

FRANCISCO CORMA CANÓS

MANAGEMENT PARA DESPUÉS DE LA CRISIS



©Francisco Corma Canós, 2016

Reservados todos los derechos.

«No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.»

Ediciones Díaz de Santos

Internet: <http://www.editdiazdesantos.com>

E-mail: ediciones@editdiazdesantos.com

ISBN: 978-84-9052-029-1

Depósito Legal: M-2763-2016

Diseño de cubiertas y fotocomposición: P55 Servicios Culturales

Printed in Spain - Impreso en España

Agradecimientos	XI
Plan de la obra-objetivo.....	XIII
1. Introducción. Las organizaciones frente a la crisis	1
La crisis. ¿Por qué estamos aquí y cómo podemos evitar volver a caer?	3
La necesidad de adaptación al cambio constante	7
Las recetas tradicionales que se retoman	9
La productividad como objetivo de la innovación y la necesidad de contemplar otros factores	14
¿Qué forma de gestión en tiempo de crisis?	17
La competitividad como objetivo	22
Conclusiones generales	38
Referencias bibliográficas	40
2. Experimental	43
Criterios para la toma de datos	45
Esquema seguido para el trabajo de campo	47
Representatividad de la muestra	48
3. Los datos y análisis de los mismos.....	51
Estructura de los datos	53
Los datos.....	55
Resumen. Visión global	79
Conclusiones generales	86
4. Propuestas de mejora. Las alternativas	89
Fuentes: sobre las alternativas que se incluyen	91
Sobre la estrategia.....	93
<i>El Cuadro de Mando como herramienta para la estrategia</i>	<i>93</i>
<i>La influencia de la información sobre la estrategia</i>	<i>101</i>
<i>¿Y si a pesar de todo la estrategia falla?</i>	<i>112</i>
<i>Conclusiones: el camino a seguir</i>	<i>115</i>

<i>Bibliografía</i>	116
Sobre el liderazgo	117
<i>El directivo y el líder</i>	117
<i>El líder del cambio</i>	126
<i>Evaluación del liderazgo</i>	131
<i>Conclusiones: el camino a seguir</i>	137
<i>Bibliografía</i>	138
Sobre las personas.....	139
<i>El desempeño en los modelos de gestión</i>	139
<i>Información y motivación</i>	146
<i>La organización que aprende y que cambia continuamente</i>	151
<i>Conclusiones: el camino a seguir</i>	155
<i>Bibliografía</i>	156
Sobre los recursos disponibles	157
Partners y proveedores	157
<i>La gestión de riesgos</i>	168
<i>Gestión de la innovación y el conocimiento</i>	171
<i>Conclusiones: el camino a seguir</i>	189
<i>Bibliografía</i>	190
Sobre los procesos de la organización	191
<i>Los procesos</i>	191
<i>Diseño, producción y entrega</i>	203
<i>Mejora de los procesos</i>	217
<i>Conclusiones: el camino a seguir</i>	232
<i>Bibliografía</i>	232
5. Temas pendientes	233
Temas pendientes.....	235

Agradecimientos

El presente trabajo solo ha sido posible gracias a las organizaciones que han depositado su confianza en la labor de campo profesional desarrollada y que, además, implicaba conocer directamente sus formas de trabajar. A todas ellas, a sus Directivos, mi máximo agradecimiento.

Deseo expresar un especial agradecimiento a Enric Brull por su colaboración en hacer realidad la idea inicial de generar un documento que sirviera de guía a las organizaciones en su búsqueda de la excelencia, por sus contribuciones directas en el Capítulo 4 y por haber aportado ideas en cada uno de los apartados.

Un trabajo como el presente resultaría imposible sin las fuentes bibliográficas de las que se nutre, de los autores que nos han precedido en el estudio de la materia. A todos ellos, a los mencionados y a los no mencionados por olvido, a la ingente comunidad de estudiosos que hacen posible el avance del conocimiento, mi más sincero agradecimiento.

Plan de la obra-objetivo

La crisis económica global que ha golpeado a todos los países, pero especialmente a los de la UE y de forma más intensa a España, tiene múltiples causas desencadenantes que no son objeto de este libro.

El presente trabajo se centra en las organizaciones y no en los ciudadanos, por lo que al hablar de causas y efectos de la crisis se atenderá exclusivamente al mundo de las organizaciones.

La crisis ha golpeado de forma brusca a las empresas pero no a todas de igual forma; las ha habido que han sucumbido totalmente hasta desaparecer, otras se mantienen de forma agonizante, y también las hay que han sobrellevado el proceso con muchos menos problemas e incluso ausencia de dichos traumas.

Por eso, dado su contenido eminentemente práctico, este estudio se estructura en forma de “recomendaciones para la acción”, trata de ser un apoyo para las empresas (especialmente para las pymes) que pretendan disponer de mecanismos de actuación para conseguir dos efectos fundamentales:

- Mejorar su gestión interna para conseguir nuevos logros.
- Evitar que la crisis (actual o futuras) las sorprendan y echen por tierra lo conseguido con dicha mejora de gestión.

Se trata, pues, de una propuesta de actuación para hacer frente a los retos cotidianos a la vez que prever los futuros y estar preparadas para ellos.

Para ello se parte del análisis de la gestión y técnicas utilizadas en una muestra de organizaciones y los resultados de puntuación obtenidos con relación a un referencial. Se han detectado las diferencias entre las de mayor y menor puntuación y los elementos que las diferencian. Se propone el mecanismo para que las de menor puntuación logren incrementar la misma.

El estudio de los efectos de la crisis en diferentes organizaciones puede ser un paso para comprender por qué en unos casos ha sido fatal hasta la desaparición y en otros se mantiene activa la organización, tratar de estudiar los elementos diferenciales de cada una y tratar de conseguir un modelo que evite la mortandad o al menos conocer las causas que hacen que unas se mantengan mientras otras perecen.

Un estudio como el mencionado exige un trabajo amplio de campo y ello no siempre es posible por limitaciones de tiempo y recursos. Por otro lado se requiere profundizar en las organizaciones en cuestión, en sus modos de trabajo, en su cultura y organización lo que es relativamente complejo, por no decir imposible, mediante el recurso a cuestionarios. Se trata, pues, de trabajo de campo interno en las propias organizaciones.

Para conseguir dicho objetivo el trabajo se ha dividido en cuatro partes:

Trabajo de campo:

- Toma de datos *in situ*.
- Análisis de los modelos de gestión internos, cultura y técnicas de gestión utilizadas.

Análisis de la información estructurada:

- Segmentación.
- Búsqueda de elementos comunes o correlaciones:
 - Tanto en positivo como en negativo.
 - Tanto en modo puntual (foto fija) como evolución en el tiempo.

Búsqueda de mejores prácticas:

- Las comunes en los casos de éxito.
- Las comunes en caso de fracaso.
- Tratar de modelizar la propuesta global de mejora.

Propuesta final

Un objetivo como el indicado presenta dos inconvenientes claros:

- Representatividad de la muestra.
- Validez en el tiempo de las propuestas.

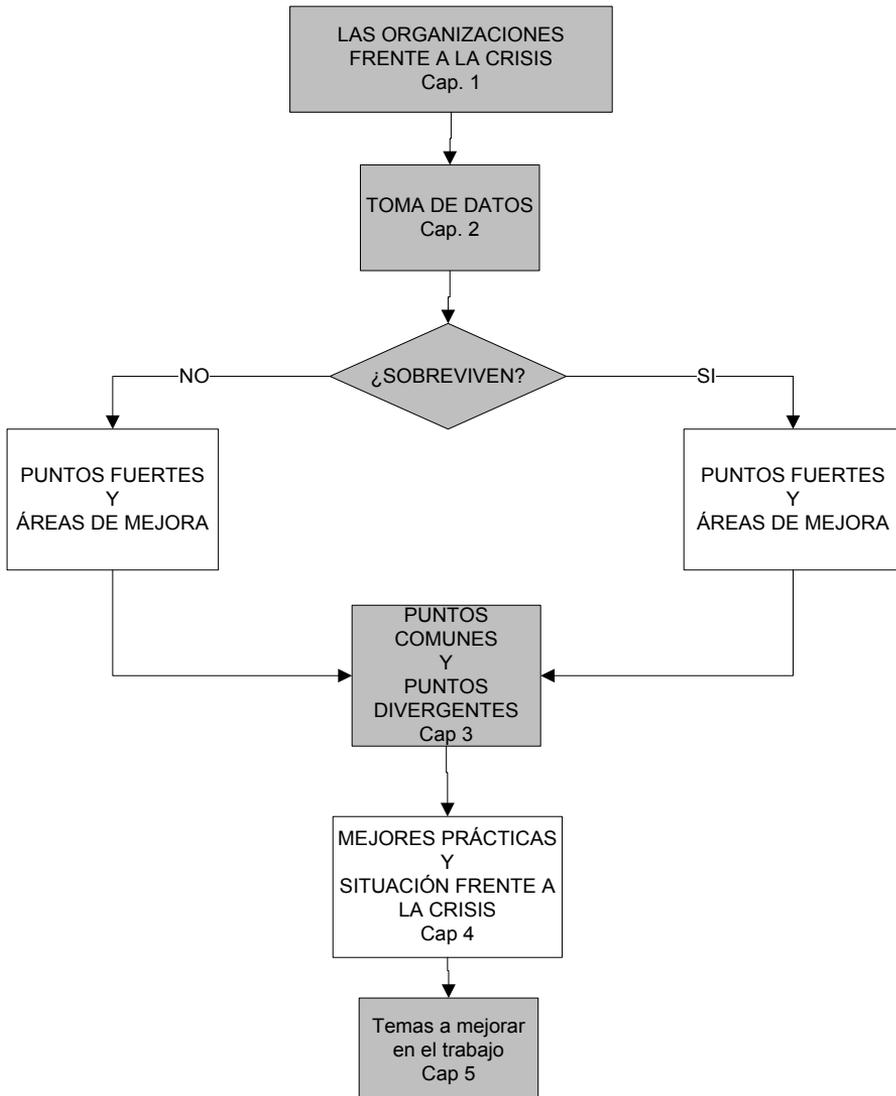
Respecto del primero, y habida cuenta del requisito previo de disponer de datos e información interna y real de la organización, implica limitación en cuanto a la muestra. Para ello se parte de unos supuestos previos como el que la muestra no necesariamente es representativa pero que se aporta como un dato más para el estudio de los interesados en tratar de modelizar prácticas que eviten la mortandad empresarial en tiempos de crisis. No obstante, se presentan los datos estructurados y segmentados para verificar el grado de representatividad.

Respecto del segundo, también es evidente que el cambio es constante en el actual mundo globalizado y que propuestas de hoy no necesariamente serán válidas mañana. Pero también en este punto es necesario indicar que es

mejor disponer de buenas y malas prácticas anteriores (a modo de lecciones aprendidas en la gestión de proyectos) para contemplarlas cuando se den las nuevas circunstancias.

Así pues y como conclusión, no se trata de una aportación para “descubrir” las causas internas de las organizaciones que harán que la crisis las haga desaparecer o las sobrevivan, ni tampoco son la *receta definitiva* para lograr el éxito en tiempos calmados o en tiempos revueltos. Pretendemos que sea una aportación más para los gestores y directivos de organizaciones, y que les ayude en su difícil reflexión sobre el *qué hacer* en cada momento.

Para ello se seguirá el esquema del siguiente gráfico:

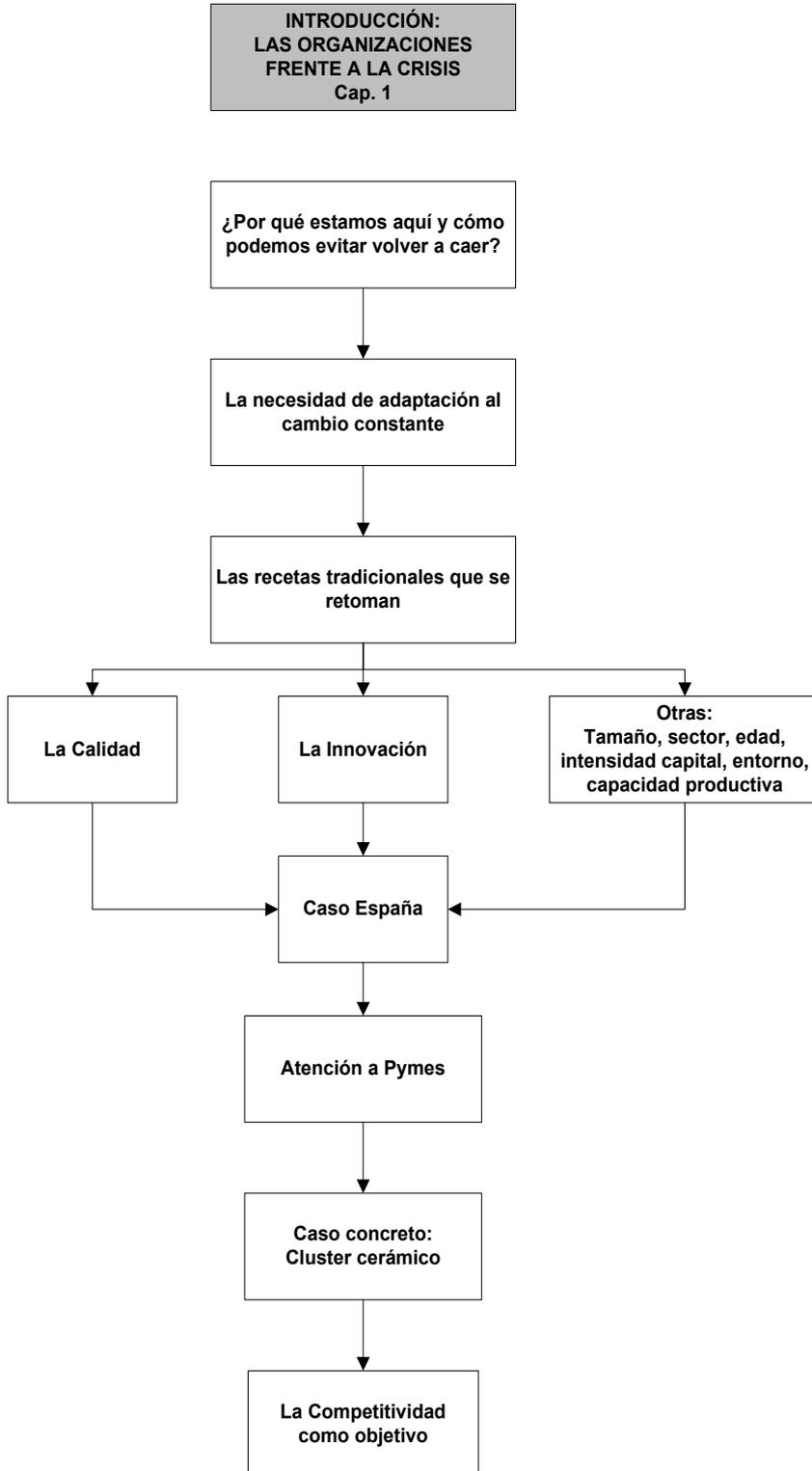


- En primer lugar (Capítulo 1) se hace un repaso a los dos factores base del trabajo: la crisis y los modelos de gestión. Como ya se ha indicado anteriormente, no se trata de hacer un análisis de las causas de la crisis ni un repaso exhaustivo a los diferentes modelos de gestión. Se trata, más bien, de hacer una radiografía, en modo “foto fija” de las consecuencias de la crisis así como de la situación de partida de las empresas en cuanto a las formas en que se venían gestionando, es decir, las técnicas y/o modelos más habituales utilizados.
- En el Capítulo 2 se indica el método experimental utilizado y la muestra tomada, así como los criterios para ello.
- En el Capítulo 3 se presentan los datos e información recogidos y su análisis. Para ello se presentan estructurados en distintas formas para lograr una mayor aproximación a las formas de gestionar de las propias organizaciones, poder utilizar un lenguaje común de agrupación de información y, por último, favorecer el análisis en forma de puntos fuertes y áreas de mejora detectados. Todo ello favorecerá la posterior síntesis en forma de mejores prácticas detectadas.
- En el Capítulo 4 las propuestas de mejora, las alternativas que nacen del análisis de los datos e información recogidos. Se trataría del conocimiento derivado del presente trabajo. Ello se hace, también, en forma de técnicas y modelos a introducir en las organizaciones para mejorar internamente y hacer frente a posibles situaciones de crisis.
- El Capítulo 5 se dedica a dejar patentes las limitaciones del trabajo, posibles áreas de mejora en el mismo y posibilidades de futuro para su mejora y ampliación.

1

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones frente a la crisis



LA CRISIS. ¿POR QUÉ ESTAMOS AQUÍ Y CÓMO PODEMOS EVITAR VOLVER A CAER?

La actual crisis ha supuesto un vuelco total en la forma de entender la gestión empresarial, ya que las fórmulas que tradicionalmente se consideraban como idóneas para la conducción de las organizaciones hasta su éxito y permanencia no han sido suficientes para detener la mortandad empresarial. La desaparición de empresas que venían utilizando modelos de gestión hasta ahora considerados como exitosos, junto a la dificultad en retomar la senda de crecimiento e incluso de supervivencia hace que sea necesario reconsiderar dichos modelos a la luz de lo sucedido para determinar lo que ha podido faltar, sobrar, o simplemente por necesidad de cambiar.

La presente no ha sido una crisis más, una crisis como tantas otras que suponían un paréntesis en el devenir de la empresa. Ha sacudido los cimientos del sistema y hace necesario reflexionar sobre sus causas y particularidades (desde el punto de vista de la gestión de las empresas-organizaciones) para aprender de lo sucedido y sacar las conclusiones para futuros acontecimientos. Se hace necesario reconsiderar el modelo de gestión.

Repasemos la anterior gran crisis y cómo la gestión cambió durante la salida.

Crisis de 1929

Después de la Primera Guerra Mundial, de la que cumplimos aniversario en 2014, y a medida que la prosperidad aumentaba, los empresarios (el capital) buscaron nuevos negocios para invertir sus ganancias. Prestaban dinero a unos países y a otros e instalaban sus industrias en el extranjero. También invertían en maquinarias que permitían aumentar la producción. Se incrementó espectacularmente la producción de bienes y servicios. Podía haber dificultades para vender tanta mercancía y el capital también se dirigió a invertir en bienes de lujo y en negocios especulativos. La compra de acciones en la bolsa se fue transformando en uno los más rentables. Muchas veces, para comprar acciones, los empresarios pedían créditos a los bancos. Debido a que la ganancia de las acciones podía llegar a un 50% anual y el interés que debían pagar por los créditos bancarios era del 12%, los beneficios que obtenían eran enormes.

A finales de la década la prosperidad, que antes estaba basada en el desarrollo industrial, pasó a depender de la especulación (situación que nos acerca a nuestro actual momento). En 1928, algunos síntomas hacían prever que la economía estaba en peligro. Los ingresos de la población no habían subido tanto como para que el consumo siguiera creciendo. No todas las

mercaderías podían ser vendidas y muchas fábricas comenzaron a despedir a sus trabajadores. Sin embargo, en la bolsa seguía la fiesta especulativa. Los precios a que se vendían las acciones no reflejaban la situación económica real de las empresas.

Nadie pudo o quiso darse cuenta de la gravedad de la situación. Cuando en octubre de 1929 la Bolsa de Nueva York quebró, la crisis fue inevitable y se extendió al sistema bancario, a la industria, el comercio y a los ciudadanos. Sus consecuencias se sintieron también en todo el mundo y perduraron hasta la Segunda Guerra Mundial.

Ante esta difícil situación, los inversores estadounidenses retiraron sus capitales de Europa y de otras partes del mundo. El comercio de Estados Unidos con el exterior también disminuyó. De esta manera, la crisis se extendió a otros países. Sus efectos comenzaron a sentirse fuertemente en aquellos que, como Alemania, tenían una mayor relación con Estados Unidos, pero afectaron también al resto de Europa, a América Latina y, en mayor o menor medida, al mundo entero. En los países industriales la producción descendió. Muchas fábricas cerraron y una gran cantidad de trabajadores se quedó sin empleo. Los Estados tuvieron que intervenir para sostener una economía que se tambaleaba. La primera reacción consistió en disminuir las importaciones para proteger la producción nacional. El objetivo era lograr la autarquía, es decir, el autoabastecimiento, y a la vez estimular las exportaciones.

Las causas de esta crisis financiera fue la sobre producción industrial, que saturó los mercados, provocando que los almacenes repletos de productos no pudieran vender su mercancía ni mucho menos comprar la nueva producción de las fábricas.

Una vez en el gobierno de los EE UU, Roosevelt aplicó un programa conocido como New Deal (“barajar de nuevo”). Consistía en una serie de enérgicas medidas cuyo objetivo era poner nuevamente en marcha la economía y socorrer a los más necesitados. Para aliviar la situación de los agricultores se redujo la producción agrícola, lo que permitió elevar los precios de las cosechas. Para atacar la desocupación se pusieron en marcha obras públicas como escuelas, calles y parques, que dieron empleo a muchos trabajadores. Además, se construyeron diques, centrales hidroeléctricas y complejos industriales para reactivar las economías regionales. El Estado firmó acuerdos con empresarios y trabajadores para establecer precios máximos a los productos industriales y fijar salarios mínimos; además, creó el seguro de desempleo, vejez y enfermedad, y suprimió el trabajo infantil. En materia laboral, legalizó los sindicatos y garantizó el derecho de huelga.

En definitiva, se cambiaron los modelos de gestión.

A partir de mediados de la década de 1950, la utilización de nuevas tecnologías y la disminución del precio de la energía carbón, petróleo, gas natural y electricidad posibilitaron un aumento espectacular de la producción agrícola e industrial. El modelo de producción “fordista” se difundió en todo el mundo. Además, gracias a las innovaciones tecnológicas, nuevos productos invadieron el mercado. Una de las grandes novedades fue la miniaturización y la portabilidad de los productos..., y así hemos ido caminando hasta nuestros días en que la microelectrónica, la digitalización y la globalización han dibujado un nuevo escenario.

Pero llegó la crisis y todavía hoy sigue la confrontación de ideas de cómo salir. Estas ideas se retrotraen a finales del siglo XVIII.

En la segunda mitad del siglo XVIII comenzó en Inglaterra un proceso que no ha cesado hasta la actualidad, la revolución industrial (RI), fue un cambio fundamental que se produjo en la sociedad cuando su economía dejó de basarse en la agricultura y pasó a depender de la industria. A partir de ese momento la economía y la sociedad comienzan a vivir una profunda transformación.

Los hombres tuvieron que aprender nuevos oficios (como sucede hoy) y se crearon fábricas que necesitaban mano de obra, las personas se trasladaron entonces del campo a las ciudades, formando grandes aglomeraciones urbanas donde se generaron nuevas formas de vida, haciendo que las ciudades fueran cada vez mayores, ahora era necesario alimentar a un mayor número de personas y disponer de materias primas para la industria, más vestimenta, trabajo y alimentos.

El número de productos fabricados creció de forma espectacular gracias a que mejoraron las técnicas de elaboración. Ahora se producía de manera más eficiente (como sucede hoy). La máquina de vapor fue determinante en este proceso, al igual que la microelectrónica lo es en la actualidad.

El empleo de nuevas formas de energía como el petróleo y la electricidad cambió de forma radical las formas de vida debido a sus múltiples implicaciones. Se desarrolló el motor a combustión interna, de explosión a gas, motores que usaban como combustible el petróleo; se construyeron también los primeros automóviles; se creó un motor lo suficientemente fuerte como para poder hacer rotar una hélice a tal velocidad que pudiera elevar un cuerpo con alas (aviones). Hoy en día todos estos cambios son todavía más acelerados.

Radicalmente, la RI gestó un nuevo tipo de sociedad que tiene como carácter fundamental el dinamismo; cada cambio que se introduce crea una necesidad de otros cambios, produciendo una evolución continua que exige al hombre adaptarse constantemente a nuevas situaciones. Lo mismo que hoy en día está sucediendo de forma acelerada.

Los ciclos económicos se desarrollaban de forma constante y aparecieron las ideas para explicarlos y, fundamentalmente, para resolver la salida de los momentos de recesión e incluso para evitar su aparición. Ha sido una auténtica batalla de ideas en la economía, batalla que ha trascendido política y socialmente. Esta guerra ideológica, que continúa aún hoy, se ha librado entre mercados y gobiernos, entre Hayek y Keynes¹

El milenio que comenzó con el 2000 traía un cambio profundo. Este viene caracterizado por el efecto de la globalización y la incorporación de las nuevas tecnologías de la información y de las comunicaciones, lo cual provoca, a su vez, cambios sucesivamente más rápidos.

La empresa, hasta ahora se enfrentaba a mercados más bien definidos, predecibles e identificables, con unos clientes tipo a los que ofertaba unos productos y servicios concretos. La función directiva se identificaba sobre todo con administrar cosas. Había estabilidad o al menos se controlaba el cambio.

En la actualidad, y más en el futuro, la empresa se abre y se enfrenta a un mercado global, impredecible y cambiante de forma acelerada. No existen puntos de referencia estables. Se hace preciso no solo asumir los cambios, sino, en la medida de lo posible, adelantarse a ellos. Las nuevas tecnologías de la información y de las comunicaciones permiten superar las barreras espacio-temporales. La información puede llegar a todos prácticamente al mismo tiempo, y se hace necesario anticipar el futuro para adquirir ventaja competitiva. Según Hamel y Prahalad², los directivos utilizan menos del 5% de su tiempo a pensar y actuar sobre el futuro, cuando deberían invertir del 30 al 50% de su agenda a la anticipación. El éxito, dice Hamel, es anticipación afortunada.

Así pues, las empresas deberán concentrar y dedicar esfuerzos, cada vez en mayor medida, en la búsqueda e interpretación de signos que les permitan deducir en qué dirección se mueven las cosas.

En este entorno el papel de los líderes se acrecienta y se vuelve crucial.

Las sociedades del siglo XXI van a ser, sin ninguna duda, sociedades del conocimiento. La competitividad de la empresa dependerá de su creación de conocimiento y de su capacidad de aprendizaje. Por lo tanto, dependerá de la involucración de las personas y de su voluntad de ceder su conocimiento y capacidad intelectual a la organización. El líder del futuro será aquel que sea capaz de aglutinar, con una visión empresarial atractiva, a todas las personas que integran la empresa, en torno a un proyecto compartido.

La futura empresa del conocimiento pondrá énfasis en las personas, en los profesionales que aportan valor añadido y en cómo gestionar ese “nuevo” recurso que es el conocimiento. El líder deberá añadir, además, el

diseño de un espíritu comunitario, engarzado en un proyecto de empresa compartido por todos: accionistas, trabajadores, directivos, clientes, proveedores. Es fundamental poner a la persona en el centro de la actividad empresarial. Esa persona que es conocimiento, pero que es también cultura, valores, personalidad propia. Solo así podrá detectar el cambio constante, conocerlo y analizarlo para adaptarse.

Visualizado así, dos son al menos los elementos clave que pueden hacer a la empresa desaparecer si no está alerta ante ellos: su capacidad de reacción y su capacidad para gestionar y desarrollar el capital intelectual.

LA NECESIDAD DE ADAPTACIÓN AL CAMBIO CONSTANTE

Crisis, esa palabra con mayúsculas que estamos repitiendo desde hace ya demasiados años y que ha supuesto un vuelco en tantas y tantas cosas en nuestra vida cotidiana y profesional. Nada de lo anterior ya resulta igual.

Las características de los entornos competitivos en los que se mueven las organizaciones empresariales, en la mayoría de los sectores industriales, han cambiado sustancialmente en los últimos años y las pymes no son una excepción. La globalización de las industrias y organizaciones, la presencia de nuevas potencias comerciales, la mayor sofisticación de los clientes, las desregularizaciones, los avances tecnológicos, etc., son algunas de las causas que obligan a las organizaciones empresariales a desarrollar sus actividades en entornos mucho más competitivos y dinámicos que en el pasado. Lo que antes podía garantizar el éxito competitivo hoy en día es totalmente insuficiente, no solo para competir con éxito sino incluso para subsistir.

La crisis ha supuesto un replantearse absolutamente todo, ya que todo ha cambiado.

Para adecuarse a estas nuevas realidades, máxime en momentos de crisis o de lenta salida de la misma, las organizaciones consideradas comúnmente como modelos de excelencia han revisado de manera profunda sus prácticas de gestión. En la actualidad no basta con tener un modelo de gestión que dé cumplida respuesta a los requerimientos del entorno en un momento dado. La rapidez con la que cambia el entorno y, por lo tanto, las reglas del juego, hace que la única gestión que en la actualidad puede ser considerada buena sea aquella que contiene en su seno la capacidad de su propia transformación, de la adaptación constante al cambio, cuando no a anticiparse al mismo. Por lo tanto, es la capacidad de adoptar en cada momento aquellos sistemas, prácticas y estilos de gestión que mejor satisfagan los requerimientos que comporte competir, teniendo en cuenta las circunstancias y exigencias concretas del entorno y la cultura de la organización, es esa capacidad de

adaptación al cambio la que puede diferenciar a unas organizaciones de otras y lograr mayor índice de supervivencia.

Para que esta adaptación al entorno sea posible, las organizaciones transformadoras se han dotado tradicionalmente de cuatro cualidades complementarias y prioritarias:

- En primer lugar, han puesto en marcha sistemas que les permiten tener un conocimiento puntual de su cambiante entorno.
- Tras hacerse con la información, estas empresas son capaces de comprenderla y de aprender a partir de ella para de esta forma poder dar una respuesta creativa a su entorno, avanzar en su evolución e influir en él.
- Posteriormente, y con objeto de adecuar dicha respuesta a las necesidades cambiantes del entorno, las organizaciones transformadoras son suficientemente ágiles como para modificar sus productos y servicios, de forma que estos se adapten constantemente a las nuevas demandas del entorno.
- Por último, estas organizaciones evalúan de manera continua su rendimiento para, de esta forma, descubrir oportunidades potenciales y saber qué acciones de mejora son las más convenientes para hacerlas realidad. En suma, lo que intentan es no solo aprender sino acelerar el proceso de aprendizaje, con el objetivo de mejorar rápidamente.

Las nuevas circunstancias obligan a realizar cambios, transformaciones:

- De organizaciones centradas en sí mismas a organizaciones ágiles, aprendiendo continuamente del entorno para ser capaces de satisfacer y anticiparse a las cambiantes expectativas de los clientes, accionistas, colaboradores, proveedores y sociedad en general.
- De la empresa como conjunto de unidades estable gestionado por áreas funcionales (“organización vertical”), a la empresa como sistema en adaptación permanente gestionado por procesos (“organización horizontal”).
- De empleados que cumplen, trabajando fundamentalmente como individualidades, a colaboradores comprometidos e involucrados trabajando predominantemente como parte de equipos.
- Del directivo como administrador al directivo como líder del proceso de transformación.
- De tomar decisiones basándose en impresiones y suposiciones a mejorar continuamente la gestión de la organización a partir del seguimiento de indicadores.

LAS RECETAS TRADICIONALES QUE SE RETOMAN

Veamos algunos factores que se venían planteando como determinantes a la hora de mantener la supervivencia de las organizaciones: la calidad y la innovación, así como otros adicionales.

¿De qué manera se pensaba (se piensa) que influye la calidad y la innovación en los resultados empresariales?

Una cuestión que despierta habitualmente gran interés en el ámbito de la dirección de empresas es la relación entre la adopción de determinadas prácticas por parte de las empresas con los resultados obtenidos por estas.

También en el campo de la gestión de la calidad se ha suscitado este interés por la relación entre la adopción de diferentes prácticas de gestión de la calidad y los resultados.

Seguidamente, se hace un repaso bibliográfico³ sobre dicho tema.

Para ello se toma gran parte de la aportación de Javier Merino Díaz de Cerio en *La calidad en la empresa industrial española*, editado por la Fundación BBVA en 2001.

La calidad del producto y los resultados

Los primeros trabajos empíricos que han tratado de relacionar la calidad del producto con los resultados se realizaron sobre la base de datos del PIMS 60. Los estudios basados en el PIMS analizan el impacto de la calidad desde la perspectiva del marketing y utilizan como concepto de calidad el de “calidad percibida”. El método utilizado en dichos estudios viene indicado en la bibliografía (Buzzell y Gale)⁴. Intentan identificar factores asociados con el éxito empresarial, que es estimado mediante varias medidas de resultados tales como la posición relativa en el mercado, los costes directos, la rentabilidad de los activos (ROA), la rentabilidad de las ventas (ROS) o la rentabilidad de las inversiones (ROI).

Son muchos los estudios realizados, y en todos los basados en el PIMS se utiliza una medida de la calidad del producto como variable independiente y, principalmente, se la relaciona con resultados de índole económico-financiera o de mercado, es decir, no se contemplan todavía las prácticas de gestión de la calidad ni los resultados operacionales. Pero se encuentran resultados de correlación entre la calidad y los resultados, aunque otros trabajos no la encuentran y que podemos resumirlo diciendo que las empresas cuyos productos tenían una calidad percibida mayor tenían mayor rentabilidad.

Otros aspectos de la calidad y relación con los resultados

Desde otra perspectiva, el trabajo de Garvin⁵ es una referencia habitual al tratar la relación entre calidad y resultados. Su trabajo está basado en datos recogidos entre 1981 y 1982 de nueve empresas norteamericanas y siete japonesas fabricantes de aparatos domésticos de aire acondicionado. Mide la calidad de dos formas: Incidencia de los *fallos internos* (defectos observados durante la fabricación o el montaje antes de que el producto salga de la fábrica), e incidencia de los *fallos externos* (el número de visitas registradas del servicio postventa durante el primer años de cobertura de la garantía del producto).

Las conclusiones a que llega Garvin:

- Con dicho criterio de medida las empresas japonesas eran muy superiores en calidad a las norteamericanas.
- Por otro lado, pone de relieve que “mejorar la calidad de los productos es rentable”.
- Los fabricantes que producen con más calidad son los que obtienen más producción por hora-hombre, relación entre calidad y productividad, no explicada por diferencias en tecnología o intensidad de capital, puesto que la mayoría de las plantas industriales consideradas operaban con técnicas de fabricantes similares.
- Fuerte asociación entre calidad y coste. La reducción de los fallos de los productos una vez vendidos implica unos costes de garantía más bajos; así como la reducción de los defectos de fabricación recorta los costes en concepto de desechos y trabajos de reelaboración.
- Las razones que dan lugar a estas diferencias las encuentra en las diferentes formas de actuar entre las empresas japonesas y norteamericanas en áreas como:
 - Programas, políticas y actitudes frente a la calidad.
 - Diseño de los productos.
 - Política de recursos humanos en producción.
 - Sistemas de información y gestión de los proveedores.

El trabajo de Garvin parte de una foto fija (un momento histórico concreto y, además, de ciclo positivo de la economía).

Desde un punto de vista teórico, es razonable pensar que la adopción de las prácticas de gestión de la calidad por parte de las empresas contribuya a una mejora de los resultados, sobre todo de los de índole operativa:

- El objetivo perseguido por este tipo de prácticas es la *prevención de errores*:
 - Esta labor de prevención se traducirá en un menor número de fallos.
 - Lo que se traducirá de manera inmediata en una reducción de los productos defectuosos (mejora de la calidad de conformidad).
 - Si la conformidad con las especificaciones se consigue sin mayores problemas:
 - La eficiencia de los procesos mejorará ya que disminuirá el número de paradas para ajustar los procesos.
 - Se ahorrarán recursos materiales y de mano de obra.
 - Aumentará la velocidad del proceso.
 - Mejora en el grado de cumplimiento en las entregas al cliente.

Estudios para el caso concreto de las pymes españolas

Existen diversos estudios que analizan la relación entre las prácticas de gestión de calidad en las empresas españolas y sus resultados empresariales. Tanto por su amplitud de trabajos como por la referencia expresa a pymes es necesario hacer referencia y recomendar la obra de Javier Merino Díaz de Cerio *La calidad en la empresa industrial española*, editado por Fundación BBVA. En este caso es imprescindible la lectura del capítulo IV “Las prácticas de gestión de calidad y los resultados” donde se presentan los resultados del amplio estudio de empresas industriales españolas. Las conclusiones son claras: *la implantación de las prácticas de gestión de la calidad está relacionada con la mejora en todos los resultados de manufactura analizados*.

Con esta conclusión podríamos preguntarnos: ¿han sobrevivido todas las empresas que disponían de buenas prácticas de gestión de la calidad? Obviamente no es así, la crisis ha barrido todo tipo de empresas, lo que nos lleva a pensar en otros factores.

Veamos ahora el caso de la innovación como otro de los paradigmas escudo contra la crisis.

La importancia de la innovación en el desarrollo económico

Los procesos de innovación en la historia de la humanidad han sido un factor que ha hecho posible la creación de una sociedad moderna, industrializada y compleja, y se han constituido como una influyente fuente de poder entre las naciones del mundo. Los procesos de innovación en el mundo moderno no son recursos estáticos que son fáciles de medir y cuantificar, pero en todo caso constituyen un recurso dinámico que está íntimamente

ligado a los grandes procesos de transformación de las empresas en la actualidad. La contribución de los procesos de innovación al crecimiento y la competitividad ha sido tema de gran importancia en los últimos años.

El desarrollo tecnológico es un fenómeno que comprende todas aquellas formas de conocimiento y técnicas que explican el creciente dominio de la sociedad humana sobre su medio físico y su habilidad cada vez mayor para conseguir determinados objetivos. En la actualidad, las empresas de clase mundial prestan cada vez mayor énfasis a la generación, producción y, particularmente, a la comercialización de la tecnología.

El desarrollo de la ciencia y la tecnología en la Historia han sido definitivos para la evolución de las sociedades:

- Los avances tecnológicos han posibilitado el incremento de la actividad del hombre, de tal modo que se han convertido en un instrumento que le ha liberado de los trabajos físicamente más demandantes, y también le ha permitido especializarse (hacer más y en menor tiempo).
- Debido a la constante evolución en el desarrollo de avances tecnológicos, los trabajadores y las máquinas pueden ser reemplazables, lo que ha generado diversas reacciones contra el progreso tecnológico de parte de gremios y sindicatos de obreros.

De los pensadores contemporáneos, Robert Solow⁶ fue el primero en estudiar de qué manera el progreso tecnológico contribuye a los procesos de crecimiento económico. Señaló que el punto de origen parte de reconocer que el crecimiento se relaciona con la medida de acumulación de factores y, posteriormente, la expansión de la producción es atribuible a las entradas que han sido acumuladas; asumió, por ende, que los precios de los factores son un reflejo de los productos de valor marginal, y que la parte del crecimiento en la producción se puede atribuir a la acumulación de cualquier entrada es el progreso tecnológico.

Posteriormente Simón Kuznets⁷, en su *Modern economic growth: rationale and spread* (Moderna economía del crecimiento, de 1966) descubrió que las fuentes originales de la industrialización parten de la necesidad de adaptar la composición de la oferta a cambios de la demanda interna, y a la exposición de ventajas comparativas en actividades intensivas en mano de obra. Hoy en día los historiadores de la ciencia y la tecnología y los de historia económica han coincidido en el criterio de que las diversas revoluciones industriales han tenido lugar en un entorno en el cual se fomentó particularmente el desarrollo tecnológico. Por tanto, en buena medida los cambios han tenido lugar gracias a las nuevas tecnologías, lo que ha propiciado nuevos

conocimientos, habilidades, aptitudes y valores en las sociedades. En estos procesos los países que han logrado dar saltos cualitativos y cuantitativos han sido aquéllos en los que sus empresas y empresarios asumieron el reto de ser innovadores.

En la actualidad es plenamente verificable que los países identificados como *naciones en desarrollo* se han caracterizado por ser exportadores de materias primas, y más recientemente, de mano de obra a través de la emigración. En cambio, los países tradicionalmente más prósperos han sido menos dependientes de la exportación de materias primas (en algunos casos no contaban con ellas en absoluto); en sus economías ha existido una fuerte correlación entre la riqueza y la magnitud de la industrialización. Si un país es dependiente de los precios internacionales de un reducido número de materias primas que se exportan, están sujetos a las fluctuaciones y a externalidades de diversa índole, todas generalmente ajenas a su control, lo que ha propiciado inestabilidad en sus tasas de crecimiento. Gunnar Myrdal⁸ fue el primero en investigar sobre estos procesos cuando aseguró que la producción industrial representa, en cierto sentido, una etapa superior de producción, y aseguró que el desarrollo de la producción industrial en los países avanzados fue en paralelo a su espectacular progreso económico y a la elevación del nivel de vida de sus habitantes, pues muchos productos industriales son casi representativos de un nivel de vida alto: en los países desarrollados la productividad y la mayor cualificación de la mano de obra en la industria han tendido a ser considerablemente mayores que en las tradicionales actividades agrícolas, tan características de los países en desarrollo.

No obstante, aún no hay una plena coincidencia de criterios para validar la hipótesis de que el progreso tecnológico siempre impacta positivamente en el desarrollo económico.

Si bien la mayor preeminencia en las cuestiones relacionadas con la I+D no siempre garantizan que los países alcanzarán mejores niveles de crecimiento y de desarrollo económico, lo que no deja lugar a dudas es que en el caso de las regiones y las localidades que muestran un atraso en relación a los principales centros de desarrollo, en muy raras ocasiones la generación de procesos de generación de conocimiento y de las posteriores innovaciones se han considerado como una opción seria en la definición de la política económica estatal. Los resultados obtenidos demuestran que las empresas que están instaladas en las periferias están bastante lejos de ser consideradas como innovadoras, pero, además, que el compromiso con el desarrollo económico local es bastante relativo. A nivel estatal, en las asociaciones y cámaras empresariales es recurrente