cual el valor total puede terminar disminuido-, imponer a sus subsidiarios servicios ineficientes y costosos, despojarlas del capital que de otra manera podrían invertir en su propio desarrollo y crecimiento, y reducir la efectividad de cada una de sus gerencias, estableciendo un control excesivo desde la dirección central, para mencionar solamente algunos.

Para evitar una disminución del valor de las partes, los gerentes del primer nivel deben sostener diálogos periódicos con los gerentes de las unidades del negocio para determinar si estos últimos creen que podrían realizar aportes más valiosos operando en forma independiente o como parte de otra empresa. Si los gerentes de las unidades están seguros que tal sería el caso, deben presentar sus razones a la gerencia corporativa. De requerirlo las circunstancias, se deberán tomar las medidas adecuadas para que

cambien su punto de vista, o permitirles separarse del conglomerado.

Los que vivimos en una democracia creemos que el derecho de emigrar es uno de los más importantes entre los que disfrutan sus miembros. Sin él, los individuos se transforman en instrumentos del estado; y en una democracia, el estado debe ser el instrumento de sus miembros. Si los individuos llegan al convencimiento de que el estado, o alguna parte del mismo, no está sirviendo adecuadamente a sus intereses, deben tener el derecho de trasladarse a otro lugar del país o abandonarlo, emigrando. El derecho a emigrar, renunciar, es concedido a los empleados de las empresas, pero, en la mayoría de los casos, su facultad de trasladarse a otro sector de la misma está muy restringida.

La empresa tiene el derecho de emigrar de un país a otro, pero, como la empresa es propietaria de sus partes, éstas no tienen el derecho de transferirse a otra empresa. A las partes del estado, también se les niega el derecho de separarse de él, porque se piensa que le pertenecen. Es más, muchos norteamericanos creen que Polonia, por ejemplo, debería tener el derecho de separarse de la Unión Soviética, los kurdos del Irán, o los vascos de España. ¿Es esto hipocresía?

Si las partes de una unión, empresaria o política, no tienen el derecho de separarse, están sujetas a ser avasalladas, y los que administran o gobiernan el todo carecerán de la información necesaria para evaluar eficazmente el desempeño de las partes. ¿Puede existir una unión más efectiva que aquella en que todos y cada uno de sus integrantes ha elegido pertenecerle?

La medición del desempeño

Los gerentes que no son capaces de medir lo que necesitan, frecuentemente terminan por necesitar solamente aquello que pueden medir.

Ganancias, rendimiento de la inversión o de los activos, volumen de ventas, relación precio-ganancia, flujo de efectivo y participación en el mercado son los parámetros más comúnmente usados para medir el desempeño de la empresa. Las deficiencias de estos indicadores, utilizados aisladamente o combinados, son bien conocidas. Sin embargo, su uso se ha generalizado porque no se dispone de mejores criterios.

Los esfuerzos para maximizar cualquier medida del desempeño anual terminan sacrificando el desempeño futuro; por ejemplo, una compañía de la rama alimenticia daba una gratificación a sus gerentes regionales responsables de producción y ventas, cuya magnitud estaba relacionada con las ganancias netas del año anterior. Estas gratificaciones representan hasta el quíntuple de sus sueldos base. Para maximizar sus gratificaciones anuales, los gerentes aumentaban los precios y reducían la calidad del producto, los gastos de mantenimiento y las inversiones necesarias para modernizar las instalaciones productivas. Después de algunos años de estas prácticas los diferenciales de precios de la empresa crecieron tanto y sus estándares de calidad se redujeron a tal nivel, que su participación en el mercado y el volumen de venta se vieron perjudicados. Los gerentes regionales ya no pudieron subir los precios, menos aún reducirlos para contrarrestar la competencia. Las ganancias desaparecieron.

Obviamente las empresas no quieren sacrificar el futuro en aras de un mejor rendimiento momentáneo, pero no tienen idea de

cómo medir el desempeño futuro. Por tanto, miden lo que pueden: el desempeño del último año, de acuerdo a los criterios convencionales de evaluación. Sin embargo, existe una alternativa.

El valor actual de una empresa está dado, aunque imperfectamente por el precio más alto que alguien está dispuesto a pagar para adquirirla. Quien compra una empresa está comprando su futuro, no su pasado. De esta manera su valor de mercado presente está basado en su desempeño esperado: en su potencial. Las empresas y sus divisiones deben tratar de incrementar su potencial, y su desempeño futuro debe ser medido por las variaciones de este potencial.

Una empresa que realiza fuertes inversiones a futuro y que en consecuencia reduce sus actuales ganancias debe ser preferida a otra que permite que su futuro se deteriore para incrementar las ganancias del momento.

Es claro que no siempre es posible realizar una estimación del desempeño potencial de una empresa. Sin embargo, esta estimación la realiza siempre quien está interesado en adquirirla o, como es habitual, la encarga a consultores especializados.

Que las estimaciones se hagan interna o externamente, no influye en su resultado, que es generalmente aceptable. Las empresas pueden y deben utilizar estimaciones de este tipo para evaluar el desempeño propio y el de sus divisiones.

Estas medidas no serán tan precisas como las que comúnmente se utilizan para evaluar el desempeño pasado, pero es mejor realizar mediciones aproximadas de lo que se necesita que mediciones exactas de lo que no se necesita.

El enunciado de misión

Muchos enunciados de misión de las empresas no tienen ningún valor. Generalmente son piadosas perogrulladas: "cumpliremos con los más elevados estándares de profesionalismo y comportamiento ético". A menudo expresan necesidades y objetivos: "lograr una ganancia suficiente". Esto es lo mismo que una persona diga que su misión es respirar suficientemente. El enunciado de misión no debe comprometer a la compañía para hacer lo que debe hacer para sobrevivir, sino para hacer lo que elige hacer para prosperar. Tampoco debe ser inflado con superlativos que no tienen ningún significado operativo, tales como el más grande, el mejor, óptimo y máximo; si una empresa dice que quiere "maximizar su potencial de crecimiento" y otra "proveer los productos de la más alta calidad", ¿cómo pueden determinar si han alcanzado su máximo potencial de crecimiento o la más alta calidad?

La piedra de toque para la aptitud de una aseveración contenida en el enunciado de misión es si se puede razonablemente discrepar con ella. De no ser así, debe ser eliminada. ¿Es posible imaginar que una empresa discrepe con el objetivo de proveer el mejor rendimiento para el dinero?. Si no puede discrepar, no vale la pena decirlo.

¿Cuáles son las características que debe tener el enunciado de misión?

Primero, debe contener una formulación de los objetivos de la empresa, expresada en forma tal que los progresos en ese sentido puedan ser medidos. Manifestar objetivos que no puedan ser utilizados para evaluar el desempeño, es una hipocresía. A menos

que la adopción de una misión cambie el comportamiento de la empresa que la enuncia, ésta no tiene ningún valor.

El comportamiento de una empresa mexicana fue afectado profundamente por el párrafo siguiente, contenido en el enunciado de su misión.

Crear una zona de recreo completa, diversificada y pluralística, que incorpore instalaciones turísticas y residencias permanentes, y que produzca internamente la mayoría de los bienes y servicios que necesita, de manera tal de mejorar el nivel y la calidad de vida de sus habitantes.

Segundo, el enunciado de misión de una empresa debe diferenciarla de las otras. Debe establecer la unicidad, o por lo menos la individualidad, de la empresa. Una empresa que sólo quiere lo que la mayoría de las otras quieren, por ejemplo, "elaborar productos de una manera eficiente, con costos que contribuyan a obtener ganancias adecuadas", malgasta su tiempo en la formulación del enunciado de misión. La individualidad puede alcanzarse de muchos modos, incluyendo aquel que identifica el negocio al cual la empresa se dedica.

Tercero, el enunciado de la misión debe definir el negocio en el que la compañía quiere estar, y no necesariamente aquel en el cual ya está. Aunque sus actuales negocios sean diferentes, debe tratar de encontrar un concepto unificador que ensanche la visión que tiene de sí misma y la enfoque correctamente; por ejemplo, una empresa productora de bebidas, bocadillos y productos alimenticios horneados, que explotaba una variada gama de restaurantes y parques de diversiones, identificó su negocio como "incrementar la satisfacción de la gente, derivada del empleo de su tiempo libre". Esto sugirió nuevos rumbos para su diversificación y crecimiento. Lo mismo valió para una empresa

que decidió que estaba en el negocio de la "adhesión", para hacer que materiales y objetos se adhieran unos a otros.

Cuarto, el enunciado de misión debe ser significativo para todos los participantes de la empresa. Esto incluye a sus clientes y proveedores, al público en general, accionistas y empleados. La misión debe establecer cómo se propone servir a cada uno de ellos; por ejemplo, una empresa se comprometió a "proporcionar a todos sus empleados una remuneración adecuada y justa, condiciones de trabajo seguras, empleo estable, trabajo desafiante, oportunidades para el desarrollo personal y una calidad de vida en el trabajo satisfactoria". También deseaba ser "fuente de negocios continuos, si no crecientes, para sus proveedores de materiales, además de incentivarlos para que mejoraran la calidad de sus productos y servicios mediante la investigación y el desarrollo".

La mayoría de los enunciados se dirigen solamente a los accionistas y a los gerentes. Su falla más seria es la falta de motivación para los empleados. Sin el compromiso de estos últimos, la misión tiene muy pocas probabilidades de cumplimiento, sin importar lo que hagan los accionistas y los gerentes.

Finalmente, y esto es lo más importante, el enunciado de misión debe ser estimulante e inspirador. Debe motivar a todos aquellos, cuya participación se requiere. Una compañía Latinoamericana se comprometió a ser "una fuerza activa para el desarrollo económico y social, fomentando la integración económica de América Latina y, dentro de cada país, la colaboración entre gobierno, industria, fuerza de trabajo y público en general". La misión debe desempeñar para la empresa el mismo rol que el

Santo Grial para los Cruzados. No debe manifestarse como factible, solamente como deseable:

*... el hombre ha sabido entusiasmarse con su visión de... empresas inverosímiles. Se ha puesto a trabajar simplemente por una idea, buscando por medio de un magnífico esfuerzo alcanzar lo increíble. Fuera de toda duda, es una de las fuentes vitales de la fuerza del hombre el que pueda encender el entusiasmo con el tenue brillo de algo improbable, difícil, distante.**

Contraste el enunciado de misión de su empresa y estos cinco criterios. Si no contiene alguno de ellos, debe ser cambiado.

Si su empresa no ha seleccionado una misión, ésta debe ser preparada de la manera más participativa posible. Una organización sin una visión compartida de lo que quiere ser, es como un viajero sin destino. No tiene medios para determinar si está progresando.

* *Mission of the University*, de José Ortega y Gasset. Norton, Nueva York, 1966

La efectividad humana

La efectividad del comportamiento humano depende del valor de su resultado. Ya que diferentes grupos de opinión pueden asignar diferentes valores al mismo resultado, los individuos son efectivos respecto de sus propios objetivos y no de los de la organización de la cual forman parte, o viceversa.

En consecuencia, cuando se evalúa la efectividad de una persona es esencial preguntarse: ¿efectividad para quién? Si los objetivos de los empleados están en conflicto con los de la organización de la cual son parte, se comportarán eficientemente, o para ellos o para la organización, nunca para ambos. Por tanto, la efectividad de los empleados puede ser maximizada sólo si sus valores y los de la organización no están en conflicto.

Una empresa industrial valoriza la productividad de sus empleados y la calidad de los resultados de su trabajo. A menos que los empleados mismos valoricen la cantidad y calidad de sus resultados, no se comportarán tan eficientemente como podrían hacerlo, desde el punto de vista de la organización.

La maximización de la efectividad de los empleados, sin embargo, no requiere que valoren la productividad y la calidad como un fin. Esto no es necesario si ellos valorizan a la organización y creen que ella valoriza la productividad y la calidad de los productos. Tratarán entonces de proporcionar a la organización lo que ella quiere. La gente hace cosas que preferiría no hacer, cuando las hace para sus amigos, y se complace por la satisfacción que los amigos pueden obtener de ellas.

La cantidad de satisfacción que obtenemos al satisfacer a otros, es directamente proporcional a la satisfacción que los otros nos proporcionan. Es esta la razón por la cual los programas de calidad de vida en el trabajo apuntan a hacer que el trabajo sea más gratificante: consiguen que los empleados valoricen a la organización, aunque no valoricen sus fines.

Puesto que las empresas industriales requieren de sus empleados mayor productividad, utilizan la medición de esta variable como medida de la efectividad humana. Sin embargo, tales mediciones son difíciles de realizar. La productividad y la calidad del producto no solamente son funciones del esfuerzo humano, sino de muchas otras cosas como por ejemplo, la tecnología y la calidad de las materias primas. Suele ser difícil, y a veces imposible, diferenciar la contribución individual de la que deriva de cambios tecnológicos o en la materia prima.

La medición de la efectividad de la organización desde el punto de vista de los empleados es más difícil. Se hace indirectamente utilizando indicadores tales como ausentismo, llegadas tarde, sabotaje, nivel de animosidad, necesidad de medidas disciplinarias y accidentes de trabajo. En épocas recientes se ha estudiado cada vez más la actitud de los empleados. Tales estudios se realizan anualmente para detectar cambios conductuales y las razones que los motivan.

Los programas de calidad de vida en el trabajo apuntan a mejorar las conductas y, por medio de tales mejoras, aumentar la productividad y la calidad del producto. Estos programas no son gratuitos. Aunque sus partidarios sostengan que sus costos son más que justificados, cada organización debe determinar por si misma si este es el caso. Pueden hacerse experimentos en pequeña escala dirigidos a grupos conflictivos reducidos de

empleados u obreros. Las mediciones de la efectividad de los individuos que participan en el programa, desde el punto de vista de la organización, y de la organización, desde el punto de vista de los individuos, pueden hacerse antes y después del comienzo de los programas. La repetición y evaluación periódica de estas mediciones ayuda a que la organización aprenda cómo incrementar su efectividad y la de sus empleados.

La calidad de vida en el trabajo

La mayoría de los esfuerzos que realizan las empresas apunta hacia el incremento de la productividad en el trabajo y de la calidad de su producción. Algunos de estos esfuerzos suelen tener éxito, otros no. Mi experiencia sugiere que la diferencia entre unos y otros estriba en ciertas características que pueden resumirse en diez mandamientos. La violación de cualquiera de ellos es suficiente para determinar el fracaso.

Primero: los programas orientados hacia la fuerza de trabajo no deben enfocarse en el aumento de la productividad ni de la calidad de los productos, sino en la satisfacción obtenida en el trabajo. Deben concentrarse en la calidad de vida en el trabajo, y no en la cantidad y calidad del trabajo. Si la satisfacción que se encuentra en el trabajo aumenta, la productividad y la calidad de los productos aumentan generalmente mucho más de lo que se podría obtener mediante programas orientados hacia la cantidad y calidad del trabajo.

Segundo: la calidad de vida en el trabajo de los gerentes de cualquier nivel debe ser mejorada antes de emprender un programa en el mismo sentido para los empleados. Si esto se cumple, el programa para los empleados que vendrá a continuación contará con el beneplácito de los gerentes de todos los niveles. Si no se hace así, los gerentes de nivel intermedio e inferior tenderán a obstruir el programa dirigido a los empleados.

Tercero: una vez que se haya atendido a la calidad de vida en el trabajo de los gerentes, el programa debe ampliarse para que cubra las necesidades de empleados y obreros. La participación en este programa debe ser voluntaria para todos, excepto para los gerentes y supervisores; la efectiva participación de estos últimos

debe ser una de las condiciones para el mantenimiento de su relación de trabajo con la empresa.

Cuarto: gerentes, empleados y obreros deben ser preparados para estos programas, incluyéndolos en grupos cooperativos, y esto debe hacerse dentro del horario normal de trabajo. Es muy raro que se reúnan grupos eficientes de manera espontánea.

Quinto: una vez que los programas se han lanzado, las medidas correctivas deben ser orientadas a la eliminación de comportamientos no deseados, antes que a su castigo. Las mejoras en el comportamiento que puedan eventualmente conseguirse por medio de castigos rara vez son permanentes, y es aún más raro que redunden en un trabajador satisfecho.

Sexto: las medidas correctivas para los que infrinjan las reglas deben aplicarse sin distinción de nivel. No debe haber pautas dobles. Las medidas correctivas para el personal gerencial y no gerencial deben ser las mismas.

Séptimo: los compromisos adquiridos por cada uno de los participantes en un programa de calidad de vida en el trabajo deben ser objeto de seguimiento y finalmente deben cumplirse. Si cualquiera de los participantes no puede cumplir con uno de sus compromisos debe dar una explicación completa del por qué de su falla a los otros participantes.

Octavo: debe desalentarse la fragmentación de las juntas de trabajo en grupos aislados. Las discusiones deben realizarse abiertamente en las reuniones de gerentes y trabajadores hasta donde sea posible.

Noveno: debe utilizarse una persona de fuera, experta y competente, por lo menos al comienzo, para facilitar las reuniones conjuntas y proveer la guía necesaria durante el

proceso. Esta persona debe ser elegida con el consenso de todos los participantes, y debe ser reemplazado a pedido de cualquiera de ellos.

Décimo y más importante: los programas de calidad de vida en el trabajo no deben ser diseñados ni rediseñados por expertos, sino por aquellos que son afectados directamente por tales programas. Los empleados de menor nivel tienen prejuicios respecto de los expertos, en especial de los expertos seleccionados por la gerencia y sospechan que sus programas son instrumentos de explotación. Desafortunadamente, estas sospechas, a menudo, son justificadas.

Los incentivos

Los incentivos se usan ampliamente para influenciar comportamientos que no pueden ser controlados. A menudo, sin embargo, no arrojan el resultado deseado, o arrojan resultados inesperados. Por ejemplo, un importante productor de artículos para el hogar también los instalaba y realizaba su mantenimiento. La empresa empleaba mecánicos de mantenimiento que, dotados de una camioneta, visitaban a los usuarios que requerían el servicio. La gran cantidad de repuestos que cada uno de estos mecánicos cargaba en su vehículo comenzó a preocupar a la dirección, máxime teniendo en cuenta que muy pocos de estos repuestos eran finalmente utilizados.

Se contrató una firma consultora para tratar de reducir este inventario ambulante. Los investigadores descubrieron que la retribución de los mecánicos era proporcional a las reparaciones que llevaban a cabo; si no disponían de los repuestos para completar un trabajo, debían volver a buscarlos al almacén. Esto podía tomarles entre dos y cuatro horas, tiempo por el cual no recibían compensación alguna. No era entonces de extrañar que trataran de tener a mano todo tipo de repuesto que eventualmente pudieran necesitar. El modo de retribuir a los mecánicos constituía un incentivo indeseado que aumentaba el inventario de repuestos.

Algunos sistemas de incentivos demuestran estar claramente mal concebidos, debido a que sus objetivos no se formulan claramente. Por ejemplo, dos ciudades importantes decidieron, en forma independiente, reducir las congestiones de tránsito cobrando un peaje a los automóviles y camiones que circulaban

por sus calles. Se presentaron distintas propuestas para aplicar estos peajes.

Una consistía en relacionarlos con el número de kilómetros recorridos en el perímetro urbano; otra tomaba en cuenta la frecuencia con que los vehículos pasaban frente a ojos electrónicos convenientemente ubicados, capaces de leer los números de identificación en sus costados. Hubo discusiones entre los planificadores de transporte de las dos ciudades para evaluar los méritos de cada uno de los sistemas. Finalmente decidieron recurrir a un consultor para que hiciera una evaluación comparativa de los dos proyectos.

En la primera reunión, uno de los consultores preguntó cuál era el objetivo del sistema propuesto. Extrañado por esta pregunta, aparentemente ingenua, un planificador contestó que el objetivo era obviamente el de reducir la congestión.

El consultor preguntó: “¿qué significa congestión?”.

El planificador, evidentemente molesto, contestó: “todos saben lo que significa congestión”.

El consultor insistió: “no todos. Yo, por ejemplo, no lo sé”.

El planificador, ya a punto de perder su paciencia, se levantó, caminó hacia una ventana, indicó la calle y dijo: “Mire, la puede ver”.

El consultor entonces preguntó que era lo que se veía.

El planificador explotó. “¡Por el amor de Dios, los autos no se mueven!”.

“Ah”, dijo el consultor, “entonces lo que usted quiere reducir es el número de autos que no se mueven por la calle. ¿Cómo puede proponer cobrar peaje a los que se mueven?”.

El consultor puntualizó al estupefacto planificador que para reducir la congestión, sería mucho mejor penalizar a los conductores proporcionalmente a las veces que se detenía, no cuando se movían. Tal peaje, explicó, los induciría a usar sus vehículos fuera de las horas pico y a buscar itinerarios descongestionados. Además, las paradas podrían contarse con menor gasto (por medio de un simple medidor inercial).

Otra ciudad, conectada con sus suburbios por medio de puentes y túneles, quiso desalentar a los habitantes suburbanos a usar sus automóviles para ir y volver del trabajo. Propuso entonces incrementar los peajes ya vigentes, agregando peajes adicionales por cada pasajero transportado. Un consultor señaló que esto alentaría a los conductores a no llevar pasajeros, con lo que el número de autos aumentaría. Para reducir el número de autos en circulación, dijo, el peaje adicional debía ser cobrado por cada asiento vacío. Esto impulsaría a compartir los autos y a usar vehículos más pequeños. (Los autos con tres o más pasajeros están ya eximidos de peaje en el puente de la Bahía de San Francisco y disponen de carriles especiales).

Como los incentivos producen frecuentemente resultados inesperados, es conveniente que sean revisados críticamente por lo menos por un representante del universo al que van dirigidos. Esto se debe hacer antes de ponerlos en vigor. Los incentivos no cumplirán su propósito a menos que también sirvan a los propósitos de aquellos que resultarán afectados.

La resurrección de Atlantic & Pacific Tea

Entre 1974 y 1982, Great Atlantic & Pacific Tea Company (A&P) cerró aproximadamente 2 500 de sus supermercados; 60 de ellos estaban en Filadelfia. La causa señalada fue el elevado costo de la mano de obra, que estaba 5% por encima del promedio de esa rama.

La sección 1357 de United Food and Commercial Workers, el sindicato que agrupa a los trabajadores, fue una de las principales víctimas de estos cierres; perdió miles de afiliados. El presidente del sindicato, Wendell Young, solicitó al Busch Center de The Wharton School que analizara la posibilidad de que los trabajadores que habían perdido su empleo compraran y explotaran los supermercados que A&P había abandonado.

Se llevó a cabo un estudio que arrojó resultados positivos. Respondiendo a una invitación del sindicato, seiscientos miembros ofrecieron contribuir con 5 000 dólares cada uno, y A&P les vendió dos de los supermercados. Los trabajadores propietarios, ayudados por el Busch Center, prepararon un diseño detallado de cómo explotar y administrar sus supermercados. La nueva empresa se llamó O&cO (Owned and Operated) - Propios y Administrados. Las dos tiendas, desde el día de reapertura, mostraron resultados mejores que los que habían tenido cuando eran de propiedad de A&P.

El éxito de O&cO movió a A&P a buscar las razones de su fracaso, y a proponer un estudio para determinar si sus supermercados podían ser rediseñados para que su operación

fuera viable. Con la ayuda del Busch Center se lanzó un programa conjunto, que involucraba a los gerentes de la empresa, al sindicato y a un cierto número de trabajadores. Se puso en marcha su Plan de Calidad de Vida en el Trabajo, sobre cuyas bases A&P convino en reabrir 20 supermercados. Hubo un mutuo acuerdo en que estas tiendas serían parte de una nueva subsidiaria de A&P, llamada Super Fresh. Se enumeran a continuación algunos puntos fundamentales del acuerdo:

1. Los trabajadores aceptaron períodos de vacaciones más cortos, y una reducción en sus salarios de hasta 2 dólares por hora.
2. Los trabajadores recibirían el 1% del ingreso bruto por ventas, siempre que el costo de la mano de obra no excediera del 10% de los ingresos operativos y un porcentaje mayor si el costo de la mano de obra se mantenía por debajo del 9%.
3. La gerencia se comprometió en un programa de calidad de vida en el trabajo, fundado en la participación de los trabajadores. Todos los empleados integrarían comités de planificación, que serían constituidos por cada unidad de trabajo y en cada nivel de la organización, los que tendrían un control relevante sobre la operación en sus departamentos, supermercados y regiones.

En los supermercados reabiertos los trabajadores tenían el derecho de tomar muchas de las decisiones que anteriormente estaban reservadas a la gerencia. Participaron en decisiones respecto de arreglos y asignaciones de espacio en las estanterías, artículos a mantener en existencia, fijación de precios y ventas promocionales, y asignación de personal. Los trabajadores modificaron los horarios de atención al público, reemplazaron la publicidad hecha a través del correo por anuncios en los periódicos y descontinuaron artículos de baja rotación.

Los empleados del departamento de carnes de una de las tiendas, sugirieron modificar la disposición de la exhibición de cortes, agregando más huesos para caldo en proximidad de la carne para estofado. No solamente las ventas mejoraron, sino que disminuyeron los llamados al personal por parte de clientes que necesitaban asistencia. Se instaló, por iniciativa de los empleados, un sistema de intercomunicadores en las cajas para permitir reducir el tiempo de control de los precios para artículos no etiquetados.

El Wall Street Journal del 29 de septiembre de 1983 citó a Gerald Goode, presidente de Super Fresh: "nosotros no tenemos empleados. Tenemos socios".

En los últimos cinco meses de 1982 se abrieron veinticuatro supermercados Super Fresh que dieron empleo a 2 105 trabajadores, y se tuvieron ventas récord y ganancias desde el comienzo. La cadena está creciendo más rápidamente que cualquier otra en el Valle de Delaware.

... “mientras los competidores se quejan Super Fresh continúa abriendo supermercados con tanta rapidez que ya ha ocupado todas las ubicaciones mejores. Hasta esta semana han sido reabiertos por Super Fresh 45 de los 79 supermercados que pertenecieron a A&P, y de aquí al 10 de julio se espera la reapertura de ocho a doce más”.

(Philadelphia Inquirer, 3 de abril de 1983).

No es de extrañar que el modelo Super Fresh se use ahora para modificar los A&P que todavía existen y para reabrir otros que habían sido cerrados.

La resurrección de A&P como Super Fresh sugiere, en primer lugar, nuevos roles empresariales y cooperativos de los sindicatos para revitalizar negocios extinguidos o en vías de extinción.

Sugiere además que los gerentes están aprendiendo cómo hacer mejor uso de los conocimientos y de la buena voluntad de sus trabajadores. Finalmente se concluye que con la ayuda de terceros se puede poner a dos partes, trenzadas en duelo mortal, en situación de encontrar caminos creativos, que hacen que todos ganen, disolviendo las diferencias que los separan.

El paternalismo

Todavía hoy muchas empresas están intentando ser una "gran familia, bella y feliz". No es de extrañar que en estas organizaciones la gerencia sea ejercida paternalísticamente por el "viejo" situado en la cúspide. La autoridad está concentrada en el "Padre" que la administra hacia abajo. Un ejecutivo en jefe de estas características, puede revocar o cambiar cualquier decisión tomada a un nivel inferior. El resultado es que la toma de decisiones tiende a ser empujada lo más arriba posible en la pirámide organizacional, y es frecuentemente ejercida por gerentes que están muy alejados del área directamente afectada y que carecen de la información y los conocimientos necesarios para que la decisión sea acertada.

El padrinazgo es común en las organizaciones paternalísticas. Importa más a quién se conoce que lo que se conoce. Esto proporciona una manera conveniente de eludir responsabilidades para los que son apadrinados. Como tienen aprobación desde arriba, antes de actuar se auto-absuelven por las culpas en que pudieran incurrir por lo que hagan. Su principio rector parece ser: no tomes ninguna decisión que alguien, en un nivel más elevado, puede tomar por ti. Como consecuencia de esto aún las decisiones de rutina demandan una gran cantidad de tiempo. Por lo contrario, los requerimientos desde arriba se satisfacen de inmediato: cuanto más alta es la fuente de requerimiento, tanto menor es el tiempo en que llega la respuesta.

En una organización paternalista el tiempo a dedicar a las diferentes tareas es asignado por medio de un sistema de prioridades basado en el rango de la persona que lo solicita. Esto hace estragos en planes, programas y reuniones. A cualquiera se

le cancela una cita porque alguien de más alto nivel demanda ese tiempo. (A este alto personaje nunca se le comenta la "cancelación"). Muchas reuniones se cancelan en el último momento o no se respetan. El retraso es la regla. La espera un pasatiempo organizacional. Cuanto más elevado el rango de un gerente, tanto más grande la sala de espera.

Generalmente el "Padre" es un fanático del trabajo, ocupa en él largos días y semanas, y raramente toma vacaciones. Su estilo de trabajo genera turbulencia en el resto de la organización, ya que espera que sus subordinados estén disponibles siempre que los necesita. La vida familiar y la salud de estos últimos puede llegar a sufrir serios perjuicios. Su carrera a menudo depende más de la cantidad de tiempo que permanecen en el lugar de trabajo que de la cantidad de trabajo que realmente hacen.

Un episodio que se produjo en la clínica psicológica de una universidad, aunque aparentemente no tenga nada que ver, sirve para poner en evidencia la deficiencia principal de las organizaciones paternalistas. Una pareja de profesores universitarios llevó a consulta a su hijo de cuatro años porque, según dijeron, prácticamente no hablaba a pesar de entender todo lo que se le decía. Los padres temían que el chico fuera un retrasado mental.

El médico lo sometió a una serie de pruebas no verbales y llegó a la conclusión que su inteligencia era superior a la media.

De este resultado, juntamente con la información recogida observando el comportamiento de los padres cuando estaban con su hijo, surgió el tratamiento. El médico había detectado que siempre que alguien formulaba una pregunta al chico, uno de los padres inmediatamente contestaba por él. Aconsejó a los padres que en lo sucesivo trataran de modificar ese comportamiento:

siguieron el consejo y, cuando volvieron a la clínica, el chico hablaba fluidamente.

El paternalismo engendra parálisis en la lengua, y también en la mente. Ignora que es generalmente mejor hacer cosas por iniciativa propia, no importa qué tan defectuosas, que encontrarlas hechas por otros, no importa cuan acertadamente. Se aprende más de los propios errores que de los aciertos de otros.

Es cierto que, en algunos casos, "papá sabe más", pero no hay que olvidar que tampoco "papá" es infalible.

Es más, las organizaciones paternalistas son aún menos infalibles que sus padres.

La corrupción

Aunque todos concuerdan en que la corrupción es mala, todos la toleran. Igual que con el tiempo, es más lo que se dice que lo que se hace para mejorar la situación.

Los perjuicios que la corrupción produce en los esfuerzos para el desarrollo realizados por organizaciones y sociedades, se mantienen generalmente escondidos. La corrupción puede ser mucho más que un obstáculo para estos esfuerzos; hasta puede revertirlos completamente. Veamos el caso de CONASUPO (Compañía Nacional de Subsistencias Populares), empresa estatal mexicana.

Uno de los objetivos que llevaron a la creación de CONASUPO fue el de aumentar el ingreso de los campesinos. Lanzó un programa de precios de garantía para cosechas de maíz, trigo y frijol. Cada año, antes de la siembra, CONASUPO anunciaba los precios que se pagarían por los productos, siempre que éstos cumplieran con especificaciones mínimas de calidad. Los precios eran mejores que los pagados por los compradores habituales que, por lo general, eran opulentos intermediarios y, a menudo, los únicos proveedores de comestibles y materiales y las únicas fuentes del crédito necesario para que los campesinos pudieran comprar lo que necesitaban. Las tasas de interés para los préstamos eran exorbitantes. Además, los intermediarios eran los únicos poseedores de los camiones necesarios para transportar la producción al mercado. No es pues de extrañar que fueran además los caciques locales del partido gobernante, el PRI.

Evidentemente sus negocios se vieron seriamente amenazados por el programa de precios de garantía de CONASUPO; pero esta situación no duró mucho tiempo.

CONASUPO instaló una gran cantidad de puestos de compra, donde los campesinos podían vender sus productos. De acuerdo con las prácticas de padrinzgo, muy difundidas en México, se solicitó a los caciques que sugirieran candidatos para atender los puestos de compra; tales candidatos fueron generalmente los elegidos.

Al entrar el programa en la fase operativa, muchos campesinos llevaron sus modestas cosechas a los puestos de CONASUPO, sólo para encontrar que los encargados las rechazaban, aduciendo que no cumplían con las especificaciones mínimas de calidad. La única alternativa que quedó fue la de volver a los caciques que, al tanto de la situación, se mostraron renuentes a comprar. Finalmente "cedieron" a los ruegos de los campesinos y compraron, pero a precios mucho menores de los que habían pagado antes del lanzamiento del programa de CONASUPO y sin perder la oportunidad de sermonear a los campesinos por su deslealtad.

Cuando los compungidos campesinos se retiraban, los caciques llevaban los productos a los puestos de CONASUPO, que previamente los habían rechazado, y los vendían al gobierno a un precio mucho más elevado del que habían pagado. Los encargados eran convenientemente recompensados.

Los caciques y los encargados de los puestos de compra hicieron prósperos negocios durante muchos años, hasta que un nuevo administrador de CONASUPO tomó medidas al respecto.

Aún los programas de desarrollo mejor intencionados pueden ser desvirtuados por la corrupción, y esto es cierto no solamente para las sociedades, sino también para las empresas. Una gran empresa, en el marco de su estrategia de diversificación, concretó recientemente, en forma amigable, la adquisición de otra

compañía. Ambas empresas se habrían visto beneficiadas si la operación se hubiera realizado al precio corriente de mercado. Pero un miembro del directorio de la empresa compradora comentó con algunos amigos la operación. Estos compraron una gran cantidad de acciones de la compañía que iba a ser adquirida. El precio de las acciones aumentó y finalmente la compra se hizo a un precio mayor, por lo que los beneficios de la empresa compradora se diluyeron. El resultado fue que las inversiones que se proyectaban para mejorar la compañía adquirida tuvieron que ser reducidas y el desarrollo de ambas, la compradora y la comprada, se demoró.

La única cosa que para los fines del desarrollo de una empresa es más perniciosa que la corrupción, es que ésta sea tolerada.

El alcoholismo y las tensiones

El alcoholismo está bien identificado como causante de problemas en el trabajo. Menos reconocido es que el alcoholismo está íntimamente relacionado con las tensiones que el ambiente de trabajo produce.

Conjuntamente, Trevor Williams, George Calhoun y yo, realizamos un estudio de 65 individuos en un centro de tratamiento para alcohólicos, comparándolos con una muestra de 69 individuos no alcoholizados.* Se buscaba encontrar diferencias entre los dos grupos en lo que se refiere a frecuencia, intensidad y duración de las tensiones.

Definimos el estar en tensión como un estado en que se encuentra una persona que :

- 1) tiene ciertas expectativas para sí misma o para otros, o está enterada que otros tienen expectativas para ella
- 2) considera que tales expectativas son razonables
- 3) cree que estas expectativas no se están satisfaciendo, ni serán satisfechas en el futuro.

Las tensiones pueden ser producidas por la falta de éxito en cumplir con el nivel de aspiraciones propio, o con el que otros tienen respecto de uno; también pueden originarse en fallas, propias o ajenas, en el desempeño correcto de un trabajo, relativamente al concepto de "correcto" que cada uno tiene.

* *"Stress, Alcoholism and Personality, Human Relations/' 35 (6), 491-510, 1982.*

El cuestionario que utilizamos para obtener datos sobre frecuencia, intensidad y duración de las tensiones, las distinguía de acuerdo a su origen:

- 1) en el trabajo
- 2) en la casa
- 3) en la vida social
- 4) por exigencias autoimpuestas
- 5) por exigencias de otros.

Los alcohólicos se caracterizaron por un alto grado de frustración, originado por cualquiera de las causas mencionadas, y por reaccionar a sus fracasos con un elevado nivel de ansiedad, cuyos picos de intensidad duraban más. (Entre personas de color se comprobó que el 94% de los alcohólicos evidenciaba tensiones continuas y persistentes, contra sólo el 56% de los no adictos).

Se detectó una muy fuerte ansiedad originada en el trabajo en el 66% de los alcohólicos entrevistados, contra el 21% de los no alcohólicos. Indudablemente el lugar de trabajo resultó la principal fuente de tensiones.

También estudiamos las maneras en que tanto alcohólicos como no alcohólicos enfrentan las tensiones. Identificamos y clasificamos cinco tipos de comportamiento:

- 1) Consumo. Beber, comer, fumar y tomar drogas o medicamentos.
- 2) Agresión. Promover conflictos o demostrar hostilidad manifiesta.
- 3) Escapismo. Tratar de salirse de la fuente de tensiones: renunciar al trabajo o abandonar la casa.

- 4) Distracción. Dedicarse a actividades físicas o sociales diversas para tratar de olvidar los problemas.
- 5) Actividades constructivas varias. Pedir consejo a terceros, encontrar por sí mismo posibles soluciones a los problemas, resolver las dificultades mediante cooperación con otros o rezar.

Aún dentro de esta clasificación burda, vimos impactantes diferencias entre los caminos elegidos por alcohólicos y no alcohólicos. Más de la mitad de los primeros eligieron estrategias destructivas tales como consumo o agresión, mientras más de dos tercios de los segundos prefirieron alternativas constructivas, como la distracción y varias actividades constructivas.

Aproximadamente un quinto de cada grupo se orientó hacia la estrategia neutral del escapismo.

Más alcohólicos (88%) que no alcohólicos (32%) bebían para aliviar las tensiones, y estos porcentajes se hicieron más significativos tomando en cuenta solamente a blancos: 93% de bebedores y 83% de fumadores entre los alcoholizados contra 31% y 35%, respectivamente, entre los otros. En cambio se comprobó que eran más los no alcohólicos (39% contra 15%) que trataban de desahogar sus tensiones comiendo. Entre los alcohólicos blancos, un 41% apelaba a drogas y medicamentos, mientras que en los no alcohólicos este comportamiento resultó prácticamente nulo.

En resumen, concluimos que las tensiones se presentaban con mayor frecuencia e intensidad, y de mayor duración, entre los alcohólicos. Aunque el trabajo no es la única fuente de tensiones, es sin duda la más importante, especialmente entre las personas

de color. Finalmente, los alcohólicos tienden a utilizar más los métodos destructivos en su lucha contra las tensiones.

Nuestro trabajo no demostró que las tensiones son la causa del alcoholismo, pero mostró que hay una fuerte correlación entre las dos cosas. Aunque no podamos, por tanto, sostener que al reducir las tensiones se reduciría el alcoholismo, debemos orientarnos en esa dirección. En consideración de la fuerte correlación encontrada y de los altos costos asociados al alcoholismo, valdría la pena invertir tiempo, dinero y esfuerzos en reducir las tensiones. Es por esta razón que cada vez hay más empresas que lanzan programas de asistencia para ayudar a los empleados que padecen de alcoholismo, abuso de droga y otros problemas personales, proporcionándoles consejos profesionales y posibilidad de tratamiento. Tales programas han contribuido a reducir todos estos problemas y han demostrado ser rentables porque han redundado en mayores satisfacciones en el trabajo, productividad y calidad de producción.

La excesiva comunicación

Hasta en la comunicación, el exceso perjudica. Un abundante intercambio de información puede mejorar los resultados de la empresa sólo si no existen conflictos entre sus partes; esto es, si los objetivos de cada una son compatibles entre ellos y se refuerzan recíprocamente. Basta pensar que en la guerra cuanto más se sabe del enemigo tanto mayor es el daño que se le puede infligir: Si cada bando no supiera absolutamente nada acerca del otro, la guerra no podría tener lugar.

Ya es común que las partes de una empresa estén en guerra, o por lo menos en conflicto. Ha llegado a mis oídos la observación, atribuida a Peter Drucker, que hay más competencia dentro de las empresas que entre ellas, y que en los conflictos internos se actúa con menos ética que en los externos.

Cuando las partes de una misma organización compiten entre ellas, un aumento de las comunicaciones puede redundar en un mal desempeño tanto del todo como de sus partes, y perjudicar su crecimiento y su desarrollo.

Como ejemplo de esta aseveración se puede resumir un caso real, sin omitir ninguna de sus características principales. Se refiere a una cadena de grandes tiendas cuya actividad fundamental es comprar y vender.

La gerencia general decidió implantar la administración por objetivos. Para la gerencia de compras propuso como objetivo minimizar los inventarios, a lo que el gerente de compras hizo notar que la mejor forma de conseguirlo era no comprar nada. Finalmente se llegó a una solución de compromiso: "minimizar

los inventarios, sujeto a que la tienda mantuviera la capacidad de satisfacer la demanda esperada".

En junta con la gerencia de ventas se definió que su objetivo era "maximizar el monto de las ventas brutas con menores gastos de comercialización".

Para facilitar la consecución de su objetivo, la gerencia de ventas ordenó a su oficina de estadística que preparara curvas de precio-demanda de acuerdo con los datos correspondientes a cada categoría de los productos principales. Cada gráfica contenía tres curvas (figura 1):

- 1) La curva optimista, que relacionaba el precio con la cantidad máxima de ventas esperadas.
- 2) La curva realista, que relacionaba el precio con la cantidad histórica de ventas.
- 3) La curva pesimista que relacionaba el precio con la cantidad mínima de ventas esperadas.

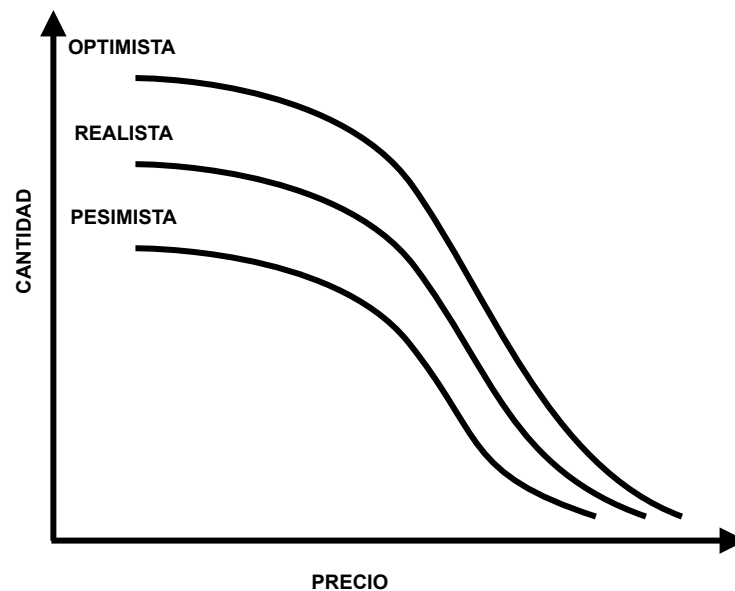


FIGURA 1

Una vez que el gerente de ventas decidía el precio $P1$ al cual se ofrecería un artículo, determinaba el stock necesario por medio de la gráfica correspondiente (figura 2). Naturalmente utilizaba la curva optimista para evitar el peligro de perder ventas por falta de disponibilidad de mercancías.

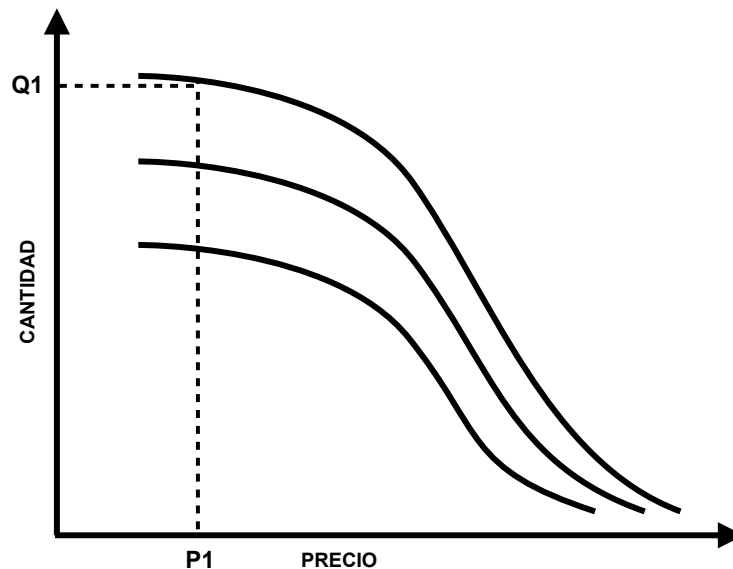


FIGURA 2

En la evaluación de su desempeño, la pérdida de una venta hubiera sido negativa, mientras que un exceso de inventarios no tendría influencia. Finalmente comunicaba al gerente de compras que necesitaba la cantidad $Q1$.

El gerente de compras, que alguna vez había sido subgerente de ventas, también tenía acceso a las curvas precio-demanda.

Sus antiguos colaboradores le habían informado que el gerente de ventas había usado la curva optimista. En consecuencia, él ajustó la cantidad requerida disminuyéndola, a $Q2$, utilizando la curva realista (figura 3). Quería tener sólo el inventario suficiente para

cubrir la demanda esperada. Informó de esto a su antiguo jefe, el gerente de ventas.

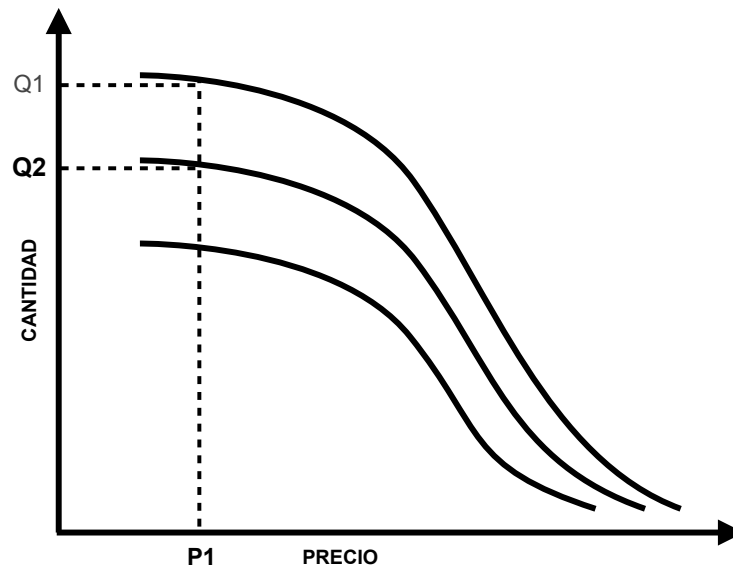


FIGURA 3

El gerente de ventas volvía a las curvas y ajustaba el precio hacia arriba, a P_2 , para maximizar las ventas brutas, dada la cantidad de piezas que estarían en inventario (figura 4). Cuando el gerente de compras se enteró de tal cambio, redujo la cantidad una vez más, a Q_3 (figura 5).

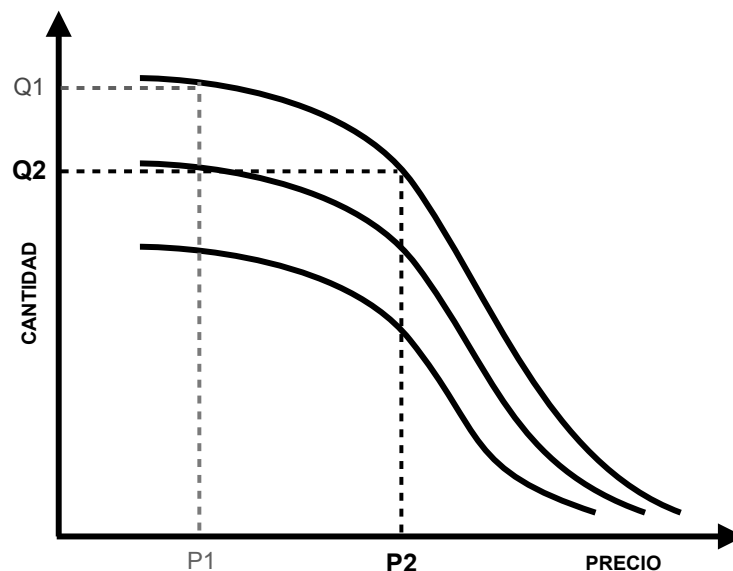


FIGURA 4

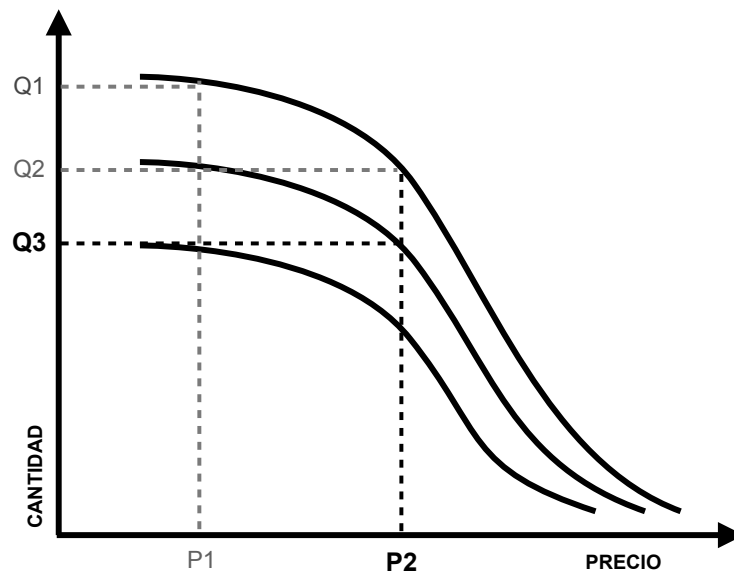


FIGURA 5

Y así hubieran seguido; nada se hubiera comprado ni vendido. La intervención del gerente general terminó con esta situación al prohibir toda comunicación referente a precios y niveles de inventario entre ambas gerencias. De esta manera la tienda pudo sobrevivir, pero sin prosperar. Fue sólo hasta que se logró eliminar el conflicto entre los objetivos de compras y de ventas que dejó de tener efecto la prohibición referente a la comunicación entre ambas gerencias, sin que esto afectara su desempeño.

Moraleja: No se puede permitir que, dentro de la empresa, los enemigos, aún los enemigos amistosos, se comuniquen entre ellos. Mejor aún, hay que eliminarlos, a ellos o a los conflictos.

La comunicación ascendente

Es ampliamente reconocido que, en las organizaciones, la comunicación ascendente es más difícil y menos eficiente que la comunicación descendente. Si se quiere mejorar la comunicación ascendente, primero hay que vencer la ley de la gravedad organizacional. Para eso se necesita extirpar la convicción que tiene la mayoría de los gerentes en el sentido de que sus subordinados, a diferencia de lo que ocurre con los otros gerentes, se comunican con ellos de un modo fácil y eficiente. Convicción que casi siempre está equivocada.

Conocí un director general que lo aprendió de la manera difícil. Durante varias semanas por año reunía a distintos grupos de obreros para hacerles saber el estado de la empresa. Eran reuniones informales, seguidas por preguntas y discusiones. El director general salía de ellas sumamente animado y complacido.

Un buen día, justamente poco después de la terminación de estas reuniones, estalló una huelga general en la empresa. El asombrado director me preguntó por qué ninguna de las demandas que estaban en el pliego de peticiones le había sido presentada durante las reuniones. “Porque”, contesté, “eran las reuniones de usted y no de ellos”. Me pidió más detalles.

Le dije que si quería escuchar lo que los obreros querían decir, debía invertir los roles permitiéndoles organizar reuniones a las que él asistiría. La mayor parte de lo que los obreros querían decir no se podía resumir en concisas preguntas o breves comentarios. Y aunque esto fuera posible, resultaría difícil que los obreros lo hicieran dirigiéndose a un patrón en el púlpito. Ellos deberían estar en el púlpito, y él abajo. Finalmente le pregunté si le parecía que le hubiera resultado fácil comunicarse

con los obreros siendo parte de una vasta concurrencia que escuchaba una presentación hecha por ellos. El director lo entendió.

Muy raramente los subordinados exteriorizan su pensamiento, aunque ellos mismos organicen la reunión con sus superiores: temen las eventuales consecuencias. Sin embargo, existen muchas maneras para alentarlos a abrirse.

Primero, una tercera persona, siempre que goce de estima y respeto tanto por parte de los subordinados como de los superiores, puede ayudar haciendo la presentación por cuenta de aquéllos. Para que esta ayuda sea efectiva, esta persona debe haber participado en las discusiones durante las cuales los subordinados han decidido qué quieren decir a los superiores.

Segundo, las sesiones organizadas por los subordinados no deben ser para quejarse. Se deben presentar sugerencias a los superiores sobre lo que pueden hacer para que sus subordinados desempeñen mejor sus tareas y encuentren en ellas una fuente de satisfacción. Se debe debatir lo que los subordinados quieren, no lo que no quieren. Librándose de lo que no quieren, no necesariamente obtienen lo que quieren; por ejemplo, conseguir que se quite un supervisor que no es de su agrado no significa necesariamente que el próximo lo será.

Estas sesiones desembocarán en mejoras sólo si los superiores responden positivamente, y en el momento, a tantas proposiciones como sea posible. Deben comprometerse a responder a las otras en un plazo establecido y cumplir con este compromiso. Finalmente, cuando una propuesta es realmente inaceptable, hay que explicar ampliamente la razón del rechazo.

Desafortunadamente, muchos gerentes subestiman la inteligencia y la buena voluntad de sus subordinados. Los que logran superar este obstáculo terminan comunicándose con ellos por lo menos tan bien como lo hacen con sus iguales.

En las organizaciones no es posible la buena comunicación en un solo sentido. La buena comunicación debe ser en ambos sentidos. La sílaba “com” en comunicar debe significar "comuni3n":

La jerga

La jerga que utilizan frecuentemente los técnicos logran abrir verdaderos abismos entre ellos y los gerentes.

Oscar Wilde escribió alguna vez que Estados Unidos e Inglaterra son dos grandes países, separados solamente por un idioma común. Las jergas son idiomas no comunes que pueden separar hasta a los miembros de una misma nación. Peor aún: pueden separar a la persona de ella misma. Hace algún tiempo tuve un brillante alumno, hoy famoso profesor de una importante universidad, que preparó una tesis doctoral altamente técnica. La mesa del jurado, que yo presidía, estaba integrada por cinco profesores.

Desde el comienzo se hizo evidente que el candidato sabía más que cualquiera de los sinodales sobre el tema de su tesis. Contestó nuestras preguntas con una girándula de tecnicismos que nos dejó atónitos.

Como presidente de la mesa, fui el último en preguntar: Le sugerí suponer que yo era un ejecutivo común que quería entender de qué trataba su tesis. ¿Podría explicármelo en forma concisa?

Se acercó al pizarrón y comenzó a llenarlo de símbolos matemáticos. Lo paré para recordarle que yo era un ejecutivo común, y no un matemático. “Oh”, dijo “¡esa clase de ejecutivos!”. Se quedó pensativo un momento, arrancó de nuevo y una vez más cayó en la jerga matemática. Otra vez lo paré. Después de un largo silencio dijo: “Lo siento, pero no puedo hacerlo. La tesis es demasiada técnica como para ser explicada en lenguaje común y corriente.”

“No”, repliqué “creo que la razón es otra”. Después de pensarlo un poco más, admitió: “Creo que no puedo hacerlo porque no entiendo perfectamente lo que he hecho, como para explicarlo con un lenguaje no técnico”. Ahora sí, estaba en lo justo.

Pidió una postergación del examen, con el fin de capacitarse para satisfacer mi requerimiento. Accedimos a su solicitud, volvió una semana después y su presentación fue magnífica.

Si alguien no es capaz de expresar sus ideas mediante un lenguaje corriente, en realidad no sabe de qué está hablando. Solamente con el lenguaje ordinario podemos ser efectivos en la comunicación con los otros y con nosotros mismos. Comunicarnos con nosotros mismos es por mucho, la forma de comunicación más importante.

La jerga es un ruido que impide que nuestro cerebro entienda lo que dice nuestra boca.

Los gerentes controlados por computadora

El uso de sistemas de computación para apoyar la acción de los gerentes se difunde cada vez más. Los gerentes deberían entender estos sistemas lo suficiente como para poder discernir si están realmente haciendo lo que se supone deban hacer. De no ser así, los gerentes corren un serio riesgo: el de ser controlados por los sistemas que ellos deberían controlar.

Por ejemplo, el director general de una gran empresa me pidió evaluar un informe que le había presentado su centro de procesamiento de datos. Era una propuesta para modernizar el equipo de computación que se utilizaba en gran medida para un amplio sistema de control de producción e inventarios. Le pregunté por qué no lo evaluaba personalmente. Me contestó que lo había intentado, pero que no entendía ni la propuesta ni el sistema. Le volví a preguntar por qué no pedía a los redactores del informe que se lo explicaran utilizando un lenguaje sencillo. Me dijo que tal cosa pondría en evidencia su ignorancia.

Hicimos un trato: yo evaluaría el informe si él me prometía tomar un curso que le permitiera capacitarse para hacer ese tipo de evaluaciones en el futuro.

Se hicieron los arreglos necesarios para que los diseñadores y operadores del sistema me hicieran una presentación oral del mismo.

El sistema que me presentaron en la siguiente reunión debería tener capacidad para controlar la producción y compras de una gran cantidad de partes que se fabricaban y utilizaban en

diferentes ubicaciones geográficas; sin embargo, su lógica subyacente era más bien sencilla. En base a los datos históricos de utilización y a los plazos de entrega de cada una de las partes, el sistema controlaba los niveles de inventario y determinaba el nivel de reposición.

Pregunté a los operadores si cuando se instaló el sistema había partes cuyo inventario estaba excedido. La respuesta fue afirmativa. Pedí entonces una lista de 25 de esas partes; preparé con ella una gráfica que mostraba el nivel de reorden, la cantidad de reorden así como el nivel máximo permisible de cada una de esas partes. Grafiqué luego las existencias de fin de semana de cada artículo desde que el sistema estaba en operación. Encontré que por lo menos la mitad de los artículos cuya existencia superaba el máximo permisible se había reordenado cuando sus existencias alcanzaban el nivel máximo. O sea que, después de instalado el sistema, los inventarios habían aumentado notablemente respecto de la situación anterior. Los operadores ni se habían dado cuenta.

Descubrí también que el sistema hacía muchas otras cosas que no debería hacer. Estaba completamente fuera de control, aunque cualquier gerente se hubiera dado cuenta de ello enseguida de haberse tratado de un sistema operado manualmente.

Ningún gerente debería emplear un sistema, computarizado o no, cuyos principios operativos no entienda cabalmente. El gerente no necesita saber cómo trabaja la computadora, pero debe saber qué es lo que hace. Se debe exigir a los diseñadores de un sistema que lo expliquen a la gerencia con un lenguaje llano. Sólo así se puede evaluar su desempeño.

Todo gerente que utiliza un sistema computarizado debe aprender los principios básicos de la computación. No es tan

difícil como parece, ni toma mucho tiempo. Un gerente familiarizado con las computadoras y con los sistemas que con ellas se pueden manejar, podrá fácilmente descubrir la bondad de los nuevos sistemas o mejorar los existentes, con mayor autoridad que los especialistas.

Ningún gerente tiene el derecho de permitir que un sistema lo controle, en lugar de servirle. La ignorancia no justifica la omisión en el cumplimiento de una responsabilidad.

Los sistemas de desinformación gerencial

La mayoría de los MIS -Management Information Systems que están en boga no han dado la información que los gerentes requieren ni han dado el servicio que de ellos se esperaba. Por eso, a estos sistemas de información gerencial también los identifico como MÍSeros.

Muchas son las razones de este frustrante resultado de los MIS. Una de ellas es que se diseñan y operan asumiendo que la necesidad más crítica de los ejecutivos es disponer de más información fundamental. Pero esto no es verdad. Lo que en realidad necesitan es menos información superficial, y esto no es tan sólo un juego de palabras.

Se han hecho estudios sobre la cantidad de material de lectura que los ejecutivos reciben normalmente y se ha visto que les sería materialmente imposible leer todo, aunque no se dedicaran a ninguna otra tarea. Padecen de sobrecarga informativa. Otros estudios han demostrado que a mayor sobrecarga, menor lectura. Entonces, la cantidad de información que utilizan los ejecutivos sobrecargados es inversamente proporcional a la cantidad que reciben.

Lo que la mayoría de los ejecutivos necesita es un filtro para eliminar los datos no significativos. Casi ningún MIS prevé tal filtro. Es más, la información significativa que muchos reciben requiere más tiempo de lectura que el disponible. Debería ser condensada.

Esta necesidad de filtración y condensación quedó demostrada en un experimento que hicimos hace algunos años mis colegas y yo. Preparamos una lista de artículos recientemente publicados por las principales revistas dedicadas a una determinada rama de la ciencia aplicada. Esta lista se envió a una gran cantidad de profesionales, solicitándoles que indicaran qué artículos habían leído, cuáles consideraban cualitativamente superiores a la media y cuáles inferiores. De los resultados de la encuesta emergieron cuatro artículos de calidad decididamente alta y cuatro de calidad decididamente baja.

Pedimos a dos escritores científicos que trabajaran en los ocho artículos de tal manera que los redujeran en un tercio mediante la eliminación de palabras, oraciones o párrafos, sin que perdieran su sentido. Cuando terminaron su trabajo, nuevamente les pedimos que hicieran una versión reducida a la mitad. Finalmente les solicitamos que hicieran un resumen de cada uno de los ocho artículos. Obtuvimos así cuatro versiones: al 100%, al 67%, al 33% y al 5% de su extensión.

Mientras se llevaba a cabo esta tarea, se escribió a los autores, informándoles que haríamos leer sus artículos a nuestros estudiantes. De acuerdo con el experimento, diseñado con todo cuidado, un grupo de estudiantes leyó cuatro artículos: un artículo en su versión completa; otro reducido al 67% y los otros dos en su versión reducida al 33% y 5%, respectivamente. No hubo dos estudiantes que leyeran las mismas cuatro versiones de los mismos cuatro artículos, pero cada versión de cada artículo si fue leído por igual número de estudiantes. A cada estudiante se le entregaron las cuatro pruebas preparadas por los autores.

Para los artículos de calidad superior no hubo notoria diferencia en las calificaciones obtenidas por quienes habían leído las

versiones que indicamos como 100%, 67% y 33%. Los que leyeron sólo los resúmenes consiguieron un puntaje inferior, con lo que se demostró que aún un buen artículo científico puede reducirse a un tercio de su tamaño, sin que se pierda mucho de su contenido.

Por otra parte, no hubo diferencias significativas entre los que leyeron las versiones al 100%, 67% y 33% de los artículos de calidad inferior. Pero los que leyeron el resumen obtuvieron una calificación superior al promedio, lo que demuestra que la extensión óptima de un mensaje malo es cero.

Es posible disponer de sistemas computarizados para filtrar y condensar la información, pero raramente están incorporados a los MIS.

Asimismo se ha comprobado, mediante estudios apropiados, que por lo menos dos tercios de la información que los ejecutivos reciben no ha sido solicitada por ellos. Sin embargo, no hay ningún MIS que maneje esta carga impuesta por terceros.

Las secretarias actúan como filtros y condensadores de la información, solicitada o no, que recibe el ejecutivo. No es pues de extrañar que sólo unos pocos gerentes estén dispuestos a cambiar a una buena secretaria por un MIS.

La matemática en la administración

La utilización de modelos matemáticos para resolver problemas de administración es una práctica que surgió después de la Segunda Guerra Mundial y constituye el meollo de la llamada investigación operativa, o bien ciencia de la administración. El interés en estos modelos ha estado declinando a lo largo de la última década. Es bueno que los gerentes sepan porqué.

Hace aproximadamente diez años, un grupo de investigación operativa, perteneciente a una importante dependencia gubernamental de un país en vías de desarrollo, me solicitó que revisara uno de sus proyectos más importantes. La mayoría de los integrantes de ese grupo ostentaban títulos académicos en la especialidad, recibidos de algunas importantes universidades de los Estados Unidos.

El proyecto se refería a la distribución de grano desde los centros estatales de recolección, hacia plantas de procesamiento, y de éstas a productores de alimentos y puntos de venta al por mayor y al por menor a lo largo de todo el país. Los investigadores habían construido un modelo de programación lineal y estaban orgullosos por la gran cantidad de variables y restricciones que habían identificado. Sin embargo, no conseguían reunir los datos cualitativos y cuantitativos que su modelo requería. Para superar esta falla se enfrascaron en lo que se define como "enriquecimiento de datos", lo que en realidad es un eufemismo de "fabricación de datos".

Para evaluar su modelo los investigadores habían comparado los costos de las soluciones que se obtenían con él contra los costos de las soluciones presentadas por los gerentes, sin contar con el modelo. Los investigadores habían usado el modelo para calcular los costos de las soluciones que se estaban comparando. Debido a que sus soluciones minimizaban la suma de los costos incluidos en su modelo, obtuvieron mejores resultados que los gerentes.

Minimizar la suma de los costos incluidos en el modelo no es lo mismo que minimizar la suma de los costos del mundo real, a menos que el modelo sea una representación perfecta de la realidad, lo que nunca sucede. Todos los modelos constituyen simplificaciones de la realidad. De no ser así su utilización resultaría muy difícil, quizás demasiado difícil. Por tanto, antes de usar un modelo, es de fundamental importancia comprobar en qué medida refleja la realidad. En este proyecto, los investigadores habían olvidado hacer esta comprobación.

Aprendí también que cuando el grupo de investigadores presenta su solución a un gerente, éste la modifica tomando en cuenta una o más variables no consideradas en el modelo.

Tales variables nunca las identificó el grupo o no se preocupó de incluirlas. Al preguntarles la razón me contestaron que las variables que agregaban los gerentes eran cualitativas y, en consecuencia, no podían considerarlas.

Finalmente me enteré que al cabo de unos meses los gerentes dejaron definitivamente de lado las soluciones del modelo, debido a ciertos cambios que se habían producido en el entorno político. La posibilidad de estos cambios, me dijeron los investigadores, no había sido tomada en cuenta en el modelo por la imposibilidad de medirlos o predecirlos.

Quedó claro que los investigadores habían resuelto un problema distinto del que preocupaba a los gerentes.

Desafortunadamente la mayoría de los gerentes no están preparados para evaluar los modelos matemáticos con los que los técnicos representan sus problemas, ni las soluciones de los modelos. Demasiados gerentes aceptan estos modelos y soluciones debido a su fe ciega en los "métodos cuantitativos". Ningún gerente debería poner en práctica "soluciones" obtenidas a partir de modelos que no entiende. Ni debería tener un pavor reverencial a la matemática. Mejor sería que supiera cuan pavorosos pueden ser sus resultados.

Los consultores en la administración

Ninguna profesión parece disponer de tantos consultores profesionales, como la administración de empresas. Estos consultores, como los que se dedican a otras disciplinas, pueden ser clasificados en tres categorías principales, definidas con el mismo criterio que se usa para dividir el trabajo en las organizaciones. Estos tres criterios son: funciones, productos y mercado.

La organización del trabajo por funciones se divide, por ejemplo, en suministros, mantenimiento, producción y comercialización. En cambio, un ejemplo de la organización del trabajo por producto lo constituyen las divisiones de la General Motors: Chevrolet, Pontiac, Oldsmobile, Buick y Cadillac. Finalmente, la organización del trabajo por mercado responde a divisiones geográficas —América del Norte, América Central y América del Sur— o a tipificaciones de clientes: administración pública, mayoristas, minoristas o consumidores finales.

Los consultores en administración de empresas pueden agruparse de la misma manera, de acuerdo con la orientación que imprimen a su profesión. Los que se orientan hacia las funciones se caracterizan por utilizar determinados instrumentos, técnicas y métodos para atacar a los problemas; pertenecen a este grupo los profesionales de la matemática aplicada, de las estadísticas, los programadores de computadora, los contadores y los investigadores operativos.

Los que se orientan hacia el producto se caracterizan por especializarse en determinado tipo de problemas. Aquí encontramos a los diseñadores de sistemas de compensaciones, de incentivos, de información gerencial o de automatización de oficinas. Utilizan un espectro más amplio de instrumentos, técnicas y métodos que sus colegas orientados hacia las funciones, pero tienden a ser menos complicadas.

Finalmente, los que se orientan hacia el mercado se caracterizan por su vocación de servicio hacia el usuario. Están dispuestos a atacar cualquier problema, utilizando los instrumentos, técnicas y métodos que consideran más apropiados, caso por caso; como lo haría un médico general. En cambio, los médicos especialistas son orientados hacia los productos y los técnicos médicos, como los radiólogos, son orientados hacia las funciones. Los consultores generales, como los médicos generales, se orientan hacia el mercado.

Los consultores orientados hacia el producto suelen asesorarse con los orientados hacia las funciones, y los orientados hacia el mercado suelen asesorarse con los de las otras dos clases.

Sin embargo, es raro que tales asesoramientos ocurran en sentido opuesto.

Las profesiones pueden evolucionar en cualquier sentido, pasando de una clase a otra. La investigación operativa constituye un buen caso de estudio.

La investigación operativa surgió durante la Segunda Guerra Mundial y desde su nacimiento hasta unos diez años después de la terminación de las hostilidades fue una profesión orientada hacia el mercado. Los equipos, integrados tanto por científicos puros y aplicados como por ingenieros, se dedicaban a trabajar en

cualquier problema que les fuera presentado por los mandos militares, primero, y por administradores y ejecutivos, después. Además de valerse de técnicas y métodos científicos, utilizaban abundantemente su inteligencia desprestigiada y mucho sentido común.

Terminada la guerra, las empresas norteamericanas y europeas se enfrentaron con una demanda acumulada, por productos que eran todavía escasos. Fue necesario convertir las instalaciones de producción bélica para que pudieran satisfacer los nuevos requerimientos, ampliarlas y operarlas eficientemente. La investigación operativa dio respuestas válidas a las interrogantes que esta situación planteaba.

Los primeros años de la década de 1960 encontraron a la industria occidental con su capacidad de producción sobredimensionada. La preocupación principal de administradores y gerentes se centraba en la consiguiente competencia así como en la búsqueda de procedimientos para estimular la demanda. La investigación operativa no estaba bien preparada para atacar estos problemas de mercado ya que sus instrumentos eran más aptos para estudiar el comportamiento mecánico de las fábricas que el comportamiento de los consumidores.

La mayoría de los investigadores operativos prefirió quedarse en los problemas que se sentían capaces de manejar y se dedicaron a seguir desarrollando las herramientas aptas para tal fin. De su orientación hacia el mercado, pasó gradualmente a orientarse hacia los productos y, juntamente con sus rutinas ya familiares, descendió hacia niveles gerenciales inferiores.

La degradación prosiguió. En la década de 1970, nuevos problemas acapararon la atención de los administradores y de los

gerentes. Cuando las empresas, mediante acciones tomadas sobre variables de mercado alcanzaron su límite máximo de crecimiento, vieron una alternativa válida para proseguir su expansión en la posibilidad de adquirir otras empresas existentes, realizar fusiones, encontrar nuevas normas de cooperación, desarrollar nuevos productos y servicios para el mercado interno o incursionar en el mercado internacional.

La investigación operativa resultó tener aún menor utilidad para atacar estos problemas. Estas situaciones relacionadas con crecimiento —y desarrollo— necesitaban más de planificación estratégica que de resolución de problemas operativos y tácticos. La investigación operativa siguió en su trayectoria hacia los niveles inferiores de las empresas; en algunos casos fue expulsada de ellas.

A lo largo de su parábola descendente desde las direcciones generales hacia los niveles gerenciales más y más bajos, la investigación operativa se concentró casi con exclusividad en el desarrollo de sus herramientas, técnicas y métodos. Se transformó en una profesión orientada hacia las funciones. Sus revistas especializadas dan un claro testimonio de ello: casi nunca se ocupan de los problemas con que se enfrentan las direcciones generales. Su separación del mundo gerencial prácticamente se ha completado .

Los consultores orientados hacia las funciones se vuelven obsoletos al mismo tiempo que sus herramientas. Los orientados hacia los productos se vuelven obsoletos cuando su campo de especialización pierde vigencia. Por tanto, si la consultoría en administración de empresas quiere ser una profesión viva y en continuo desarrollo, debe orientarse hacia los usuarios, y adaptarse a sus necesidades.

Los que están al servicio de la administración empresarial deben concentrarse en aquellos a quienes quieren servir y no en los servicios que les pueden prestar, ni en los instrumentos que utilizan para tal propósito.

Los diferentes tipos de problemas

No existen cosas tales como problemas comerciales, productivos, financieros, de personal o de distribución. Los calificativos que acompañan a la palabra "problema" no nos dicen absolutamente nada acerca de su naturaleza, excepto que hay algo.

Hace un tiempo se organizó un encuentro entre algunos profesores de mi universidad y los líderes de un grupo de desarrollo formado por vecinos de un barrio cercano. En el transcurso de la reunión llegó un morador del barrio trayendo una mala noticia. Esa misma mañana una anciana de 83 años, activa colaboradora del grupo, había ido al consultorio médico para su reconocimiento mensual. Le dijeron que se encontraba bien, así que volvió a su vivienda ubicada en un cuarto piso, pero mientras subía las escaleras, sufrió un ataque al corazón y falleció.

Un gran silencio se produjo después de la triste nueva. Finalmente habló el profesor de medicina social: “Yo les dije que necesitamos un mayor número de médicos en el consultorio. Podríamos entonces realizar visitas domiciliarias y cosas así no sucederían”. Después de otro silencio habló el profesor de economía: “Ustedes saben muy bien que en esta ciudad hay un gran número de médicos que hacen visitas domiciliarias, pero la señora no estaba en condiciones de pagar los honorarios que piden. Si los beneficios de la asistencia médica mutualista fueran adecuados, habría podido llamar a uno de esos médicos y ahora no estaría muerta”. El profesor de arquitectura preguntó por qué

las reglamentaciones no establecían la obligatoriedad de instalar ascensores en viviendas colectivas de más de tres pisos.

¿Qué clase de problema afrontábamos?: ¿de atención médica, sanitarios, económico o de arquitectura? Nada de eso. Era sencillamente un problema: los adjetivos indicaban tan sólo el punto de vista, el encuadre mental, de las personas que le miraban.

Cuando se descubre que en alguna parte de una organización, digamos la comercial, algo no funciona, decimos enseguida que tenemos un problema comercial. A partir de allí todos los esfuerzos para resolverlo se centran en las variables comerciales. Sin embargo, esta no es generalmente la mejor forma de hacerlo. Tomemos un ejemplo industrial. El director de una fábrica de papel notó que la producción estaba decreciendo en forma preocupante, debido a los diferentes tipos de papel que se manufacturaban. La duración de los ciclos de producción disminuía mientras aumentaba el tiempo de preparación de la máquina. El gerente de producción consideró que se trataba de un problema de programación de la producción.

Como el problema se originaba en la excesiva diversificación de los tipos de producto, el grupo de investigación cuya colaboración se pidió comenzó por sugerir que se limitara esa diversificación, máxime considerando que algunos de los productos ni siquiera eran rentables. El gerente de producción contestó que ese aspecto no caía bajo su responsabilidad: era una decisión comercial. A pesar de la oposición del departamento de producción, los investigadores repitieron su propuesta al gerente comercial, quien la rechazó inmediatamente. No era posible, dijo, discontinuar los productos no rentables porque eran requeridos por clientes que a su vez eran los mayores

consumidores de otros productos de alta rentabilidad. No quería correr el riesgo de perderlos.

El equipo de investigadores se orientó hacia otro rumbo; desarrolló un sistema de compensaciones para los vendedores relacionado con las utilidades, que debía reemplazar el sistema existente basado en el importe de la venta. El nuevo sistema no preveía ninguna comisión para las ventas no rentables e incrementaba las existentes para los productos rentables. Se puso en práctica, y el resultado fue que los vendedores incrementaron las ventas de los productos que interesaban y redujeron las de los otros. Mejoraron sus ingresos, así como las ganancias de la compañía y el departamento de producción mejoró su desempeño en más del cuádruple al contar con pronósticos de ventas y una programación de producción exacta.

¿De qué tipo era el problema?: ¿Programación de la producción, diseño de productos o compensación de los vendedores? Nada de eso; era tan sólo un problema.

Dondequiera que aparezca un problema, debe mirarse desde el mayor número de puntos de vista posible antes de elegir la manera de atacarlo. El mejor lugar para resolver un problema no es necesariamente aquel donde se ha manifestado.

El tratamiento de los problemas

Existen cuatro maneras básicas para tratar un problema: la absolución, la resolución, la solución y la disolución.

Absolver un problema consiste en ignorarlo y esperar que desaparezca o se desenrede solo.

Resolver un problema consiste en tomar alguna acción razonablemente buena, que satisface. Quienes resuelven problemas los enfocan clínicamente; se apoyan principalmente en la experiencia, experimentación, juicios cualitativos y sentido común. Tratan de identificar la causa del problema, eliminarla, y retornar al estado precedente.

Solucionar un problema consiste en tomar la mejor acción posible, la que optimiza. Quienes solucionan problemas los enfocan científicamente, se apoyan en especial en la experimentación y en el análisis cuantitativo.

Disolver un problema es eliminarlo rediseñado el sistema que lo incluye. Quienes disuelven problemas tratan de idealizar, esto es, aproximarse a un sistema ideal, y de ese modo conseguir un desempeño en el futuro superior al mejor que pueda tenerse hoy.

El siguiente ejemplo puede aclarar la diferencia existente entre los enfoques descritos. En una gran ciudad europea se utiliza el ómnibus de dos pisos en el transporte público. Cada ómnibus tiene un conductor y un cobrador. El conductor va en una cabina separada del lugar destinado a los pasajeros.

Entre más se apegue al horario, el conductor gana más. El cobrador vende los boletos y, como la tarifa varía según la distancia recorrida, revisa los boletos a los pasajeros que

descienden con el fin de verificar si han pagado el importe correcto. También da la señal de partida al conductor después de cada parada. Hay inspectores que suben como cualquier pasajero para supervisar a los cobradores en el cumplimiento de sus obligaciones. El salario de estos últimos es inversamente proporcional a las faltas detectadas.

Para evitar demoras, especialmente en las horas pico, los cobradores dejan subir a todos los pasajeros y venden los boletos durante el trayecto. El amontonamiento de gente en los pasillos les impide, a veces, llegar rápidamente a la plataforma de entrada para dar la señal de partida. Esto causa retrasos, que afectan los ingresos de los conductores, y las relaciones entre los dos gremios se deterioran. Hubo algunos altercados violentos.

La dirección comenzó por ignorar el problema, en la creencia que las cosas se arreglarían solas. Este intento de disolución no dio resultado; por el contrario, la situación siguió empeorando.

La dirección trató entonces de resolver el problema volviendo al estado anterior mediante la eliminación de los incentivos salariales, sin pretender un cumplimiento estricto de los horarios. Tanto los conductores como los cobradores rechazaron esta propuesta que, de ponerse en práctica, habría reducido sus ingresos.

Siguió un intento de solucionar el problema repartiendo los incentivos entre conductores y cobradores por partes iguales.

Esta otra propuesta también fue rechazada por los dos gremios, que no eran partidarios de ninguna forma de cooperación entre ellos.

Finalmente la dirección, en un último intento de revertir la situación, contrató a un disolvedor de problemas. Éste, en lugar

de intentar llegar a un arreglo entre los opuestos intereses de las dos partes, decidió observar sin prejuicios al sistema. Vio que, en las horas pico había más omnibuses en circulación que paradas, por lo que sugirió que los cobradores se estacionaran en éstas en lugar de viajar en los omnibuses: de esta manera se reduciría la cantidad de cobradores requerida en las horas pico y, consiguientemente, se podría mejorar la distribución de las horas de trabajo. Con el nuevo sistema los cobradores vendían los boletos a los pasajeros mientras esperaban la llegada del ómnibus y no se apartaban de la entrada posterior para poder dar la señal de partida sin pérdida de tiempo. Fuera de las horas pico, cuando la cantidad de omnibuses era menor que el de paradas, los cobradores volvían a viajar.

El problema quedó disuelto.

Quienes disuelven los problemas ven a éstos como oportunidades, no como amenazas. Dado un sistema con problemas, rediseñándolo, es factible conseguir un desempeño mejor al que se podía obtener antes.

De la creatividad

A cada uno de nosotros le gustaría ser creativo; pero ¿qué es la creatividad? Yo creo que es la habilidad para identificar restricciones autoimpuestas, removerlas y explorar las consecuencias de la remoción. Es la misma habilidad que se requiere para resolver los acertijos, que son problemas cuya dificultad de solución estriba justamente en las restricciones autoimpuestas. Consideremos, para ejemplificar, el acertijo de los nueve puntos que muchos de nosotros intentamos resolver cuando chicos. Los nueve puntos forman un cuadrado. Las reglas del juego consisten en apoyar el lápiz sobre uno de los puntos y, sin levantarlo del papel, cubrir los nueve puntos con cuatro trazos rectos.

Si ensayamos la "solución" más obvia para ver en qué consiste el problema, dejamos un punto descubierto (figura 6), si trazamos dos diagonales (figura 7) dejamos dos puntos descubiertos. Realmente no podemos decir que estamos progresando.

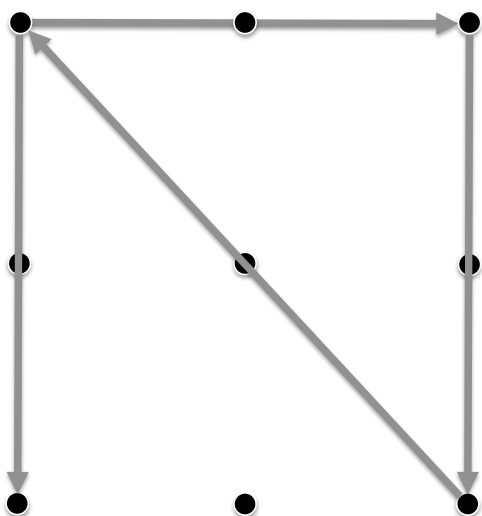


Figura 6

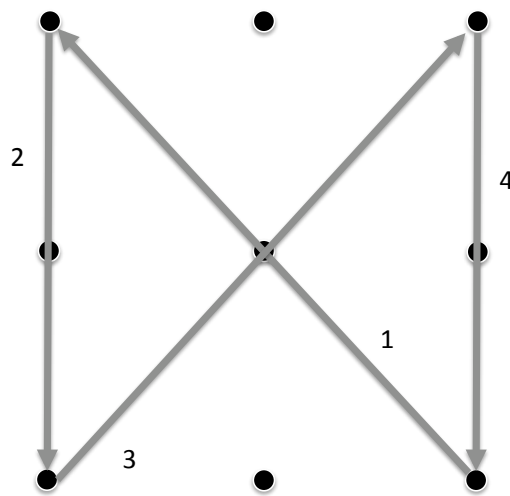


Figura 7

La más común de las muchas soluciones que existen, consiste en trazar segmentos que salen del perímetro del cuadrado (figura 8).

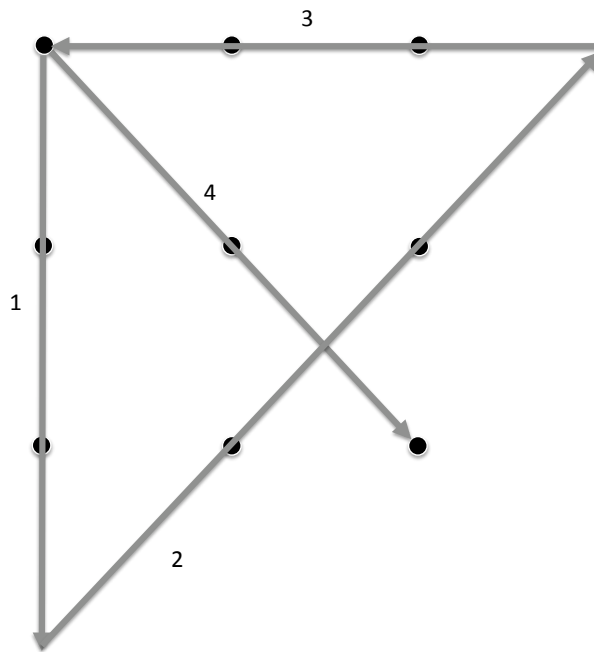


Figura 8

Hay otras soluciones doblando el papel. Ni salirse del perímetro del cuadrado, ni doblar el papel está prohibido por las reglas del juego, pero a menudo se presupone que tales artificios no están permitidos. Estas suposiciones son restricciones autoimpuestas.

Desafortunadamente, el saber qué es la creatividad no ayuda mucho para tenerla. La dificultad principal consiste en identificar las restricciones autoimpuestas; generalmente no tenemos la menor idea de cuáles son. Existen muchos procedimientos para tomar conciencia de ellas, o para evitarlas sin siquiera tomar conciencia de cuáles son. Podemos citar el pensamiento lateral, la lluvia de ideas, la sinéctica, el TKS, la idea general efectiva y el rediseño idealizado. Estoy convencido que este último es el más efectivo.

El rediseño idealizado se encara suponiendo que el sistema ha sido destruido anoche, pero su entorno ha permanecido intacto. Esta suposición remueve la mayoría de las restricciones autoimpuestas.

El producto de un rediseño idealizado es el diseño del sistema con el cual los diseñadores reemplazarían ahora al que se supone ha sido destruido, siempre que tuvieran libertad completa para hacerlo. Las únicas restricciones al rediseño idealizado son

- 1) que sea tecnológicamente factible, para evitar la ciencia ficción.
- 2) que sea operativamente viable, es decir, que sea capaz de sobrevivir en el entorno actual si fuera realizado.

Esto implica que el diseño no necesita ser capaz de realizarse. Sin embargo, generalmente sucede que los diseñadores quedan asombrados de ver cuánto se pueden aproximar a la realidad. Esto se debe a que el proceso del diseño idealizado pone claramente en evidencia que la mayoría de las restricciones que se consideran impuestas por el entorno son generalmente autoimpuestas.

En el año 1973, el Cuarto Distrito de la Banca de la Reserva Federal de los EE.UU. se enfrentó con que el número de cheques a compensar estaba aumentando en forma exponencial.

No se tenía idea del cómo poder manejar este problema en los años siguientes. Ni siquiera habría lugar físico disponible para ubicar a los empleados requeridos. No se vislumbraba ningún camino para superar esta dificultad.

La Dirección del Banco decidió preparar un rediseño del sistema de compensación. El primer paso fue darse cuenta que un cheque no era más que una manera de transmitir información entre bancos. ¿Era la mejor manera? Formulada la pregunta los diseñadores fueron capaces de eliminar una restricción autoimpuesta: el prejuicio que la transferencia de fondos entre cuentas bancadas exigía el uso de cheques. Reflexionando un poco se dieron cuenta que esta transferencia podía hacerse electrónicamente. Se diseñó un sistema de transferencia electrónica de fondos que, con algunas modificaciones, es el que hoy es de uso generalizado. Este sistema ha reducido sustancialmente la tasa de crecimiento del número de cheques a procesar, eliminando lo que, entonces, constituía una crisis inminente.

Idealizar es pensar sin restricciones. Pensar sin restricciones es pensar creativamente.

La manera de ganarle al sistema

Si yo pudiera agregar una materia al plan de estudios en administración de empresas, seguramente versaría sobre cómo ganarle al sistema. Ganarle al sistema significa conseguir que un sistema bien diseñado funcione mal, o que un sistema mal diseñado funcione bien.

Recordemos que los trabajadores británicos descubrieron un procedimiento muy efectivo para hacer que las organizaciones que los empleaban no funcionaran bien: trabajar como lo indica el reglamento. Lo que casi nadie sabe es que si también los gerentes se apegaran estrictamente "al manual", conseguirían que sus organizaciones no funcionaran bien. Violar de vez en cuando las reglas, pasarlas por alto —ganarle al sistema— es fundamental para la efectividad, por no decir para la supervivencia de las organizaciones, aún de las mejores.

¿Quiere esto decir que en todas las reglas que las organizaciones imponen a sus empleados hay algo intrínsecamente malo?

No, todo no. Pero, algo. Los que preparan los reglamentos generalmente suponen que los que tienen que cumplirlos no son capaces de obrar con discernimiento. Por eso, la mayoría de las reglas no admiten excepciones, sin tener en cuenta que la excepción confirma la regla. La Superintendencia Federal de Aviación ha impuesto una regla que especifica que los respaldos de los asientos deben estar en posición vertical durante los despegues y los aterrizajes. Con esto se aumenta al máximo la distancia entre el respaldo del asiento y la cara del pasajero sentado detrás; así, en caso de una emergencia podrían salir más fácilmente de sus asientos. Sin embargo, esta disposición no tendría sentido, si la fila posterior estuviera desocupada. Si el

avión fuera a chocar contra algún obstáculo, la mejor posición de los pasajeros sería que estuvieran recostados, con los pies hacia adelante y apoyados contra algo resistente. Por eso, cuando los asistentes de vuelo aplican la regla, exponen a los pasajeros a un riesgo potencial.

Para citar un ejemplo del mundo empresarial, me referiré a una organización de investigación y desarrollo que trabaja principalmente para la administración pública, aunque uno de sus departamentos se dedica casi exclusivamente a clientes de la iniciativa privada, y cobra sus honorarios según el costo. Hasta hace poco cargaba un porcentaje de los gastos generales sólo sobre los sueldos de los profesionales y no sobre desembolsos de otro tipo. La dirección de la organización decidió modificar esta regla y estableció que el porcentaje debía cargarse sobre todos los costos. El departamento que atendía a este tipo de clientes se encontró frente a un grave problema, ya que la mayoría de sus costos estaban relacionados con viajes debido a que casi todo el trabajo se llevaba a cabo en las oficinas de los clientes. De haber aplicado el cargo anunciado habría perdido muchos de sus clientes. Para poder evadir la nueva disposición, el responsable del departamento solicitó a sus clientes que abrieran cuentas corrientes con la agencia de viajes de la compañía, así como con los hoteles donde se hospedaban los profesionales. De esta forma los clientes pagaban directamente los gastos de viaje, evitando el recargo. Si el gerente del departamento no le hubiera ganado al sistema puesto en práctica por su organización, no tendría los clientes que tiene, ni podría haberles prestado un buen servicio; tampoco habría cumplido con los fines de su organización.

Mi curso sobre cómo ganarle al sistema enseñaría cómo eludir reglas obstructivas. Entre los expertos que seleccionaría como profesores invitados estaría la vecina de un amigo mío. Esta

señora me contó hace poco que, durante años, había cambiado sus cheques en una gran tienda que quedaba mucho más cerca de su casa que el banco, lo que le permitía ahorrar mucho de tiempo. Un buen día sin embargo, el servicio fue suspendido. No obstante, la señora ideó enseguida una forma de ganarle al sistema. Cuando necesitaba dinero iba a la tienda y compraba mercancía cuyo valor se aproximaba a la cantidad que le hacía falta. Pagaba con un cheque e inmediatamente devolvía sus compras, y le tenían que abonar el importe en efectivo, de acuerdo con la política de la tienda.

Ojalá todos los gerentes tuvieran esa habilidad. Afortunadamente algunos tienen algo de eso. Si todos los gerentes se apegaran a su presupuesto tan al pie de la letra como los asistentes de vuelo toman las reglamentaciones de la Superintendencia Federal de Aviación, muchas empresas estarían ya casi paralizadas. Los buenos gerentes saben cómo ganarle al presupuesto para conseguir lo que quieren. Cuando lo hacen, las organizaciones que valen prefieren mirar para el otro lado.

La defensa contra las ideas innovadoras

No todas las ideas que se someten a la gerencia son buenas. Hay que saber cómo defenderse de las malas. El inconveniente es que una vez que se encuentran las defensas apropiadas, se aplican indiscriminadamente, lo mismo a las buenas que a las malas. Y entonces innovar se hace cuesta arriba.

Después de dedicarme a atacar estas defensas durante muchos años, me he autoproclamado experto en la materia. Déjenme mencionar algunas de las más usadas:

1. ¿SE HA APLICADO YA ESTA IDEA CON ÉXITO?.

Si la contestación es "No, es muy reciente. Aún no ha sido puesta en práctica", el defensor la descarta por no haber sido todavía ensayada. Nunca tomará en consideración algo que no haya tenido cierto éxito anteriormente. Le repugna la posibilidad de ser el primero. Si la contestación es "Sí", el defensor pasará al segundo argumento.

2. LA IDEA NO ES MALA, PERO NO ES DE APLICACIÓN EN EL TIPO DE NEGOCIOS A QUE NOS DEDICAMOS O PARA EL ENTORNO EN QUE NOS MOVEMOS.

El ingenuo presentador generalmente refuta este argumento citando el caso de empresas o entornos similares en los que esta idea ha sido puesta en práctica con éxito. El defensor puntualiza entonces las inevitables diferencias entre los dos tipos de negocio o de entorno.

Esto podría seguir indefinidamente, hasta que cualquiera de los dos, el presentador o el defensor, dé por terminada la discusión sin dejarse convencer por el otro. Parafraseando a Ambrose Bierce: *siempre hay infinitas razones para no hacer algo, y una sola para hacerlo: que esté bien.*

Pero es muy difícil demostrarlo a alguien que prefiere no hacer nada. Aun cuando el "ofensor" apabulla al defensor con ejemplos incontrovertibles, la batalla está lejos de ser ganada. Aparece el tercer argumento.

3. ¿HA FALLADO ALGUNA VEZ ESTA IDEA EN LA PRÁCTICA?

Si la contestación es "Sí", enseguida viene un "¡Ah!, ya me lo suponía", y la idea es archivada. Si la contestación es "No", el defensor no lo cree y archiva la idea.

Los argumentos 1, 2 y 3 son utilizados por aquellos que reconocen la originalidad de la idea. Si ni siquiera admiten eso, hay otros argumentos.

4. ESTO NO ES MÁS QUE...

En los primeros años de la década de 1950, cuando la investigación operativa recién comenzaba, pude registrar 14 afirmaciones que eso "no era más que...". Se dijo que era idéntica a disciplinas tan diferentes entre ellas como ingeniería industrial, economía, estadística, matemática aplicada y cibernética. Eso me permitió acuñar la siguiente definición: "la investigación operativa es una rama del saber que es idéntica a otras 14, diferentes todas ellas". Esta definición no tuvo ningún efecto sobre aquellos que preferían el "no es más que...".

Nada lo tiene. Los que dicen: "esto ya es viejo" no son menos intransigentes.

5. LO PROBAMOS HACE MUCHO TIEMPO Y NO FUNCIONÓ. ¿POR QUÉ DEBERÍA HACERLO AHORA? .

Recuerdo que una vez presenté una técnica matemática recientemente desarrollada a un grupo de gerentes, para utilizarla en la resolución de un grave problema que los aquejaba. Uno de ellos me dijo haber ensayado la misma técnica 20 años antes sin ningún resultado apreciable. Hice ingenuamente notar que, habiendo sido recientemente inventada, mal podía haber sido utilizada hace tanto tiempo. Me contestaron que su inventor había redescubierto la rueda.

Me di por vencido.

Si alguien de los que dicen "eso ya es viejo" no puede relacionar una idea con experiencias pasadas que sólo residen en su imaginación, tomará prestadas las experiencias de algún colega.

6. (TAL Y TAL) EMPRESA ENSAYÓ ESTA IDEA Y NO FUNCIONÓ. ¿POR QUÉ DEBERÍA FUNCIONAR AQUÍ Y AHORA?.

Hace más de diez años Volvo construyó una planta de montaje en Kalmar, Suecia, utilizando una concepción radicalmente nueva. La visitaron representantes de la industria automotriz norteamericana y periodistas especializados. Prácticamente sin excepción, todos dijeron que una planta como esa no funcionaba ni funcionaría en los Estados Unidos.

Diez años más tarde, cuando se encontraron en terribles aprietos, los industriales norteamericanos retomaron la idea de Kalmar, y la imitan cada vez más.

Nada nuevo hay bajo el sol, ni en la manera en que los gerentes se defienden de las ideas innovadoras.

Lo obvio

Cuando la palabra "obvio" se usa junto con una aseveración, no significa que la validez de la aseveración sea tan evidente que no necesite ser demostrada o soportada. Esto lo aprendí durante mi primer año en la universidad. Tenía como profesor a un eminente matemático cuya oficina comunicaba directamente con el salón de clases, precisamente por tratarse de una eminencia.

Recuerdo una vez que estaba desarrollando una demostración geométrica: listaba los pasos en una columna y las justificaciones correspondientes en otra adyacente. Llegado al tercer paso, garrapateó una raya en el lugar correspondiente en la columna "justificaciones" y nos dijo que ese paso era obvio.

Cuando estaba trabajando en el paso siguiente se detuvo, se movió hacia atrás y observó socarronamente el pizarrón.

Se volvió hacia los alumnos y dijo: "Disculpen, vuelvo enseguida". Desapareció en su oficina donde permaneció un tiempo que nos pareció muy largo. Cuando finalmente reapareció, ostentaba una sonrisa de satisfacción "tenía razón", nos informó, "ese paso era obvio".

La "obviedad" es una propiedad no de las afirmaciones que no necesitan demostración, sino de las afirmaciones hechas por quienes no están dispuestos a que se les cuestionen.

Los enunciados definidos como obvios resultan a menudo falsos. Su aceptación sin cuestionamientos puede ser una obstrucción para una solución efectiva de los problemas. El caso que paso a relatar, ilustra este punto.

En los tiempos en que el trabajo de azafata era desempeñado solamente por mujeres y se les exigía ser solteras, formé parte de un grupo de estudio que había sido contratado por una importante compañía de aviación para mejorar la programación de la escuela en la que se entrenaba a estas jóvenes. En el transcurso de nuestra tarea reparamos en que la mayoría de las asistentes de vuelo volaba, en promedio, bastante menos horas por mes que el máximo permitido. Investigamos el asunto y desarrollamos un programa que incrementaría notablemente el tiempo promedio de vuelo.

Presentamos nuestras conclusiones a la dirección de la compañía, cuyos miembros quedaron favorablemente impresionados con la propuesta, excepto el gerente de personal. Este ejecutivo argumentó que, aumentando el tiempo de vuelo, también aumentaría el índice de desgaste y el resultado final sería un incremento de los costos de reclutamiento y de entrenamiento, no compensado por los ahorros en los gastos operativos. Eso no se nos había ocurrido, sin embargo nuestra reacción fue la típica de los académicos: “¿Cómo lo sabe?”, le preguntamos. A lo que nos contestó que era una cosa obvia para quien tuviera experiencia de trabajo con asistentes de vuelo y que, obviamente, nosotros no teníamos esa experiencia.

Insistimos para que nos rebatiera con argumentos más convincentes, pero se negó a proseguir la discusión. Afortunadamente los demás gerentes accedieron a seguir tratando el tema y, finalmente, obtuvimos la autorización para profundizar aún más en el asunto.

Puesto que las asignaciones mensuales de vuelo eran elegidas por las alumnas en orden de antigüedad, comparamos las horas promedio de vuelo de quienes tenían más tiempo en la escuela y

de quienes acababan de entrar. En contraposición con la información que nos había proporcionado el gerente de personal, descubrimos que las más antiguas volaban más tiempo que sus compañeras de reciente ingreso. Seguimos investigando y encontramos la razón: todas preferían programaciones de vuelo que previeran una distribución regular de los días de descanso y, en lo posible, más noches libres en la base donde estaban sus casas. Vimos también que las programaciones con estas características les permitían organizar más fácilmente su vida social, pero además correspondían a las asignaciones con mayor tiempo de vuelo. Las primeras en elegir optaban por estas alternativas.

Modificamos nuestra propuesta inicial, preparando un procedimiento de programación que permitiera a todas las azafatas contar con días libres regularmente distribuidos y aumentar aproximadamente en un 20% el número de noches que pasarían en su casa. A pesar de estas modificaciones, conseguimos mantener buena parte del incremento en el tiempo de vuelo que resultaba de nuestra propuesta previa. Estas conclusiones fueron presentadas al sindicato que las apoyó con entusiasmo y nos acompañó en la presentación a la dirección.

Nuestras propuestas fueron aceptadas y puestas en práctica.

Los costos de la compañía se vieron reducidos, tal como se esperaba.

Todas estas mejoras corrieron el riesgo de perderse por cause de un ejecutivo, supuestamente una autoridad en la materia que había proclamado que obviamente las azafatas no aceptarían un incremento en el tiempo de vuelo.

Ambrose Bierce, el gran sabio norteamericano, percibió esto cuando definió "evidente" un sinónimo de "obvio" —como "evidente para uno mismo y para nadie más".

La objetividad

La objetividad es un ideal científico que los teóricos de la administración tratan de alcanzar. Aunque su significado no es del todo claro, se la conceptualiza como lo que Winnie the Pooh llamaría una "BUENA COSA"; también se cree que requiere prescindir de juicios éticos y morales en la investigación y en la toma de decisiones. Tal concepto de la objetividad es impracticable.

La búsqueda científica requiere, en casi todos los casos, la comprobación de hipótesis o la estimación de valores de las variables, lo que necesariamente implica balancear dos tipos de error. Al comprobar la validez de una hipótesis se corre el riesgo de rechazarla siendo verdadera, o de aceptarla siendo falsa: naturalmente habría que minimizar las probabilidades de equivocarse pero, desafortunadamente, si se minimiza la primera se maximiza la segunda y viceversa. Para establecer tales probabilidades es necesario formular un juicio de la gravedad relativa de los dos tipos de error y, por ende, de su valor. Es raro que los investigadores formulen conscientemente estos juicios; comúnmente fijan las probabilidades basándose en convenciones científicas. Este procedimiento no es muestra de objetividad, sino de ignorancia.

La selección del criterio para estimar el valor de una variable requiere la evaluación de la importancia relativa, por ende del valor, de posibles subestimaciones o sobreestimaciones. Todo procedimiento de estimación contiene en sí mismo un juicio, usualmente implícito, de la gravedad de los dos tipos de errores que se pueden cometer. Por tanto, no se puede hacer una estimación sin emitir un juicio de valor, por más oculto que sea.

Los procedimientos más generalizados de estimación son los llamados "insesgados", y los resultados que arrojan son buenos tan sólo cuando los errores de igual magnitud y distinto signo tienen la misma relevancia. Nunca he visto que esta condición se diera en el mundo real.

En la comprobación de hipótesis y en la estimación del valor de las variables, la ciencia confunde la objetividad con la falta de toma de conciencia de los juicios de valor.

El concepto predominante de objetividad se basa en la diferenciación entre la persona ética-moral, a la que se considera emotiva, comprometida y parcial, y la persona científica, a la que se considera insensible, no comprometida e imparcial. Se pretende que quien toma las decisiones lleve su cabeza al trabajo y deje en la casa su corazón; suponer que la cabeza y el corazón pueden separarse es lo mismo que suponer que la cara y la cruz de una moneda pueden separarse por el simple hecho de poder ser estudiadas una independiente de la otra.

La objetividad tanto en la búsqueda científica como en la toma de decisiones no consiste en emitir solamente opiniones imparciales: consiste en formular juicios de valor, y cuanto más amplios los valores, tanto más objetivo será el juicio. Se desprende de esto que la objetividad es un ideal que nunca podrá ser alcanzado, pero al cual será posible acercarse más y más.

Quien toma las decisiones o quien investiga no puede por sí solo acercarse a la objetividad; el acercamiento será posible sólo por parte de grupos de individuos cuyos esquemas de valor sean diferentes. La objetividad es una propiedad a la cual el científico individual no conseguirá aproximarse, pero sí lo podrá hacer la ciencia, considerada como un sistema.

Todo esto tiene consecuencias importantes para la actividad gerencial. Al tomar una decisión se debe tener en cuenta los esquemas de valor de quienes serán afectados por esa decisión, y eso no podrá conseguirse si no son involucrados en el proceso; privarlos de la posibilidad de participar en la toma de una decisión que los afecta es despojarlos de sus valores, lo que es, en mi parecer, inmoral. Los gerentes están moralmente obligados hacia todos los que pueden ser afectados por sus decisiones, y no solamente hacia los que les pagan por sus servicios.

La infalibilidad

Como en gran parte del mundo la tecnología es considerada poco menos que un objeto de culto, los científicos y los ingenieros son a menudo tenidos por infalibles, como los sacerdotes. Cuando me encuentro con alguien que así lo cree o tiende a creerlo, generalmente le cuento tres historias.

La primera se refiere a una investigación dirigida, hace muchos años, por el Dr. Tibor Fabián de la Universidad de California, Los Ángeles. El doctor Fabián había desarrollado uno de los primeros juegos computarizados de administración. Se pretendía que los participantes dirigieran un proceso productivo, tratando de minimizar la suma de los costos de producción y de inventario. El modelo cargado en la computadora generaba situaciones que requerían tomas de decisión, y luego mostraba los resultados. Era un modelo simple, bien conocido por la mayoría de los estudiantes de administración de empresas. Sin embargo, los jugadores no lo sabían.

Las moralejas de estas tres historias son, respectivamente:

- 1) Cuando existe una ley en la naturaleza, los científicos no la descubren.
- 2) Cuando no existe una ley en la naturaleza, insisten en que la hay y que la han descubierto.
- 3) Cuando existe una ley en la naturaleza y alguien se la da a conocer, tienden a no creerle.

Los que no saben y creen saber son consejeros mucho más peligrosos que aquellos que saben que no saben.

La irracionalidad

Cuando nos enfrentamos con un comportamiento inesperado o que no somos capaces de explicar, a menudo decimos que el sujeto es irrazonable. Es una forma elegante de auto absolvernos de cualquier responsabilidad por ese comportamiento.

Nunca he visto problemas originados por el comportamiento de terceros que se resuelvan asumiendo que tal comportamiento sea irrazonable. Por otro lado, es más probable que podamos encontrar soluciones valederas si asumimos que nosotros somos los irrazonables. En ocasión de un viaje de trabajo a la India, que realicé en 1957, me encontré con varios planificadores familiares procedentes de los Estados Unidos que no tenían éxito en sus esfuerzos para reducir la tasa local de natalidad. La mayoría atribuía sus fracasos a lo irrazonable de los hindúes.

Después de escuchar tantas veces la misma justificación, me permití sugerir a uno de los planificadores que, a lo mejor, los irrazonables eran ellos. Hice notar que, recientemente, una mujer brasileña había dado a luz su cuadragésimo segundo hijo. Supongamos, dije, que el promedio de alumbramientos por mujer sea solamente la mitad de esa cantidad, digamos veinte. La diferencia entre 20 y 4.6, el número promedio de hijos por familia en la India, es mayor que la diferencia entre 4.6 y 0. Esto podría constituir una indicación que el tamaño de las familias hindúes no se debe a falta de control de la natalidad.

El planificador al cual me dirigía desestimó mi argumento por ridículo, y se fue, dando por terminada nuestra conversación.

Afortunadamente, un distinguido demógrafo local, T. K. Balakrishnan, se me acercó disculpándose por haber escuchado

lo que decíamos. Me propuso iniciar una investigación conjunta sobre la posible racionalidad del comportamiento reproductivo en la India.

Comenzamos en el Instituto Hindú de Estadística, pero lamentablemente tuve que regresar a los Estados Unidos antes de terminar la investigación. Por suerte, Glen Camp, uno de mis colegas, me reemplazó y ayudó a Balakrishnan para terminar el trabajo. El resumen de sus hallazgos es el siguiente:

El varón hindú prevé un cierto número de años de desempleo en su vejez. La India no cuenta con programas de seguridad social, y el trabajador promedio no gana tanto como para ahorrar para sus últimos años. Su única esperanza se centra en sus hijos. Para que una familia pueda mantener a un adulto desempleado se necesita 1.1 salario promedio. Como serían dos los adultos que necesitan asistencia, el padre y la madre, cada familia necesita por lo menos 2.2 hijos capaces de ganar un sueldo. Siendo que la mitad de los nacimientos correspondían a mujeres, y las mujeres en esa época no trabajaban en la India, el número deseado de hijos subía a 4.4.

El promedio de 4.6 cubría a los niños y las pérdidas por mortalidad infantil.

Este resultado podía haber sido obtenido por pura casualidad, pero su validez era fácil de comprobar. Si el tamaño de la familia podía explicarse, aún parcialmente, por el deseo de contar con un seguro para la vejez, las familias cuyos primeros tres hijos eran varones deberían detener su crecimiento; si eran mujeres, serían de esperar ulteriores nacimientos. Estas inferencias fueron comprobadas como correctas.

Los planificadores familiares que tachaban de irrazonables a los hindúes, al alentarlos a limitar los nacimientos, los estaban empujando a un suicidio a largo plazo.

Consideremos otro ejemplo. Hubo un período en que las petroleras gastaban grandes cantidades de dinero en publicidad, en su intento de convencer a los usuarios que sus productos eran superiores a los de la competencia. La realidad es que no hay diferencias significativas de calidad entre las distintas marcas, pero los productores creían que los consumidores podían llegar a convencerse de lo contrario y a comportarse, por tanto, irrazonablemente.

Sucesivos estudios del mercado demostraron que los cientos de millones de dólares gastados en publicidad habían sido prácticamente tirados; no surtieron ningún efecto en los automovilistas que, usando su raciocinio, no evidenciaban preferencia hacia una marca en especial: compraban en las estaciones de servicio en las cuales la atención era más rápida. Las petroleras que promovieron estos estudios pudieron aumentar su participación de mercado ubicando, proyectando y operando sus puntos de venta de manera tal que el tiempo de servicio fuera minimizado. La rapidez del servicio pasó a ser el principal argumento de su publicidad.

Los gerentes que piensan que los consumidores, empleados, proveedores, competidores o funcionarios públicos se comportan de una manera irrazonable, deberían pensarlo dos veces. Y a la segunda, modificar su forma de pensar.

La publicidad: ¿prodigio o derroche?

Después de todos los estudios que he hecho sobre publicidad, me he convencido que muchas agencias son más efectivas para venderse a sus clientes que para vender los productos o servicios de sus clientes a los consumidores potenciales.

No puedo entender cómo las empresas estén dispuestas a gastar miles de millones de dólares en publicidad todos los años sin contar con un procedimiento para medir los resultados.

Los gastos publicitarios se fundamentan en la fe, más que en los hechos. Las agencias sostienen que el impacto de la publicidad sobre las ventas no puede ser medido porque las ventas dependen finalmente de muchas variables que interactúan entre ellas cuyos efectos no pueden ser separados. Esto no tiene sentido. Se han diseñado experimentos modernos que, aplicados a situaciones "multivariantes" por períodos suficientemente largos, han demostrado su efectividad para medir los resultados de la publicidad. Dichos experimentos han sido hechos por varias empresas, incluyendo a Anheuser-Busch.

Anheuser-Busch ha aprendido por medio de la experimentación que muchos de los supuestos que rigen la actividad publicitaria son falsos.

En primer lugar, un aumento de la publicidad no siempre produce un aumento en las ventas y, créase o no, algunas veces las hace disminuir. La respuesta a la publicidad es similar a la respuesta a las visitas de promotores de ventas y a varios otros

distintos estímulos. Se necesita una cierta cantidad de publicidad o de visitas de promoción para comenzar las ventas (figura 9). Esta cantidad puede ser considerada el umbral, más allá del cual las ventas aumentan en forma directamente proporcional a la publicidad o a las visitas de ventas hasta llegar al punto de saturación en el cual los consumidores no pueden, o no quieren, incrementar sus compras. Si todavía se aumenta la actividad publicitaria o promocional, las ventas se mantienen constantes y se alcanza el punto de sobresaturación. A partir de allí los consumidores están tan fastidiados que dejan de comprar el producto o los servicios que se les ofrecen.

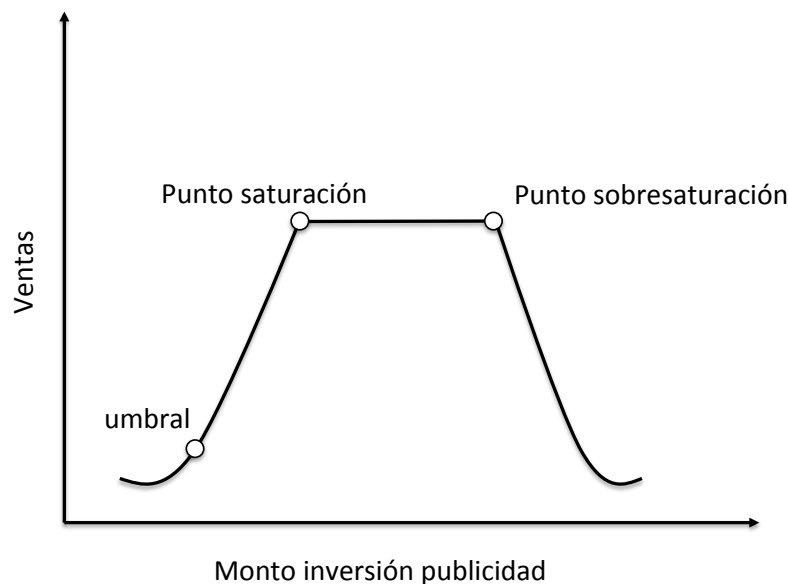


Figura 9

Las empresas que anuncian más allá del punto de sobresaturación, y hay muchas, pueden aumentar sus ventas reduciendo su publicidad. Conclusión previsible si se piensa en lo que le sucedería a un producto si ocupara todo el espacio publicitario disponible en TV o si uno de sus vendedores se estableciera en la residencia del cliente.

Aunque cada tipo de población presenta una diferente respuesta al estímulo publicitario, la forma de sus curvas de respuesta es la misma. Pueden tener distintas alturas y estar más o menos corridas sobre el eje horizontal (figura 10).

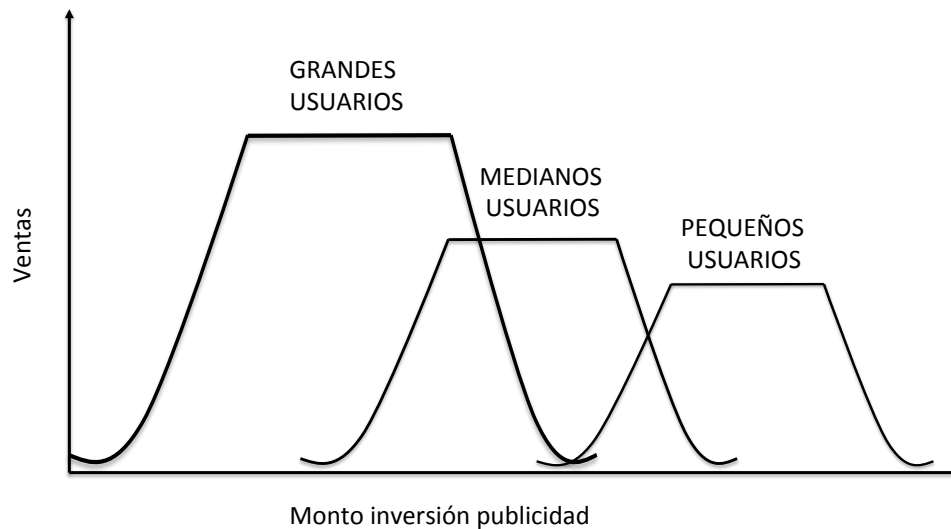


Figura 10

Los grandes consumidores responden más a la publicidad que los usuarios medianos, los que a su vez responden más que los pequeños. Si cada población pudiera segmentarse en categorías de usuarios, se obtendría una curva compuesta de respuesta (figura 11) que serviría para maximizar el rendimiento sobre la inversión publicitaria.

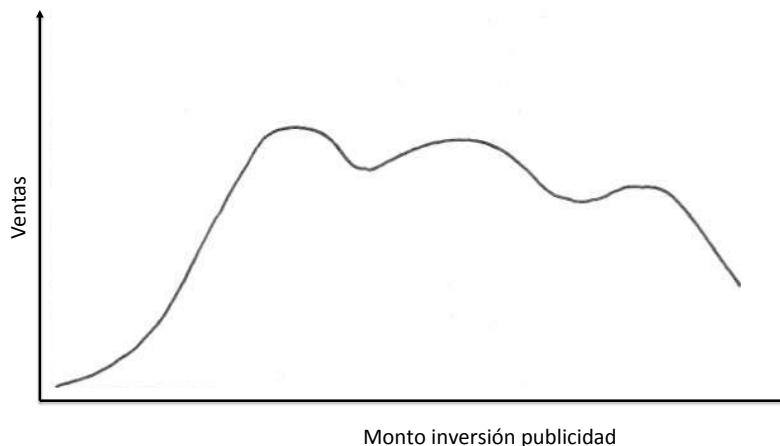


Figura 11

Otro supuesto generalmente aceptado es que la publicidad, para ser efectiva, debe ser continua. Es, sin embargo, evidente que si se suspende por un día nadie se da cuenta. Pero, ¿qué tiempo de suspensión hace disminuir las ventas?. La mayoría de las empresas no saben contestar a esta pregunta. Anheuser- Busch lo sabe; descubrió que el intervalo en que, puede uno salirse de los medios sin que las ventas sufran es varias veces más prolongado de lo que la mayoría de las empresas cree, o de lo que la mayoría de las agencias permiten creer. Este descubrimiento permitió a Anheuser-Busch hacer publicidad intermitente, obteniendo el mismo efecto que con una publicidad continua, a un costo mucho menor.

Aún más. Si una empresa se anuncia en varios medios, puede poner en fase sus intermitencias y estar siempre presente en un medio a la vez.

¿Puede generalizarse el descubrimiento de Anheuser-Busch?

No lo sabemos, ya que muy pocas compañías han hecho este tipo de investigación y muchas menos publican los resultados obtenidos. Las conclusiones de las investigaciones de Anheuser-Busch no deben generalizarse, pero su valor, indudablemente, sí.*

** Para una descripción más detallada de las investigaciones hechas por Anheuser- Busch, véase El arte de resolver problemas, de Russell L. Ackoff, Limusa, México, capítulos 10 y 11.*

La administración de las interacciones

Una empresa es un sistema. Lo que no es tan obvio es lo que esto implica.

Muchos gerentes creen que si consiguen que cada una de las partes de la empresa, consideradas por separado, funcionen de la mejor manera posible, la compañía, considerada en su conjunto, también lo hará. Nada más lejos de la verdad. Si tomamos como ejemplo un automóvil, que es un sistema mecánico, podemos hacer una prueba. Seleccionemos un grupo de los mejores ingenieros y preguntémosles qué marca y modelo tiene el mejor carburador; supongamos que eligen el Buick.

Luego pidámosles que hagan lo mismo con la transmisión: eligen el Mercedes. Y sigamos así, haciendo que seleccionen la mejor de todas las partes que se necesitan para armar un automóvil. Invitémoslos entonces a construir uno utilizando todas aquellas partes que han identificado como las mejores.

Seguramente ni encajarán una con otra y, si lo hicieran, el automóvil resultante no trabajaría bien.

El desempeño de todo sistema, y por extensión de una empresa, nunca es igual a la suma del desempeño de cada una de sus partes. Es el producto de sus interacciones.

Ésta es la razón por la cual el gerente eficaz no se concentra en las acciones, sino en las interacciones. Coordina e integra las acciones de las unidades y de los individuos que están bajo su mando y de la unidad que dirige con las otras partes de la

organización. Los gerentes eficientes no administran las acciones de las unidades y de los individuos; administran sus interacciones y dejan que las unidades e individuos administren sus propias acciones. Los empleados, cualquiera sea su nivel, que no pueden llevar a cabo su trabajo sin ser supervisados, no son aptos para el puesto que ocupan.

La administración de las interacciones implica la coordinación e integración de planes, políticas, programas, proyectos, prácticas y decisiones. Esta coordinación e integración se facilita si cada gerente cuenta con un grupo —llámese comité, junta o como a uno se le ocurra— integrado por:

- a) el gerente
- b) su superior inmediato
- c) sus colaboradores inmediatos (figura 12).

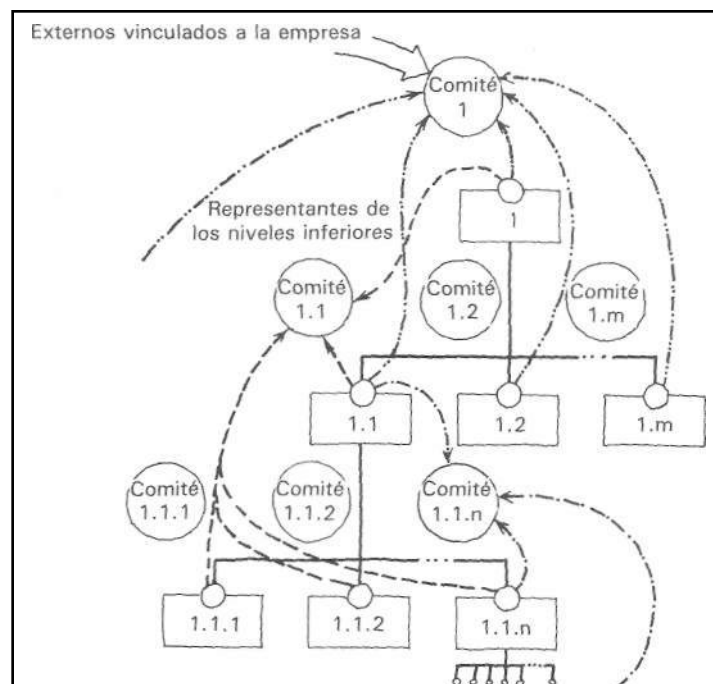


Figura 12

Todos los gerentes, excepto el de máximo nivel y los de menor nivel participarán en sus propios comités, en los de sus superiores y en los de sus colaboradores inmediatos. Es una organización con cinco o más niveles, los gerentes intermedios podrán interactuar directamente con cinco niveles gerenciales: el suyo, los dos niveles superiores en los comités de sus jefes y los dos niveles inferiores en el comité de sus subordinados.

Cada comité tendrá la responsabilidad de coordinar las acciones del nivel inferior. Como los subordinados son mayoría en el comité que los coordina, finalmente se coordinan ellos mismos, contando con la ayuda de dos gerentes de más alto nivel. Excepto en la cumbre y en la base de la organización, todos los gerentes participan en la coordinación de:

- a) las unidades que les reportan (en sus propios comités)
- b) las unidades subordinadas a las que les reportan (en los comités de sus subordinados)
- c) sus unidades con las otras del mismo nivel (en los comités de sus superiores).

Como en todos los comités, excepto el de la cumbre y los de la base, hay miembros que participan en comités de los dos niveles superiores y de los dos niveles inferiores, es posible integrar los planes, políticas, proyectos, prácticas y acciones de hasta cinco niveles de la organización.

Se debe poner en relieve que los comités administran las interacciones de las unidades, no sus acciones. Pueden intervenir en las acciones de unidades o individuos, solamente cuando tales acciones afectan a otras unidades o individuos.

Muchas organizaciones han elegido este sistema: entre ellas Clark Equipment Company, el Comando de Educación y Entrenamiento Naval de los EE.UU., Tremec (México), e IECSA (en Argentina).

Es común preguntar a los gerentes de estas organizaciones cómo hacen para encontrar el tiempo necesario para cumplir con su trabajo si deben participar en 10 comités por lo menos. Los comités se reúnen dos veces por mes como máximo y generalmente por no más de dos horas. Su participación en los 10 comités le consume 40 horas por mes o sea, si cumple una semana de 40 horas, el 25% de su tiempo laboral. Le queda entonces tiempo disponible para otras actividades que, a menudo, son menos importantes que coordinar las unidades a su cargo e integrarlas con las otras que constituyen la organización. En vista de esto la pregunta más pertinente sería: “¿En qué ocupa el resto de su tiempo?”.

La estética del trabajo

Los filósofos griegos identificaron tres ideales:

- 1) la verdad
- 2) el bien
- 3) la belleza

cuya prosecución consideraban necesaria para el progreso y el desarrollo. El hombre moderno ha agregado un cuarto:

- 4) la abundancia.

La ciencia se dedica a la búsqueda de la verdad y la tecnología a sus aplicaciones; la ética y la moral a la búsqueda del bien; la estética, a la belleza y la economía, a la abundancia.

Todo esto tiene mucho que ver con la administración. Las ciencias de la administración, la ética en los negocios, la moral y la economía administrativa son materias con las cuales los gerentes están familiarizados. Pero, ¿qué sucede con la estética del trabajo o con la estética de la gerencia ? ¿Y qué significa?. No debe ser motivo de asombro que la respuesta no surja espontáneamente, ya que los estéticos han sido siempre los convidados de piedra.

Aunque muchos piensen que el progreso científico y económico ha sido notable y algunos otros consideren que también se ha progresado algo en lo ético y moral, solamente unos pocos creen que se ha avanzado en la estética. Parecería que tenemos menor interés en la estética o en su apreciación que las generaciones que nos han precedido.

La estética es el aspecto menos comprendido del progreso y del desarrollo. Es pues de esperar que la mayoría de los gerentes no tengan la menor idea de su importancia para el trabajo propio y de los demás.

La estética está íntimamente ligada a la recreación y a la creación. La recreación es una actividad vivificante para el cuerpo y para la mente: produce satisfacciones inmediatas independientemente de los resultados que arroje o de las consecuencias que genere. Tiene un valor intrínseco que deriva de la diversión y del placer que encontramos en ella. En la medida que el ejercicio de la gerencia sea divertido y placentero, tiene un valor estético.

La faceta creativa reside en el sentimiento de conseguir lo que se desea, de desarrollarse. Es la sensación de progreso que enriquece la actividad humana con un valor extrínseco y que le da un sentido. La belleza es fuente de inspiración, genera visiones de un progreso posible y alienta en la prosecución de esas visiones, aunque para ello se requieran sacrificios momentáneos. Motiva para la búsqueda del progreso y del desarrollo.

La recreación proporciona pausas tonificantes en la prosecución del progreso y transforma este esfuerzo en satisfacción.

La creciente inquietud por la calidad de vida en general y calidad de vida en el trabajo en particular pertenece a la estética. Mejorar la calidad de vida consiste en aumentar tanto la satisfacción (recreativa) que encontramos en lo que hacemos, cualquiera sea la razón que nos impulsa a hacerlo, así como también la satisfacción (creativa) que nos proporciona el progresar hacia nuestros ideales.

Hace algunos años el director general de una gran empresa me pidió que estudiara su organización para identificar eventuales problemas de importancia que pudieran haberse escapado a su observación. Dediqué mucho tiempo a viajes de reconocimiento. Finalmente en el informe que presenté, puse en evidencia un problema que había sido pasado por alto y que debía ser atendido: muchos de los empleados, especialmente los gerentes, no gozaban de su trabajo, pensaban que era irrelevante y no experimentaban ningún sentido de progreso personal. Por consiguiente, se estaba deteriorando tanto su eficiencia como su efectividad. La compañía era estéticamente deficiente.

Después de discutir las posibles acciones a tomar, el director general aprobó el lanzamiento de un programa para mejorar la estética del trabajo. Se puso en práctica un diseño participativo de calidad de vida en el trabajo que resultó un éxito.

Un trabajo que no es divertido y que no tiene sentido no vale la pena hacerlo, independientemente de cuánto se nos pague.

El respeto

En mi opinión, la diferencia principal entre los ejecutivos excelentes y los demás, reside en cómo utilizan a sus subordinados y se dejan utilizar por ellos. Respetan a sus subordinados y son respetados por ellos. Les exigen lo máximo en su trabajo y al mismo tiempo los protegen contra cualquier abuso o mal trato que pudiera provenir de niveles más altos o desde el exterior de la organización.

Recuerdo lo que un director general dijo a uno de sus colaboradores, a quien tenía en muy buen concepto: "Usted me consulta menos que cualquier otro de sus colegas. Eso está bien mientras su desempeño sea bueno; de no ser así, le cortaré la cabeza. Mientras tanto tiene absoluta libertad para hacer lo que considere necesario y yo le proporcionaré toda la ayuda que pueda, si me la pide. Probablemente mi ayuda será más efectiva si me mantiene bien informado: Si así lo hace, me comprometo a intervenir sólo como hasta ahora." El subordinado sonrió, prometió transmitirle toda la información y le agradeció. Se había creado una atmósfera de mutuo respeto.

Otro director general me dijo una vez: "No podría conseguir ningún resultado sin contar con colaboradores valiosos. Ni la estructura o la cultura organizacional, ni el liderazgo o el estilo gerencial, ni cualquier cantidad de otros recursos pueden superar el efecto producido por colaboradores incompetentes o no comprometidos. La más importante tarea de un director general consiste en asegurar que los subordinados sean capaces y estén comprometidos, y en crear un ambiente de trabajo en el que puedan demostrar y desarrollar sus cualidades".

En una ocasión un subordinado se acercó a un ejecutivo para solicitarle ayuda en una decisión difícil, y éste le dijo: “No tomaré la decisión por usted. Ni siquiera le diré lo que yo haría si estuviera en su lugar. Si no pensara que puede decidir mejor que yo, no estaría usted aquí. Sin embargo, si quiere que discutamos su problema porque piensa que eso puede ayudarle a tomar una decisión más acertada, estoy a su disposición. Pero si pretende que yo haga lo que usted debe hacer, olvídelo.”

Un ejecutivo de primera clase requiere a menudo la opinión de sus subordinados. Aunque no necesariamente la acepte, explica por qué la rechaza y, si las circunstancias lo permiten, les da la oportunidad de refutar el rechazo antes de tomar la acción correspondiente.

El respeto entre superior y subordinado debe ser simétrico. Cuando en una empresa se corrió el rumor que un empleado muy bien considerado estaba pensando cambiarse de trabajo y el jefe le preguntó si eso era verdad, el subordinado contestó: “No, no es cierto. Si yo considerara la posibilidad de irme, usted sería el primero en enterarse. Por otra parte, si usted por casualidad pensara que tengo que irme, también quisiera ser el primero en saberlo”. El jefe estuvo de acuerdo.

Un candidato para cubrir un puesto importante en una empresa fue entrevistado por su eventual superior quien le preguntó: “¿Cómo piensa usted que podría ayudarme a desempeñar mejor mi trabajo?”. Su contestación fue: “No puedo decírselo en este momento pero, si me da el trabajo, después de un tiempo estará en condiciones de responder a su pregunta y yo estaré en condiciones de decirle qué puede hacer para ayudarme a tener un desempeño mejor. Mi responsabilidad es determinar cómo utilizar a mis subordinados y no cómo ser utilizado por mi jefe.

Pocas personas son capaces de evaluar cómo pueden servir a otros, pero hay muchas que pueden evaluar cómo otros les sirven.” Obtuvo el trabajo y su desempeño fue un éxito.

Otra vez un director general me invitó a presenciar la entrevista de un candidato a ocupar una vicepresidencia. Después de recibirlo en su oficina y dejar que se acomodara a sus anchas, el director general le explicó: “Es mucho más importante que en esta empresa encuentre usted el lugar de trabajo apropiado, antes que la empresa determine que usted es la persona apropiada para ella. Entonces preferiría que usted me entrevistara”. El sorprendido candidato contuvo un rato su aliento y luego comenzó a hacer preguntas equilibradas e inteligentes. El director, con increíble franqueza, respondió a todas, y sin ningún reparo puso de manifiesto las debilidades de la compañía y los aspectos negativos del puesto a cubrir. Después de la entrevista el director me comentó que tanto él como el postulante habían aprendido más respecto del valor del candidato para la compañía de lo que habrían conseguido con una entrevista tradicional. Estuve completamente de acuerdo.

Un buen ejecutivo es un líder y no un comandante, exceptuando las situaciones de emergencia. Por encima de todo, un líder efectivo debe contar con el respeto de sus subordinados y respetarlos a su vez. La lealtad no es un sustituto del respeto, pero un líder a quien sus subordinados ven como un amigo y que los ve como amigos, recibe ambas cosas.

El consenso

Cuando un grupo de gerentes se enfrenta con la necesidad de tomar una decisión y no puede alcanzar el consenso, es decir un acuerdo completo, o bien se decide no innovar, o bien se recurre a una votación.

El problema de las decisiones tomadas por mayoría es que también hay una minoría. Los integrantes de esta última se sienten, por lo general, menos comprometidos para ponerla en práctica en los que la propiciaron. De allí que un acuerdo completo sea altamente deseable. Pero, ¿cómo se puede alcanzar el consenso si existen opiniones diferentes? Tal posibilidad reside en que las diferencias de opinión se refieren casi siempre a cuestiones de hecho más que a posturas referidas a juicios de valor. Por ejemplo, quienes están a favor y los opositores de la pena de muerte discrepan más en el efecto que ésta puede tener en la prevención de delitos capitales que en el valor que asignan a la vida humana. De la misma manera el debate sobre el aborto se centra más en determinar cuándo comienza realmente la vida que, de nuevo, en el valor de la vida humana.

Generalmente es más fácil eliminar diferencias de opiniones que diferencias de actitud. Esto se consigue investigando los datos fundamentales con alguna metodología aceptable para todas las partes en disputa. Cuando los resultados están a la vista, el consenso se obtiene en casi todos los casos, aun si para ello es necesario que la mayoría modifique su opinión.

Por ejemplo, en una importante empresa metalúrgica, los ejecutivos no lograban decidir si el mantenimiento debía depender de ingeniería o de producción. El desacuerdo se originaba en opiniones diferentes respecto de cuál de las dos

alternativas habría redundado en un mantenimiento más efectivo. Como la empresa explotaba varias fábricas del mismo tipo, hubo consenso en ensayar las dos alternativas en lugares diferentes. Cuando se contó con los resultados, el acuerdo completo llegó solo.

En otra empresa de la rama de alimentos y bebidas, no se había podido llegar a un acuerdo sobre el monto de la inversión en publicidad hasta que los gerentes decidieron el diseño de un experimento por el cual, en distintas áreas de mercado, se utilizarían distintos niveles de publicidad. Después de varios meses los gerentes estuvieron en condiciones de determinar los efectos de la publicidad sobre las ventas y de lograr un acuerdo sobre el monto a invertir.

Pero se dan casos para los cuales no se puede llegar al consenso dentro del tiempo disponible. No se toman decisiones, no se innova y la situación consiguiente puede llegar a paralizar una organización. Sin embargo, hay una alternativa posible.

En una oportunidad asistí a una reunión en la cual se trataba un determinado problema de una organización: nueve distintos grupos de gerentes habían preparado otras tantas soluciones. Todos los involucrados estaban presentes y no lograban ponerse de acuerdo sobre cuál propuesta era la mejor. Ninguna contaba con mayoría definida: se estaba en un impasse.

Al solicitarme el presidente una sugerencia, propuse que el grupo eligiera entre dos alternativas: o yo escogería al azar una de las nueve soluciones, o se dejarían las cosas como estaban. Hubo unanimidad para seleccionar una solución al azar.

No tuve que elegir al azar; el hecho que, finalmente, en algo hubieran alcanzado la unanimidad motivó a los gerentes para

formar un grupo de trabajo integrado por nueve miembros, uno de cada grupo original, para reelaborar las soluciones hasta encontrar una que contara con el beneplácito de todos. Así se hizo y se tuvo éxito.

Es generalmente más fácil que los gerentes lleguen al consenso de la necesidad del consenso. A partir de allí, el tiempo y esfuerzo adicionales para llegar al consenso final, son más que compensados por la menor cantidad de tiempo y esfuerzo necesario para poner en práctica la decisión finalmente alcanzada y para conseguir que sea más efectiva.

El pensar, el leer y el conversar

A lo largo de los últimos 30 años he pasado mi tiempo casi en partes iguales entre las direcciones generales de las empresas y los claustros universitarios: dos ambientes que difieren llamativamente. Aunque hay pocas facetas de la vida académica que las empresas podrían imitar, estas pocas les serían muy provechosas.

Casi nunca he visto a un gerente sumido en sus pensamientos que esté leyendo algo que no sea un informe de negocios, o discutiendo una idea en vez de un problema. A estas actividades los académicos dedican gran parte de su tiempo y, en gran medida, resulta tiempo bien invertido.

La cultura empresarial vigente en prácticamente todas las sociedades exige a los gerentes parecer ocupados, dar la impresión de estar haciendo algo que esté claramente relacionado con los negocios. Pensar, leer libros o revistas y discutir las ideas que de ello emergen, no se considera "hacer algo". Si un gerente quiere dedicarse a cosas así, que lo haga en su "tiempo libre". "No se les paga para eso".

Por supuesto que, de vez en cuando, los gerentes participan en programas de desarrollo gerencial, en el transcurso de los cuales tiene oportunidad de discutir ideas con otros gerentes y con expertos de renombre; no es, sin embargo, para eso que se los manda a tales reuniones. Lo que se espera de ellos es que averigüen alguna información útil y nuevas herramientas o técnicas, nunca ideas. Si se mandaran a recoger ideas, se les pediría, a su regreso, que las compartieran con sus colegas. No me consta que esto haya sucedido alguna vez.

Estas reflexiones acudieron a mi mente una vez que estaba comiendo con el máximo responsable de una gran empresa.

En el transcurso, mientras discurríamos sobre algunas ideas, me preguntó de repente cuál era el último libro que había leído. Se lo dije, y fue nuestro tema de conversación por un rato. Luego me preguntó qué libro había leído antes del último, y también sobre eso conversamos. Cuando formuló su tercer pregunta, le solicité que me explicara el porqué de esa encuesta. Entonces me contó que leía mucho en "su tiempo libre", pero que en el trabajo no había nadie con quién poder comentar sus lecturas; sus colegas leían muy poco, y únicamente lo que tenían qué ver con el trabajo. Además, tocar argumentos de lectura en el trabajo lo hacía sentirse culpable: lo calificarían como poco productivo.

Tiempo después mencioné esta conversación a algunos de sus colaboradores y me di cuenta que ellos también leían mucho "en su tiempo libre" y que consideraban impropio hablar de ello en el trabajo, aunque les hubiera gustado mucho hacerlo. Les sugerí organizar almuerzos informales de trabajo para tratar estos temas: coincidieron en que era una muy buena idea, pero no hubo ninguno que se animara a tomar la iniciativa.

Cuando vienen ejecutivos a visitarme a la universidad siempre trato de hacerlos participar en reuniones para parlotear con estudiantes y profesores. Siempre las disfrutan mucho y me dicen que les resultaría muy grato repetirlas. Cuando les sugiero organizarías en sus empresas, encogen sus hombros y me miran con una expresión de futilidad.

Es una lástima que tantos gerentes se sometan a esta autoprivación y mantengan ese estado de subalimentación intelectual.

El antiintelectualismo que priva en la mayoría de las empresas es muy costoso. Impide a los gerentes mantenerse al día con las ideas más relevantes y utilizarlas en su trabajo. También les impide transformar ideas aparentemente superficiales en ideas significativas y los priva de la diversión y del estímulo que puede surgir de darle vueltas a las ideas, una actividad que mejora tanto la calidad como la productividad de la vida en el trabajo.

La búsqueda y el desarrollo de nuevas ideas debería ser la preocupación constante de los gerentes, y para eso necesitan pensar, leer y discutir. Si no se piensa, se aprende muy poco. Si no se lee, hay pocas cosas de qué pensar. Y si no se discute, difícilmente se podrá distinguir los pensamientos útiles de aquellos inútiles.

El aprendizaje

Como todos sabemos, aprendemos de nuestros errores. Pero tenemos que saber que los cometimos antes que puedan enseñarnos algo. Desafortunadamente, entre la toma de una decisión y la toma de conciencia de sus resultados, a menudo fallamos en reconocer los errores porque la memoria nos juega malas pasadas. Por ejemplo, una vez participé en una reunión de ejecutivos, cuya finalidad era el arranque de un estudio sobre el control de inventarios, y propuse una apuesta sobre la variación de existencias que sería posible conseguir como resultado del trabajo que estaba por iniciarse. La idea fue aceptada con entusiasmo, y cada uno de los presentes escribió su pronóstico, expresado como variación porcentual, en una tarjeta que, convenientemente firmada, fue guardada en un sobre sellado junto con un billete de 10 dólares. El presidente entregó todos los sobres al secretario para que los guardara.

Durante la marcha del estudio los gerentes fueron mantenidos constantemente informados sobre su evolución. Cuando finalmente los resultados fueron evidentes y conocidos por todo el mundo se procedió a averiguar quién había sido el ganador de la apuesta. El presidente pidió al secretario que trajera los sobres; el secretario no apareció hasta que el presidente lo llamó de nuevo. Estaba muy azorado porque los sobres habían desaparecido; no los encontraba y no sabía explicarse lo que había pasado.

Los gerentes se sintieron muy frustrados, hasta que les dije que todo no estaba perdido: si recordaban sus estimaciones originales podían preparar nuevas tarjetas, firmarlas y agregar 10 dólares

más. Todos aseguraron recordar sus pronósticos y se hizo lo que propuse.

Una vez recolectadas las nuevas tarjetas, saqué las viejas de mi portafolio y pasé a comparar las versiones originales con las "recordadas". No hace falta decir que las variaciones porcentuales que los gerentes recordaban se aproximaban a la realidad mucho más que las originales.

Nuestros recuerdos están muy lejos de ser pasivos. Modifican su contenido de manera tal que nos vemos mejor de lo que somos. Por eso, al tomar decisiones importantes cuyos efectos no se manifestarán sino dentro de cierto tiempo, es conveniente preparar un registro que contenga:

- 1) Los efectos esperados y para cuándo los esperamos.
- 2) Los supuestos sobre los cuales se basan nuestras expectativas.
- 3) La información utilizada para tomar las decisiones.
- 4) Una descripción de cómo se tomó la decisión y quién participó.

Las decisiones así registradas pueden ser controladas no solamente para evidenciar nuestros errores y las razones que los produjeron, sino para darnos cuenta, aún antes de conocer el resultado, si alguno de los fundamentos estaba equivocado, lo que nos permite, en la mayoría de los casos, tomar acciones para evitar que ocurran acontecimientos no deseados.

Un estudio llevado a cabo por la General Electric hace muchos años demostró que los gerentes que registraban los efectos que esperaban de sus decisiones aprendían mucho más, y más rápidamente, que los que no lo hacían.

Los únicos incapaces de aprender son los que nunca cometen errores o que no se dan cuenta de los errores que cometen.

El entendimiento

La información, el conocimiento y la comprensión son cosas muy diferentes. La información es el contenido de las descripciones: contesta a preguntas que comienzan con las palabras “quién”, “cuándo”, “dónde”, “cuál” y “cuánto”. El conocimiento está contenido en las instrucciones: contesta a preguntas que comienzan con "cómo hacer". La comprensión es el contenido de las explicaciones: contesta a preguntas que comienzan con "por qué".

Un sabio dijo que una onza de conocimiento vale por lo menos una libra de información, y que una onza de comprensión vale por lo menos una libra de conocimiento. A pesar de esto, el tiempo que la mayoría de los gerentes y profesores de administración dedican a adquirir y transmitir información, conocimiento y comprensión es inversamente proporcional a su valor.

La mayoría de las explicaciones no son más que una reformulación, con diferentes palabras, de la descripción de los hechos a ser explicados. Por ejemplo, en un estudio hecho para una multinacional productora de golosinas, descubrimos que el consumo per cápita de azúcar era mayor en Inglaterra que en los Estados Unidos. Para tratar de comprender la razón, me dirigí a un amigo, a la sazón vicepresidente de una azucarera, y comencé por preguntarle si estaba al tanto de esas diferentes tasas de consumo. Como contestó afirmativamente, seguí preguntándole si podía explicar el hecho. “Naturalmente”, dijo, “el azúcar les gusta más a los ingleses que a nosotros”.

Como lo que buscaba no era una explicación de este tipo, insistí: “¿Cómo sabes que les gusta más?”, y la contestación no se hizo

esperar: “Porque ellos comen más”. Es lo mismo que decir a alguien que las píldoras para dormir producen sueño porque son somníferos.

Los equívocos, o aún la falta de comprensión, pueden causar problemas muy serios. Consideremos el caso de una empresa que empleaba una gran cantidad de mujeres cuya tarea consistía en inspeccionar unos pequeños artículos que se producían anualmente por millones. La productividad de las mujeres había venido declinando en los últimos cinco años, y el gerente de planta decidió emprender una acción correctiva. Como pensó que la posibilidad de ganar más dinero estimularía a las empleadas, diseñó un sistema de compensación por pieza por medio del cual conseguiría que, si querían mantener su nivel actual de ingresos, inspeccionaran más piezas por día que las que revisaban actualmente, aunque menos que hace cinco años. De volver a ese nivel, sus ingresos aumentarían considerablemente.

Cuando el gerente de planta propuso este esquema, los dirigentes sindicales lo rechazaron inmediatamente. El enfurecido gerente amenazó con imponerlo de cualquier manera.

Los dirigentes, a su vez, le amenazaron con una huelga general.

Ya desesperado, el gerente pidió ayuda a su personal de investigación. Su trabajo puso en evidencia que las mujeres odiaban al gerente porque éste, algunos años antes, se había negado a modificar el horario de trabajo. La mayoría de ellas aspiraba salir de la fábrica con tiempo para poder encontrarse en casa cuando sus hijos volvían de la escuela. Además, no querían que sus salarios aumentaran, ya que de ese modo se habrían encontrado compitiendo con sus maridos en el rol de sostén del hogar: sus ganancias debían cubrir los gastos extras, no las necesidades primarias.

Apoyándose en esta comprensión de los hechos, los investigadores diseñaron un nuevo sistema de compensación que definía "un día de trabajo satisfactorio", como aquél que arrojaba un rendimiento igual al promedio de cinco años antes.

La empleada que hubiera inspeccionado el número de artículos así definido tendría libre el resto del día. Esta vez la propuesta fue aceptada con entusiasmo, la cantidad de piezas inspeccionadas por unidad de tiempo aumentó y también la calidad.

La pregunta más importante que un gerente debe formularse cuando se enfrenta con lo inesperado y lo indeseado comienza con "por qué".

La formación universitaria de gerentes

La educación para administrar empresas, en mi opinión, merece todas las críticas de las cuales suele ser blanco. No da a los estudiantes la formación adecuada para que puedan desempeñarse en la función gerencial. Pienso que la mayoría de los cambios que se proponen para mejorarla apuntan en la dirección equivocada: modificar los planes de estudio. Las deficiencias más importantes no residen en qué se enseña, sino en cómo se enseña. El medio, el proceso educativo, está más equivocado que los mensajes que transmite. La mayor parte de la enseñanza está dedicada a tratar de resolver problemas que los docentes proponen a los alumnos. El resultado es que estos últimos, inconscientemente, se convencen que lo normal es que los problemas les sean propuestos. En el mundo real, los problemas raramente son propuestos: deben ser planteados. Sin embargo, no se enseña a los estudiantes cómo plantear problemas.

Los problemas gerenciales deben extractarse de situaciones complejas, confusas y mal estructuradas. La capacidad necesaria se adquiere solamente con la práctica, posiblemente bajo la guía de alguien que sepa cómo hacerlo. Aprender a plantear problemas es como aprender a conducir un automóvil; la instrucción teórica no sirve de mucho si no va acompañada por el ejemplo y por la práctica.

Los trabajos en clase sobre casos particulares están destinados a proveer esa práctica, pero no sirven. Los casos particulares son descripciones destiladas del mundo real que reducen la

complejidad de la realidad e incluyen solamente las variables que, a juicio del que los prepara, son significativas. Decidir cuáles son las variables significativas es lo fundamental en el planteo de problemas.

Los casos particulares no presentan problemas, presentan ejercicios. La diferencia que media entre problemas y ejercicios no resulta muy clara para los docentes; un profesional de las estadísticas me propuso una vez el siguiente, así llamado, problema: “si de un recipiente que contiene bolitas blancas y negras se extrae un puñado de ellas, X por ciento serán negras y las otras blancas. Si después se extrae otra bolita al azar, ¿cuál es la probabilidad que sea negra?”.

En lugar de contestar, le pregunté a mi vez: “¿Cómo sabe que no todas las bolitas en el recipiente son blancas o negras? Me dijo que eso estaba fuera de discusión: era un dato. Argumenté que quería saber cómo se había extraído de la realidad ese dato; sabiéndolo me resultaría más fácil contestar la pregunta.

Replicó que si yo conociera esa información el problema se echaría a perder. Lo que sucedía, según le puntualicé, era que el problema ya estaba echado a perder: era un ejercicio, no un problema. Un ejercicio es un problema al que se ha quitado toda la información necesaria para plantearlo.

¿Resolver ejercicios ayuda a aprender cómo resolver problemas?

Puede ser que sí; pero resolver problemas no es lo que interesa. Lo que interesa es plantear problemas, lo que no se aprende resolviéndolos. Y, además, aprender a resolver ejercicios no ayuda mucho para aprender a resolver problemas. El enseñar a alguien cómo boxear o jugar béisbol atándole un brazo a la

espalda, no es la manera más efectiva para que aprenda cómo son en realidad esos deportes.

El mejor modo para que el estudiante aprenda a identificar, formular y resolver problemas es exponerlos tal como se presentan en la realidad. Desafortunadamente no es posible traer la cruda realidad a las aulas, pero las aulas sí pueden ser llevadas al mundo real. Un requisito para la instrucción en administración debería ser que tanto profesores como estudiantes trabajaran hombro con hombro con los gerentes en la identificación, formulación y solución de los problemas que estos últimos enfrentan, y hacer todo esto en el mismo entorno en el que los problemas se originan. Con esto no solamente se instruiría a los estudiantes; también se instruiría a los profesores.

Los profesores necesitan aprender a plantear problemas por lo menos tanto como sus alumnos. No se puede enseñar lo que no se conoce, y mucho menos lo que no se sabe que no se conoce.

La universidad y la realidad

Las escuelas de administración alcanzan resultados mucho mejores en la educación de sus profesores que en la de sus estudiantes. Los profesores, en mayor medida que los estudiantes, tienen oportunidad de relacionarse cada vez más con las empresas, y cada vez más empresas tienen oportunidad de relacionarse con los profesores. Además, estos últimos tienen ocasión de absorber los conocimientos de otras personas y meditarlos, discutirlos, tratar de comprenderlos y, finalmente, organizados para transmitirlos. A los gerentes se les presentan raramente oportunidades de este tipo. Gran parte del aprendizaje de los profesores se produce y estimula en discusiones de grupo, que pueden ser programadas o espontáneas, lo que raramente se da en el ambiente de los negocios.

Por otro lado, lo que es realmente importante para su trabajo lo aprenden los gerentes en la práctica diaria más que en la universidad. En el trabajo absorben una gran cantidad de información, algo de conocimiento (pericia) y muy poco de comprensión. Uno puede saber mucho sobre cómo conducir un automóvil o un negocio, sin comprender por qué el automóvil o el negocio responden de determinada manera a las acciones del conductor. Los profesores de las escuelas de administración, en cambio, comprenden más y saben menos que los gerentes, si del manejo de negocios se trata.

Finalmente, los estudiantes adquieren pocos conocimientos importantes o pericia. Lo cierto es que aprenden toda clase de técnicas, pero la mayoría de ellas no son de mucha utilidad para encarar los problemas que se les pueden presentar en su vida profesional; absorben poco de la poca comprensión que los

profesores intentan transmitirles porque, siendo justamente estudiantes, carecen de la experiencia necesaria para la comprensión. Lo que los estudiantes de administración generalmente aprenden es:

- 1) un vocabulario que los capacita para hablar con autoridad de temas que no comprenden
- 2) un conjunto de principios capaces de resistir cualquier evidencia en contra. Esta es la razón por la cual los egresados necesitan un largo período de desaprendizaje y aprendizaje antes de ser de alguna utilidad en su primer trabajo.

¿Cómo podría conseguirse que las ventajas combinadas de la formación de los gerentes por medio del trabajo y la preparación universitaria de los profesores fueran aprovechadas por gerentes, docentes y estudiantes?

Se podrían organizar grupos de discusión en los lugares de trabajo, reuniendo gerentes, docentes y estudiantes. Su tarea fundamental sería la de presentar y discutir los problemas reales de los gerentes, docentes y estudiantes así como los intentos de resolución. Cada uno trataría de enseñar a los otros.

No hay forma más efectiva de aprender que la de enseñar y tratar de resolver problemas juntamente con los que los sufren.

Profesores y estudiantes se beneficiarían compartiendo las experiencias de los gerentes y reflexionando sobre ellas. Se darían cuenta de por qué gran parte de los métodos y técnicas que se enseñan a los estudiantes no sirven, y descubrirían cuáles son los tipos de problemas para cuya solución no hay conocimiento que valga. Hasta podrían lograr que se pusieran en práctica algunas de sus ideas para probar su utilidad.

Los estudiantes podrían ejercitar su curiosidad, escepticismo y cinismo formulando preguntas críticas (aun cuando no conozcan la respuesta correcta a preguntas formuladas por otros, a menudo saben cuáles son las preguntas que deben ser formuladas). Aprenderían a plantear problemas y no solamente a resolver los que se les proponen, y también aprenderían cuánto más importante es formular correctamente un problema que encontrar la mejor solución para uno que es incorrectamente formulado. Es más útil encontrar una solución que no sea la óptima para el problema verdadero, que encontrar la solución óptima para el problema equivocado.

¿Y qué obtendrían los gerentes de estas sesiones? Seguramente información, conocimiento y comprensión útiles; pero fundamentalmente nuevas ideas y la posibilidad de discutir las. Hasta podrían ser impulsados a poner de moda en su ambiente de trabajo la generación y discusión de ideas.

La falacia de los pronósticos

Buena parte del presente se malgasta en esfuerzos para predecir el futuro. En un entorno que, con rapidez cada vez mayor, se modifica y se vuelve más complejo, nuestra habilidad para predecir el futuro necesariamente disminuye. Prepararse para un futuro incorrectamente pronosticado es generalmente peor que no hacer nada. Un viejo proverbio reza:

"Quien vive con la bola de cristal, termina comiendo vidrio".

Sin embargo, los que conciben la planificación como un medio para prepararse para un futuro preconocido sostienen, y con razón, que las previsiones del tiempo, aunque imperfectas, nos permiten prepararnos con anticipación. Es cierto, pero hay diferencias significativas entre nuestras relaciones con el clima y las de una empresa con lo que pronostica en su planificación.

Hay quien cree que salir con paraguas ahuyenta la lluvia, que lavar el auto la provoca. Sin embargo, las acciones previas que podamos tomar no influirán en el estado del tiempo. En cambio, los planificadores de empresas predicen cosas tales como el comportamiento de consumidores, productores, competidores y administración pública, y todas estas cosas son afectadas por lo que las empresas hacen. De hecho, el objetivo principal de la planificación es afectarlas. Entonces, una vez que se prepara un plan basado en predicciones, hay que tomar en cuenta los efectos que tendrá el mismo en lo pronosticado, lo que implica actualizar el pronóstico inicial. Pero modificar las predicciones significa cambiar el plan, lo cual requiere, a su vez, cambiar nuevamente las predicciones, y así ad infinitum. De hacer todo esto, la planificación se parecería al mítico pájaro que volaba en círculos

concéntricos cada vez más cerrados, hasta que desaparecía dentro de sí mismo.

Las cosas, por supuesto, no se hacen así. Los planificadores pronosticadores tratan al entorno como lo harían con el clima. Actúan como si pensarán que su plan no lo influenciará y tratan de controlar la influencia del entorno sobre la organización para la cual planifican. Suponer que las acciones de las empresas no influyen al entorno es suficiente para invalidar las predicciones de los planificadores y para que las acciones que proponen no tengan la efectividad deseada.

La mayoría de las predicciones se basa en proyecciones del pasado hacia el futuro, lo que implica suponer que el futuro está determinado completamente por el pasado. Puede ser aproximadamente cierto para el futuro muy cercano; pero cuanto más lejano es el futuro, tanto más lo que acontecerá depende de lo que se haga entre ahora y entonces. Y esto vale aún para el clima.

Dicho de esta manera: cuanto más lejano es el futuro, tanto más depende de decisiones que aún no han sido tomadas. Y esta es la razón por la cual la planificación empresarial debe orientarse a controlar el futuro, y no los efectos que tendrá sobre la empresa un futuro que se supone fuera de control.

Esto último es exactamente lo que se hace con el clima.

Una manera de controlar el clima consiste en construir edificios que puedan cobijarnos y nos independicen de las previsiones meteorológicas. No se necesita pronosticar el tiempo del lugar donde trabajamos o donde vivimos. Aunque las previsiones sean perfectas, siempre estaremos mejor bajo techo que afuera.

La planificación en las empresas no debe consistir en predecir un futuro fuera de control y prepararnos en consecuencia, sino en diseñar el futuro deseado y descubrir e inventar caminos para acercárnosle lo más que podamos.

La obstrucción al progreso

Las obstrucciones principales que se oponen a que una organización evolucione desde lo que es hasta lo que quiere ser, residen en la organización misma. Desafortunadamente, la mayoría de los gerentes y de los planificadores presuponen que estas obstrucciones son impuestas desde afuera. Es por eso que, aunque ocasionalmente tengan éxito en remover o superar las obstrucciones externas, casi nunca consiguen alcanzar sus objetivos ya que ni remueven ni superan las restricciones autoimpuestas, que son las más obstructivas.

La primera obstrucción para el progreso de las organizaciones es sin duda el particular concepto de lo que es factible que caracteriza a los planificadores y gerentes. En 1976, uno de los principales planificadores de la Ciudad de México me pidió una opinión para elegir uno de los seis planes que había preparado, cuyo fin era reducir las congestiones de tránsito en esa ciudad. Después de revisarlos cuidadosamente tuve que decirle que, a mi parecer, ninguno de ellos servía: Muy azorado me pidió que le diera mis razones. Le expliqué que todos sus planes estaban orientados a incrementar la oferta de transporte para una demanda insatisfecha, y no había tomado en cuenta que la mayor oferta siempre crea una nueva demanda, que a menudo supera la que está previamente insatisfecha.

“Entonces quiere decir que no hay manera de solucionar los problemas de congestión urbana” me dijo. “No”, le repliqué, “el camino correcto debe tender a reducir la demanda”.

La idea no le gustó ya que "en un régimen democrático no era ni factible, ni deseable". No estuve de acuerdo, por lo que me desafío a mostrarle cómo podía llevarse a cabo una cosa así.

“Trasladando una buena parte del gobierno federal fuera de la ciudad”, dije. Le hice notar que muchos de los habitantes del Distrito Federal eran burócratas y que su emigración reduciría la congestión mucho más que sus seis planes tomados conjuntamente. Había, además, muy buenas razones de tipo económico, ecológico y social para trasladar la capital. “Es cierto”, admitió, “pero no podemos, así de golpe, mudar la capital”. Le dije que los Estados Unidos ya lo habían hecho dos veces. “Claro”, contraatacó, “pero eso sucedió hace doscientos años”. “¿Y qué me dice de Tanzania?”, le pregunté entonces, “están pensando en trasladar la capital justamente ahora”. “Pero eso es en África”, dijo.

Me preguntó si estaba al tanto que la Ciudad de México había sido la capital del Imperio Azteca. Yo lo sabía, pero eso no me explicaba por qué la capital tenía que quedarse donde estaba. Concluyó diciendo que yo, no siendo mexicano, nunca entendería ciertas cosas. No tenía caso debatir ese punto.

Después de un embarazoso silencio me preguntó si podría sugerirle alguna otra manera para reducir la demanda. Le dije que se podía reducir el tiempo para comer a no más de una hora. Agregué, además, que en la prolongada interrupción del medio día, aunque se decía que se iba a dormir la siesta rara vez se iba a la recámara para eso. Me dijo que la siesta constituía un aspecto fundamental de la cultura mexicana y no se podía tocar. Traté de objetar, pero volvió a repetirme que no podía entender porque yo no era mexicano.

Muy poco tiempo después López Portillo asumió la presidencia de México. En el discurso de toma de posesión anunció su intención de dispersar el gobierno federal por lo que decretó que todo nuevo edificio para la administración pública debería

construirse fuera de la ciudad. También anunció la reducción del intervalo del medio día. En su primer acto oficial hizo dos cosas que, según los planificadores urbanos, eran imposibles.

La imposibilidad residía obviamente en la cabeza del planificador, no en el entorno. Este conjunto de obstrucciones para el progreso fue sacado a la luz por el gran filósofo norteamericano Pogo.* Al volver de una incursión que hizo en el bosque para “localizar a los enemigos”, un amigo le preguntó si los había encontrado. Como Pogo contestó afirmativamente, le preguntó quiénes eran. Su respuesta fue: “Son nosotros”.**

* *Popular personaje de historietas*

** *N. T. Literalmente, de la historieta.*

La planificación introspectiva

La mayoría de las empresas planifica hacia adelante, desde ahora hasta un punto del futuro. Esta planificación prospectiva consiste, en primer lugar, en predecir el futuro para el cual hay que estar preparado y, luego, en prepararse para él. Ese futuro se visualiza como un conjunto de eventos que están fuera del control de la empresa, cuyos efectos sobre esta última, sin embargo, pueden ser controlados, al menos parcialmente.

Existe otro tipo de planificación, la introspectiva, que se mueve hacia atrás, desde donde queremos estar hasta donde estamos. Mucho más que la planificación hacia adelante, nos permite acercarnos a la materialización de nuestras aspiraciones, y esto se debe a que amplía nuestra percepción de lo que es factible y nuestro repertorio de las maneras en que se puede actuar para lograrlo.

Cuando se planifica hacia adelante, cada posible curso a seguir se evalúa independientemente de los otros. Se parte del supuesto que cuando un determinado curso, evaluado por separado, resulta impracticable, lo será también cuando se evalúe como parte de un plan. No es cierto: un plan es un conjunto de acciones a seguir que interactúan recíprocamente; es un sistema de acciones. Un sistema siempre posee propiedades que ninguna de sus partes tiene: un avión puede transportarnos de un lugar a otro; ninguna de sus partes por separado puede hacerlo. Por la misma razón, un plan puede ser factible aunque ninguna de sus partes, consideradas independientemente, lo sea. Una acción percibida como irrealizable tomada por sí sola, puede tornarse realizable cuando forma parte de un sistema de acciones. La

planificación hacia atrás nos capacita para pensar cada curso a seguir como parte de un sistema.

La planificación introspectiva parte del supuesto que la organización para la cual se planifica desapareció anoche; ya no existe, aunque su entorno permanezca intacto. Los planificadores deben diseñar la organización que más les gustaría para reemplazar a la “desaparecida” y el producto de sus esfuerzos será un rediseño idealizado, sujeto a sólo dos restricciones: debe ser factible tecnológicamente, para evitar la ciencia ficción, y capaz de sobrevivir en el entorno actual, sin embargo, no necesariamente debe ser realizable ahora. La posibilidad de realización inmediata no debe ser tomada en cuenta durante el proceso de diseño; a pesar de eso, la experiencia indica que cuando se concluye la tarea la primera reacción suele ser: “Dios mío, podríamos haber realizado gran parte de todo esto si verdaderamente nos lo hubiéramos propuesto”.

El rediseño idealizado de un sistema pone en evidencia que las principales obstrucciones que se interponen entre lo que la organización es y lo que quiere ser, están dentro de ella misma y que, por tanto, pueden ser superadas; esto amplía notablemente nuestro concepto de factibilidad. Como ejemplo, veamos si las siguientes propuestas nos parecen factibles: Trasladar la capital de Francia fuera de París y convertir a París en una ciudad abierta autogobernada, no dependiente del gobierno francés. A pesar de la manifiesta impracticabilidad de tales propuestas, el consejo de ministros de Francia las aprobó a mediados de la década de 1970 y desde entonces se dieron los primeros pasos para materializarlas. ¿Cómo pudo ser?.

En los primeros años de la década de 1970 un numeroso grupo integrado por personalidades gubernamentales y privadas

preparó un rediseño idealizado de la ciudad de París. A pesar de las diferencias de opinión política que separaban a los miembros del grupo, todos estuvieron de acuerdo en que París debería ser la capital del mundo. El significado que dieron a esta definición no era el de sede de un gobierno mundial, que no entraba en su idealización, sino de sede principal de las cada vez más numerosas organizaciones que se ocupan de asuntos internacionales. Una vez adoptada esta misión los diseñadores percibieron que el traslado de la capital fuera de

París, para convertirla en ciudad abierta, no solamente se volvía factible, sino necesario.

La planificación hacia atrás consiste en la búsqueda continua de medios y recursos para cerrar la brecha entre lo que quisiéramos idealmente ser ahora, y lo que somos. Podremos acercarnos mucho más a nuestros ideales partiendo de ellos y trabajando hacia atrás, que partiendo de las circunstancias en que estamos. El siguiente ensayo describe una aplicación real de esta idea.

La coinversión Clark-Volvo

El miércoles 28 de enero de 1985, Clark Equipment Corporation y AB Volvo de Suecia anunciaron su intención de proceder a la fusión de sus divisiones Clark Michigan y Volvo BM.

La intención se materializó con la creación de una de las empresas más grandes del mundo fabricante de equipo para la industria de la construcción y minería. La historia de esta fusión merece un libro. Condensarla en un breve resumen no es hacerle justicia, pero vale la pena intentarlo.

En 1983 Clark Michigan, cuyo desempeño durante la recesión no había sido nada satisfactorio, encaró un gran esfuerzo de planificación para superar su problemática. Comenzó por reconocer sus problemas y vislumbrar el futuro que le esperaba de continuar con las mismas prácticas y políticas y si su ambiente cambiaba solamente en la forma esperada. El resultado de este análisis sonó como una sentencia de muerte para la división. En el tiempo que tenía disponible no podría generar o conseguir los recursos necesarios para reencauzar su futuro.

Michigan diseñó, sin imponerse restricciones, el competidor ideal para enfrentar a los dos gigantes que dominaban la industria: Catarpillar y Komatsu. Siempre sin imponerse restricciones, seleccionó a las empresas que, unidas con la suya, podrían formar la organización que más se aproximara al ideal que habían diseñado. Encontraron tres. Estas empresas, junto con Clark, estaban localizadas en cuatro países de tres continentes.

Convencido de su diseño, Clark hizo contacto con Daimler Benz propietaria de Euclid Truck Company, y en tiempo récord arregló la compra de esta última compañía. Para ese entonces, Clark ya

había entrado en conversaciones con Volvo BM, la división de construcción de equipos de AB Volvo, con miras a formalizar una empresa conjunta. Volvo mostró interés, pero con ciertas reservas. Clark propuso entonces la formación de un grupo de trabajo cuya misión era la de diseñar la empresa en detalle y evaluar sus perspectivas financieras, con el fin de tratar de superar las reservas de Volvo.

Se acordó constituir un grupo de diez personas, integrado por los directores generales de Clark Michigan y Volvo BM así como por sus respectivos gerentes de producción, comercialización, finanzas e ingeniería. La primer tarea consistió en producir el diseño idealizado con el mayor grado de detalle posible y en identificar la más factible de las aproximaciones a este diseño. Luego se hizo una comparación entre el diseño factible y la suma de las dos empresas tomadas por separado, lo que puso en evidencia las potenciales ventajas financieras de la propuesta. La sensación de los miembros del grupo les indicaba que las reservas de Volvo habían sido superadas.

El diseño factible fue presentado a los directorios de las dos empresas en el otoño de 1984. Éste fue aprobado y, dentro de ese mismo año, se firmó un acuerdo de intención para llevarlo a la práctica.

Además de generar un diseño estimulante y creativo, los integrantes del grupo de trabajo se unificaron en un grupo gerencial homogéneo, venciendo las diferencias culturales que habían sido la mayor fuente de preocupación para ambas partes. Habiendo trabajado hombro con hombro durante seis meses, hasta les fue fácil ponerse de acuerdo sobre quién desempeñaría las posiciones gerenciales de la nueva empresa.

A lo largo del proceso cooperativo de diseño, el grupo se anticipó a casi todos los problemas que surgen en una conversión y los disolvió. Tanto el proceso como el producto hicieron posible que ambas empresas asociadas aceptaran sus compromisos mutuos con un grado de confianza que raramente se consigue en casos semejantes.

La capacidad de reacción

Los gerentes pueden reducir su dependencia de los pronósticos, incrementando su capacidad para reaccionar, con rapidez y efectividad, ante eventos inesperados. Al emprender un viaje en automóvil no perdemos tiempo en reunir pronósticos sobre estudio de las rutas, cantidad de automóviles en circulación, habilidad de los conductores, etc., aunque la probabilidad de llegar a nuestro destino sanos y salvos depende de estos factores fundamentales. No tratamos de preverlos por que nos consideramos capaces de reaccionar rápida y efectivamente a casi todo lo que nos puede suceder. Podemos evitar o por lo menos minimizar los efectos no deseados.

Podemos mejorar nuestra capacidad de reacción preparando nos para enfrentar acontecimientos posibles pero inesperados. Generalmente no esperamos el reventón de un neumático pero, como sabemos que puede suceder, llevamos uno de refacción. Nos preparamos suponiendo que el reventón puede producirse, no en base a la previsión que sucederá. Por otro lado no llevamos un motor de repuesto, aunque sabemos que el nuestro puede descomponerse. Aún en ese caso no sabríamos cómo sustituirlo. Para esa eventualidad, nos preparamos mejor afiliándonos a una asociación que preste auxilio a los automovilistas.

Sería una cosa disparatada planificar para todo lo que puede ocurrir. Nos preparamos solamente para las situaciones que tienen una cierta probabilidad de producirse y que podemos superar sin costo o incomodidad excesiva.

La preparación para tales situaciones se conoce como planificación de emergencias y es un conjunto de medidas

capaces de reducir los efectos de eventos o situaciones que, de no anticiparse, pueden resultar demasiado costosos o molestos.

Como los eventos y las situaciones inesperadas acontecen frecuentemente, los planes no funcionan de acuerdo a las expectativas. Es entonces conveniente complementarlos con planes de emergencia cuya preparación requiere, en primer lugar, la identificación de los posibles acontecimientos que puedan poner en crisis el plan original; en segundo lugar, la estimación de la posibilidad de ocurrencia y del costo de prevenirlos y, finalmente, seleccionar los posibles acontecimientos que se justifica tomar en consideración.

Muchos de los acontecimientos que echan a perder los planes son consecuencia de comportamientos inesperados de terceras partes que no pertenecen a la empresa, tales como clientes, proveedores, competidores, grupos especiales de interés o la administración pública. La constitución de grupos de contramedida puede ayudarnos a mejorar nuestras facultades para anticipar el comportamiento inesperado de terceros, y para prepararnos en consecuencia.

Un grupo de contramedida es un equipo de investigación que debe funcionar como si respondiera a los intereses de alguien interesado en crearnos dificultades: un competidor, un proveedor o un cliente. Debe determinar cómo ese potencial enemigo, "el villano de la película" puede maximizar la efectividad de su oposición; se facilita la tarea del grupo suministrándole completa información acerca de lo que la empresa, "el muchacho de la película" intenta hacer.

No bien el grupo de contramedida ha descubierto una forma efectiva de obstruccionismo, los planificadores la toman en cuenta y modifican convenientemente su plan inicial. Los de la

contramedida vuelven al ataque tratando de oponerse al plan modificado y el proceso continúa hasta que los planificadores consideran haber previsto adecuadamente todos los posibles contratiempos.

Una empresa emprendió recientemente este juego: Su intención era comprar una fábrica que uno de sus competidores había puesto en venta, pero estaba razonablemente segura que un tercer competidor iba a tratar de oponerse a que la operación llegara a buen fin. Organizó un grupo de contramedida cuya tarea era imaginar cuál sería la primer medida del oponente, en respuesta a un ofrecimiento de compra. La gerencia preparó una contrarrespuesta y el grupo de contramedida prosiguió con su trabajo; se completaron cuatro ciclos de golpes y contragolpes hasta que se estimó que todas las posibles obstrucciones habían sido previstas.

Cuando finalmente se hizo el primer ofrecimiento de compra, el competidor comenzó a actuar como si siguiera un libreto escrito por el grupo de contramedida. Cada jugada había sido correctamente prevista y ya estaba pensada la correspondiente respuesta. La fábrica fue comprada satisfactoriamente.

El costo de la preparación para enfrentar acontecimientos que no suceden, generalmente es despreciable respecto del costo que implica el no estar preparado para los acontecimientos que sí se producen.

La planificación total, coordinada y participativa

No existe ningún grupo de ejecutivos capaz de elaborar, con o sin la ayuda de un equipo de planificadores, un plan global de operación de la empresa; a lo sumo producirán un plan ejecutivo. La diferencia es grande y la ilustraré con un ejemplo.

Un productor mexicano de cerveza, decidió ofrecer a todos sus empleados la oportunidad de participar en la planificación de la operación global de la empresa. Los interesados, que fueron la mayoría, recibieron información relevante. Fueron organizados en grupos pequeños y homogéneos.

Los ejecutivos de primer nivel formaron uno de esos grupos; lo mismo ocurrió con los empleados de mantenimiento.

Como era de esperar, los puntos de interés no fueron los mismos: los ejecutivos se encargaron de temas tales como diversificación, compra de otras empresas, coinversiones, entrada a nuevos mercados, necesidad de medios y recursos y

modo de conseguir el capital requerido; por el otro lado encargados de mantenimiento y servicios generales se dedicaron a rediseñar las instalaciones sanitarias, cuyo cuidado absorbía la mayor parte de su tiempo.

En muchas de mis reuniones con ejecutivos he hecho la descripción de esta división en el trabajo de planificación; su invariable reacción es una sonrisa. Entonces les insinuó: “¿No es un procedimiento que llama la atención?”. Asienten con la

cabeza, a lo que sigo preguntando: “¿Tiene algo que ver con la planificación de la operación global de la empresa?”.

Asienten de nuevo con la cabeza y yo prosigo con otra pregunta, no sin solicitarles una contestación sincera: “¿Qué sucedería si todo el grupo de gerentes de primer nivel permaneciera incomunicado durante tres meses fuera de la empresa y sus oficinas cerradas con llave?” Hay alguna risita nerviosa y, finalmente, siempre la misma respuesta: “No mucho. A lo mejor, nada”. (Nunca falta alguien que sugiera la posibilidad de mejores resultados). Y cuando remato con:

“¿Qué sucedería si los encargados de servicios generales estuvieran incomunicados por tres meses, y los baños cerrados con llave?”. Entonces se dan cuenta qué es lo que pretendo señalar.

No es el punto decir que los encargados de servicios generales sean más importantes que los ejecutivos, sino que los baños constituyen una parte de la empresa tan importante como el pasivo, la línea de productos y el mercado; los baños deben ser tomados en cuenta en la planificación; si no se hace así, ésta no será global, por mejor que se le haga.

Alguien podría decir que la limpieza y mantenimiento de los baños se tiene que hacer de cualquier manera. Entonces, ¿para qué incluirlos en el plan? El meollo del asunto está en el modo de limpiarlos y mantenerlos y en cómo se sienten en su trabajo los encargados de hacerlo. Esto se muestra cuando se sabe qué pasó con el plan preparado por los encargados de servicios generales. Los operarios encargados de la destilación también habían preparado su plan. Éste contemplaba nuevas instalaciones para el área de destilación. Cuando estuvo completo, tanto los encargados de servicios generales como los empleados de la

destilería se reunieron para estudiar ambos planes. Inmediatamente se dieron cuenta que los dos planes no concordaban. El plan de las nuevas instalaciones para la destilería no había tomado en cuenta los baños, y los cambios que proponían los encargados de los servicios generales interferían con los cambios propuestos por el personal de destilación. En consecuencia, se procedió a integrar un grupo formado por personal de ambas áreas para que diseñaran un plan para producir la cerveza y para eliminarla.

Con la sección de embalaje sucedió algo parecido. Cuando se quiso combinar su rediseño con el de producción se encontró que ambos planes tampoco eran compatibles. Después de que los dos grupos se reunieron, se obtuvo un plan que sí era adecuado para sus propósitos.

El proceso continuó hasta llegar al nivel más bajo de la organización y se repitió en los otros niveles. Mientras, el grupo de planificación de la empresa revisaba los planes, detectaba incompatibilidades y las señalaba a los grupos afectados en los diferentes niveles. El resultado final fue que todos los planes producidos en los diversos niveles de la empresa se fueron compatibilizando uno a uno hasta que todos en su conjunto concordaron.

Pero lo importante fue que todos los empleados de la empresa comprendieron cómo sus actividades afectaban y eran afectadas por las actividades de los otros y, más aún, cómo cada actividad influía en el desempeño total de la empresa. Este conocimiento condujo a una transformación radical: cada unidad comenzó a pensar en cómo optimizar el desempeño total de la empresa vista como un todo, antes que el suyo propio. La mejora del desempeño total que se consiguió por el reacomodamiento de las

partes, constituyó el beneficio principal obtenido como resultado de la planificación de la operación global de la empresa. Este beneficio no se podría haber conseguido si la planificación no hubiera sido global, coordinada y participativa.

La planificación continua

La planificación puede partirse, como un pastel, de muchos modos. Una forma es en dividirla en seis partes o fases.

1) Preparación

Describir la situación en la que se encuentra la organización, identificando los riesgos que enfrenta, las oportunidades que se le presentan, las maneras en que unas y otras interactúan, y los obstáculos que restringen la posibilidad de tomar acciones adecuadas.

Creo que el mejor modo de hacerlo es proyectar el futuro que espera a la organización si continuara haciendo lo que hace y si el entorno se modificara solamente, de acuerdo a lo previsto. Esta proyección de referencia es una fotografía del “futuro en el que la organización se encuentra”. Como está basado en dos supuestos ("sí") notoriamente falsos, no es un pronóstico del futuro. Si la organización quisiera continuar haciendo lo que hace, ni siquiera intentaría la planificación, y además nadie espera que el entorno cambie solamente de acuerdo a lo previsto. La proyección de referencia es, sin embargo, útil porque pone en evidencia cómo y por qué, de no modificar su rumbo, la organización verá deteriorado su desempeño.

2 . Planificación de los fines

Diseñar un presente idealmente deseable y establecer la diferencia que lo separa del futuro evidenciado por la proyección de referencia. Esta diferencia constituye la brecha que hay que tratar de cubrir, o por lo menos

reducir, por medio de los otros pasos del proceso de planificación.

3. Planificación de los medios

Elegir o inventar los medios necesarios para apoyar los esfuerzos tendientes a cubrir o reducir la brecha. Los medios adoptan la forma de cursos de acción, prácticas, proyectos, programas y políticas.

4. Planificación de los recursos

Estimar cuáles recursos, y cuántos de cada uno, se requerirán para poner en práctica los medios elegidos; cuándo se necesitarán y cuántos hay disponibles. Establecer si las diferencias que eventualmente se manifiesten serán cubiertas por adquisición externa o generación propia o, si hay exceso de recursos, cómo se utilizarán o se enajenarán. Los tipos de recursos a considerar son cinco: recursos humanos; equipos e instalaciones; materias primas, energía y servicios; dinero y, por último, información.

5 . Diseño de puesta en práctica:

Programar las acciones y asignar las responsabilidades correspondientes.

6 . Diseño de controles

Poner en funcionamiento los procedimientos para:

- a) determinar si las acciones se toman de acuerdo a lo previsto y si, una vez tomadas, producen los resultados deseados

b) poner en práctica las correcciones necesarias cuando la ejecución o los resultados se desvían de lo previsto.

La planificación de los recursos y el control de la puesta en marcha así como de sus resultados, imponen que la planificación sea continua y no un proceso intermitente.

Los recursos requeridos para poner en marcha los medios elegidos casi nunca están disponibles en la cantidad necesaria, lo que hace imperativo proceder a una revisión secuencial de fines, medios y recursos. Por ejemplo, en una empresa que opera en la industria de productos de consumo masivo, los planificadores propusieron construir una nueva planta cuyo tamaño sería aproximadamente el doble de la más grande de su tipo existente hasta ese momento. La inversión necesaria era tan importante que se requería la aprobación del consejo de administración, cuyos miembros aceptaron la propuesta, pero no querían recurrir al crédito externo; por tanto, los planificadores deberían encontrar la manera de generar internamente el capital requerido.

Afortunadamente se llegó a diseñar una nueva manera de programar la producción de las plantas existentes, y los ahorros consiguientes en los costos podían cubrir la inversión prevista, y algo más. El directorio autorizó la inversión y preguntó qué se podía hacer con el sobrante, a lo que los planificadores sugirieron diversificar. Esto les pareció muy bien a los directores, pero querían saber en qué. Como los planificadores todavía no habían elaborado ninguna idea en ese sentido, se les pidió que lo hicieran y presentaran sus recomendaciones.

Tres posibles planes de diversificación vieron la luz, cada uno basado en productos y servicios diferentes; éstos fueron tan del agrado del directorio que se decidió poner en práctica los tres. Como los recursos disponibles alcanzaban solamente para uno,

los planificadores tuvieron que abocarse a la búsqueda de nuevos caminos para generar capital.

Este ciclo de planificación continua comenzó hace 20 años y todavía sigue.

Como además nunca se llega a poner en práctica exactamente un plan y los resultados nunca coinciden con los que se esperaban, si se quiere ejercer un control efectivo, los planes deben modificarse casi sin interrupción.

Para que la planificación sea efectiva no debe ser un ejercicio periódico e intermitente; debe estar evolucionando continuamente. El producto de la planificación efectiva no es un plan aislado, así como el producto de una filmación no es un fotograma separado. Es un plan cuya permanente reformulación refleja el aprendizaje y la adaptación continua de quienes lo preparan.