

Las fuentes de información disponibles acerca de lo que está ocurriendo en nuestro entorno son hoy incontables. Las empresas dedican ingentes recursos para acceder a todo este material revelador que se genera sin tregua: pero el dinero y el tiempo invertidos no sirven de nada si no se conoce la manera correcta de interpretar la nueva información. Future Think es un libro sobre las técnicas necesarias para preparar y entrenar la mente de los ejecutivos de cara a descifrar las señales indicativas de hacia dónde se encaminarán los negocios en el futuro. Dichas técnicas capacitan para anticipar tendencias y tomar decisiones mediante la vía de liberar a la mente de las asunciones, prejuicios y deseos que la mantienen prisionera.

Algunos experimentos de naturaleza psicológica han sacado a la luz la llamada ceguera de la atención. En uno de ellos, recogido por Scientific American en su número de marzo de 2004, un grupo de personas debía contar cuántos pases realizaban los jugadores de un partido de baloncesto durante un visionado de un minuto de duración. Hacia la mitad de la grabación, un gorila irrumpía en la cancha y la cruzaba de lado a lado. Pues bien, la mitad de los participantes en la prueba no se dieron cuenta de este singular hecho. Se puso así de manifiesto que cuanto más nos obsesionamos por algo, manteniendo la mente fija en una única idea, menos capaces somos de percibir los sucesos imprevistos e inesperados.

#### Bibliografía

**Edie Weiner y Arnold Brown**

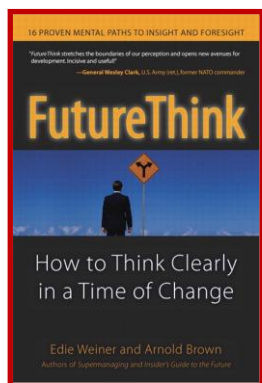
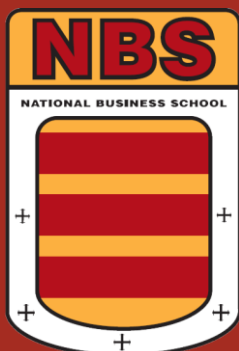
*Este resumen se ha preparado con fines exclusivamente didácticos.*

*Debe servir como tema de discusión en clase y no como ilustración de una situación determinada.*

*National Business School.*

*Artículo 63 Inciso B Ley de Derechos de Autor y Derechos Conexos.*

*Decreto 33-98 del Congreso de la República de Guatemala.*



# Adelantarse al futuro Técnicas creativas para anticipar las tendencias sociales futuras

**Edie Weiner y Arnold Brown**

## INTRODUCCIÓN

A menudo, el propio miedo que el cambio nos inspira nos induce a rechazar o a negar la información que indica la proximidad de una transformación. Por lo tanto, tenemos que encontrar caminos que nos ayuden a abandonar los estereotipos y el pensamiento conformista a los que muchas personas se aferran porque requieren poco esfuerzo. Los autores del libro han indagado en ello y han ensayado técnicas que pueden contribuir a que la gente se muestre más abierta a la nueva información. En palabras de Marcel Proust, "el auténtico descubrimiento no consiste en buscar nuevos paisajes, sino en mirar con nuevos ojos".

### Trampas personales: prejuicios que impiden ver el cambio

El ser humano comienza a aprender desde el momento de su nacimiento (quizá incluso antes). Aprendemos vocabulario, las costumbres de nuestra cultura, las creencias de nuestros progenitores, la estética que nos agrada o nos repele. En la escuela, aprendemos la historia según nos la presentan los maestros y los libros, nos hacemos idea del mundo que nos rodea según las teorías aceptadas por la sociedad y asimilamos ciertas formas de expresión para relacionarnos con nuestros compañeros. En definitiva, a medida que vamos creciendo, nuestra mente adquiere cada vez más conocimientos.

A pesar de que todo este bagaje intelectual es necesario para desenvolvernos en la vida, persiste un lado negativo. Todos estos conocimientos se graban de tal forma en nuestra mente que llegan a limitar nuestra libertad y nuestro entendimiento y, lo queramos o no, nos recluyen en un mundo amurallado donde nos creemos inmunes a las nuevas realidades emergentes. Cuando los muros se derrumban (como es inevitable que ocurra), a causa de los cambios y de los nuevos eventos que surgen, nos enfrentamos a un dilema: combatir contra la nueva realidad o aprender lo necesario para crecer y conquistarla.

Para sobrevivir en la trepidante carrera del siglo XXI, debemos despojarnos selectivamente de todo aquello aprendido con anterioridad y que nos hace resistentes al cambio. No es tarea fácil. Incluso los más brillantes pensadores de todos los tiempos, en algún momento de sus vidas quedaron paralizados en el interior de sus trincheras. Thomas Edison pensaba que la expansión de la corriente alterna llegaría a quemar las ciudades; los médicos del siglo XIX creían que el ser humano nunca podría viajar a más de 15 millas por hora porque inevitablemente sangraría por los oídos o la nariz. Soltar lastre puede llegar a ser muy difícil e incluso generar miedo, pero del mismo modo, las recompensas pueden ser estimulantes, excitantes y muy gratificantes. Para llegar a modificar las cosas tal y como ahora mismo las vemos y adelantarnos a las tendencias futuras, existen cuatro alternativas posibles: mirar a través de los ojos de un extraterrestre; comprender la dualidad tendencia / contratendencia; sustituir la visión del péndulo por la de la espiral y, por último, entender que los extremos tienden a la zona central.

Mirar a través de los ojos de un extraterrestre. Una película canadiense de los años 70 mostraba a dos extraterrestres que llegaban a la Tierra para observarla y a la vuelta a su planeta, redactar un informe. Tras dos semanas de investigación sobre el terreno, llegaron a la conclusión de que la Tierra estaba habitada por unos vehículos de cuatro ruedas llamados automóviles, cada uno de los cuales tenía unos esclavos de dos piernas llamados humanos. Cada mañana un formidable estruendo despertaba a estos últimos, que rápidamente llevaban a los automóviles a un club social llamado parking mientras los humanos entraban en unos edificios para trabajar y mantener el estatus de sus dueños. Un largometraje así, dejando a un lado su mordaz ironía, es capaz de demostrarnos que empleando una perspectiva independiente, otra realidad puede aparecer ante nuestros ojos.

Para cualquier empresa, contemplar la realidad desde una óptica distinta a la habitual es una de las estrategias más poderosas que existen. Imaginemos que nuestros amigos extraterrestres vuelven a la Tierra esta vez con la misión de investigar la forma en que se visten los humanos. Rápidamente comprobarían que, en la mayoría de los países desarrollados, la gente (tanto hombres como mujeres) lleva pantalones. Los extraterrestres caerían en la cuenta de que los pantalones son algo que puede comprarse a través de multitud de canales de distribución: en tiendas, por catálogo, por internet o por televisión. Puede que eligieran una muestra de unas 10 personas para preguntarles dónde preferían comprar ellas. La mayoría contestaría que en una tienda. En caso de insistir en sus averiguaciones para llegar a saber el porqué, los humanos darían como razón que las tiendas permiten probarse la prenda antes de adquirirla.

Los extraterrestres, sin ideas preconcebidas acerca de los canales de distribución, se compondrían una imagen mental de "tienda" similar a un enorme probador o a un espacio compuesto por varios probadores perfectamente acondicionados para comodidad de los clientes. Pero si llegara el caso de entrar a explorar cualquier tienda de moda de cualquier gran

ciudad, estos aplicados alienígenas se llevarían una gran sorpresa. Se encontrarían con que los probadores son pequeños cubículos situados en los rincones más escondidos de las tiendas y carentes de cualquier atractivo especial. Esto se debe, ni más ni menos, a que a pesar de que cualquier extraterrestre percibe rápidamente la ventaja competitiva del concepto "tienda", los diseñadores y los arquitectos siguen pensando y actuando de la misma forma en que lo hacían cincuenta años atrás.

Aunque no todos, pues hay excepciones. Levi's ha comprendido que los jeans son un producto muy estimado para infinidad de personas, para las cuales es una cuestión irrenunciable encontrar la prenda que se ajuste perfectamente a su cuerpo. La cuestión es que dar con ese par de jeans que se ajusten como un guante suele ser una tarea bastante trabajosa: solo unos pocos cuerpos esculturales (¿extraterrestres?) pueden conseguirlo fácilmente. De ahí que Levi's haya comenzado a personalizar las prendas que oferta en sus establecimientos. El concepto de tienda como un inmenso probador está ahora más cerca. En esencia, el cliente entra en un local de Levi's y se le toman medidas hasta el más mínimo detalle. Una vez concluido este paso, el cliente selecciona el estilo, el corte y tipo de tela que prefiere y... voilà!, el pantalón se fabrica in situ con las especificaciones exactas de su comprador. Al adoptar esta visión del proceso de compra, Levi's no solo eleva la satisfacción de sus clientes, sino que logra reducir al máximo los sobrantes de stock.

Todos los negocios cuentan con su particular versión del probador, es decir, la ventaja competitiva que está siendo infrautilizada simplemente porque el desempeño del trabajo se hace por inercia. No existe una única realidad. Son varias, y descubrirlas o redescubrirlas ayuda a saltar innumerables barreras, no solo en los negocios, sino en cualquier faceta de la vida. Lo que se hace indispensable es adoptar la mirada de un ser extraplanetario e identificar las ventajas propias que se mantienen ocultas, en lugar de estar en lucha permanente por superar las

supuestas ventajas de nuestros competidores.

Comprender la dualidad tendencia / contratendencia. Isaac Newton revolucionó la ciencia con sus leyes de la física, una de las cuales establece que por cada acción, se produce una reacción de igual valor y de sentido contrario. Cuando empujamos a alguien, también nosotros nos desplazamos en sentido contrario. Esto se debe a la reacción que la otra persona provoca sobre nosotros, aunque no haga el intento de empujarnos. Aunque Newton no haya pasado a la historia como científico social ni analista de marketing, no cabe duda de que hoy ostentaría un contrato millonario como consultor por sus brillantes observaciones.

Lo que es cierto en el plano físico, lo es también en cualquier actividad humana. Son muchos los ejemplos en los que una tendencia crea indefectiblemente una reacción contraria. Durante miles de años, la tendencia hacia la modernidad ha ido unida al nacimiento de movimientos conservadores: el sobrecogedor aumento de la información disponible, gracias a tecnologías como internet, ha venido de la mano del crecimiento de la desinformación o una saturación de datos que entorpecen la toma de decisiones inteligentes; el desarrollo de técnicas para gestionar el riesgo (por ejemplo, en la gestión de carteras) curiosamente ha motivado que la gente se arriesgue más de lo que en otro momento haría.

La tercera ley de Newton es una de las técnicas más precisas para realizar predicciones sobre el futuro. Las acciones-reacciones establecen muchos de los caminos por los cuales discurriríamos en el futuro: el imperativo es recordar que ambos fenómenos presentan oportunidades de las cuales extraer beneficios. Las empresas no deberían preguntarse únicamente cuál de los dos caminos emprender. Deberían pensar en cómo utilizar sus activos y sus competencias para sacar ventaja en uno de los dos caminos o en ambos. Ignorar esta ley significa perder una oportunidad competitiva; no ser consciente de dicha ley deja a las empresas confundidas por los eventos y transformaciones que tienen lugar. Conocer y entender la existencia de

las reacciones desbloquea la mente y permite gestionar el cambio de forma mucho más precisa.

Sustituir la visión del péndulo por la de la espiral. La historia parece avanzar en ciclos. Se suceden ciclos de paz y guerra, ciclos de expansión y recesión económica, ciclos de enfriamiento y calentamiento del clima: la lista es casi interminable. Ya los Mayas creían que existían ciclos de 50 años de catástrofe y de renovación. Estos movimientos cíclicos normalmente se conciben como el vaivén de un péndulo. La imagen mental de un ciclo es la de una actividad que avanza en una dirección durante un cierto tiempo hasta que vuelve atrás a su posición original, atravesando un punto central y repitiéndose el fenómeno continuamente.

Sin embargo, si por un momento hacemos caso omiso a esta idea preconcebida de los ciclos, observaremos que las cosas nunca pueden volver a su posición original. Y es así porque el contexto cambia. Los lugares no son los mismos, la gente es distinta, nada es exactamente igual que antes. El Principio de la Incertidumbre de Heisenberg (científico alemán nacido en Alemania en 1901) establece que incluso en un laboratorio es imposible predecir los resultados. Lo único con que se cuenta son probabilidades. La física ha demostrado que el propio acto de observar un fenómeno altera los resultados. Fuera del laboratorio, en un entorno social, económico o político, podemos estar seguros de que nunca volveremos a la situación en la que un día estuvimos. La gente se siente cómoda con la analogía del péndulo, pero sería mucho más acertado el modelo de una espiral. Es cierto que los ciclos existen, pero nada regresa nunca a su estado original. Veamos un ejemplo.

En los últimos años, los especialistas en marketing vienen señalando que se está produciendo un retorno a lo que podríamos denominar "romanticismo". Durante los últimos años del siglo XX, se observa un progresivo aumento en la tasa de matrimonios y una estabilización en el porcentaje de divorcios. ¿Significa todo esto una vuelta a los ideales románticos que podemos contemplar en la filmografía de

los años 30? En absoluto. Esa oscilación pendular no sería posible hoy en día. Los cambios experimentados en temas como el sexo, el papel de la mujer en la sociedad, el cambio en las relaciones entre hombres y mujeres, el aumento del cinismo y el escepticismo, todo ello junto hace que una recreación del ideal romántico de hace 70 años sea un imposible. Las empresas que ignoraran los enormes cambios registrados y pensaran tan solo en una mera vuelta atrás del péndulo no podrían beneficiarse de las nuevas oportunidades. Así, por ejemplo, los nuevos matrimonios seguramente no aspirarán a los tradicionales regalos, ya que con un alto grado de probabilidad, ambos contrayentes procederán de un matrimonio anterior y un divorcio, con lo que es muy posible que ya sean dueños de todos los artículos necesarios en un hogar. Pero es casi seguro que se muestren deseosos de recibir algo imaginativo, como, por ejemplo, un viaje exótico. Todo lo cual abre nuevas puertas a los publicistas y a las empresas especializadas.

Cuando dé la impresión de que se produce un "retorno" a ciertas situaciones del pasado, es vital esforzarse por descubrir aquello que ha variado en los últimos meses y años en los aspectos sociales, políticos, tecnológicos, medioambientales o demográficos. Después de esto, dejaremos a nuestra mente caminar por el nuevo escenario y solo entonces podremos empezar a comprender correctamente el ciclo. Dejarse atrapar por la teoría del péndulo resulta seductor, pero reflexionar en términos de espiral puede ser mucho más esclarecedor y beneficioso.

Los extremos tienden a la zona central. La aparición de posiciones extremas en cualquier campo social, ya sea la religión, la política o la economía, hace que se tienda hacia el centro o, dicho de otra forma, hacia posiciones moderadas. En 1800, el filósofo alemán Georg W.F. Hegel desarrolló la idea de la dialéctica, según la cual en cualquier fenómeno social siempre se da una tesis y una proposición opuesta, es decir, una antítesis. Eventualmente, dichos fenómenos convergen hacia una síntesis. A la hora de concienciarse de las tendencias que marcan las estrategias empresariales (o

personales), entender esta dinámica es de trascendental relevancia.

Las ideas que hasta hace poco tiempo eran consideradas como extremas son hoy adoptadas en una versión más moderada. No hace aún demasiados años que el ecologismo era visto como un movimiento radical. La Teoría Gaia de James Lovelock establecía que la Tierra era un superorganismo y propugnaba la reducción del consumo, la reutilización de los productos y el reciclaje de los residuos. La antítesis la encontramos en las teorías económicas que mantenían que los procesos industriales tenían que ser eficientes y su única razón de ser estribaba en generar beneficios económicos. La síntesis la tenemos hoy en día en las legislaciones de cualquier país civilizado, que exigen, por ejemplo, evaluaciones de impacto medioambiental para cualquier inversión industrial que quiera realizarse. También se detecta este fenómeno unificador en la aparición de fondos de inversión que en sus carteras solamente tienen acciones de empresas respetuosas con el medio ambiente o que invierten en proyectos sociales.

## **Trampas organizativas: el bloqueo del cambio**

Si nos detenemos a examinar nuestra empresa, ¿cuántas prácticas, procesos o costumbres han llegado a estar profundamente arraigados en nuestra organización y continúan ahí porque nadie parece cuestionarlos? A continuación analizaremos cuatro técnicas que permiten estudiar las organizaciones desprejuiciadamente y romper así las cadenas del bloqueo organizativo.

La eficiencia es sinónimo de vulnerabilidad. En una excursión por la selva tropical en Gamboa, Panamá, nos quedamos maravillados por las interminables hileras (más bien parecían autopistas de varios carriles) de afanosas hormigas transportando pequeñas hojas. Los turistas intentaban desesperadamente no pisarlas y los guías parecían divertirse con tanta precaución. Para ellos, no pasaba nada por pisarlas: si desaparecían unos cuantos cientos de hormigas, aún quedarían varios

millones que podrían terminar la tarea. La cadena de trabajo no se detendría, pues la característica esencial de la organización social de estos insectos se basa en la redundancia. Es decir, hay muchísimas más hormigas de las que teóricamente son necesarias para completar el trabajo.

Si nos paramos a observar una fábrica cualquiera, nos daremos cuenta de que cada vez hay menos personas trabajando en ella y más maquinaria que reemplaza el trabajo manual. Con una decena de trabajadores y una fuerte inversión en tecnología, cualquier factoría puede funcionar. Si en ella "trabajaran" hormigas, habría miles de ellas haciendo todos y cada uno de los trabajos manuales que se requieren. Pero en nuestra sociedad industrial el coste laboral es muy alto, mientras que las máquinas y la tecnología resultan mucho más baratas y eficientes. Por lo tanto, he aquí cómo la redundancia ha sido sustituida por la eficiencia. La eficiencia incuestionablemente genera beneficios, ya que se fabrican más y mejores productos a un coste menor y ello redundará en favor de los consumidores. Sin embargo, todo esto tiene un precio: el gran inconveniente de la eficiencia es el aumento de la vulnerabilidad.

Así tenemos el caso de un barco de la Armada de los Estados Unidos, el Vincennes, que se vio envuelto en un desafortunado incidente en el Golfo Pérsico en 1988. Este buque de guerra estaba dotado de un avanzado sistema de control diseñado para tomar decisiones extremadamente rápidas. Cuando su radar detectó en el horizonte un avión que se acercaba, determinó que se trataba de un ataque hostil. En el momento en que aquel se encontraba a nueve millas de distancia, la computadora ordenó el lanzamiento de un misil que provocó el derribo del avión.

En un buque equipado con menos inteligencia artificial, un simple marinero, con unos potentes prismáticos, habría observado al aparente objetivo enemigo hasta comprobar que, en realidad, se trataba de un avión comercial que inexplicablemente volaba demasiado bajo. La tragedia podría haberse evitado.

El mundo de los negocios está repleto de ejemplos donde la obsesión por la eficiencia origina perniciosos resultados. Es el caso de una empresa fabricante de productos alimentarios, donde comenzaba a cundir la preocupación por los efectos que el uso del código de barras estaba ejerciendo en sus resultados. Los distribuidores les enviaban información mensual sobre la evolución de las ventas. Cada vez que uno de los productos pasaba por una de las cajas, un escáner leía el código de barras y se iba sumando al resumen de ventas mensual que luego se enviaba al fabricante. Con esta información, este analizaba la evolución de lo que vendía y tomaba las mejores decisiones posibles acerca de la distribución de sus productos. Pero con la mejora de las tecnologías de la información, los balances de ventas comenzaron a llegar semanalmente y muy pronto lo hicieron a diario. En poco tiempo, en la fábrica se encontraron desbordados por una inmensa marea de datos que, paradójicamente, les hacía reaccionar por impulsos, pues tal sobreabundancia de información les impedía tener una imagen global y ponderada de cuál era el comportamiento de los consumidores.

Hay una importante conclusión que extraer de este caso real: nuestras mentes están atrapadas por la falsa idea de que la eficiencia ha de ser el objetivo último y absoluto de todo negocio, de manera que se hace vital liberarse de semejante trampa. Al evaluar inquisitivamente las ventajas de la redundancia nos estaremos asegurando un futuro mucho más seguro y productivo. Por inexplicable que parezca, un poco de ineficiencia puede reportarnos más beneficios de lo que en apariencia cabría esperar.

El efecto multiplicador de los nuevos canales de distribución. Uno de los cambios fundamentales que se han producido en las economías desarrolladas ha sido lo que los economistas llaman la "desintermediación". Este fenómeno comenzó en el mundo financiero en los años 50 del siglo pasado. La gente sacaba su dinero de los bancos (el intermediario tradicional en materia de ahorros) para comenzar a invertir allí donde podía obtener un mayor rendimiento para su pequeño o gran capital. Desde entonces



comenzaron a proliferar los fondos de inversión y toda la aparatosidad de los instrumentos financieros que hoy en día nos resultan tan habituales. La desintermediación es un fenómeno observable en todo tipo de negocios, no solo en las finanzas. Es una circunstancia que implica introducir modernos canales para distribuir productos o servicios. Cuando estos nuevos canales de distribución aparecen, la gente tiende a caer en la trampa de pensar que los nuevos sustituirán a los tradicionales. Pero esto no es necesariamente así.

Todavía no hace mucho que en internet comenzaron a colgarse periódicos y revistas. En ese momento, muchas personas de la industria editorial tuvieron la certeza de que el papel acabaría por desaparecer como medio de comunicación. Sin embargo, se ha demostrado que el cerebro humano se encuentra más a gusto leyendo un texto impreso sobre una hoja de papel que en la pantalla de un ordenador. De ahí que muchas personas impriman los documentos que consideran interesantes o sobre los que quieren reflexionar. Por otra parte, la aparición de un nuevo canal como internet ha permitido a los periódicos y revistas tradicionales interactuar notablemente con sus lectores, manteniendo una actualización continua de noticias, por ejemplo. Por lo tanto, la aparición de un nuevo canal de distribución (en este caso, de información) no ha sido en perjuicio de los canales habituales, sino que ambos coexisten haciendo, de algún modo, que la tarta sea aún más grande para todos.

La clave de este asunto reside en recordar que cada canal de distribución, para tener éxito en un mundo plagado de alternativas, debe concentrarse en buscar sus propios puntos fuertes y no tratar de competir contra las ventajas intrínsecas de otros canales.

La entropía o el inevitable camino hacia el desorden. La Segunda Ley de la Termodinámica fue enunciada por S. Carnot en 1824. Según esta, conforme los sistemas se hacen más complejos, aumentan su desorden (entropía) hasta llegar a un punto en que para controlarlos

se necesita más energía que la empleada inicialmente. Imaginemos una casa recién construida. Después de cierto tiempo, las ventanas necesitan alguna reparación. Al cabo de unos años, el tejado tiene que ser revisado porque aparecen goteras. Y transcurridos muchos más años aún, los cimientos comienzan a sufrir problemas. Al final, mantener la casa resulta tan caro que es preferible derribarla y construirla de nuevo.

Internet es uno de esos sistemas que ha alcanzado un estado de considerable desorden en un corto espacio de tiempo. La información disponible es tan abundante que cualquier intento de ordenarla resulta improductivo. Internet se asemeja a esa persona a la que le preguntas por la hora y te responde explicándote cómo fabricar un reloj. Tampoco el mundo de los negocios es ajeno a la entropía. El Benchmarking – identificar las mejores prácticas empresariales y las compañías que las utilizan- es un buen ejemplo de ello. Cuando una empresa consigue un logro espectacular y tiene éxito en los negocios se debe principalmente a su cultura corporativa y a que se encuentra en un determinado estadio de evolución. Otras empresas tratan de emular ese triunfo, pero dado que no es algo que surja desde dentro y de forma natural, se necesita emplear una enorme cantidad de energía para mantener las prácticas adoptadas. Eventualmente, el esfuerzo comienza a tambalearse sobre su propio peso, lo que implica que para mantenerlo se requiera aún más energía de la que ya se utilizó en los inicios.

La entropía significa, en último término, que los sistemas y las organizaciones se vuelven cada vez más ineficientes y para conseguir enderezarlos se necesita un trabajo ímprobo. También entraña que las cosas se estropean con más frecuencia y con mayor facilidad. Se puede predecir el futuro de una organización observando el grado de entropía (desorden) que reina en ella e identificando sus causas. Para escapar de la trampa de la entropía, a las empresas solo les queda ser más innovadoras y no tener miedo a experimentar con las nuevas formas de actuar que surjan de su propia evolución: algo absolutamente preferible a

imitar las ideas de otros, que fácilmente pueden no encajar en la propia organización.

La integridad trae consigo la calidad. Durante los años 80 y 90 del siglo pasado, la Gestión de la Calidad Total (TQM) fue la receta mágica que muchas empresas introdujeron en sus operaciones para batir marcas. Hoy en día, programas como el Six Sigma, propugnado por el antiguo presidente de General Electric, Jack Welch, gozan de una enorme popularidad. Desgraciadamente, como hemos señalado anteriormente, la entropía ha hecho que en muchas ocasiones no se consigan los objetivos marcados. Muchas de las empresas que han tratado de imponer la calidad, simplemente tomando prestadas las estrategias y fórmulas empleadas por otros, han terminado por derrochar enormes cantidades de energía sin conseguir mejoras sustanciales de sus ventajas competitivas.

Todo esto es debido a que el TQM significa la caída en una trampa mental, como es la de creer que la calidad se reduce esencialmente a un problema estadístico. El objetivo último del TQM es intentar reducir al mínimo el número de errores en el proceso de fabricación de un producto. El TQM permite llegar a predecir si el producto será mejor, pero no tiene nada que decir acerca de las mejoras en la esencia global de la organización, esto es, de la moral de los empleados, del deleite de los consumidores, las elecciones éticas y el sentimiento general y ganancia de la empresa. La calidad no es simplemente una cuestión de estadística, sino que más bien constituye un tema moral. En el ambiente actual de los negocios, el comportamiento no se puede imponer en una empresa. Solamente se puede liderar ofreciendo ejemplo (de arriba abajo en la organización) y adhiriéndose a ciertos valores. Estos deben estar fundamentados en la integridad y en el respeto hacia todos los que componen una empresa, desde los empleados a los accionistas. Si existe una auténtica integridad, la calidad aparecerá como un subproducto natural.

Le proponemos un curso de TQM en 30 segundos. Se trata de un curso muy simple,

consistente en tres ejemplos de auténtica calidad y basado en tres citas:

- El profesor de la Harvard Business School, Ted Levitt, escribió: “El propósito de cualquier empresa es conseguir y mantener a los clientes”.
- Jerome LiCari, director de Investigación y Desarrollo en Beechnut Baby Foods, dejó la empresa justo antes de que estallara un escándalo. Cuando se le preguntó la razón, contestó: “Yo pensaba que el zumo de manzana debería hacerse con manzanas”.
- En el Sermón de la Montaña, Jesús declaró: “Trata a los demás cómo quisieras que te trataran a ti”.

Los ejecutivos que quieran hacer de sus organizaciones empresas de calidad en el futuro han de entender que nunca lo conseguirán a menos que fundamenten todos sus comportamientos en la integridad. Nunca ha habido ni habrá una teoría, sistema o proceso que pueda mantener la calidad en una organización si la integridad falta. No es fácil conseguir la integridad centrándose en la calidad: es más probable que siendo íntegro se consiga extender la calidad por toda la organización.

## **Superar las trampas: adoptar una visión global**

Una vez empezados a superar los prejuicios personales y los obstáculos organizativos, es el momento de mirar más allá de los temas concretos que detienen nuestra atención y contemplar las cosas desde una óptica global. A continuación se presentan dos conceptos relacionados con las matemáticas (La Ley de los Grandes Números y la Demografía) que nos ayudarán a ampliar nuestra perspectiva y a adoptar una visión panorámica de lo que nos rodea.

La Ley de los Grandes Números. La Ley de los Grandes Números establece que cuanto mayor es el número de intentos, mayor probabilidad existirá de obtener un resultado estadístico determinado. Por ejemplo, si lanzamos una moneda al aire, la

probabilidad de que salga cara o cruz es del 50 %. Pero esa probabilidad se cumplirá solamente si insistimos numerosas veces en tirar la moneda, ya que con solo, digamos, 10 intentos, puede que obtengamos 4 veces cara y 6 veces cruz. En caso de repetir la prueba en 10.000 ocasiones, es casi seguro que la probabilidad del 50 % efectivamente se vea cumplida.

Una de las conclusiones que puede extraerse de esta ley es que cuanto mayor sea la muestra, más probable es que una masa crítica gire en torno a una determinada probabilidad. Este fenómeno se observa, por ejemplo, en la implantación de tecnologías. Las máquinas de fax existen desde hace décadas, pero solo cuando un número suficiente de personas (lo que llamamos una masa crítica) contó con uno de estos aparatos, empezó a tener sentido disponer de uno. Pues ¿de qué sirve tener un fax cuando solo una de cada diez personas con las que alguien se comunica lo tiene? Sin embargo, cuando tres cuartas partes de la población posee un dispositivo de fax, el éxito de esta tecnología empieza a ser un hecho.

El fenómeno de la masa crítica puede ser utilizado para comprobar hasta qué punto ciertos fenómenos pueden llegar a descontrolarse. Tomemos el 1 % de la población como ejemplo. Si en un grupo de 100 personas hay una que se comporta de manera violenta, las 99 restantes podrán controlarla fácilmente. Manteniendo el mismo porcentaje del 1 %, si en un grupo de 1000 personas hay 10 que son delincuentes, las 990 personas restantes posiblemente podrán controlar a 9 de los violentos, pero quedará uno que campará a sus anchas. Ahora hagamos el cálculo para la población mundial, y comprenderemos rápidamente que, aunque el porcentaje de personas violentas permanezca en el 1 %, la fuerza de la masa crítica se multiplica exponencialmente.

Lo que es cierto en esta muestra sobre la violencia puede serlo en cualquier aspecto de los negocios. Cuando una empresa tiene 100 clientes, el servicio que se les puede ofrecer se mantiene dentro de los estándares normales. Ahora bien, si los clientes pasan a ser 5000, es muy probable

que el departamento de atención al cliente se vea desbordado por todo tipo de quejas y cuestiones, así como el sistema de facturación puede llegar a convertirse en un caos. Pero al mismo tiempo, fenómenos como el boca a oreja pueden hacer que el producto de esa empresa se haga más conocido y los clientes aumenten de forma espectacular.

Otra interesante consecuencia que podemos deducir de la Ley de los Grandes Números es que, ya estemos hablando de moléculas, de datos financieros o del canto de los pájaros, cuando las unidades permanecen solas se comportan de una manera, pero cuando son influenciadas por otras su comportamiento se ve modificado. En política, a este hecho se le llama "subirse al carro", gráfica expresión para explicar lo que sucede cuando un candidato comienza a construir una masa crítica de personas favorables. Este tipo de fenómeno puede ayudarnos a entender por qué la gente compra o vende acciones o por qué dona dinero a causas sociales basándose en el mero hecho de que los demás también lo hacen. El sociólogo Duncan Watts, autor del libro *Six Degrees: The Science of a Connected Age*, afirma que el éxito de un producto puede explicarse por una "cascada de información", es decir, cuando un creciente número de personas compra un producto porque ve que otras también lo están haciendo. La masa crítica aumenta la probabilidad de ocurrencia de un determinado comportamiento.

La Ley de los Grandes Números establece que una vez alcanzada una masa crítica, ello atrae a más gente, lo cual significa que lo que antes era un extremo, tiende a convertirse en algo normal: esto parece confirmar lo ya mencionado más arriba, el hecho de que los extremos tienden a desplazarse hacia la zona central. Este es un fenómeno perfectamente aprehendido por aquellos profesionales del marketing que intentan conquistar a un pequeño grupo de consumidores (nicho). El comportamiento de los nichos de mercado, aunque en un principio suelen estar compuestos por un escaso porcentaje de población, puede influir en el de otros segmentos mayores. Con ello parece darse una explicación al modo en que se imponen



las modas, cuando un reducido grupo de "adelantados" adopta una forma de vestir que finalmente es capaz de influenciar a un gran número de personas.

La Ley de los Grandes Números es un principio matemático simple capaz de ayudarnos a rebajar nuestra sorpresa ante determinados eventos que el futuro pueda deparar. Utilizado de manera óptima, liberará a la mente para hacerla capaz de crear y de poner en marcha inesperadas oportunidades en nuestra vida personal y profesional.

La demografía es el destino. El estudio de la demografía es una útil herramienta en la anticipación del futuro. En un artículo acerca de este asunto, publicado por The Economist en 2002, se subrayaban las palabras del filósofo Auguste Comte afirmando que "la demografía es el destino". La demografía es ciertamente uno de los factores determinantes de las tendencias que el futuro traerá consigo. Por ejemplo, la población mundial está envejeciendo hasta un punto nunca antes conocido. En el año 2002, 600 millones de personas en el mundo tenían más de 60 años. Pero son un millón de personas por mes las que llegan a esta edad, con lo que para el año 2050, más de 2000 millones de personas estarán por encima de esa edad. A causa de la baja natalidad (a nivel agregado), por primera vez en la historia de la humanidad habrá más personas mayores que jóvenes.

Esto acarreará inevitablemente una serie de problemas. Los planes de pensiones públicos o privados estarán en peligro y la propia edad de jubilación tendrá que modificarse necesariamente. Muchos niños vivirán sin primos o hermanos menores que ellos y algunos verán hasta que sus únicos familiares son sus padres. Las culturas homogéneas se verán forzadas a admitir inmigrantes entre sus gentes. Tan enorme asunto provocará convulsiones políticas y sociales, pero al mismo tiempo dará origen a oportunidades totalmente desconocidas hasta ahora.

Pero el envejecimiento de la población no es lo único que está encima de la mesa. Hay otros muchos asuntos que plantean

retos y oportunidades: por ejemplo, la gran cantidad de jóvenes que vive en países en vías de desarrollo (en Afganistán, por citar un caso, el 62 % de la población tiene menos de 25 años) o el aumento del papel que la mujer desempeña en todas las sociedades occidentales. En cualquier caso, lo que se debe hacer es analizar con inteligencia y rigor los cambios demográficos, para así poder intuir hacia dónde se dirige el futuro. Es una tarea para llevar a cabo muy cuidadosamente, pues con frecuencia ocurre que las proyecciones de población son erróneas. Solo hay que recordar cómo, hace unos años, los demógrafos previeron que en África la población crecería por encima de lo que sus maltrechas economías podían soportar. Tragedias humanas como el SIDA o las innumerables guerras tribales han tirado por tierra estas alarmistas previsiones.

## Conclusión

Un viejo dicho empresarial reza que "si quieres hacer reír a Dios, enséñale tu plan". En un mundo de cambios rápidos y masivos como el que vivimos, la planificación formal es a menudo un ejercicio fútil. La cortedad de miras de muchos planes de negocio contribuye a ello. Los encargados de ejecutar los planes suelen cometer tres grandes errores: no realizar un análisis adecuado; no centrarse en una visión global de todos los temas implicados y en su contexto real y, por último, no saber convertir la información en un plan de acción.

El primero de estos errores no es fácil de corregir, ya que requiere un cambio radical en la forma de pensar. Las técnicas que se han descrito en este resumen pueden aportar la vía para un pensar distinto que permita actuar de manera más efectiva. Cambiar una forma de pensamiento es un escarpado camino, pero los tiempos que vivimos así lo requieren. Entre otras cosas, hay que saber apreciar en su justa medida lo decisivo de ciertos factores, como puedan ser las tendencias sociales. Dichos factores han de contemplarse como realmente son, no como creemos o como nos gustaría que fueran.

El segundo fallo, carecer de una panorámica global, lo provoca el no emplear una visión holística para realizar el análisis. La clave para corregirlo es unir las tendencias y los eventos de manera que ante nosotros aparezcan patrones de comportamiento y conexiones en lugar de hechos aislados.

El último de los retos, ser capaces de usar la información para la acción, requiere también de un esfuerzo consciente. Deberíamos preguntarnos continuamente lo siguiente: si mis ideas son claras acerca de lo que tengo que hacer, y estoy seguro de que se puede obtener beneficio actuando de esta manera, ¿cuál es el obstáculo que impide pasar a la acción? Algunos ejecutivos opinan que el estrés no tiene nada que ver con el exceso de trabajo, sino más bien con tener trabajo que no puede llevarse a la práctica porque una especie de inercia bloquea su implantación. Y es que las ideas sin acción son un ejercicio paralizante y nada eficaz. De manera que es hora de ponerse en marcha.