

## CAPÍTULO 1

---

# LA CRISIS QUE NO VA A DESAPARECER

Pocas serán las compañías cuya administración no afirme — por lo menos para consumo externo — que quiere una organización bastante flexible a fin de que se pueda ajustar rápidamente a las cambiantes condiciones del mercado, ágil para poder superar el precio de cualquier competidor, tan innovadora que sea capaz de mantener sus productos y servicios tecnológicamente frescos, y tan dedicada a su misión que rinda el máximo de calidad y servicio al cliente.

Entonces, si los administradores quieren compañías expeditas, ágiles, flexibles, diligentes, competitivas, innovadoras, eficientes, enfocadas al cliente y rentables, ¿por qué tantas son pesadas, torpes, rígidas, perezosas, lentas, no competitivas, no creativas, ineficientes, desdenosas con respecto a las necesidades del cliente y además pierden dinero? La explicación está en cómo hacen su trabajo estas compañías y por qué lo hacen así. Unos pocos ejemplos ilustrarán el punto de que los resultados que alcanzan las empresas son a menudo muy distintos de los que buscaban sus administradores.

- Una fábrica que visitamos, al igual que muchas otras empresas, fijó la meta de despachar rápidamente los pedidos de sus clientes, pero esta meta le está resultando difícil de lograr. Lo mismo que casi todas las empresas en esa industria, esta compañía tiene un sistema de distribución de múltiples etapas; es decir, las fábricas mandan los bienes terminados a una bodega central, que es el Centro de Distribución Central (CDC). Éste, a su vez, despacha los productos a Centros Regionales de Distribución (CRD), bodegas más pequeñas que reciben y despachan los pedidos de los clientes. Un CRD sirve el área geográfica donde está situado el CDC. En realidad, los dos ocupan el mismo edificio. Es inevitable que muchas veces los CRD no tengan la mercancía que necesitan para atender los pedidos. Sin embargo, este CRD particular *debiera* tener la posibilidad de obtener rápidamente lo que le haga falta puesto que el CDC está en el mismo edificio. Pero no ocurre así. La razón es que aun para un pedido urgente, el proceso tarda *once días*: un día para que el CRD notifique al CDC que necesita determinado artículo; cinco días para que el CDC verifique, escoja y despache el pedido; y cinco días para que el CRD reciba oficialmente la mercancía, la coloque en sus anaqueles y luego proceda a tomarla de ahí y empacarla para mandársela al cliente. Una razón para que tarde tanto tiempo es que, si bien a los CRD se les juzga por el tiempo que gastan en responder a los pedidos de los clientes, el CDC no está sujeto a igual criterio. Su rendimiento se juzga por otros factores: costos de inventario, rotación de existencias, y costos de mano de obra. Apresurarse a despachar un pedido de un CRD es perjudicial para la evaluación del CDC. Por consiguiente, el CRD ni siquiera trata de obtener pedidos urgentes del CDC que está en el mismo edificio. Lo que hace es pedirle a otro CRD que se los envíe por avión de la noche a la mañana. ¿Y el costo? Los fletes aéreos montan a millones de dólares al año. Cada CRD tiene una unidad que no hace otra cosa que trabajar con otros CRD en busca de mercancía; y la misma mercancía se mueve y se maneja muchas veces más de lo que aconsejaría el sentido común. Tanto los CRD como el CDC están cumpliendo con su deber, pero el sistema no funciona.

- Con frecuencia, la eficiencia de una dependencia de la compañía se logra a expensas de la eficiencia total. Un avión pertene-

ciente a una de las principales aerolíneas se quedó en tierra una tarde en el Aeropuerto A porque necesitaba una reparación, pero el mecánico calificado más cercano estaba en el Aeropuerto B. El gerente de este aeropuerto se negó a mandarlo al Aeropuerto A esa misma tarde porque, una vez que hiciera la reparación, el mecánico tendría que pernoctar en un hotel, y la cuenta sería con cargo al presupuesto de B. Así, pues, envió al mecánico al Aeropuerto A a la mañana siguiente para que alcanzara a reparar el avión y regresara el mismo día. Una aeronave que vale muchos millones de dólares estuvo inmovilizada, y la aerolínea perdió centenares de miles de dólares de ingresos, pero el presupuesto del Gerente B no fue gravado con los 100 dólares que costaría la cuenta del hotel. El Gerente B no era tonto ni descuidado. Estaba haciendo exactamente lo que tenía que hacer para controlar y minimizar sus gastos.

- A veces, un trabajo que requiere cooperación y coordinación entre diversos departamentos de una compañía ofrece dificultades. En las devoluciones a cierto fabricante de artículos de consumo que conocemos, intervienen trece departamentos distintos cuando los minoristas envían la mercancía devuelta para que se les abone su valor. La recepción acepta los artículos, la bodega los vuelve a colocar en existencias, la gerencia de inventario pone al día su contabilidad para registrar el reingreso, el departamento de promoción determina a qué precio real se vendieron, la contabilidad de ventas reajusta las comisiones, la contabilidad general actualiza los datos financieros, y así sucesivamente. Sin embargo, no hay un departamento especial o un individuo que esté encargado de manejar las devoluciones.

Para los departamentos que tienen que intervenir, las devoluciones son una distracción de baja prioridad, de modo que no puede sorprender que con frecuencia se cometan errores. La mercancía devuelta acaba por “perderse” en la bodega, la compañía paga comisiones sobre artículos *que no se han vendido* y, peor aún, a los minoristas no se les abona lo que esperaban y esto los enfurece, con lo cual se pierde todo el esfuerzo de ventas y marketing. Los minoristas descontentos no es probable que promuevan nuevos productos del fabricante. Además, a menudo demoran el pago o pagan únicamente lo que ellos mismos creen

que deben, después de deducir el valor de las devoluciones. Esto produce un gran desorden en el departamento de cuentas por cobrar del fabricante, pues el cheque del cliente no concuerda con la factura que se le mandó. Al fin el fabricante sencillamente se da por vencido, no pudiendo descubrir qué fue lo que realmente ocurrió. Su propio cálculo del costo anual y pérdida de ingresos por devoluciones y problemas conexos llega a *centenares de millones*. De tiempo en tiempo, la compañía ha tratado de poner algún orden en el dislocado proceso de devoluciones, pero no bien ha logrado que unos departamentos trabajen bien cuando se presentan nuevos problemas en otros.

- Aun en casos en que el trabajo de que se trate puede afectar grandemente al resultado final, muchas veces las compañías no tienen a una persona encargada de él. Por ejemplo, para cumplir uno de los requisitos que el gobierno exige para aprobar una nueva droga, una empresa farmacéutica necesitaba resultados de un estudio sobre la dosificación de treinta pacientes distintos en sólo una semana, pero tardó *dos años* en conseguirlos. Un científico de la compañía gastó cuatro meses en proyectar el estudio y especificar qué datos debían recogerse. En realidad, en diseñar el estudio sólo tardó dos semanas, pero se fueron otras catorce semanas en revisiones del proyecto por otros científicos. Posteriormente, un médico empleó dos meses programando y realizando entrevistas, a fin de enganchar a otros médicos que serían los encargados de escoger pacientes apropiados y administrarles la droga de prueba. Para obtener permiso de los hospitales se necesitó otro mes, la mayor parte del cual se perdió esperando respuestas. A los médicos que administraban la dosis de una semana se les pagó por anticipado, de modo que no tenían aliciente para acelerar su trabajo. Recoger los formularios que llenaron los médicos fue obra de otros dos meses. Después, el administrador del estudio envió los formularios a entrada de datos, donde se descubrieron errores como en un 90 por ciento de ellos. Hubo que devolvérselos al diseñador de protocolo, quien se los remitió al administrador del estudio, quien se los devolvió a los médicos, quienes trataron de corregir los errores. Como consecuencia de su propio proceso de estudio en el terreno (no del proceso de aprobación del gobierno), la compañía perdió las

utilidades que esta droga le habría producido durante cerca de dos años, que valían millones de dólares, como había perdido las de otros productos por la misma razón. Sin embargo, hasta el día de hoy, ninguna persona en la compañía tiene la responsabilidad total de ver que los estudios de terreno se realicen como es debido.

Estas historias se tomaron, más o menos al acaso, de nuestra experiencia, y se podrían aumentar indefinidamente. Estas compañías no son la excepción: son la regla. Ésta no es la manera como los ejecutivos de las corporaciones dicen que quieren que se comporten sus compañías, y, sin embargo, persiste ese patrón de comportamiento. ¿Por qué?

Las corporaciones no funcionan mal porque los trabajadores sean perezosos o los administradores ineptos. La historia de realizaciones industriales y tecnológicas del último siglo es prueba suficiente de que los administradores no son ineptos y de que los empleados sí trabajan. La ironía está en que hoy las compañías están funcionando tan mal justamente porque antes funcionaban tan bien.

Durante más de cien años, brillantes empresarios estadounidenses lideraron al mundo creando organizaciones comerciales que fijaron las pautas para desarrollo de productos, producción y distribución. Por eso sirvieron de modelo organizacional para los negocios de todo el mundo. Corporaciones estadounidenses ofrecieron a precios accesibles bienes hechos en fábrica, construyeron y administraron ferrocarriles que cruzaron todo el continente, crearon avances tecnológicos, como el teléfono y el automóvil, que cambiaron nuestra forma de vivir, y produjeron el más alto nivel de vida que había conocido la humanidad. Que esas mismas compañías y sus descendientes ya no desempeñen bien su función no se debe a ninguna falla intrínseca; se debe a que el mundo en que operan ha cambiado y rebasa los límites de su capacidad de adaptarse o evolucionar. Los principios sobre los cuales están organizadas se adaptaban magníficamente a las condiciones de una era anterior, pero ya no dan más.

Tecnologías avanzadas, la desaparición de fronteras entre mercados nacionales y las nuevas expectativas de clientes que tienen más para escoger que nunca antes, se han combinado para dejar

lamentablemente obsoletos los objetivos, los métodos y los principios organizacionales de la clásica corporación estadounidense. Renovar su capacidad competitiva no es cuestión de hacer que la gente trabaje más duro, sino de aprender a trabajar de otra manera. Esto significa que las compañías y sus empleados tienen que desaprender muchos de los principios y técnicas que les aseguraron el éxito durante tanto tiempo.

Hoy la mayor parte de las compañías — cualquiera que sea el negocio a que se dediquen, cualquiera que sea el grado de avance tecnológico de su producto o servicio, o sea cual sea su origen nacional — derivan su estilo de trabajo y sus raíces organizacionales del prototipo de la fábrica de alfileres que describió Adam Smith en *La riqueza de las naciones*, publicado en 1776. Filósofo y economista, Smith se dio cuenta de que la tecnología de la revolución industrial había creado oportunidades sin precedentes para que los fabricantes aumentaran la productividad y así redujeran el costo de los bienes, no en pequeños porcentajes, lo cual se podría lograr persuadiendo a un artesano de que trabajara un poquito más rápidamente, sino por órdenes de magnitud. En *La riqueza de las naciones*, este precursor del consultor de negocios, pensador radical en su tiempo, explicó lo que él denominó el principio de la división del trabajo.

En ese principio incorporó sus observaciones de que cierto número de trabajadores especializados, realizando cada uno solo un paso de la fabricación de un alfiler, podía hacer muchísimos más alfileres en un día que el mismo número de generalistas dedicados a hacer todo el alfiler. Dijo Smith: “Un hombre estira el alambre, otro lo endereza, el tercero lo corta, el cuarto le saca punta, el quinto lo pule por encima para recibir la cabeza; para hacer la cabeza se requieren dos o tres operaciones distintas; ponérsela es un trabajo especial, blanquear los alfileres es otro; hasta meterlos en el papel es una industria en sí misma”. Informó Smith que él había visitado una fábrica pequeña que sólo empleaba a diez obreros, cada uno de los cuales no realizaba más que una o dos de las dieciocho operaciones necesarias para hacer un alfiler. “Estas diez personas podían hacer entre todas hasta cuarenta y ocho mil alfileres en un día; pero si todas hubieran trabajado en forma separada e independiente, y sin que ninguna

hubiera sido educada en este peculiar negocio, ciertamente cada una no habría podido hacer ni veinte, y acaso ni un solo alfiler en un día”.

La división del trabajo aumentó la productividad de los operarios que hacían alfileres por un factor de centenares. La ventaja, escribió Smith, “se debe a tres circunstancias distintas: en primer lugar, al aumento de destreza de todos los obreros; en segundo lugar, al ahorro de tiempo que suele perderse pasando de una clase de trabajo a otra; y, por último, al invento de un gran número de máquinas que facilitan y acortan el trabajo y le permiten a un hombre hacer el trabajo de muchos”.

Las aerolíneas de hoy, las siderúrgicas, las firmas de contadores y las fábricas de fichas de computador se han estructurado todas en torno a la idea central de Smith: la división o especialización del trabajo y la consiguiente fragmentación de la obra. Cuanto más grande sea la organización, más especializado será el trabajador y mayor será el número de pasos en que se fragmenta la obra. Esta regla se aplica no sólo a los oficios de la industria manufacturera. Las compañías de seguros, por ejemplo, también destinan a distintos oficinistas a diligenciar cada renglón de un formulario estandarizado; luego le pasan el formulario a otro oficinista que debe diligenciar el renglón siguiente. Estos trabajadores nunca hacen una obra completa; sólo realizan tareas fragmentarias.

Con el tiempo, las empresas estadounidenses llegaron a ser las primeras del mundo para convertir los principios de Smith en prácticas organizaciones de negocios, pese a que en la época en que Smith publicó sus ideas, o sea en 1776, no existía un verdadero mercado para bienes hechos en los Estados Unidos. Los estadounidenses, que sólo llegaban entonces a 3.9 millones, estaban separados entre sí por malos caminos y malas comunicaciones. Filadelfia, con 45 000 habitantes, era la ciudad más populosa del país.

Sin embargo, en el curso del medio siglo siguiente hubo una explosión demográfica, y el mercado nacional se expandió. Por ejemplo, la población de Filadelfia se cuadruplicó, y Nueva York se colocó a la cabeza como la ciudad más grande, con 313 000 habitantes. Por todas partes aparecieron instalaciones fabriles.

Parte de este crecimiento se debió a grandes innovaciones en la



manera de transportar productos. En los años 20 del siglo pasado, empezaron a construir ferrocarriles, que no sólo extendieron y aceleraron el desarrollo económico sino que además impulsaron la evolución de la tecnología de administración de negocios. Fueron las compañías ferroviarias las que inventaron la burocracia moderna — innovación significativa entonces y esencial para que las organizaciones industriales pudieran crecer más allá del tramo de control de un solo individuo.

Para evitar choques en líneas de una sola vía férrea por las que corrían trenes en ambos sentidos, las empresas idearon procedimientos formales de operación, junto con las estructuras organizacionales y los mecanismos necesarios para ejecutarlos. La administración creó una regla para toda contingencia imaginable, y las líneas de autoridad y dependencia quedaron claramente establecidas. Las compañías ferroviarias prácticamente programaron a los trabajadores para que actuaran únicamente de acuerdo con las reglas, pues ésa era la única manera que conocían de hacer que sus sistemas de una sola vía férrea fueran previsibles, operantes y seguros. Programar a las personas para que se ciñan a procedimientos establecidos sigue siendo la esencia de la burocracia hasta el día de hoy. Los sistemas de órdenes y control que existen actualmente en la mayor parte de las empresas incorporan los mismos principios que introdujeron los ferrocarriles hace ciento cincuenta años.

Los siguientes grandes pasos revolucionarios en el desarrollo de las organizaciones industriales modernas se dieron a principios del siglo xx y se debieron a dos pioneros del automóvil: Henry Ford y Alfred Sloan.

Ford refinó el concepto de Smith de dividir el trabajo en pequeñas tareas repetitivas. En lugar de tener hábiles ensambladores que hicieran todo un automóvil completo con piezas que iban armando, redujo el oficio de cada trabajador a instalar una sola pieza, en una forma prescrita. Al principio, los trabajadores pasaban de un puesto de montaje a otro; se desplazaban al sitio en que estaba el trabajo. La línea móvil de montaje, innovación por la que más se recuerda a Ford, simplemente llevó el trabajo al trabajador.

Al dividir el montaje de un automóvil en una serie de tareas nada complicadas, Ford hizo los oficios mismos infinitamente



más sencillos, pero hizo muchísimo más complicado el proceso de coordinar a la gente que realizaba aquellos oficios y combinar los resultados para obtener un automóvil completo.

Luego entró en escena Alfred Sloan, quien sucedió a William Durant, fundador de General Motors, y creó el prototipo de sistema administrativo que exigía el sistema fabril de Ford, inmensamente más eficiente.

Ni Ford ni Durant aprendieron jamás a administrar las enormes y desparramadas organizaciones que su éxito en la producción en línea de montaje necesitaba y posibilitó — las operaciones de ingeniería, fabricación, ensamble y marketing. Durant, especialmente, con la gran variedad de autos y modelos de GM, descubría a cada rato que la compañía había producido demasiados coches de un modelo para las condiciones del mercado en ese momento, o que era preciso suspender la producción porque no se habían obtenido suficientes materias primas. Cuando Sloan asumió el mando en GM, complementó el sistema iniciado por Ford, y es a ese sistema total al que se le da hoy el nombre de producción en serie.

Sloan creó divisiones más pequeñas, descentralizadas, que los gerentes podían supervisar desde una pequeña oficina corporativa central simplemente controlando las cifras de producción y financieras. Creó una división para cada uno de los modelos de automóvil — Chevrolet, Pontiac, Buick, Oldsmobile y Cadillac — y además otras dedicadas a producir componentes tales como generadores (Delco) y mecanismos de dirección (Saginaw).

En esta forma, Sloan aplicó a la administración el principio de Adam Smith de la división del trabajo, así como Ford lo había aplicado a la producción. A su modo de ver, los ejecutivos de la corporación no necesitaban conocimientos específicos de ingeniería o manufactura; para supervisar esas áreas funcionales estaban los especialistas. Lo que sí necesitaban era pericia financiera. Les bastaba estudiar “los números” — ventas, ganancias y pérdidas, niveles de inventario, participación de mercado, etcétera — generados por las distintas divisiones de la compañía para ver si esas divisiones estaban funcionando bien; si no era así, podían exigir acción correctiva apropiada.

Las innovaciones administrativas de Sloan salvaron a General Motors de una muerte prematura y, además, resolvieron el pro-

blema que les había impedido a otras empresas ampliarse. Los nuevos especialistas en marketing y los gerentes financieros que exigía el sistema de Sloan complementaron a los ingenieros profesionales de la compañía. El jefe de GM estableció firmemente la división del trabajo profesional paralelamente con la división del trabajo manual que ya se había verificado en los talleres.

El paso revolucionario final en el desarrollo de las corporaciones que hoy conocemos se dio en los Estados Unidos entre la Segunda Guerra Mundial y el decenio de los 60, que fue un período de enorme expansión económica. Los regímenes de Robert McNamara en la Ford, de Harold Geneen en ITT, y de Reginald Jones en General Electric son el compendio de la gestión administrativa de la época. Por medio de una planificación muy detallada, la alta administración determinó los negocios a los cuales quería dedicarse, cuánto capital debía destinarse a cada uno, y qué utilidades debían producir para la compañía los gerentes operativos de esos negocios. Un numeroso personal de contralores corporativos, planificadores y auditores actuaba como los ojos y los oídos de los ejecutivos, extrayendo datos relativos al desempeño divisional e interviniendo para reajustar los planes y las actividades de dichos gerentes.

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

Una demanda insaciable de bienes y servicios, tanto en el interior como en el exterior, dio forma al ambiente económico de la época. Privados de bienes materiales, primero por la depresión y luego por la guerra, los clientes estaban más que encantados de comprar cuanto les ofrecieran las compañías. Rara vez exigían alta calidad o servicio. Cualquier casa, cualquier automóvil, cualquier nevera era infinitamente mejor que nada.

En los años 50 y 60, la principal preocupación de los ejecutivos desde el punto de vista operativo era la capacidad — es decir, poder correr parejas con una demanda que siempre iba en aumento. Si la compañía construía demasiado pronto una capacidad excesiva de producción, corría el riesgo de endeudarse más

de lo que convenía; pero si se demoraba mucho o se limitaba a una capacidad muy pequeña, podía perder participación de mercado por no poder producir. Para resolver estos problemas las empresas idearon sistemas cada vez más complejos de presupuestar, planificar y controlar.

La conocida estructura piramidal de la mayor parte de las organizaciones se adaptaba muy bien a un ambiente de alto crecimiento, porque era escalable. Cuando la compañía quería crecer, le bastaba agregar trabajadores en la base del organigrama, según se necesitaran, y luego ir colocando los estratos administrativos de arriba.

Este tipo de estructura organizacional también era ideal para el control y la planificación. Dividiendo el trabajo en partes, los supervisores podían obtener un desempeño uniforme y exacto de los obreros, y los supervisores de los supervisores podían hacer lo mismo. Era fácil aprobar y controlar los presupuestos departamento por departamento, y los planes se creaban y se ejecutaban sobre la misma base.

Esta forma de organización se prestaba igualmente para períodos cortos de capacitación, pues pocas tareas de producción eran complicadas o difíciles. Por otra parte, a medida que se dispuso de nuevas técnicas de oficina en los años 60, las compañías se sintieron estimuladas para dividir más aún su trabajo de oficina en tareas pequeñas, de repetición, que también se podían mecanizar o automatizar.

Sin embargo, al aumentar el número de tareas, el proceso total de producir y entregar un producto o servicio se complicó inevitablemente, y administrar ese proceso se hizo más difícil. El aumento de personal en los niveles medios del organigrama corporativo — los gerentes funcionales o medios — fue uno de los precios que las compañías pagaron por los beneficios de fragmentar su trabajo en pasos simples, repetitivos, y por organizarse en forma jerárquica.

Otro costo fue la mayor distancia entre la alta administración y el usuario de sus productos o servicios. Los clientes y sus reacciones a la estrategia de la compañía se convirtieron en números abstractos que surgían a través de los estratos.

Éstas son, pues, las raíces de las corporaciones de hoy, los

principios, forjados por la necesidad, sobre los cuales se estructuraron las compañías actuales. Si ellas parcelan el trabajo en tareas que no tienen ningún significado, es porque así fue como en un tiempo se logró la eficiencia. Si diluyen poder y responsabilidad a través de masivas burocracias, es porque así fue como aprendieron a controlar empresas desparramadas. Si se resisten a oír las sugerencias de que modifiquen su modo de proceder, es porque estos principios organizacionales y las estructuras a que dieron origen funcionaron muy bien durante muchos decenios.

Sin embargo, la realidad que tienen que enfrentar es que las viejas maneras de negociar — la división del trabajo sobre la cual las compañías se han organizado desde que Adam Smith sentó el principio — sencillamente no funcionan ya. Súbitamente nos encontramos en un mundo distinto. La actual crisis de competitividad global que afrontan las empresas no es el resultado de una recesión económica temporal ni de un punto bajo en el ciclo de los negocios. En verdad, ya ni siquiera podemos contar con un ciclo previsible de los negocios — prosperidad seguida de recesión, seguida por renovada prosperidad — como contábamos antes. En el ambiente de hoy nada es constante ni previsible — ni crecimiento del mercado, ni demanda de los clientes, ni ciclo de vida de los productos, ni tasa de cambio tecnológico, ni naturaleza de la competencia. El mundo de Adam Smith y sus maneras de hacer negocios son el paradigma de ayer.

Tres fuerzas, por separado y en combinación, están impulsando a las compañías a penetrar cada vez más profundamente en un territorio que para la mayoría de los ejecutivos y administradores es atterradoramente ignoto. Llamamos estas fuerzas las tres Ces: Clientes, Competencia y Cambio. Los nombres no son nuevos, por cierto, pero sus características son notablemente distintas de lo que fueron en el pasado.

Veámoslas, una por una, y veamos cómo han cambiado, empezando por los clientes.

- Los clientes asumen el mando

A partir de los primeros años 80, en los Estados Unidos y en otros países desarrollados, la fuerza dominante en la relación

vendedor-cliente ha cambiado. Los que mandan ya no son los vendedores; son los clientes. Hoy los clientes les dicen a los proveedores qué es lo que quieren, cuándo lo quieren, y cuánto pagarán. Esta nueva situación está descontrolando a compañías que sólo sabían de la vida en un mercado masivo.

En realidad, un mercado masivo no existió nunca, pero durante la mayor parte de este siglo la *idea* de tal mercado les proporcionó a los fabricantes y a los proveedores de servicios — desde la compañía de automóviles de Henry Ford hasta la compañía de computadores de Thomas Watson — la útil ficción de que sus clientes eran más o menos iguales. Si eso era cierto, o si los compradores se comportaban como si lo fuera, entonces las compañías podían suponer que un producto o servicio estandarizado — un auto negro o un gran computador azul — satisfaría a la mayor parte de ellos. Aun los que no quedaran satisfechos comprarían lo que se les ofreciera porque no tenían mucho para escoger. Los proveedores del mercado masivo tenían relativamente pocos competidores, y éstos ofrecían productos y servicios muy parecidos. En realidad, la mayoría de los clientes no quedaban insatisfechos. No sabían que hubiera nada mejor ni distinto.

Pero ahora que sí tienen opciones, los clientes ya no se comportan como si todos hubieran sido fundidos en el mismo molde. Los clientes — consumidores y corporaciones por igual — exigen productos y servicios diseñados para sus necesidades particulares y específicas. Ya no tiene vigencia el concepto de *el cliente*; ahora es *este cliente*, aquél con quien el vendedor está negociando en determinado momento y que tiene la capacidad de exigir lo que a él le guste. El mercado masivo se dividió en fragmentos, algunos tan pequeños como un solo cliente.

Los clientes individuales, sean consumidores o firmas industriales, exigen que se les trate individualmente. Esperan productos configurados para sus necesidades, entregados según programas que estén de acuerdo con sus planes de manufactura o con sus horarios de trabajo, y condiciones de pago que les sean cómodas. Individual y colectivamente, una serie de factores han contribuido a desplazar el equilibrio de poder de mercado del productor al consumidor.

Las expectativas de los consumidores se fueron a las nubes en los Estados Unidos cuando los competidores, muchos de ellos

japoneses, irrumpieron en el mercado con precios más bajos en combinación con productos de mejor calidad. Después, los japoneses sacaron productos nuevos que los estadounidenses no habían tenido aún tiempo de sacar al mercado, o quizá ni lo habían pensado. Es más: los japoneses hicieron todo eso con niveles de servicio que las compañías tradicionales no podían igualar. Esto era producción en serie y *algo más*: calidad, precio, selección y servicio.

En el sector de servicios, los consumidores esperan y exigen más porque saben que pueden obtener más. La tecnología, en forma de bases de información refinadas y fácilmente accesibles, les permite a los proveedores de servicios y a toda clase de minoristas rastrear no sólo información básica acerca de sus clientes sino también sobre sus preferencias y requisitos, sentando así nuevos fundamentos para la competitividad.

Por ejemplo, si en Houston un cliente llama a Pizza Hut para pedir una pizza de pepperoni con hongos, igual a la que pidió la semana anterior, el empleado le pregunta si no le gustaría probar una nueva combinación. Si el cliente acepta, le envía cupones de descuento con ofertas adaptadas a los gustos de ese cliente. Cuando un cliente llama a la línea de servicio de Whirlpool, la llamada se pasa automáticamente al mismo empleado con quien el cliente habló la última vez, creando así una sensación de relación personal e intimidad en un mundo de llamadas gratis. Los minoristas que venden por correo y que tienen la capacidad de reunir una inmensa cantidad de información sobre sus clientes, han perfeccionado un nivel aun superior de servicio personalizado. Una vez que el cliente experimenta este servicio superior, ya no quiere aceptar nada menos.

La increíble consolidación de clientes en algunos mercados — el crecimiento de megacomerciantes en el negocio de automóviles, el puñado de concesiones de comidas rápidas que han reemplazado a millares de fondas independientes, y las pequeñas casas de descuento que han desocupado los escaparates de las tiendas generales — también ha modificado profundamente los términos de la relación vendedor-cliente. Si la muestra dice ahora “Joe Smith, Oldsmobile, Nissan, Isuzu, Mercedes, Jeep, Honda y Saturn”, entonces Joe Smith y no General Motors es el que lleva la voz cantante en las negociaciones. Teniendo a su

disposición tantas otras marcas, Joe Smith necesita menos de General Motors de lo que ésta necesita de él.

La amenaza de integración a la inversa también ha contribuido a desplazar el poder de los productores a los consumidores. Hoy es muy frecuente que los clientes puedan hacer por sí mismos lo que antes les hacían los proveedores. Las compañías, si lo desean, pueden comprar las mismas máquinas y contratar al mismo personal de que disponen aquéllos, así que pueden decirles: "O lo hace usted como yo quiero, o lo hago yo mismo". Por ejemplo, la tecnología del computador aplicada a la edición les permite a las empresas realizar en sus propias oficinas labores que antes tenían que confiarles a los impresores.

Lo que es cierto de los clientes industriales también es cierto en el caso del consumidor. Cuando los depositantes individuales se dieron cuenta de que ellos también podían comprar las mismas sólidas obligaciones a corto plazo del Tesoro que los bancos compraban con su dinero, muchos redujeron sus saldos en depósito en cuentas que pagaban bajos intereses, privando a los bancos de una importante fuente de ingresos.

Los clientes se han colocado en posición ventajosa en sus relaciones con los vendedores, en parte, porque hoy tienen fácil acceso a mucha más información. El mundo enriquecido en información por la nueva técnica informática ni siquiera exige que el consumidor tenga en casa un computador. Por ejemplo, cualquiera puede ojear el periódico y comparar las tasas de rendimiento sobre certificados de depósito que pagan los diversos bancos en todo el país. Los editores recogen electrónicamente los datos y se los transmiten a los lectores, los cuales ahora saben positivamente si su banco local les está ofreciendo un buen trato, y si no, quién lo ofrece. Un comerciante en automóviles tiene que suponer que cualquier cliente ha leído el número pertinente de *Consumer Reports*, y está bien enterado de lo que el comerciante le pagó al fabricante por el automóvil. Esto hace que el proceso de negociación sea decididamente más complicado para el comerciante.

Para las empresas que crecieron con la mentalidad de mercado masivo, la realidad más difícil de aceptar acerca de los clientes es que *cada uno cuenta*. Si se pierde un cliente hoy, no se aparece otro para reemplazarlo. Durante treinta años después de la Se-



gunda Guerra Mundial hubo una escasez crónica de productos manufacturados. Los fabricantes no podían producir suficientes para satisfacer a todo posible comprador. El efecto de la demanda insaciable fue darles a los productores la ventaja sobre los compradores. En el mercado masivo, para parafrasear la película *Field of Dreams*, si uno lo fabrica alguien lo compra.

Ya no hay escasez de bienes de consumo. En el lado de la oferta de la ecuación hoy operan más productores en todo el mundo. En el lado de la demanda, los países desarrollados tienen tasas más bajas de crecimiento demográfico. Por otra parte, muchos mercados han madurado. Hoy casi todo el que quiere una nevera, una videograbadora de cinta y hasta un computador personal, los tiene. Las correspondientes industrias están en una etapa de reemplazos, y, por consiguiente, el consumidor ejerce un poder muy grande. En otras palabras, puede ser muy exigente.

En suma, en lugar del mercado masivo en expansión de los años 50, 60 y 70, las compañías tienen hoy clientes — individuos y negocios — que saben lo que quieren, cuánto quieren pagar y cómo obtenerlo en las condiciones que les convienen. Tales clientes no necesitan tratar con compañías que no entiendan ni aprecien este notable cambio en la relación productor-comprador.

- La competencia se intensifica

La segunda C es competencia. Antes era sencilla: la compañía que lograba salir al mercado con un producto o servicio aceptable y al mejor precio, realizaba una venta. Ahora no sólo hay más competencia sino que es de muchas clases distintas.

Los competidores de nicho han cambiado la faz de todos los mercados. Se venden artículos similares en distintos mercados sobre bases competitivas totalmente distintas: en un mercado a base de precio, en otro a base de selección, aquí a base de calidad y más allá a base de servicio antes o después de la venta o durante ella. Al venirse abajo las barreras comerciales, ninguna compañía tiene su territorio protegido de la competencia extranjera. Teniendo los japoneses — o alemanes, franceses, coreanos, taiwaneses, etcétera — libertad de competir en los mismos mercados, un solo competidor eficiente puede subir el umbral competitivo para todas las compañías del mundo. Caterpillar compete

con Komatsu, DuPont con Hoechst, Chase Manhattan con Barclays. Los eficientes desplazan a los inferiores porque el precio más bajo, la calidad más alta y el mejor servicio que brinda cualquiera de ellos pronto se convierten en la norma para todos. Ya no basta ofrecer un producto o servicio satisfactorio. Si una compañía no puede plantarse hombro a hombro con la mejor del mundo en una categoría competitiva, pronto no tendrá un lugar donde pararse.

Compañías nuevas que no llevan bagaje organizacional ni están limitadas por sus antecedentes pueden entrar en un mercado con el próximo producto o servicio generaciones antes de que las compañías existentes hayan cubierto siquiera sus costos de desarrollo del último. Ser grande ya no es ser invulnerable, y todas las compañías existentes tienen que tener ojo avizor para descubrir a las nuevas — las que son enteramente nuevas y las que han venido trabajando desde hace algún tiempo pero que todavía operan a base de los principios de sus fundadores. Según esta definición, Sun Microsystems es una compañía nueva, y lo mismo Wal-Mart. La innovación del centro de mando electrónico hecha por Sun cambió el curso de la historia para todos los fabricantes de computadores del mundo. Wal-Mart reinventó la venta al por menor.

Las compañías nuevas no siguen las reglas conocidas. Hacen nuevas reglas para manejar los negocios. Wal-Mart no se creó a sí misma a imagen y semejanza de Sears. Libre de la carga del pasado de Sears, concibió una nueva manera de trabajar que produjo resultados. Los activos aparentes de Sears — muchas tiendas que emplean vendedores bien capacitados, sólidas relaciones con los proveedores, sistemas operativos y administrativos muy refinados y que funcionan sin tropiezo — se han convertido en pasivos en el sentido de que no pueden producir los resultados que Wal-Mart ha establecido como nuevas normas competitivas.

La tecnología cambia la naturaleza de la competencia en formas que las compañías no esperaban. Por ejemplo, en ventas al por menor les ha permitido a fabricantes y minoristas como Procter & Gamble y Wal-Mart combinar sus sistemas de distribución y existencias en formas que son beneficiosas para ambas. En servicio después de la venta, la tecnología les permitió a los

innovadores idear técnicas totalmente nuevas de servicio. Por ejemplo, Otis Elevator Company desarrolló un ingenioso sistema computadorizado para manejar la complicadísima tarea de prestar servicios en 93 000 ascensores y escaleras mecánicas en Norteamérica durante las 24 horas del día. Mecánicos reparadores llegan al lugar adonde se les ha llamado habiendo sido informados de antemano sobre la naturaleza del problema y los antecedentes de mantenimiento del aparato de que se trata. Innovando con tecnología para perfeccionar la interacción entre ellas y sus clientes, empresas como Otis amplían los límites de lo posible, y con ello suben las expectativas de los clientes respecto de todas las compañías que están en el mercado.

- El cambio se vuelve constante

La tercera C es cambio. Ya sabemos que los clientes y la competencia han cambiado, pero lo mismo ocurre con la naturaleza misma del cambio. Ante todo, el cambio se ha vuelto general y permanente. Es lo normal.

No hace mucho tiempo, las compañías de seguros, por ejemplo, sólo ofrecían dos productos: a término y de por vida. Hoy ofrecen un menú constantemente cambiante de productos, y la presión competitiva para que creen nuevos productos aumenta constantemente.

Por otra parte, el paso del cambio se ha acelerado. Con la globalización de la economía, las compañías se ven ante un número mayor de competidores, cada uno de los cuales puede introducir en el mercado innovaciones de producto y servicio. La rapidez del cambio tecnológico también promueve la innovación. Los ciclos de vida de los productos han pasado de años a meses. Ford produjo el Modelo T para toda una generación. El ciclo de vida de un producto de computador introducido hoy podría llegar a dos años, pero probablemente no llegará. Una compañía que está en el negocio de pensiones desarrolló hace poco un servicio para aprovechar una curiosidad de las leyes tributarias y los tipos de interés. Previó que la vida de mercado sería exactamente tres meses. Si hubiera llegado a este mercado justamente treinta días más tarde se le habría recortado el tiempo de venta del servicio en una tercera parte.

Lo importante es que no sólo han disminuido los ciclos de vida de productos y servicios, sino que también ha disminuido el tiempo disponible para desarrollar nuevos productos e introducirlos. Hoy las empresas tienen que moverse rápidamente, o no se moverán en absoluto.

Además, tienen que mirar en muchas direcciones al mismo tiempo. Los ejecutivos *creen* que sus compañías están equipadas con radares eficientes para detectar el cambio, pero la mayor parte de ellas no lo están. Lo que generalmente detectan son los cambios que ellas mismas esperan. Los gerentes de marca de un fabricante de bienes de consumo que conocemos husmeaban con asiduidad las actitudes de los consumidores a fin de detectar desviaciones que pudieran afectar a sus productos. Sus encuestas les daban siempre buenas noticias, pero la participación de mercado sufrió una baja súbita. Hicieron más encuestas. A los clientes les encantaba el producto, pero la participación de mercado seguía bajando. La explicación era que el proceso de atender pedidos de la compañía era muy descuidado y esto enfurecía a los minoristas, cuya reacción era disminuir su espacio en los anaqueles; pero ni los gerentes de marca ni ninguna otra persona de la compañía tenían una perspectiva bastante amplia para detectar este problema y tomar las medidas del caso.

Los cambios que pueden hacer fracasar a una compañía son los que ocurren fuera del radio de sus expectativas, y allí es donde se origina la mayor parte de ellos en el ambiente económico de nuestra época.

Las tres Ces — clientes, competencia y cambio — han creado un nuevo mundo para los negocios, y cada día se hace más evidente que organizaciones diseñadas para que funcionen en un ambiente no se pueden arreglar para que funcionen en otro. Las compañías creadas para vivir de la producción en serie, la estabilidad y el crecimiento, no se pueden arreglar para que tengan éxito en un mundo en el cual los clientes, la competencia y el cambio exigen flexibilidad y rápidas reacciones.

Hay quienes les atribuyen los problemas de nuestras corporaciones a factores que están fuera del control de la administración — mercados extranjeros cerrados, el bajo costo del capital en el Japón, y la fijación arbitraria de precios por compañías

extranjeras subvencionadas por sus gobiernos. Culpan al gobierno de mal manejo de la economía, mala reglamentación y mala administración de los recursos naturales y humanos. Culpan a los sindicatos o a los trabajadores poco preparados o no motivados.

Pero si estas razones explicaran nuestro problema, casi todas las compañías estarían en decadencia. Pero no están en decadencia. Sears quizá pierda mercado, pero Wal-Mart y The Gap progresan. A GM le cuesta trabajo producir en los Estados Unidos automóviles de categoría mundial, pero a Honda no. La industria de seguros, en conjunto, puede estarse desangrando monetariamente, pero algunas compañías, como Progressive Insurance, obtienen utilidades notables. Bethlehem Steel se ha contraído a una décima parte de su tamaño anterior, pero Nucor y otras minisiderúrgicas funcionan bien en el mercado global. En casi todas las industrias, bajo las mismas reglas y con los mismos actores, el éxito de unas pocas compañías desmiente las excusas de muchas.

Si administradores estadounidenses no aciertan con el origen de sus dificultades, mucho menos saben qué hacer al respecto. Muchas personas creen que estas compañías reaccionarían vigorosamente si sólo contaran con el producto o servicio adecuado para los tiempos. Nosotros rechazamos ese modo de pensar porque los productos tienen un ciclo de vida limitado, e incluso los mejores pronto quedan obsoletos. No son los productos sino los procesos que los crean los que llevan a las empresas al éxito a la larga. Los buenos productos no hacen ganadores; los ganadores hacen buenos productos.

Algunas personas creen que las compañías podrían curarse de sus males con nuevas estrategias corporativas, como vender una división y comprar otra, cambiar de mercados, pasarse a otro negocio, manipular los activos o reestructurarse con una compra de acciones a crédito. Pero este modo de pensar distrae a las compañías de efectuar cambios básicos en el trabajo real que hacen. Al mismo tiempo revela un profundo desprecio por las operaciones cotidianas de los negocios. Las compañías no son carteras de activos sino personas que trabajan juntas para inventar, hacer, vender y prestar servicio. Si no tienen éxito en el negocio a que se dedican, es porque su gente no está inventando,

haciendo, vendiendo y prestando servicio tan bien como debiera. Hacer el magnate puede ser más divertido para el alto administrador que ensuciarse las manos con los detalles ordinarios de las operaciones, pero no es más importante. “Dios está en los detalles”, dijo el arquitecto Mies van der Rohe. Él hablaba de edificios, pero su observación se aplica igualmente bien a manejar un negocio.

Algunas personas, incluso muchos gerentes, les atribuyen los problemas corporativos a deficiencias de la administración. Pienzan que si las compañías fueran manejadas de otra manera y mejor, prosperarían. Pero ninguna de las modas administrativas de los últimos veinte años — la administración por objetivos, la diversificación, la Teoría Z, los presupuestos de base cero, los análisis de cadena de valor, la descentralización, los círculos de calidad, la “excelencia”, la reestructuración, la administración de cartera, el método de administrar andando, la administración por matrices, el empresariado interno, la administración de un minuto — ha detenido el deterioro del desempeño competitivo de la corporación. Sólo han servido para distraer a los administradores de la tarea realmente necesaria.

Otras personas piensan que la automatización es el remedio para los problemas de los negocios. Es cierto que los computadores aceleran el trabajo, y en el curso de los últimos cuarenta años los negocios han invertido miles de millones de dólares para automatizar tareas que antes se hacían manualmente. Sin duda, la automatización permite realizar algunas tareas más rápidamente; pero, en el fondo, se están haciendo los mismos trabajos, y eso significa que no ha habido mejoras fundamentales en el rendimiento.

Nuestro diagnóstico del problema es sencillo, pero la acción correctiva que exige no es tan fácil de ejecutar como las soluciones que ya se han probado. Nuestro diagnóstico va al corazón mismo de lo que una compañía hace. Descansa en la premisa de que una compañía que es mejor que otras en lo básico de su negocio — inventar productos y servicios, fabricarlos o prestarlos, venderlos, atender pedidos y servir a los clientes — derrotará a la competencia en el mercado. Creemos que, en general, la diferencia entre las compañías ganadoras y las perdedoras es que las primeras saben hacer su trabajo mejor. Si las compañías

quieren volver a ser ganadoras, tendrán que echar un vistazo a la manera de realizar su trabajo. Así es de sencillo y de formidable.

Para ilustrar qué queremos decir cuando manifestamos que una compañía hace su trabajo, echemos un vistazo a un proceso común que se encuentra en casi todas las compañías: el despacho de pedidos. Éste empieza cuando un cliente hace un pedido, termina cuando se le entrega la mercancía, e incluye todos los pasos intermedios. El proceso comprende más o menos una docena de pasos a cargo de distintas personas en distintos departamentos. Alguien del servicio a clientes recibe el pedido, lo anota y verifica que esté completo y exacto. Luego el pedido pasa a finanzas, donde otra persona verifica la posición de crédito del cliente. A continuación un empleado de operaciones de ventas determina qué precio se debe cobrar. Luego el pedido va a control de inventario, donde alguien verifica si hay existencia de lo que el cliente quiere. Si no hay, el pedido tiene que remitirse a planificación de producción, donde expiden una orden de tramitación. Finalmente, operaciones de bodega produce un programa de despacho. Tráfico determina el medio de transporte — ferrocarril, camión, avión o por agua — y escoge la ruta y el transportista. Manejo de productos toma la mercancía de la bodega, verifica la exactitud del pedido, reúne los distintos artículos y los carga. Tráfico le entrega el despacho al transportista, que asume la responsabilidad de entregárselo al cliente.

El proceso puede ser complejo, pero, viéndolo desde la perspectiva del principio de división del trabajo de Adam Smith y de los principios de control administrativo y responsabilidad de Alfred Sloan, tiene ciertas ventajas. Por una parte, las compañías no necesitan tener personal con altos estudios para realizarlo. Todos los que participan tienen la responsabilidad específica de realizar una sola tarea sencilla. Por otra parte, cada uno es responsable a través de una cadena de mando burocrática.

Sin embargo, las compañías deben aceptar acomodamientos para poder mantener las tareas sencillas y ejercer rígido control sobre los actos de los empleados. En primer lugar, como ninguna persona de la compañía supervisa todo el proceso y sus resultados, nadie es responsable de él. De los que toman parte en el proceso, no hay ninguno que pueda decirle al cliente dónde está su pedido y cuándo le llegará. Muchas personas toman parte en



despacho de pedidos pero éste no es responsabilidad exclusiva de una sola persona o de una unidad funcional.

En segundo lugar, el proceso está sujeto a errores. Éstos son inevitables porque muchas personas tienen que manejar el mismo pedido actuando separadamente.

Predicar sobre la calidad no sirve de nada. Aunque todos los que intervienen hicieran su oficio en forma perfecta y exactamente en el tiempo previsto, el proceso seguiría siendo lento y propenso a errores porque existen demasiados pases laterales: por lo menos nueve, y más si el pedido vuelve a pedidos por tramitar. Cada pase significa colas, lotes y tiempos de espera.

Además, el despacho clásico de pedidos no contiene ningún elemento de servicio al cliente. Los procesos complejos en que participa una docena de personas que trabajan a través de líneas departamentales no se pueden hacer suficientemente flexibles para atender solicitudes especiales o contestar averiguaciones. Nadie está capacitado para contestar una pregunta o resolver un problema. Una vez que el pedido entra en el proceso, es como si se hubiera perdido, hasta que sale al otro lado... cuando le toque.

Limitarse a corregir las piezas del proceso no resuelve el problema grande. Las compañías que intentan mejorar su rendimiento tratando de reparar las piezas del proceso no ven este hecho. En efecto, intentar corregir las deficiencias por el método de tratar de reparar las piezas individuales del proceso es la mejor manera que conocemos de *garantizar* la continuidad de un mal rendimiento del negocio. A pesar de esto, en una tras otra de las compañías que hemos visto la administración trabaja por arreglar las partes en lugar de rediseñar el proceso mediante el cual se realiza el trabajo de la compañía.

El mensaje central de nuestro libro es, pues: Ya no es necesario ni deseable que las empresas organicen su trabajo en torno a la división del trabajo de Adam Smith. Los oficios orientados a tareas son obsoletos en el mundo actual de clientes, competencia y cambio. Lo que las compañías tienen que hacer es organizarse en torno al *proceso*.

Ésta es una afirmación tan radical y tan trascendental hoy como lo fue en su tiempo la de Adam Smith. Los administradores que comprendan y acepten este concepto del trabajo basado en

proceso contribuirán a que sus empresas vayan a la cabeza. Los que no, se quedarán atrás.

Escribiremos sobre “procesos” en todo el resto del libro, pero ya debe ser obvio por qué es tan importante una perspectiva de proceso para cualquier compañía que quiera resolver el dilema que hoy afrontan los negocios. Ya debiera ser posible ver por qué las compañías no se pueden corregir sino que se tienen que reinventar.

Actualmente, en la mayor parte de las compañías nadie está a cargo de los procesos. En realidad, casi ni se dan cuenta de ellos. ¿Tiene alguna compañía un vicepresidente encargado del despacho de pedidos, de ver que los productos lleguen a los clientes? Probablemente no. ¿Quién está *a cargo* de desarrollar nuevos productos? Todo el mundo toma parte — investigación y desarrollo, marketing, finanzas, manufactura, etcétera — pero nadie está encargado.

Las compañías actuales constan de silos funcionales, o chimeneas, estructuras verticales construidas sobre las estrechas piezas de un proceso. La persona que verifica el crédito del cliente pertenece al departamento de crédito, que probablemente forma parte de la organización financiera. Los que escogen los artículos del pedido trabajan en la bodega, y es posible que dependan del vicepresidente de manufactura. Despachos, en cambio, forma parte de la logística. Los que toman parte en un proceso miran *hacia dentro* de su propio departamento y *hacia arriba*, donde está su superior; pero nadie mira *hacia fuera*, donde está el cliente. Los actuales problemas de rendimiento que experimentan las empresas son la consecuencia inevitable de la fragmentación del proceso.

Las estructuras clásicas de los negocios, que especializan el trabajo y fragmentan los procesos, tienden a perpetuarse porque ahogan la innovación y la creatividad en una organización. Si alguien en un departamento funcional realmente tiene una idea nueva — por ejemplo, una manera mejor de despachar los pedidos de los clientes —, primero tiene que convencer a su jefe, el cual a su vez tiene que convencer a su superior y así sucesivamente a través de la jerarquía corporativa. Para que una idea sea aceptada todos tienen que decir que sí, pero en cambio para matar la idea basta con un no. Desde el punto de vista de sus

diseñadores, esta obstaculización institucionalizada de la innovación no es un defecto de la estructura clásica sino una salvaguardia contra cambios que podrían introducir riesgos indeseables.

Los procesos fragmentados y las estructuras especializadas de compañías diseñadas para otra época tampoco responden bien a grandes cambios en el ambiente externo — es decir, en el mercado. El diseño actual de procesos da por sentado que las condiciones se modificarán sólo dentro de límites estrechos y previsibles. Retirando la administración de las operaciones y fraccionando esas operaciones entre departamentos especializados, las organizaciones actuales hacen que nadie esté en situación de darse cuenta de un cambio significativo, o que si se da cuenta, no pueda hacer nada al respecto.

En la actualidad, las organizaciones fragmentadas muestran extraordinarias deseconomías de escala, precisamente lo contrario de lo que buscaba Adam Smith. Las deseconomías aparecen no solamente en mano de obra directa sino también en costos indirectos. Si, por ejemplo, una compañía hace 100 unidades de trabajo por hora y cada uno de sus trabajadores puede hacer 10 unidades, la compañía necesitaría 11 personas: 10 trabajadores y 1 supervisor. Pero si la demanda de los artículos de la empresa aumenta 10 veces, o sea a 1 000 unidades de trabajo por hora, la compañía necesitará justamente diez veces más trabajadores, más un gerente para cada 10 trabajadores nuevos. Necesitaría unas 196 personas: 100 trabajadores, 10 supervisores, 1 gerente, 3 subgerentes, 18 personas en una entidad de recursos humanos, 19 empleados en planificación a largo plazo, 22 en auditoría y control, y 23 en facilitación y expedición.

La deseconomía de escala no obedece sólo a proliferación burocrática y gigantismo, si bien algo de esto también ocurre. Es más bien consecuencia de un concepto equivocado de administración organizacional. Las compañías toman un proceso natural, como por ejemplo el despacho de pedidos, y lo dividen en un montón de piezas pequeñas: las tareas individuales que hace la gente en los departamentos funcionales. Luego tienen que contratar un ejército de personas para que vuelvan a juntar las piezas y armar el proceso. Estas personas, con títulos como auditor, contralor, expedidor, enlace, supervisor, gerente y vicepresidente, son sim-

plemente el pegamento que mantiene unidas a las personas que realizan el trabajo real: los verificadores de crédito, los que toman la mercancía de existencias, los que despachan los paquetes. Muchas compañías pueden bajar los costos de mano de obra directa, pero los costos indirectos suben, y suben mucho. En otras palabras, hoy las compañías están pagando más por el pegamento que por el trabajo real — lo cual es una receta para crear dificultades.

Inflexibilidad, insensibilidad, falta de enfoque al cliente, obsesión con la actividad más bien que con el resultado, parálisis burocrática, falta de innovación, altos costos indirectos — estas características no son nuevas; no han aparecido súbitamente. Siempre han existido. Lo que pasa es que hasta hace poco tiempo las compañías no tenían que preocuparse mucho por ellas. Si los costos subían mucho, podían trasladarlos a los clientes. Si los clientes no estaban satisfechos, no tenían a quién acudir. Si tardaban en aparecer nuevos productos, los clientes esperaban. El trabajo administrativo importante consistía en administrar el crecimiento, y lo demás no importaba. Ahora que el crecimiento se ha nivelado, lo demás importa muchísimo.

Lo grave es que estamos entrando en el siglo *xxi* con compañías diseñadas en el *xix* para que funcionaran en el *xx*.

Necesitamos algo enteramente distinto.