



REESTRUCTURACIÓN DE LA GERENCIA PARA EL LOGRO DE LA CULTURA EN LA CALIDAD DE LA EMPRESA

Robert Fiebig
Desarrollo Personal, Volkswagen de México

La construcción de la organización y sus procedimientos deben ser transparentes para todo el personal, resaltando la importancia de su participación en la empresa de forma que cada colaborador se considere como empresario y a la vez como cliente dentro de la misma.

Esto quiere decir, que hay que despedirse de las formas de aumentar la eficiencia prescritas por la dirección de la empresa o por los asesores. Lo que se requiere es producir un efecto de NOSOTROS que muestre a cada persona que está fuertemente ligada (dentro de un determinado proceso) al éxito de la compañía.

El éxito de la compañía, por su parte, depende de cada colaborador en lo individual y transmitirle esto no es fácil. Necesita claridad en la organización y una retroinformación sobre la forma en que el cambio de su comportamiento puede conducir a una optimización de los procesos y con ello al aumento de la eficiencia.

Necesita ser informado sobre las interdependencias entre las unidades organizacionales y su efecto sobre la empresa total.

Un aumento realista de la eficiencia así entendido puede ser una buena estrategia para sobrevivir en época de "vacas flacas".

Para lograr esto necesitamos a la fuerza directiva. La dirección es una influencia dirigida hacia el personal y tiene como propósito lograr acuerdos entre las metas de las diferentes unidades organizacionales de la empresa para lo cual los directivos tienen que cambiar a ser líderes.

Los líderes son responsables de cambiar los procesos a través de la mejora continua, reducir los costos y obtener un producto libre de fallas y con una alta calidad. Para esto se requiere una alta identificación con las metas, gran flexibilidad y disposición al cambio.

A esto se le llama "*lean production*" o "producción adelgazada". *Lean production* es un cambio en la forma de administrar a favor de la productividad, la calidad, la reducción de los costos y de un incremento en la motivación del cliente y de los colaboradores.

Es importante que los alumnos recién egresados de las universidades o de instituciones de educación superior orienten su desarrollo personal al conocimiento de estas tendencias. Así pues, la tarea más importante del futuro líder es lograr su desarrollo (*self-development*), lo cual significa despertar su curiosidad sobre el cliente, reflexionar sobre su comportamiento y buscar una mejor relación con sus colegas y colaboradores.

El líder no debe conformarse con observar un problema, sino pensar en una posible solución con la que pueda apoyar a los demás para que éste no vuelva a presentarse. El objetivo principal del líder debe ser el proceso, no su contenido.

¡Ya es hora de cambiar nuestra forma de pensar! En la competencia internacional sólo podremos sobrevivir si proporcionamos calidad y si logramos convencer a nuestros colaboradores de la importancia de éste factor.



Para alcanzar la calidad que existe en el mercado, requerimos de todas las áreas y niveles jerárquicos una alta conciencia de lo que esto significa. El cambio hacia una calidad orientada al cliente hace necesario transformar nuestra manera de pensar. Cada uno de nosotros somos responsables de que nuestras funciones y actividades nos lleven a proporcionar productos y/o servicios de una calidad que sea satisfactoria a nuestros clientes.

La prioridad del aseguramiento de la calidad es prevenir la incurrencia en errores y no suprimirlos a posteriori. La tarea de los líderes, es desarrollar estrategias para evitar errores apoyándose en los conocimientos de expertos y capacitar a sus colaboradores para que éstos puedan cumplir sus tareas con la calidad requerida.

Los directivos que no logran motivar a sus colaboradores para que piensen y actúen de una manera responsable y adecuada a la calidad que exige el mercado, denotan una deficiencia en su propia calidad personal.

Los futuros directivos deben estar identificados con los objetivos de la empresa y estar capacitados sistemáticamente mediante diferentes tipos de entrenamiento que les permita ocupar en el futuro los puestos adecuados a sus aspiraciones.

En general los objetivos más importantes son:

- *Aumento de la productividad.
- *Calidad Total (ser mejores).
- *Verificar la necesidad de los gastos que se pueden realizar.
- *Satisfacción total del cliente.

El *manager* 2000 reúne alguna de las siguientes características: tiene entre 33 y 40 años, habla diferentes idiomas con fluidez, tiene habilidad para dirigir y para trabajar en equipo. Los *managers* de gran nivel tienen que ser sobre todo entusiastas e inspiradores, deben de animar a otros, ser abiertos y creativos y ser un ejemplo de comportamiento ético.

En el futuro se requerirán menos los comportamientos conservadores, ya que son caracteres más diferenciados y opositores.

El líder ideal del año 2000 es una persona con un impresionante entrenamiento general, con un entendimiento de las diferentes culturas y un jugador de equipo de primera clase, pero con un pensamiento propio.

La garantía de calidad y su gestión desempeñan un papel esencial para la capacidad de competencia internacional. Los factores más importantes para lograrla son:

- *Capacidad de innovación.
- *Motivación a los colaboradores.
- *La calidad de los productos y servicios.

La dirección de la empresa y los cuadros directivos deben transmitir a todos los colaboradores la firme voluntad de conseguir un excelente rendimiento. El establecimiento y acuerdo de los objetivos determinan los resultados que se esperan de los colaboradores. Los objetivos pueden definirse como "resultados medibles que deben conseguirse en el futuro". Si los colaboradores no tienen ningún objetivo, su comportamiento no tendría sentido, ya que no irá dirigido hacia ninguna meta. Las consecuencias mantienen en vigor este comportamiento.

Aquello que requiere de grandes cambios en gerentes y colaboradores se rechaza frecuentemente por razones de edad, ya que muchos tienen la idea de que "como quiera que sea, a ellos no les puede pasar nada y que cuando salgan de la empresa de todas formas tendrán un porvenir asegurado".

Es importante descubrir a estos colaboradores y retirarlos lo más pronto posible para que así al menos hayamos tirado una barrera. Lo que sigue a todo esto, es que los gerentes no están siempre preparados para delegar responsabilidades a los colaboradores adecuados y dejarlos actuar por sí mismo. Ellos afirman que sus colaboradores no tienen las habilidades necesarias y con esto cometen un grave error en sus tareas gerenciales y en el estilo correcto para dirigir.

A los colaboradores hay que mostrarles nuevos puntos de vista para que puedan reconocer en qué áreas de su trabajo pueden emprender las mejoras. Para esto, se requiere una orientación y una aclaración del significado de la calidad, del ahorro de espacios, de la necesidad de la productividad, del mejoramiento del tiempo de los procesos, etc. y, bajo estos parámetros, los colaboradores pueden pensar en cómo optimizar sus procesos.

Debemos hacer conscientes a nuestros colaboradores de todas estas áreas de problemas y, a través de planear y realizar cosas, debemos involucrar a los directamente afectados en los procesos de optimización.

Con esto se amplía el campo de actividades de los colaboradores, por lo que debemos fijarnos como meta el apoyar el proceso y actuar en la forma correspondiente.

Todos aquellos colaboradores que entren en este proceso, nuevo para ellos, requerirán de una capacitación que les permita evaluar sus propias decisiones y estar dispuestos a asumir los riesgos correspondientes y a cargar con las consecuencias.

Para los jefes y futuros jefes es absolutamente necesario evaluar las ofertas de capacitación existentes en el mercado, seleccionando las que cubran mejor las necesidades de sus colaboradores, para ponerlos en situación de asumir funciones adicionales.

Los gerentes deben entender que requieren colaboradores maduros para cumplir con sus funciones, por lo cual estos deben estar debidamente calificados. También deben reconocer que es necesario otorgar el poder a aquellos que estén en los niveles en donde se toman las decisiones, lo cual nos lleva una vez más a que cada grupo de trabajo pueda hacerse responsable en el futuro de su propia selección de personal, de llevar a cabo su capacitación, así como de controlar su propia productividad.

Hay muchas cosas que se han intentado para avanzar en esta dirección pero esperamos que los ejecutivos encuentren oportunamente el camino que los conduce al liderazgo y que los habilita para elevar la efectividad de sus empresas.

Como puede un ejecutivo introducir un proceso de cambio en pasos pequeños.

Los gerentes son personas como cualquier otra, por lo que necesitan pequeñas indicaciones claras y entendibles, tomando en cuenta, desde luego, su estatus y su criterio, pero en general requieren lo mismo que cualquier otro colaborador de la empresa. Esto significa que les tenemos que dar instrucciones claras acerca de la forma en que se dirige la empresa, así como de la forma de lograr las metas en pequeños pasos. Esto requiere también de un proceso de convencimiento.

El éxito de su posterior supervivencia solo puede ser garantizado cuando las empresas son capaces de resolver "cuellos de botella" agudos que se van presentando en determinadas partes de la empresa.



Los gerentes deben reconocer a tiempo las oportunidades y los riesgos que se presenten, y desarrollar los lineamientos que permitan garantizar éxito. La comunicación y la información son la "piedra de toque" del éxito. Los procesos de cambio actuales o futuros requieren de la habilidad de los gerentes para enfocar su propio estilo directivo en esta línea, y hasta donde lo permita el grado de madurez de sus colaboradores poniendo a funcionar actividades que los potencialicen y los impulsen a comportarse en forma autónoma y decisiva para cumplir satisfactoriamente sus funciones.

Para que todas las funciones y actividades se realicen en el sentido objetivo de la empresa, todos los responsables de su realización tienen que estar entrenados para poner a prueba la relación costo-beneficio de cada tarea o proyecto a su cargo.

Las tendencias de los próximos años hasta el 2000 indican claramente que hay señales de alarma: una caída de la demanda de productos y servicios, una alta presión sobre los costos de operación, y una despiadada competencia tendiente a desplazar a los menos efectivos. Esta, será la marca final de los años 90's.

Todas las actividades de la empresa deberán estar orientadas a producir una alta satisfacción del cliente, por lo que no basta con delegar esta responsabilidad hasta los niveles operativos, sino que los gerentes deben servir de ejemplo, ya que su única posibilidad de supervivencia radica en su orientación al cliente y al mercado.

Para esto se requiere también de una organización firme con gerentes que estén realmente convencidos de que el capital más valioso de la empresa es el humano.

Otro requisito vital para lograr estas metas es sostener un Plan Empresarial y Presupuestal con un área financiera orientada gerencialmente. Todo esto debe estar apoyado, a su vez, por un área de comunicación e información que funcione eficientemente, además de una organización del *controlling* orientada a las mismas metas.

Desgraciadamente en muchas empresas, el *controlling* es una función orientada al pasado con un enfoque demasiado contable. Esto es, quizás, producto de una insuficiente preparación y orientación del *controller* que no permite involucrar al resto de los colaboradores en los procesos de cambio y que no los mantiene suficientemente informados.

Algo muy deseable sería una orientación a toda la gerencia sobre las verdaderas funciones de un *controller*, o por lo menos, dentro del área estratégica del *controlling* debería de quedar claro cuáles serían las cuentas en las que claramente se pudiera observar un valor agregado por su aportación a cubrir las necesidades del cliente, para que el *controller* tuviera más puntos de referencia que permitieran una planeación y un control más amplios. Este sistema de contabilidad de costos puede ser aplicado para un cálculo de costos orientado al mercado, para el cálculo del éxito a corto plazo, para una capacidad óptima de planeación de la capacidad instalada, para un cálculo de la rentabilidad y algo no menos importante, para un análisis de los resultados de la empresa.

Esto es también una gran ayuda para la toma de decisiones orientada a obtener ganancias y para la elaboración de programas de producto y de producción, siempre con el objetivo de enfrentarse con mayor fortaleza ante el entorno y ante los clientes. Un Plan Empresarial con buenos objetivos, también ayuda a reconocer las oportunidades y los riesgos, así como los cuellos de botella y las áreas débiles de la empresa. La razón de que esto no se aplique en muchas empresas es debido frecuentemente a las debilidades en la dirección. Ciertamente encuentra uno muchas planeaciones globales en las empresas, pero también es cierto que no siempre fueron llevadas a cabo conjuntamente con todos los ejecutivos de las mismas.

Los nuevos roles del líder son:

- Promover a los colaboradores.
- Intervenir y apoyar en la construcción de los lugares de trabajo.
- Función de comunicación y coordinación.
- Optimización de los procesos.
- Función de asesoramiento y enseñanza.
- Apoyo permanente a la clasificación del colaborador en las habilidades requeridas por el proceso.
- Responsabilidad total por la dirección del personal.

Las siguientes son algunas de las características que pueden desarrollar los jóvenes que serán de gran utilidad para la nueva cultura que se espera en la industria:

- Creatividad: una posibilidad para el futuro de su empresa.
- Visión: conformar el futuro gracias a una forma visionaria de pensar.
- Sensibilidad: el factor oculto y motivante del entorno.
- Imagen/Autoridad: la fuerza directiva más importante.
- Espíritu de equipo: la forma de solucionar problemas que deja de lado el estatus y se vuelve más imparcial.
- Competencia social: el hombre situado en un lugar central.
- Flexibilidad/Cambio: aceptación de los cambios y reconocimiento de las tendencias.
- Metodología de trabajo: planificación del tiempo mediante un sistema.

Uno de los aspectos más importantes para entender a los *managers* del año 2000, es que se necesitarán menos que hoy. La información necesaria para los colaboradores, será recibida a través de los medios de comunicación.

Aquellas personas que tengan mayor disposición a aceptar responsabilidades aún antes de laborar en la industria, tiene una mayor oportunidad de recibir un puesto adecuado.

Quien sepa utilizar el potencial del recurso humano será el ganador del futuro y tiene el camino abierto para ser un excelente líder, porque esto es lo que se necesita en la NUEVA CULTURA INDUSTRIAL.

¿Qué es lo que nos obliga a este cambio?

Según mi opinión, lo que nos ha conducido a pensar seriamente en el cambio es la grave crisis por la que atraviesa la industria automotriz, porque nos encontramos muy lejos de poder competir exitosamente. Frecuentemente nos preguntamos ¿qué hacen otros mejor que nosotros? y cada vez nos damos cuenta que tenemos que reaccionar a una mayor velocidad si no queremos que el tiempo se nos adelante.

También nos preguntamos ¿por qué otros fabricantes automotrices en el mundo ofrecen una mayor calidad y un mejor precio? ¿por qué puede un productor japonés producir lo mismo en la mitad del tiempo e inclusive con una mayor productividad?

Es en este punto donde debemos pensar en encontrar nuevas formas de dirigir las empresas que nos obliguen a utilizar todo el potencial de nuestros colaboradores en la forma más adecuada posible.

Los nuevos gerentes de los países industrializados tienen grandes oportunidades de poner en juego muchos puntos de vista que en la actualidad molestan a los gerentes. Los gerentes necesitan revisar sus conceptos de dirección en forma total de tal manera que puedan confrontar todas las situaciones que surgen desde la perspectiva de las relaciones cliente-proveedor-interno.



La dificultad surge debido a que los gerentes actuales no están preparados para darse cuenta de cómo pueden cambiar su propio estilo gerencial. Para esto, los seminarios de "Liderazgo Situacional" y "Técnicas de Dirección", pueden ser de una gran ayuda. Son muy pocos los gerentes tradicionales que han llegado hasta este punto ya que los demás consideran que sus éxitos pasados se basan en la forma como hasta ahora han venido actuando. También les cierran el camino a los futuros gerentes porque no quieren, o no pueden, compartir con ellos sus puntos de vista y porque tienen miedo de parecer superficiales.

Entre otras cosas, así podemos explicarnos el por qué los gerentes frecuentemente tiene que dejar sus puestos anticipadamente, para abrir paso a gerentes jóvenes con potencial, y con mayor flexibilidad y dinamismo.

Se podría ahorrar mucho tiempo y dinero si en los más altos niveles de decisión se tuviera el coraje de transmitir los lineamientos internos propios a los demás gerentes, de manera que fueran responsables por un área más amplia y que fueran evaluados por los resultados previstos en los objetivos y con base a estos resultados permanecieran en la empresa o fueran retirados. Estas formas de acción deben ser aclarados desde los niveles superiores.

En relación con los futuros requisitos de los colaboradores, se necesita que tengan una amplia clasificación especializada y que estén dispuestos a mejorar los procesos de trabajo en forma individual o de grupo y todo esto requiere a su vez de un nuevo tipo de ejecutivos. Todo esto debería influir actualmente en las universidades y tecnológicos de tal forma que, cuando el estudiante termine su carrera, ya tenga en su mente la idea de que en la empresa cada persona tiene que convertirse en empresario desde su propio puesto. Para lograr esto, hay que observar que se cumplan ciertos requisitos.

En las empresas en las que existe la problemática constante de producir demasiado desperdicio, o de no alcanzar la calidad deseada, o que no se puedan abatir los inmensos costos, se debe acudir al trabajo en equipo. Esto se escucha frecuentemente en todo el mundo, pero aplicarlo realmente con éxito es algo que todavía está muy lejos. Todavía no se han encontrado "Recetas de Cocina" que podrían utilizar los gerentes tradicionales sin tener el sentimiento de la pérdida de prestigio por realizar algo de forma conjunta con sus colaboradores.

En muchas áreas de las empresas se hacen esfuerzos por ofrecer al cliente un servicio que le deje el sentimiento de haber sido tratado en forma extraordinaria y la sensación de haber pagado el precio adecuado. Sin embargo, para que estas actividades sean percibidas por el cliente puede pasar tanto tiempo, que la habilidad para competir queda en tela de duda. El máximo éxito sería satisfacer las expectativas del cliente en su máxima dimensión, pero los nuevos estándares requieren también de una nueva forma de pensamiento mucho más exigente y menos cómoda, así como una nueva calificación y orientación que sólo puede lograrse a través de eventos de información permanentes en todos los niveles de la organización.

El camino del proceso de mejora continua es desde luego sumamente recomendable, sin embargo, se requiere de una campaña previa aclaratoria para conseguir que los colaboradores entiendan este proceso, lo apoyen y lo apliquen conjuntamente.

Para lograr la habilidad de realizarlo se requiere la calificación correspondiente, la libertad y el tiempo para hacerlo, así como la autoridad necesaria. Todo esto consume mucho tiempo, requiere mucha iniciativa personal y desde luego dinero. Sin embargo, esto parece no ser muy claro para todas las ramas industriales y por lo tanto muchas se comportan en la forma correspondiente. La auto-orientación o las ofertas de algunas empresas consultoras no son aceptadas y a veces son tomadas como modas o rechazadas por considerarlas simplemente como un deseo de hacer negocio por parte de los consultores.

Aquello que requiere de grandes cambios en gerentes y colaboradores se rechaza frecuentemente por

Es absolutamente necesario llegar a un consenso sobre los objetivos deseados, ya que esto es la base para que, posteriormente, todo el mundo trabaje en uno sólo sentido. En éste punto, el papel del *controller* es cooperar en la elaboración de una planeación estratégica en la que, basado en informes conseguidos del entorno, pueda hacer transparentes problemas difíciles que la empresa tiene que enfrentar.

La importancia de una buena estrategia financiera, es que pueda uno reconocer inmediatamente en dónde y en qué momento se requiere disponer de recursos financieros.

Además, en todas las áreas de una empresa se tienen que formular objetivos claros, con un concepto de costo-beneficio, y de todo esto se debe derivar un ordenamiento de valores en relación con los centros de costos, o con proyectos y similares, que nos permita establecer claramente las prioridades, que tenemos que atender.

Otra ayuda enorme puede ser un sistema de orientación gerencial procedente del *controlling* que sirva de base para la coordinación y control de los planes y debe estar diseñado de tal forma que permita reconocer oportunamente los puntos débiles y las desviaciones.

Con estos informes detallados, el *controlling* puede mostrar a las diferentes áreas de la empresa si han alcanzado sus metas o si éstas están en peligro. Y para que todo esto se pueda realizar efectivamente se requiere de la acción de los gerentes, quienes requieren de un entrenamiento muy amplio para poder superar estos retos.

Los gerentes sólo pueden aplicar las técnicas de dirección y el comportamiento directivo apropiado cuando ellos mismos han alcanzado una madurez personal, ya que si esto no fuera el caso, sus colaboradores se sentirían manipulados e inclusive irritados por percibir un comportamiento falso o forzado. Además de esto, los gerentes requieren de una alta capacidad para aguantar problemas y cargas psicológicas pesadas cuando tienen que tratar con colaboradores difíciles o conflictivos.

Otra de las habilidades que conducen a los gerentes al éxito es su habilidad para resolver problemas en forma sistemática. Para esto daremos a ustedes algunas sugerencias:

Para poder convencer a otros, lo primero que se requiere es saber uno mismo lo que quiere, sólo entonces, podrá ser reconocido por los demás. Si uno quiere motivar a otros debe estar personalmente motivado. Cuando uno mismo no es psicológicamente activo, se convierte en un freno para la creatividad de los demás y si no tiene habilidad de contacto no podrá integrar a otros.

En el futuro se requerirá además de una personalidad estable, una alta productividad en el trabajo. Para esto es necesario tener amplios conocimientos especializados, pero también amplios conocimientos sobre otras áreas de la empresa así como conocimientos sobre métodos generales, por ejemplo: cómo garantizar un proceso de trabajo, cómo resolver problemas o arreglar asuntos en forma racional, o cómo realizar un proyecto.

En este punto puede uno aplicar diferentes técnicas para recabar y analizar información, generar ideas, tomar decisiones, así como técnicas para planear, realizar y controlar proyectos, programas, o acciones específicas. También pertenecen a ésta categoría de habilidades las de planear su propio tiempo, las técnicas y habilidades de negociación de trabajar en equipo, de hacer preguntas y de enseñar. Cada proceso de trabajo o la solución de un problema, comienza invariablemente con la búsqueda de información y termina con la evaluación de los resultados, y de ahí se desprende una nueva tarea, que consiste en recabar datos y analizarlos para concluir en un diagnóstico que nos pone en claro la diferencia entre lo que ES y lo que DEBE SER.



¿Cómo comienzo la búsqueda de información? Lo primero es poner en claro ¿Qué objetivo quiero lograr? ¿Qué quiero alcanzar? ¿En dónde puedo encontrar la información que necesito? Hay que probar si la calidad de la información es la requerida, si está actualizada o si es completa, si es relevante y valiosa, si está ampliamente fundamentada, si es precisa, clara y confiable y si es claramente legible y entendible. Y es aquí donde comienza la autocrítica del gerente preguntándose si podría él mismo resolver el problema con los datos que les está proporcionando a sus colaboradores, o si falta alguna información importante.

Antes de preparar un plan, hay que desarrollar un concepto. Describir con exactitud el estado de las cosas, dividirlo en sus partes componentes. Los datos así obtenidos deben probar aspectos positivos y negativos del problema, así como su tendencia.

La planeación es una anticipación pensada de lo que se quiere realizar en el futuro. Aquí es donde entra en acción el pensamiento estratégico que combina el pensamiento lógico con la comprensión intuitiva. Uno puede aprender a planear, y existen centros de entrenamiento e institutos que ofrecen este tipo de capacitación. El líder o el gerente calificado no nace, más bien se desarrolla. Los gerentes del futuro reconocerán la necesidad de este tipo de desarrollo, lo tomarán y lo llevarán a la práctica, mientras que los gerentes actuales reconocerán que el cambio hacia estas nuevas cualidades gerenciales es un proceso inevitable que se debe aceptar de inmediato si es que realmente quieren conseguir el éxito que necesitan.