

Analizar, simplificar, eliminar

Un camino inevitable en los ambientes de alta competencia

Eldon Caldwell*

Resumen:

*Este artículo expone los factores básicos que según el autor se deben tomar en cuenta para llevar adelante procesos de mejora radical e incremental en organizaciones costarricenses. **Consta de tres secciones:**, a.- **Conceptualizando los Procesos de Mejoramiento**, en donde se exponen algunos hechos y definiciones que aclaran esta temática e introducen la situación de Costa Rica dentro del panorama mundial de la competencia empresarial; b.- **Tres actividades para construir estrategias de mejora radical e incremental**, que enumera las etapas y acciones a seguir para concebir las estrategias de mejoramiento y c.-**Implementación: Derribando Barreras Mentales**, en donde se detallan aspectos clave que afectan la implantación de los procesos de cambio en el ambiente costarricense, sea éste radical o incremental, ejemplificándose con algunas experiencias del autor en su trabajo como consultor empresarial a lo largo de los últimos seis años.*

"Para nosotros, la vida en el siglo XXI será tan diferente como lo fue el XIX comparativamente, sin coches, TV, ni teléfono, o computadoras. El lugar de trabajo está a punto de experimentar una revolución total. El poder de la mente sustituirá finalmente al trabajo manual. De hecho cambiará incluso el concepto de trabajo y trabajadores " Bruce Nussbaum .

Menciona un estudio sobre la competitividad de los países del mundo, elaborado en 1990 por Michael

Mirshak y David Hover, que las siete naciones con mayores índices de competitividad son, en orden: Japón, Estados Unidos, Alemania, Canadá, Reino Unido, Francia e Italia.

Ese mismo año, casi en forma paralela, el profesor del IMD, Georges Haour, publica un estudio sobre el cambio tecnológico y la competitividad, en donde subraya que las naciones de la Comunidad Económica Europea, Estados Unidos y Japón acumulan más del 90% de los presupuestos en investigación y desarrollo en todo el planeta. Los países que más intervienen en este aspecto son: Japón, Estados Unidos y Alemania, clasificándose el primero como el país en donde estas actividades son financiadas con mayores recursos privados.

Con tan asombrosas conclusiones, no es difícil advertir que estamos en la Era de la Tecnología. Cada nación, rica o pobre, se enfrenta a nuevos desafíos de competencia y de adaptación a las nuevas reglas que emergen.

La producción competitiva y sostenible de bienes y servicios es el vínculo que existe entre la generación de riqueza y el desarrollo integral de las naciones. NO es posible que nuestras empresas e instituciones puedan competir con las de otros países, que son capaces de **rediseñar y transformar** más rápidamente sus procesos y doctrinas gerenciales.

CONCEPTUALIZANDO LOS PROCESOS DE MEJORAMIENTO

"El principal reto de la gerencia para mantener y desarrollar el capital intelectual, es crear una organización que pueda compartir y utilizar el conocimiento. "(Brain Power, Fortune, junio 3, 1991).

* Licenciado en Ingeniería Industrial, UCR, Master en Mercadotecnia, UIPR y Master en Finanzas, UIPR. Profesor de la Universidad de Costa Rica en donde finaliza actualmente la Maestría en Ingeniería Industrial. Consultor del BID en el Programa de Competitividad de la Pequeña y Mediana Empresa en Costa Rica, Director y Profesor del Programa de Maestría en Administración Industrial, Colegio Leonardo Da Vinci, UACA

1. El *Mundo Tras La Era del Petróleo*, 1978.

Desde hace más de quince años comenzó en Costa Rica un auge de "ideas nuevas" para alcanzar la excelencia. Conceptos tales como *CALIDAD TOTAL*, *JUSTO A TIEMPO*, *KAIZEN*, *PRODUCTIVIDAD TOTAL*, *GERENCIA PARA EL CAMBIO*, entre otros, poco a poco se fueron haciendo comunes, impulsados por autores como Deming, Ishikawa, Cosby, Hay, Schonberger y el afamado Peter Drucker. No sólo en los ambientes industriales, sino también en organizaciones de servicios, en donde pronto aparecieron "gurus" como Karl Albrecht y Jan Carlzon, que utilizaron términos tales como Total Quality Service y Total Quality Management. Parecían simples modas pasajeras. Hoy constituyen las bases de una práctica común en las empresas más competitivas del planeta, conocida como "Lean Management".

Todos abogaban por un cambio para aumentar la competitividad, "adelgazando" las organizaciones, eli minando el desperdicio de recursos para disminuir los costos, los tiempos de respuesta, la variabilidad en los procesos y aumentar la calidad, la flexibilidad y el servicio al cliente.²

Ya en los 90, han surgido otros autores que también urgen a las empresas e instituciones a cambiar, con títulos como Reingeniería, Turn-Around, DownSizing, Right-Sizing, Resizing, Empowerment" Benchmarking, Self-Empowerment, Manufactura Frugal, Manufactura Sincronizada, Manufactura Concentrada, Synchroservice, etc. Otros como Peter Druker, simplemente lo enmarcan bajo una sola palabra: INNOVACIÓN.

Gran cantidad de empresarios costarricenses no han acogido estas ideas, pensando que pronto han de pasar como cualquier otra moda. Además, resulta que al hablar de principios desarrollados en otros países como el Japón o los Estados Unidos, la primera idea que viene a la mente a nuestros gerentes se resume en la siguiente frase:

"Eso funciona en esos países por que la gente es culturalmente muy distinta a la nuestra. Aquí las cosas son diferentes....."

Además, en el período que va del año 1977 al 1987, todavía se respiraban aires de protección, así que la mayoría de las empresas costarricenses podían darse el lujo de decir: "Si así estamos bien, ¿para qué complicarse la vida con un cambio?". Con esta actitud, es fácil ver el porqué una gran cantidad de empresas de amplia tradición en nuestro país han pasado a manos de empresarios mexicanos, italianos o nicaragüenses, entre otros. Muchos han sido víctimas de un orgullo que bien describió Mark Twain cuando expresó que *pocas cosas son tan insoportables como la irritación que causa un buen ejemplo*.

Hoy día, no se respiran los mismos aires de hace una década y no es posible darse los mismos lujos de aquellos años. Afortunadamente, siempre surgen líderes capaces de ver "más allá de los árboles". Estos son los que conocen muy bien una regla básica de los negocios:

"Cualquier cosa que usted no haga para ganar y mantener a sus clientes, de seguro la competencia lo está haciendo....."

Karl Albrecht, 1990.

Es por eso que existen muy buenos ejemplos de aplicación exitosa de estas supuestas modas. El Dr. Rodolfo Eduardo Biasca, cita en su obra: *Resizing*, 1992, muchos ejemplos de todas partes del mundo, como el de Bank Negara, Indonesia, Valores Industriales SA en México, Cruceros Costa, Benetton, Komatsu, Bank of Boston y cerca de un centenar más de casos en América Latina. Todas ellas han tratado de anticiparse a los cambios del entorno. Su estrategia parece ser simple:

"Asegurarse de que la empresa produzca y brinde, mejor que la competencia, lo que los consumidores realmente quieren comprar .."
Steve Albrecht, 1994.

El mejoramiento que necesitan nuestras empresas e instituciones para ser mas competitivas puede ser de tipo RADICAL o INCREMENTAL. El mejoramiento radical conlleva cambios drásticos en la estrategia y la operación de las organizaciones. El mejoramiento incremental implica pequeños cambios que van aumentando el desempeño de la empresa continuamente. No me voy a referir a este último, debido a que ha sido ampliamente comentado durante los últimos 15 años en nuestro medio y corresponde principalmente a una "invasión" de prácticas japonesas (JIT, Kaizen, Kan Ban, Calidad Total, Programas 5's, entre muchos otros) de fabricación y administración, que ponen énfasis en el recurso humano como generador del mejoramiento continuo.

El mejoramiento radical es más necesario en nuestras empresas e instituciones porque no han evolucionado por largo tiempo. Ahora urgen de un gran cambio para ser competitivas frente a la competencia internacional.

Algunos de los enfoques más importantes que han surgido para mejorar radicalmente pueden definirse, de forma muy breve, como sigue:

2. Richard Schonberger y Edward Knod Ilaman a estos objetivos, las 6 dimensiones de la competitividad en su obra *Synchro Service: The Innovative Way to Build a Dynasty of Customers*, 1994.

- a) **Downsizing:** Según R. Biasca, uno de sus más importantes exponentes, busca que las organizaciones produzcan lo mismo o más, pero con menos recursos, **reduciendo el tamaño**.

Exige el análisis de la estructura de la empresa desde el punto de vista de los aspectos físicos como el tamaño, localización y uso del espacio, tecnología, red de distribución etc.; administrativos como la organización, jerarquía, centralización, procedimientos y flujos de información; así como humanos (cultura, liderazgo), financieros y legales.

- b) **Right-Sizing:** Tal y como apunta Biasca, "el downsizing fue concebido en muchas empresas solamente como una reducción importante de personal e instalaciones. Ese concepto tan estrecho causó problemas. Un artículo de *Fortune* del 9 de abril de 1990 titulado "Cost Cutting: How to do it right", se refiere a ello. Fue así como empezó a hablarse de Right-Sizing....".³

El término se refiere a que las organizaciones más que reducir su tamaño, deben buscar su tamaño correcto, aquel que les depare mayores ventajas para competir dentro de su entorno y mercado específico.

- c) **Resizing:** Se puede definir como el rediseño del tamaño de las empresas, reestructurando las operaciones. La Reestructuración se ve como un cambio importante de alguna o todas las variables estructurales de la organización (físicas, administrativas, recursos humanos, financieras y legales) de tal manera que se llegue a replantear la forma en que la empresa debe competir.
- d) **Reingeniería:** En 1993, Michael Hammer y James Champy⁴ mencionan que existen tres fuerzas (las tres C's) que en los 90's llevan a las empresas a la crisis: **C**lientes que asumen el mando, **C**ompetencia que se intensifica y **C**ambio general y permanente. Ante ello plantean un enfoque al que llaman Reingeniería de Procesos que definen como: "... revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez".⁵ Antes de cuestionar la operación de un proceso, comienza por la conveniencia de que exista. Precisa eliminar antes de reestructurar, haciendo uso al máximo posible de la tecnología de información, de sistemas, de equipo, de producción, de comercialización etc.
- e) **Turn-around Management o Reingeniería de los Negocios:** Guillermo R. Schmitt afirma en 1994,⁶ que la reingeniería de los negocios significa literalmente recrear y reinventar la empresa u organización. Es un "dar vuelta una situación determinada", es decir, turn-around, introduciendo cambios, profundos y radicales, para corregir situaciones que afectan el desempeño de la organización, su competitividad y su capacidad de generar rentabilidad o frecuentemente, para transformar empresas deficitarias en empresas rentables.
- f) **Lean Management:** Este término ya se coloca como todo un movimiento dentro de la Teoría Contemporánea de Administración de Empresas. Engloba todos los enfoques anteriores y los observa como herramientas o medios para lograr operaciones más "delgadas".⁷ apoyándose en tres pilares: 1.- Personal inteligente y Autodirigido, 2.- Uso intensivo y estratégico de la tecnología y,

3.- Innovación Continua.

Todas estas formas de ver el cambio, que constituyen un verdadero menú de estrategias para el mejoramiento, son calificadas por muchas personas como "términos que venden libros y consultorías". Después de entablar múltiples conversaciones con gerentes y empresarios costarricenses, he llegado a una conclusión de consenso: todos ellos expresan con diferentes palabras un camino común para el incremento radical de la competitividad:

Analizar, Simplificar y Eliminar.

TRES ACTIVIDADES PARA CONSTRUIR ESTRATEGIAS DE MEJORA RADICAL E INCREMENTAL

Varios autores han querido desarrollar diversas metodologías para concebir estrategias de mejora. Dos muy recientes, el modelo Manganelli-Klein⁸ y el modelo de Guillermo Schmitt,⁹ se presentan en el cuadro 1.

3. Para profundizar, refiérase al libro *Resizing: Reestructurando, replanteando y recreando la empresa para lograr competitividad*, 1992.

4. *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, HarperCollins Pub., 1993.

5. *Ibid*

6. Turn-Around Management: *La Reingeniería de los Negocios*, Edil. Atlántida, 1994, página 23.

7. Por ello en inglés se le denomina "lean", que significa adelgazar o ajustar.

8. Raymond L. Manganelli y Mark M. Klein exponen ampliamente el modelo en su obra: *The Reengineering Handbook: A step by step guide to business*
9. Ibid. 6.

Estos modelos y otros similares, predicen la realización de tres etapas básicas: diagnosticar, diseñar e implementar. Suena sencillo, pero la realidad parece ser otra. El problema de este tipo de metodologías, es que parecen eficaces desde el punto de vista académico, pero lo que las empresas e instituciones costarricenses necesitan es un punto de vista práctico: ANALIZAR, SIMPLIFICAR Y ELIMINAR.

Todas las organizaciones desean ser excelentes. Pero, ¿qué es la excelencia? Picaza y Martínez la definen en 1992,¹⁰ como **la suma de la eficacia más la eficiencia.**

EFICACIA en la consecución de objetivos estratégicos, por medio de una adecuada comprensión de los requerimientos del cliente y de la definición de los pilares competitivos clave de la organización, tales como calidad, servicio, precio, innovación, entre otros. Al fin y al cabo, la competitividad no es más que "el grado en el cual un producto o servicio, identificado por una marca, país o fabricante, posee valor en el mercado. Ser más competitivo significa tener más valor ante los ojos del cliente. El líder tiene el más alto valor".¹¹

El valor se consigue por medio del posicionamiento que logre la empresa en la mente del cliente, acerca de los productos y servicios que ofrece. Debe ser apoyado por el desempeño real, en otras palabras, por la EFICIENCIA en la utilización de sus recursos económicos, humanos, tecnológicos, información etc.

La EFICACIA tiene que ver con el Sistema Estratégico. La EFICIENCIA con el Sistema Operativo. La práctica de analizar, simplificar y eliminar puede situarse en ambos contextos.

Cuando la empresa está en crisis, debe comenzar a mejorar en el sistema estratégico, *analizando* profundamente el macroentorno,¹² el mercado, los proveedores, la competencia, la tecnología, etc., descubriendo sus debilidades y por lo tanto, sus necesidades de mejoramiento. De esta forma, el cambio comenzará en aquellos sectores, procesos o sistemas que más impactan a los clientes.

Luego debe buscar la *simplificación* de su accionar, empresarial, segmentando, buscando alianzas, agilizando sus estrategias de desarrollo de productos, de mercados, etc. Es así como puede decidir eliminar aquellos negocios o parte de ellos en los que no tiene ventajas competitivas, tales como líneas de productos, distribuciones, proyectos no rentables ni estratégicos, plantas, bodegas, entre otros.

Cuando la empresa no está en crisis, muy probablemente se concentrará en analizar, simplificar y eliminar a nivel operativo. *Analizará* sus procesos, tecnología, sistemas y procedimientos en los que estratégicamente es prioritario. Buscará *simplificar* sus operaciones organizándose alrededor de los productos y no de las tareas, resumiendo el procesamiento de la información, tratando los recursos geográficamente dispersos como si estuvieran juntos (por ejemplo, con bases de datos centralizadas y telecomunicaciones), capturando la información una vez y en la fuente o haciendo que las decisiones operativas se tomen donde el trabajo se realiza.

Igualmente, de forma paralela, buscará la *eliminación* de procesos, tareas, controles y actividades que son innecesarios o que pueden no existir bajo la premisa de una nueva forma de hacer las cosas. Por ejemplo, subcontratando servicios, instalando más sistemas de autoservicio (como los cajeros automáticos, o las transacciones "desde la casa") o simplemente cambiando la tecnología de información.

Trátase de mejoramiento radical o incremental, bajo cualquier tipo de enfoque, japonés u occidental, la práctica de analizar, simplificar y eliminar traza el camino inevitable hacia una mayor competitividad de nuestras empresas e instituciones.

IMPLEMENTACION

Derribando Barreras Mentales al Cambio

Desde 1989, he estado involucrado en distintos procesos de transformación y cambio en Costa Rica y Centroamérica, y no sólo desempeñando el rol de consultor. Reconozco que estos procesos no se han llevado a cabo de forma integral sino más bien aislada, a manera de "proyectos" Justo a Tiempo, Calidad Total, Mantenimiento Productivo Total, Desarrollo de Productos o Programas 5' s, y más recientemente, Reingeniería y Lean Management. En realidad, muy pocas empresas han decidido cambiar radicalmente. Es común que procesos que debieran ser de Turn-around, lleguen a ser sólo downsizing. Es como cuando alguien compra computadoras para que sean utilizadas como máquinas de escribir.

El éxito en la implementación del proceso de mejoramiento está condicionado por:

- El grado de involucramiento de la Alta Gerencia.

10. *Ingeniería de Servicios: Para crear clientes satisfechos y lograr ventajas competitivas sustanciales y sostenibles*, McGraw-Hill, México, 1992, de la página 95 a la 103.

11. Refiérase a: "Concepto y desarrollo de la competitividad: Reglas del juego para competir en los 90's", por Eldon Caldwell, publicado en la revista *Acta Académica*, número 15, noviembre de 1994, página 87.

12. Macroentorno se utiliza aquí según el criterio de Biasca en su obra *Resizing*, es decir, "la parte del entorno en donde las acciones de la empresa no tienen efecto alguno. Lo único que puede hacer la empresa es adaptarse a él...". Se puede dividir en factores socioeconómicos, tecnológicos y gubernamentales.

- La rapidez con que se realicen los cambios "más dolorosos", tales como despidos, fusiones de departamentos, cierre de plantas, redefinición de las funciones en los mandos gerenciales, eliminación de líneas de productos y cambios de tecnología.
- La conceptualización del cambio por parte de la alta gerencia, bajo la perspectiva de dos dimensiones: amplitud y profundidad. La **amplitud** se refiere a qué tan abarcante es el cambio. ¿Se trata de un conjunto de procesos? ¿Una de las plantas de la corporación? ¿De la forma de competir en algunos mercados específicos? o ¿Se trata de toda la empresa?

La **profundidad** se refiere a qué tan drástico será el cambio dada la amplitud. ¿Cambiará completamente la tecnología o solo parte de ella? ¿La nueva definición de procesos es completamente innovadora o conserva algo de lo viejo? ¿Se analizarán todos los procesos o sólo aquellos que se cataloguen como críticos en términos del impacto sobre el cliente?

En esos años, he sido testigo de muchos éxitos de implementación de las actividades de analizar, simplificar y eliminar para establecer estrategias de mejoramiento en Costa Rica, sin embargo, muchos son los fracasos debido a algunas barreras o trampas mentales muy frecuentes, que se resumen en el cuadro 2. Como se puede observar, casi todas estas barreras al cambio nacen en la alta gerencia.

Algunas empresas en Costa Rica han tenido éxito al dar el paso hacia el cambio, radical o incremental, para poder competir. Muchas motivadas por la crisis, otras porque tienen visión y desean adelantarse a la competencia. Algunas de ellas son:

- a) **ALPO S.A.:** Proceso Turn-Around replanteando el negocio, eliminando algunas líneas de productos, introduciendo nuevos productos e innovaciones en otras líneas existentes. Rediseñando procesos administrativos han reducido el tamaño de los departamentos y el número de gerencias medias. En planta, han comenzado a implementar un sistema de manufactura sincronizada combinado con Kan Ban, reduciendo la planilla de planta a un 50%, utilizando en forma intensiva el concepto de "operario polifuncional", en donde los operarios saben trabajar en varios procesos y ejecutan labores "indirectas", como mantenimiento y limpieza.
- b) **ATLAS ELECTRICA:** Turn-around integrando procesos administrativos, reduciendo el tamaño de departamentos y reduciendo la planilla de mandos medios. Han cambiado radicalmente la tecnología de fabricación, y han diseñado aplicaciones integrales, del KanBan, Programa 5's, Productividad por el Personal, así como prácticas "Honda" de desarrollo de producto.
- c) **CIBERTEC:** Interesante ejemplo de la efectividad de la continuidad de los equipos de desarrollo tecnológico y de la constitución de la figura del "Gerente Heavyweight"¹³ en este proceso.
- d) **HULES TECNICOS:** En un proceso de certificación bajo la normativa ISO 9000, han cambiado sus procedimientos de fabricación, administración de planta y de la calidad. Actualmente están en un proceso de Reingeniería, para "adelgazar" su estructura administrativa, integrando sistemas de información e instaurando una cultura de Calidad Total.

Ningún proceso de cambio implementado en alguno de estos casos es igual a otro. Todos ellos tienen enseñanzas diferentes. Lo que sí es interesante asimilar, es que ninguna de ellas ha dejado de aplicar el proceso de Analizar, Simplificar y Eliminar.

BIBLIOGRAFIA

1. Albretch Karl, *Service America*, Warner Books, USA, 1985.
2. Albretch Steven, *Service, Service, Service: The Growing Business' Secret Weapon*, Adams Inc. Publishers, USA, 1994.
3. Biasca Rodolfo E., *Resizing: Reestructurando, Replanteando y Recreando la Empresa para lograr Competitividad*, Macchi, Buenos Aires, Argentina, 1992.
4. Schonberger R. & Knod Edward, *Synchro~Service*, Irwin Pub., USA, 1995.
5. Hammer & Champy, *Reengineering The Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, Harper Collins Pub. Inc., USA, 1993.
6. Manganelli R. & Klein Mark, *The Reengineering Handbook: A Step by Step Guide to Business Transformation*, AMACOM, USA, 1994 ..
7. Picazo Luis & Martínez Fabián, *Ingeniería de Servicios*, McGraw-Hill, México, 1991.--
8. Sehmitt Guillermo, *Turn-Around: La Reingeniería de los Negocios*, Edit. Atlantida, Buenos Aires, Argentina, 1994.

13. Este término surge de la teoría "Lean Management", Se trata de un gerente. líder, con amplias atribuciones de poder y mucha capacitación en más de un campo, capaz de ejecutar los proyectos rápidamente debido a que tiene los criterios necesarios para tomar decisiones ágiles en todas las etapas del mismo.

9. Toffler A., *El Cambio del Poder*, Plaza & Janés

10. Womack, Jones & Roos, *The Machine That* Editores, S.A., Barcelona, 1990.

Cuadro 1. Modelos para Construir Estrategias de Cambio Radical

MODELO DE G. SCHMITT 1994

- **Diagnóstico de la Realidad:** Realizando un prediagnóstico que evalúa preliminarmente el desempeño del negocio para ir percibiendo las manifestaciones más visibles de la problemática. Luego se realiza un diagnóstico detallado abarcando toda la cadena de valor del negocio y elaborando un cuadro resumen de diagnóstico.
- **Planeamiento de la Emergencia para la Estabilización:** En donde se plantean acciones concretas para la emergencia y para estabilizar el desempeño del negocio.
- **Implantación de Cambios:** La gerencia debe hacerse cargo y producir un avance decisivo en rendimiento: entendiendo la ejecución rápidamente las acciones planteadas, con una adecuada estructura del proceso, el flujo, identificando actividades que control.
- **Planeamiento del Crecimiento y Desarrollo:** Consolidando los logros y profundizando el mejoramiento. Aquí se debe llevar adelante prácticas para incentivar la reingeniería empresarial, instaurando el análisis de los movimientos de la competencia y desarrollando habilidades nuevas para la innovación.

MODELO MANGANELLI-KLEIN 1994

- **Preparación,** en donde se moviliza, organiza y estimula a las personas que van a realizar el rediseño, reconociendo las manifestaciones más visibles de la problemática. necesidades, desarrollando un consenso ejecutivo, capacitando al equipo y sobre todo planificando el cambio.
- **Identificación,** en donde se desarrolla y comprende un modelo del negocio con procesos orientados al cliente: modelando los clientes, definiendo y midiendo el rendimiento, modelando procesos, identificando actividades y fijando prioridades de procesos.
- **Visión,** que implica desarrollar la visión del proceso, capaz de producir un avance decisivo en rendimiento: entendiendo la estructura del proceso, el flujo, identificando actividades que agregan valor y calculando oportunidades.
- **Solución o Diseño,** Técnico en donde se especifican los logros y profundizando el mejoramiento. Aquí se debe llevar adelante prácticas para incentivar la reingeniería empresarial, procedimientos, sistemas, controles y descripciones de la instaurando el análisis de los movimientos de la competencia y tecnología. Además, descripciones de la organización, dotación de desarrollando habilidades nuevas para la innovación. personal, cargos, planes de carrera e incentivos, etc.
- **Transformación,** planificando la implementación de los cambios diseñados.

CUADRO 2. BARRERAS MENTALES EN LOS PROCESOS TRANSFORMACION
Por Eldon Caldwell

1. **Muchos programas inician como inquietud de mandos medios o bajos** y no llegan nunca a involucrar a la alta gerencia.
2. **Muchos programas ponen énfasis en la técnica** y se convierten en el deleite de ingenieros y especialistas. El resultado es que la transformación cultural del verdadero factor clave (el personal operativo) es nula.
3. **Muchos Gerentes se resisten a pensar que no son ellos los que tienen las mejores soluciones** todas las veces.
4. Es común observar una clara **orientación de corto plazo hacia los costos**, como, si esta fuera la única variable para determinar la rentabilidad.
5. **Muchos programas son Impuestos por "jefes"** que no logran desarrollar el involucramiento y compromiso necesario (producto de su falta de liderazgo) y así poco a poco se liquida cualquier iniciativa.
6. **Sistema de Motivación e Incentivos inadecuado** o inexistente: Existe un principio muy conocido en el estudio de la motivación del ser humano en el trabajo y de las relaciones laborales:
"Ninguna empresa puede esperar de su personal, más de lo que está dispuesta a dar." (Homans, 1967).
Sabemos que el dinero no es el mejor elemento motivante, pero si Maslow no se equivocó, el factor económico es la plataforma para llegar a grandes resultados.
7. **Muchos gerentes apoyan, pero no se involucran**, es decir, sus palabras van en dirección contraria a sus acciones.
8. **No se diseña un plan programado ni los mecanismos de evaluación y control**. Esto hace que muchas ideas queden como utópicos objetivos filosóficos sin ningún resultado tangible.
9. **Muchos gerentes costarricenses creen que el personal debe estar auto motivado todo el tiempo**. Al conversar con algunos gerentes y empresarios se escuchan frase como:
"Para eso se les paga, para que hagan bien las cosas y aporten soluciones que YO vaya juzgar si funciona o no..." "Esta premisa gerencial es una de las enfermedades mortales en nuestros tiempos.
10. **Confundir una inversión con un gasto** es una barrera mental muy común. Por ejemplo, la capacitación del personal, los mecanismos de reconocimiento o el tiempo que la mano de obra directa "gaste" en el análisis de causas y soluciones a los problemas operativos.
11. **Nombrar Coordinadores de Proyectos en lugar de verdaderos "Gerentes Heavyweighth"**, además de una falta de continuidad de los equipos de desarrollo y mejoramiento de productos y procesos.
12. **Falta de confianza en los Proveedores** y la actitud de pensar que son ellos los que deben ver cómo hacen para mejorar y ajustarse a lo que se les pide.
13. **La visión puntual y no sistémica**. Por ejemplo, si hablamos de "Lean Manufacturing", muchas veces surge el conformismo cuando se implementan satisfactoriamente "algunas células de trabajo, sistemas KanBan o Bodegas de Autoservicio" (entre otras ideas aisladas) en algunos pocos departamentos. Esto es lo que Deming llamó: *Falta de Constancia en el Propósito*.