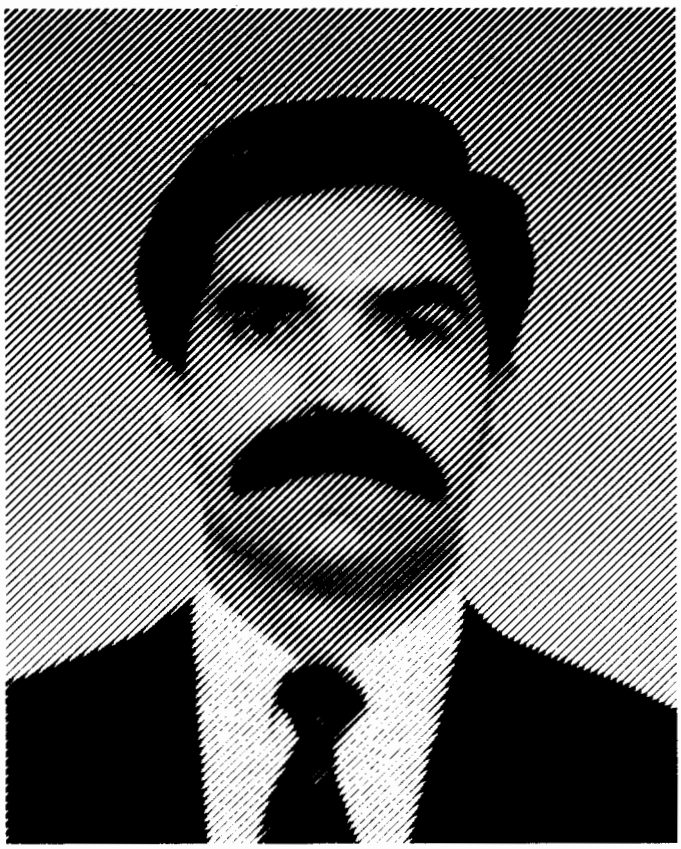
# JAIME ALONSO

# ENTREVISTA



El Dr. Jaime Alonso es investigador, catedrático y consultor. Actualmente ocupa la Dirección del Programa de Graduados en Administración del ITESM Campus Monterrey, es consejero del Centro de Estudios sobre Diversidad en el Trabajo en la Universidad de Houston, miembro del Consejo de Directores del Instituto de Negocios Internacionales de la Escuela Superior de Administración de Negocios de Lima, Perú, e Investigador Asociado del Centro de Estudios Estratégicos México, U.S.A.

**PAPERS DE TURISME: ¿Podría explicarnos cómo empezó su interés por temas relacionados con la gestión de la calidad?**

*Jaime Alonso:* Empecé la carrera de ingeniería industrial hace 20 años y ya desde antes de terminar la licenciatura me dediqué a trabajar en diferentes empresas muy orientadas al área de producción y a los procesos necesarios para fabricar productos de calidad. Terminé la licenciatura y me fui a trabajar a una empresa siderúrgica, donde me di cuenta que la calidad se estaba logrando totalmente pero no sólo desde el punto de vista tecnológico, sino también en los procesos humanos para lograr una combinación que yo llamo "socio-técnica" que hiciera de un sistema de trabajo algo robusto, algo sólido, para fabricar productos y/o servicios con calidad.

Después entré en una empresa petroquímica donde pasé por el área de finanzas, el área de costes y llevé la parte administrativa también (administrativa, tecnológica y humana). Me di cuenta entonces de que para diseñar sistemas de calidad robustos y sólidos se requiere no solamente entusiasmo y ganas, sino que se requieren conocimientos, una formación de vanguardia.

Es así como inicié una gira donde obtuve un master en Canadá, otro en Japón y finalmente el doctorado en Wharton, y con esta formación internacional (formación técnico-administrativa), logré adquirir una serie de conocimientos e iniciar una serie de procesos de investigación que me han ayudado mucho a poder dar un mejor servicio a las empresas cuando se desarrollan procesos de consultoría o de asesoría.

A partir de entonces he estado trabajando con unas cien organizaciones en diferentes países, implementando, diseñando y planificando modelos de calidad de gestión total. Así es como se inicia mi carrera, en un principio desde el lado práctico y

después se complementa con el lado teórico, y siempre ando moviéndome en los dos escenarios, nunca en uno sólo.

**P.T.: Ha mencionado su estancia en Japón, ¿podría explicarnos algo más sobre esta experiencia?**

J.A.: Muchos de los modelos de calidad que recibimos en España, en México, en Venezuela, en Estados Unidos, en fin, en países latinoeuropeos o latinoamericanos, en gran medida los recibimos a través de la óptica de los gringos, de los Estados Unidos, porque la investigación que se ha realizado en nuestros países es realmente muy reducida y lo que sucede es que los investigadores de Estados Unidos, de Alemania o de Inglaterra van a Japón y observan los fenómenos de calidad, con su perspectiva, desde su propia óptica. Por ejemplo, cuando nosotros ponemos a un hombre y a una mujer a observar una situación las percepciones y las interpretaciones son diferentes, lo mismo sucede en este caso. Cuando yo empecé a leer procesos, artículos e investigaciones sobre calidad, de inmediato identifiqué que estaban sesgados, que estaban orientados desde la óptica de Estados Unidos, dije "esto es una broma".

Los investigadores de Estados Unidos tienen muchas veces una tendencia natural a pensar que su modelo de administración es el mejor y lo toman como marco de referencia. Es por esta razón por lo que para mí era muy importante ir a Japón y estudiar con la óptica latinoamericana, a pesar de que yo ya había tenido algunos procesos de formación en el extranjero, para observar el fenómeno desde el punto de vista latinoamericano o latino, y mi perspectiva no fue la misma, fue diferente desde el momento en que mi formación es diferente.

La formación en Estados Unidos se enfoca bastante desde el lado inductivo, de lo particular, de lo práctico, de lo concreto a lo general. Nuestra formación viene, incluyendo la española, de la metodología francesa y española, que parte de modelos generales y luego aterriza en cosas concretas, desde este momento mi perspectiva es distinta. Segundo, la plataforma tecnológica de nuestros países no coincide con la plataforma tecnológica de Estados Unidos, Alemania o Inglaterra, entonces esa es otra variable a considerar. Tercero, la forma en que los sindicatos y los empresarios y el gobierno trabajan de manera conjunta, no es observada de la misma forma por un latino que por un anglo; además de todas esas percepciones, mi posición en Japón como un extranjero mexicano recibe un trato diferente a un extranjero estadounidense.

Todos estos procesos provocan una percepción que me ayuda a definir mejor las adaptaciones del modelo de gestión de calidad total japonés a la realidad mexicana y me ayuda a definir la necesidad de crear conceptos propios, diseños propios.

Por ejemplo, el modelo de gestión de calidad total para el sector turístico en España debe ser diseñado respetando las condiciones de este sector y no adaptado-prostituido en función de quién sabe qué procesos. Yo creo que debe ser un acto de diseño creativo que tenga en cuenta las funciones del recurso humano, las etapas de madurez de los líderes que dirigen las instituciones turísticas, y que tenga también en cuenta el tipo de turismo que reciben, si es un turismo de alto volumen o de alto margen, si es turismo de masas, etc. Debe ser un modelo diseñado a las condiciones del sector, más que vamos a adaptar dos, tres cosas y en el proceso de adaptación prostituimos, eliminamos, quitamos, ponemos, y se termina haciendo una compota de muchas cosas que no vienen a cuento.

Por eso para mí era tan importante ir a Japón y percibir, estudiar con mi propia óptica y llegar a conclusiones. De hecho mi tesis doctoral versó sobre un modelo para empresas mexicanas que sea dinámico y construido de acuerdo a los valores, supuestos, conductas y estilos de gerencia de México, y esta metodología la he estado adaptando a empresas del sur de Estados Unidos con alto porcentaje de mexicanos, o Venezuela o Colombia o México, y ahora estoy por primera vez aquí.

**P.T.: Vamos a entrar en el tema de la industria turística española y valenciana en concreto. Desde hace tres años se ha dado en la Comunidad Valenciana una creciente preocupación por los temas referentes a la calidad. Desde la Administración se ha apoyado la financiación de diagnósticos de calidad con el objetivo de elaborar planes de mejora de la calidad y se han realizado diagnósticos específicos para empresas concretas. Querríamos que nos comentara la utilidad de estos diagnósticos planteados de forma concreta para empresas específicas o si habría que plantearlo de forma más general.**

J.A.: Si la inquietud se inicia hace tres años, me da mucha pena decirlo pero van quince años tarde. Eso es una realidad muy concreta, sobre todo hablando de una industria turística competitiva a nivel mundial; sin embargo, es mejor tarde que nunca, pero ya llegamos tarde.

Esto implica que si llevamos quince años de retraso, no podemos hacer experimentos porque cada experimento que falla va dejando un grado de inmunidad en la gente y en el sector que empieza a plantearse que las cosas no funcionan. Esto se debe, fundamentalmente, a que hay muchos patanes y muchos pedantes que nos creemos expertos en calidad porque leímos uno o dos libros y, de repente, nos sentimos consultores a nivel internacional y hacemos un relajo, un desorden o no sé cuál será la mejor palabra. Y al final el cliente y el sector se quedan inmunes y dicen "esto de la calidad no funciona, se acabó", y se regresa a hacer lo mismo de siempre, pero con un grado de inmunidad

contra el asesor, contra el estudio de diagnóstico, contra todo aquello que en un momento me pudiera ayudar.

Es sumamente importante hacer diagnósticos en diferentes niveles, uno a nivel macro, el sector turismo, como sector y su competitividad, hacia dónde lo queremos llevar. Eso es una necesidad, sobre todo porque las reglas del juego están cambiando, por un lado los desarrollos turísticos de otras partes del mundo están capturando a ese turista que venía aquí, se está compitiendo y de manera agresiva, no solamente con esfuerzos aislados.

Se necesita entonces un direccionamiento desde arriba, pero también se requiere otro tipo de estrategia diagonal, diagnóstico a nivel intermedio (por ejemplo, vamos a dedicarnos al gran turismo), por segmentación de mercados (el de alta contribución, el de alto volumen, el de las grandes masas, el de los veleros o el de la gente con muchos recursos económicos).

Pero también es importante que al pequeño empresario se le dé soporte inteligente. Entonces, estamos hablando de tres niveles, pero los tres deben ir encadenados de manera consonante, pero no podemos pasarnos seis meses haciendo esto, por eso hablo yo de que se requiere gente que realice un esfuerzo inteligente apoyado en conocimientos, no un esfuerzo apoyado en mucha energía y buena voluntad. Ahora, estas personas que estén en el diagnóstico deben conocer el modelo de gestión de calidad, las teorías, las prácticas, pero también el sector turístico y debe ser también un diagnóstico participativo que incluya a los actores que están en el sector, a los que hacen turismo, no a los administradores o gerentes solamente, sino a la gente.

Esto ya lo hemos hecho en diferentes partes de América, donde los llamamos diagnósticos participativos a través de una metodología en particular que se apoya mucho en el sistema del método Delphi, con todo un apoyo de ordenadores. Pero esto es nada más la parte para decir, bueno, esto es mi diagnóstico que me va a ayudar a decidir "comisiones de partida", porque el diagnóstico necesita un seguimiento concreto de acciones reales.

La cultura de calidad se hace sobre la marcha, pero con un plan definido, yo no puedo esperar que cambie la cultura de Valencia para generar un proceso de calidad. Yo genero la cultura de calidad, haciéndola, trabajándola y mi tesis es que se debe trabajar en dos niveles, a nivel conductas y métodos de trabajo y a nivel valores, en la persona, actitudes; pero se requieren los dos.

Retomando la pregunta, primero, es fundamental un diagnóstico rápido, apoyado en conocimientos y participativo, ése es un proceso que, en mi opinión, si se tiene la gente con la base sólida de conocimientos, y una serie de consultas, no debe tardar más de tres meses sobre todo por lo que yo escuchaba ayer de que hay un sentimiento de crisis en la oportunidad, no dejemos pasar tres años sin diagnosis sino tres meses, y de ahí generar un proceso de acciones concretas por segmentación de mercados, de clientes, de sectores, de áreas geográficas que ya vendría del diagnóstico. Pero todo este esfuerzo de mejora, donde mejora no implica solamente robustecer lo que ya tengo, sino tal vez destruir y crear cosas nuevas (destruir aquello que ya no sirve y crear cosas nuevas que requiere el cliente, el turista) se debe fundamentar en una plataforma formativa, en un proceso formativo, de hecho no puede haber calidad si no hay educación porque la gente requiere de un proceso de formación. Por lo tanto, sí es necesario el diagnóstico, sí son necesarias una serie de acciones concretas y sobre todo hay que generar un proceso para asegurar la continuidad, porque somos muy buenos para iniciar pero se acaban las energías y todo decae.

**P.T.: Usted ha planteado que sería necesario un diagnóstico en tres planos, uno para el sector turístico en general, otro para los subsectores y otro concreto para cada empresa.**

J.A.: Sí, para subsectores, regiones geográficas, o por clientes, dependiendo de la estratificación que se desee realizar, y otro a nivel puntual, concreto, porque la empresa turística implica microempresarios o pequeños empresarios. ¿Cuantos hoteles de cinco estrellas hay? Pues tres, cuatro, diez y se acabó el sector turístico en la Comunidad Valenciana está formado por pequeños negocios que requieren de una serie de apoyos de administración, de management, y es ahí donde las pequeñas cosas se transforman en efectos multiplicativos.

Se trata de contar con un programa diseñado para la pequeña y mediana empresa, aquí en España lo tienen, el PYME, pero debería realizarse específicamente para el sector turístico, los conceptos probablemente serán los mismos, pero la manera en que se entrega va a ser muy diferente. A mí me ha tocado en México trabajar en el desarrollo de pequeños y medianos empresarios incluso microempresarios, y la experiencia es que son muy demandantes, entonces necesitamos una red de voluntarios, de las universidades probablemente, muchachos jóvenes, porque no es función de institutos como éstos ser absorbidos por una o dos empresas; vamos, un hotel puede absorber a todo este departamento, y no es la función de ustedes, pero sí gestar estrategias robustas de apoyo a través de jóvenes estudiantes.

No sé si esto sería factible aquí, pero incluso se podría empezar a gestar, vía estos procesos formativos, un programa para la concesión de credenciales o diplomas o certificados, porque esta gente tiene que conseguir al final de los eventos formativos

algo para ellos, algo que puedan vender en un mercado dentro del sector turismo y fuera del sector turismo. Lo que nosotros hemos encontrado es que estos grupos de voluntarios adquieren una especialidad pero desean flexibilidad para que se aplique en diferentes lugares, entonces estoy hablando por ejemplo de un pequeño certificado en gestión general pero con especialidad en turismo, pero el de la gestión general existe, y esto nos ha dado muy buen resultado.

**P.T.: Cómo engarzarían en el tiempo estos diagnósticos en los tres diferentes planos?**

J.A.: Yo creo que lo más razonable es empezar por el macro y terminar por el micro pero si hay algún valiente en el medio o a nivel pequeño que se lance al ruedo, con ése hay que trabajar, porque esperar a que los ministros y funcionarios se pongan de acuerdo a veces implica el consenso de muchos intereses que no necesariamente se da en cortos espacios de tiempo, especialmente ahora que observo que hay posiciones si no antagónicas, al menos filosóficamente diferentes dentro del sector.

Claro que un proceso de diagnóstico puede ayudar a lograr un consenso, pero la otra es la cultura empresarial, el espíritu empresarial es fundamental para que esto se dé y si hay valientes, con esos pequeños ir gestando una punta de lanza que vaya, vía el esfuerzo, la energía y el conocimiento de estas gentes permeando hacia los demás empresarios, hacia los demás sectores, porque es necesario que sea un esfuerzo, otra vez la palabra es robusto. Hay muchos esfuerzos que son caricaturas de gestión total y que se plantean, bueno, vamos a utilizar siete herramientas estadísticas, pero a lo mejor no se requieren las siete, a lo mejor se requieren cuatro, pero alguien dijo que íbamos a usar herramientas estadísticas. Otro tema es que hay que plantearse si realmente los supuestos que tenemos del sector turístico o que hemos venido teniendo los últimos diez, quince años siguen siendo válidos, porque a lo mejor vamos a mejorar lo que ya nos es válido.

¿Como vamos a hacer que el sector turístico aprenda en su parte política, en su parte administrativa, en su parte operativa? Porque el turismo es una actividad tan dinámica que necesitamos generar procesos de aprendizaje dentro del mismo sector, me refiero a organizaciones que aprenden, capaces de aprender y adaptarse de manera continua. A veces yo siento que el sistema pudiera estar anquilosado, no sé si es ésa la mejor palabra, pero sí como empantanado, atascado como cuando un coche se atasca en el lodo, y parece que nadie se mueve, ya están los mismos y la misma lucha de intereses, hay que generar, en todos estos esfuerzos de gestión total, capacidad de que el sistema aprenda y para eso se requieren siempre procesos formativos, de otra manera el sistema no aprende.

**P.T.: La Comunidad Valenciana tiene desde el año 90, un diagnóstico del sector turístico, el Libro Blanco, ¿sería el siguiente paso hacer diagnósticos de los subsectores al mismo tiempo que apoyar las iniciativas de las empresas que así lo hayan realizado?**

J.A.: Bueno, el diagnóstico de entrada es cuatro años viejo, y probablemente si se terminó en el 90, implica que se inició antes, por lo que ya tiene cinco o seis años de antigüedad. Se debería hacer un repaso con algunos expertos que pudieran decir si es válido o no, supongamos que sea válido, lo que sigue es claro, yo necesito héroes y campeones que me ayuden a hacer que el diagnóstico se transforme en una realidad, entonces necesito ser selectivo con quien me decido a realizar esfuerzos de mejora, pero no desde una plataforma, yo gobierno, te voy a dar a ti, pequeño empresario, si no vamos en calidad de socios, y a riesgos compartidos, a iniciar procesos de mejora.

Dado que no conozco el Libro Blanco desde el punto de vista metodológico, mi opinión contra él es que funciona mucho más un esquema como el que acabo de explicar que vaya eliminando la dependencia, el cordón umbilical de organismos del gobierno, y fomente el espíritu emprendedor, y lograr que el empresario llegue si no a ser autosuficiente, sí al menos a alcanzar una interdependencia más apoyada en necesidades del sector pero que la operación del día con día sea del pequeño empresario, pero no conozco lo que el Libro Blanco dice.

Hay que aprovechar la energía del empresario, del individuo y desde luego el gerente es un asesor, un consultor, pero es un asesor-consultor que también debe ser "hacedor"; no solamente aquí estoy yo asesorándote con corbata y en mi sitio, me voy a meter a hacer, a compartir riesgos. Yo creo en el gerente "hacedor", no en el gerente pensador solamente. Es un gerente que piensa, actúa, recontempla, piensa y actúa, recontempla, piensa y actúa, de otra manera hay un despegue de lo que sucede en la realidad.

Ayer yo mencionaba en mi ponencia que una cosa es entender y otra cosa es conocer, yo puedo entender hacia dónde y por qué el sector turismo va en una dirección, y no conocer las maneras operativas, por ejemplo, yo entiendo para qué es un automóvil, un coche, es un medio de transporte, pero yo no conozco el funcionamiento de un coche, yo abro el motor y lo vuelvo a cerrar, porque no conozco, yo no lo puedo componer si nada más entiendo el para qué, necesito operar, necesito transpirar dentro de las operaciones del sector turismo.

El acto de entender el sector es un acto cognoscitivo, lógico, racional, el acto de conocer el sector turismo es un acto de conductas, es un acto de acciones, y eso presenta perspectivas

muy diferentes. Cuando más diferencias hay entre entender y conocer más difícil o más inoperantes serán los diagnósticos.

**P.T.: Lo que ocurre muchas veces es que cuando quieres involucrar a las empresas en temas de calidad, lo que están pensando es algo muy concreto, un plan de calidad para mi empresa, para mi cocina, para la recepción etc., les cuesta pensar en general.**

J.A.: Lo que pasa es que para los pequeños empresarios ésas son sus necesidades, de hecho, qué interesante, porque nuestro modelo de calidad para la pequeña y microempresa, parte de manera inductiva, no de manera deductiva, primero vemos cuál es la necesidad de la cocina, del comedor, del cuarto de máquinas y de esas necesidades parte el modelo versus sacaste el sector, que también es muy importante, y vamos hacia esta dirección, pero yo no como de planes, yo como de mi cocina, de mis clientes que van al comedor, entonces el modelo de diagnóstico debe partir de necesidades tanto del sector como del microempresario, de la cocinera, del camarero, también de ahí, de las dos, y a veces el diagnóstico se queda en la dirección estratégica, pero ya se me murieron tres cocineros.

**P.T.: Bien, supongamos que ya tenemos los diagnósticos en los tres diferentes planos, el siguiente paso sería hacer planes de mejora de la calidad.**

J.A.: Bueno, cada diagnóstico, me imagino, quiero pensar que tiene información sobre cuál es el grado de madurez, infancia, adolescencia, juventud, menopausia, senectud, moribundez o a lo mejor ya entierro de cada sector, porque no todas las estrategias, no todos los esquemas de financiamiento, no todos los procesos formativos podrán ser iguales. Si yo tengo un hijo de cuatro años no lo voy a formar igual que a uno de 14 o a uno de 24, ni va a tener el mismo proceso cognoscitivo, entonces el micro empresario tiene un perfil, el pequeño, el mediano y el gran empresario tienen otros perfiles y diferentes necesidades.

Si yo como gobierno o sector, ministro, voy a tomar un rol de soporte debe ser congruente con las madureces de cada blanco al que voy a ayudar. Hace ocho años yo tenía un puesto dentro del Tecnológico de Monterrey de asesor al micro empresario y empieza uno a darse cuenta de todo, empieza uno a ajustarse intensamente, pero a final de cuentas las necesidades del micro y pequeño empresario ahí están, y difícilmente uno dentro de su pequeñez va a componer el sector en su totalidad, y entonces no me queda más que dedicar mis esfuerzos donde me hagan caso, por eso decía, hay que buscar esos campeones y esas gentes con cierto grado de tolerancia al riesgo y vale venga. Porque tratar de hacer que el Ministro de Turismo que se ponga con el Ministro de Hacienda, etc., probablemente nunca tengamos audiencia. Pero en el aquí y en el ahora uno empieza a hacerlo.

De hecho, todo el sector, esto ya está muy trabajado en otros lugares el sector informal de la economía no se arregla desde arriba, se arregla desde abajo, y eso es trabajar en pequeño. En México el programa solidaridad así ha funcionado, involucrando a la gente con las necesidades concretas en la solución de sus problemas en el nivel en que ellos desean solucionarlos y ha dado excelentes resultados.

Todo conocimiento crea responsabilidades. En la medida en que ustedes y yo adquiramos conocimientos, nos formemos, la responsabilidad es inherente. Entonces, ¿cuál es mi rol a nivel funcionario de un Instituto, de una parte de gobierno?, apoyar a los que están a favor mío con mi conocimiento, con mi consultoría y con mis acciones. A veces lo hace uno de gratis, pero es parte del show. Sí, yo recomendaría que se hagan estrategias definitivamente estratificadas dependiendo de las madureces, dependiendo de los liderazgos de cada tipo de individuo y sobre todo el tamaño de entidad, del restaurante, del hotel, de los servicios turísticos.

**P.T.: En cierto modo el problema que tenemos es que estamos apoyando estos diagnósticos de calidad pero de alguna forma no sabemos si responden o no y si están empezando a funcionar hacia la dirección que creíamos (porque por ejemplo el hotel donde están ustedes hospedados se supone que es un hotel dentro de la zona de una categoría bastante buena. Y allí hicieron un diagnóstico de calidad, y se supone que se ha empezado a trabajar en ese tema...).**

J.A.: Qué interesante, porque yo financio un diagnóstico y uno dice, ¿cuál es mi responsabilidad, tengo la obligación de hacer un seguimiento al hotel o no? Yo creo que, por ejemplo, parte de los sistemas de financiación que pudiera tener este Instituto es O.K. te apoyo, pero te voy a hacer auditorías durante 18 meses a ver qué hiciste. Un seguimiento ya, definitivo. Porque yo no te puedo apoyar, no más por guapo, por majo, no, no, te voy a apoyar pero me interesa a ti, hotel, ayudarte pero como parte de una institución turística me interesa y además tengo la obligación de darte seguimiento. Vamos a hacer un compromiso doble, ese es otro esquema que requería, porque ya tengo el diagnóstico y digo, sí, no debo fumar ni debo comer grasas ni debo esto, pero lo sigo haciendo, entonces debe haber en el convenio de financiación, en el contrato, una serie de obligaciones y deberes a las que se comprometen las partes. Bueno, al menos yo creo que es algo deseable pero no sé si será viable.

**P.T.: ¿Es posible separar la planificación y la implementación como dos fases?**

J.A.: No, definitivamente que no, la planificación y la implementación son la misma cosa, uno mientras implementa

va planeando y mientras va planeando uno va implementando. De hecho, lo que pasa es que en la filosofía occidental, uno planea, luego organiza, ejecuta, inspecciona y mejora, pero eso es nada más en occidente, en oriente las cinco constantes que acabo de mencionar se dicen con una palabra, KANRI, todo es lo mismo. La visión del mundo occidental es discreta, en Japón por ejemplo es diferente, pero nosotros no queremos ser españoles japoneses o mexicanos japoneses, para competir debemos ser mejores españoles o mejores mexicanos, ni genética ni psicológica, ni culturalmente vamos a ser nosotros japoneses. Hay que entender que en Japón el proceso administrativo que nosotros vemos en cinco etapas allá se ve en una sola, eso es una cosa que debemos aprender, una mentalidad más "holística" más integrativa, porque alguien planea, otro ejecuta y otro organiza ¡caray!, para el tercer paso quién sabe qué sucedió. Yo creo que el que planea debe ejecutar y debe estar ahí para mejorar la operación si el sistema administrativo no permite esto, hay que cambiar el sistema administrativo, yo sé que esto es contundente, pero, es lo que pienso.

**P.T.: ¿Qué tipo de estudios serían necesarios para el KANRI?**

J.A.: Aquí hay varios niveles, uno es la parte de adquisición de conocimientos, de conceptos, de filosofías, de herramientas y ese es un proceso formativo en el lado tradicional, pero hay otro proceso formativo que es sustancial que se dé, y es "habilidades del pensamiento para la dirección".

Yo he estado trabajando con muchos empresarios que traen un pensamiento muy analítico en donde un todo lo descompongo en sus partes, estudio las partes y en función de eso concluyo con respecto al todo, pero nunca cuestioné el todo, porque por mi mentalidad analítica siempre un problema tiendo a descomponerlo en sus partes. Pero, ¿qué pasa cuando las causas del problema no están en las partes, sino fuera de la parte física, fuera de la parte administrativa? Por ejemplo, hay ocasiones en que uno dice, esto está muy simple, digamos una gerencia de recursos humanos que tiene las funciones, desde luego de administrar personal, pero además administra la cafetería, el servicio de vigilancia y limpieza, y uno lo primero que se pregunta es, ¿limpieza y vigilancia le agregan valor a mi servicio o a mi producto? Si la respuesta es no, ¿por qué lo estoy administrando?, ¿por qué me sale más barato?, sí, pero no eres empresa de vigilancia, entonces contrata los servicios.

A mí me ha tocado trabajar con empresas que han reducido su personal de 65 a 7, pero no lo han reducido despidiendo, sino que han creado unidades de negocio o han subcontratado los servicios y la compañía sigue recibiendo los servicios de cafetería o de vigilancia, pero ya no los administra, se pone en condición de cliente.

Para llegar a un pensamiento de este tipo donde más que buscar mejorar las cosas vía análisis, vía la segmentación del todo hay que tener también un entendimiento del todo, del negocio como un todo y de donde el negocio funciona en un entorno global, por ejemplo, yo les pregunto a ustedes: ¿Qué es el ITVA? Y ustedes me dicen, bueno, es un Instituto que tiene estos departamentos, que tiene estas funciones y que tiene estos esquemas de financiación. Me están describiendo el ITVA en función de sus partes, pero si de repente yo les digo, ¿para qué es el ITVA?, entonces, el ITVA es un instituto descentralizado de... y me lo definen en función de un todo mayor. Cuando uno cuestiona en función de un todo mayor, uno cuestiona la razón de existir de todas las partes y si esa razón de existir ya no es válida, se elimina cada parte y eso es ser eficiente y efectivo. Ahora lo ejemplifiqué con el caso del ITVA, pero no lo tomen personal, porque lo podía haber hecho con cualquier otra cosa.

En la visión analítica uno se va a las partes, oiga, pero cuestione el todo, o reestructure el todo, rediseñe el todo. Esto es como cuando uno se casa y decide vivir en común con otra persona, uno ya no es el todo, el todo cambió, y más cuando vienen hijos o vienen parientes, el todo sigue cambiando.

Si el todo, que es el sector turístico en el mundo, está cambiando, está dinamizándose, las compañías aéreas están cambiando, las agencias de viajes están cambiando, la manera de hacer turismo está cambiando, ¡caramba! yo debo cambiar. Entonces, ¡ok! yo entendí que debo cambiar. Ahora, ¿cómo cambio?, entonces necesito trabajar en la parte cognoscitiva del pensamiento, pero en la parte conductual del empresario, del trabajador, por eso me refería a que además de los procesos formativos de técnicas, de herramientas, filosofías, etc., debo trabajar con la parte pensante del empresario, del funcionario.

**P.T.: Quizás antes no nos hemos explicado bien cuando le preguntábamos qué tipo de estudios, nos referíamos a qué procesos de investigación serían necesarios para completar el KANRI.**

J.A.: No son estudios para completar, sino que el concepto de administración no está fragmentado en cinco elementos, lo que tengo que hacer es un cambio paradigmático y enseñarles a los trabajadores y ejecutivos a administrar en términos "holísticos", más que administrar en términos fragmentarios.

¿Qué estudios? Pues tenemos seminarios que van dedicados a enriquecer las habilidades cognoscitivas del director, del gerente. De hecho, junto con una doctora en psicología hemos desarrollado un seminario que se llama "Habilidades del pensamiento para la dirección", que se puede enfocar a nivel empresario y a

nivel trabajador, cómo aprender a dirigir, no solamente en términos analíticos sino en términos sintéticos y utilizar procesos de creatividad, innovación, de síntesis, análisis y cómo se percibe el mundo, porque mi percepción está muy influenciada por mi estilo de pensamiento y si yo nada más tengo un sólo estilo de pensamiento voy a tener una visión del mundo incompleta.

Todo esto es calidad total, no nada más producir una paella sin considerar cómo la entrego, la sirvo, el ambiente del restaurante y el servicio a posteriori, no nada más es sírvaselo y que se lo coma. Todo eso es calidad.

**P.T.: La calidad y la satisfacción del consumidor son conceptos que están íntimamente unidos, y para llegar a conocer cuáles son las necesidades de los consumidores, ¿qué debemos hacer?, ¿debemos hacer encuestas a los consumidores, o bien son los profesionales los que nos deben decir cómo mejorar la satisfacción de los clientes?**

J.A.: Son las dos, de hecho se pueden hacer estudios, encuestas, entrevistas, para estratificar los segmentos de clientes o de mercados, pero también hay mucho escrito, mucho investigado ya, sobre la forma en que un consumidor se comporta, incluso por nacionalidad, por nivel de ingresos, etc. No es necesario partir de cero, hay muchos criterios, lo único que hay que hacer es aplicarlo. Como las matrices de estratificación por contacto o por orientación al cliente, orientación al proceso, ya hay mucho escrito.

Por otra parte es muy importante sobre todo entender que los servicios se consumen justo a tiempo, los servicios no se almacenan. Todas mis decisiones de capacidad, de tamaño de la entidad de la unidad de negocio, mis decisiones en los servicios tienen que ver con un pronóstico del marketing porque yo no puedo almacenar servicios, se producen y se fabrican justo a tiempo, entonces esa es una decisión estratégica y de financiación muy fuerte.

En manufacturas uno puede almacenar, en los servicios no, entonces implica por ejemplo una planta de recursos humanos que incluso llega a estar moviéndose, aunque aquí ya sé que esto es más difícil, entre regiones dependiendo de las demandas estacionales de los productos que se hacen en otros países, pero yo sé que en España es complicado. Pero bueno, acuérdense que los problemas nuevos se resuelven con soluciones nuevas, porque hay ese dicho, cuando ya me sabía todas las respuestas me cambiaron todas las preguntas, exactamente eso es lo que a lo mejor ha pasado.

**P.T.: Antes ha mencionado la formación como algo fundamental en la implementación de los procesos de calidad, ¿qué tipo de actividades formativas serían necesarias para la implementación? Desde el ITVA se financia a empresas para que realicen planes de formación, ¿es positivo apoyar a las empresas de forma individual o habría que hacer algo más general?**

J.A.: Bueno, supongo que ustedes ya tienen algo al respecto en cuanto a alineamientos y políticas de cuáles son los elementos mínimos que debe tener un plan de formación. Ustedes deben decir, bueno, yo te financio, pero tu plan de formación debe tener estos cinco elementos; y la otra es el que te va a dar el plan formativo debe cumplir con estas características, si no, no se financia. Ustedes deben tener unos requisitos mínimos, porque tampoco ustedes se pueden convertir en policías de todo el mundo, pero sí unos niveles mínimos, no se trata de administrar todo, sino lo esencial.

La otra es que ustedes pudieran generar un programa de formación para formadores, incluso si pudiera ser realizado con las universidades locales, y de esa manera ustedes ya después transfieren a las universidades la responsabilidad, pero ustedes ya los formaron. Así lo hizo por ejemplo la multinacional FORD con el Tecnológico de Monterrey, tenemos 26 campus en todo México y hubo un proceso de formación de formadores donde se formaron más de trescientos profesores y ahora todos los proveedores de la cadena de montaje de FORD en diferentes lugares de México acuden a los campus del Tecnológico, porque esta gente ya está formada y lo estamos haciendo así con varias empresas, porque las empresas de automóviles se dedican a vender coches, no a formar; entonces, dejemos a los formadores que se dediquen a formar. Pero ellos tuvieron una parte muy activa en el diseño de los planes de formación. Ustedes no tienen todo el *staff* ni todo el tiempo para dedicarse a formar gente pero podrían hacerlo de acuerdo con las universidades, es una manera muy rápida de hacerlo.

**P.T.: Quisiéramos retomar y también relacionado con el tema de la formación esa posibilidad que habría de formar, incluso de acreditar, los estudios relacionados con la diagnosis de la calidad, ¿podría explicarse un poco más en este sentido?**

J.A.: Yo podría sacar un diploma, no sé si aquí es posible, de dos años o un curso corto de ocho meses que acredite cómo, ignoro la terminología, pero como técnico en turismo es suficiente algo equivalente que me permita, yo sé que el sector turístico tiene reglas internas de operación y de acreditación, etc., entonces, un curso corto de ocho meses o de año y medio, ya ustedes definirán que es corto, pero que me deje a mí, persona, un valor que yo pueda vender en el sector, pero que sea algo rápido, porque no tenemos mucho tiempo.

Probablemente ahora tengamos que sacar algo orientado a las necesidades inmediatas, por ejemplo, cursos de cocina, de

camareros, etc., con una parte de gerencia y aspectos inherentes a cuestiones laborales. Otra vez, porque las necesidades demandan esos productos, aunque también hay necesidades grandotas, pero en el aquí y el ahora necesitamos cosas concretas. Eso funciona muy bien y eso además se puede hacer vía un esquema de créditos, no de becas, de créditos, de forma que los muchachos al terminar su curso, lo paguen y sean autosuficientes.

Se pueden hacer muchas cosas, donde yo me confieso ignorante es en el estado del sector turístico, entonces, si se dan cuenta, mis respuestas son generales, porque sería ridículo de mi parte ponerme a opinar del sector cuando no conozco el estado del mismo. En lo que sí me considero preparado es en materia de calidad, pero es como si ustedes se encontraran a un doctor por la calle y le dijeran, hágame un diagnóstico, les diría, bueno, pues quítese la camisa y los pantalones y déjeme auscultarle, bueno, aquí es lo mismo.

**P.T.: En España existe una diplomatura en turismo que son los Técnicos en Empresas y Actividades Turísticas, pero esa formación, a pesar de no haber tenido normalmente la aceptación que se hubiera esperado en el mismo sector, tiene ciertas características más bien genéricas, entonces, no permite un acceso al mercado de trabajo, directo o inmediato.**

J.A.: Entonces entren a cursos de cocina, de camareros, etcétera.

**P.T.: ¿Y relacionado con la diagnosis?**

J.A.: Pero es que si eso no se tiene, la diagnosis de base está mal.

**P.T.: Creíamos que se estaba refiriendo a una especie de diplomatura para formar personas que con unos mínimos conocimientos se dedicasen a la realización de diagnósticos de calidad.**

J.A.: Son dos cosas diferentes, una es satisfacer las necesidades del empresario turístico a nivel operativo y otra es formar personal para el corto y medio plazo, el largo todos vamos a estar muertos, pero sí para el corto y medio. Entonces, no podemos formar administradores, porque vamos a tener puros generales y nadie que opere, son muy importantes los dos, hay que trabajar siempre en paralelo, todos los programas deben trabajar en paralelo, operativo, estratégico, administrativo.

La otra es, aunque yo sé que esto aquí va a provocar cierto grado de controversia, en nuestros países se premia más al administrador que al ejecutor, todo el mundo quiere ser jefe y gerente de inmediato, entonces, nuestros esquemas de pago no deben estar en función de la jerarquía, sino en función del servicio que presten al cliente que es el que paga.

En nuestra universidad hay profesores que ganan más que los decanos, porque es el profesor el que realmente hace que las cosas sucedan en ese momento en que se realiza el contacto con clientes, con estudiantes, con empresas, con otros institutos, el decano también es muy importante, yo soy decano pero también soy profesor, y el valor del individuo en una universidad es por su investigación y por su docencia, no tanto por su labor administrativa, aunque es necesaria.

Entonces, en el sector turístico se requieren administradores, pero se requiere también gente con un entendimiento y conocimiento de la operación turística, "hacedores", pero que se dediquen a hacer, vamos nuestro propósito no es formar puros generales del sector turístico, necesitamos tropa, pero tropa bien pagada, bien alimentada a la que se le refuerce que su deseo de ser tropa es bueno. Esto es un cambio estructural de otra magnitud y lleva tiempo, lo entiendo, pero hay que hacerlo. Nosotros, cuando cambiamos nuestro sistema de sueldos y salarios hacia reconocer el valor del que está en la línea de batalla, fue fabuloso, yo puedo dejar de ser decano para volver a ser profesor y mi nivel de sueldo casi no se altera, porque mi función es ser proveedor de servicios educativos, lo mismo en el sector turístico.

**P.T.: Un problema que caracteriza al sector turístico es la estacionalidad de la actividad y por lo tanto también la estacionalidad de la vida laboral de los que trabajan en él, ¿cómo se podría atacar ese problema?**

J.A.: No lo sé, si yo lo supiera no estaría aquí.

**P.T.: Bueno, queremos formar a los trabajadores de la industria turística, pero tenemos el problema de que no siempre hay una continuidad laboral...**

J.A.: Por eso la necesidad de tener un sistema de trabajo, porque la gente cambia yo he trabajado en compañías con una rotación de su personal del 18%, del 25% mensual, cada cuatro meses cambia toda la gente, entonces si yo dependo exclusivamente de la gente, estoy frito, estoy perdido, necesito sistemas de trabajo y esto si es para el empresario. Lo que hemos intentado hacer para atenuar, no para resolver, es que por ejemplo, los trabajos de carácter estacional se pueden apoyar mucho en mujeres, en estudiantes, gente que tradicionalmente no trabaja, pero no sé si eso será factible aquí en España, en otros países sí se hace.

**P.T.: Ayer mencionó que ha estudiado alrededor de 60 casos de empresas...**

J.A.: Yo realicé una investigación de 64 empresas, de cómo planifican, cómo implementan sus procesos de calidad total.

**P.T.: ¿De qué tipo de empresas se trataba?**

J.A.: No, éstas no son empresas del sector turístico, más bien son empresas de manufactura, pero en servicios sí que hice alguna investigación, en hospitales, bancos, hoteles, supermercados, porque definitivamente la naturaleza de las operaciones es diferente, una decisión de capacidad en una empresa de manufactura implica una decisión de cuántas máquinas compro, una decisión de capacidad de un hospital lleva una decisión de cuántas camas poner, en el sector turístico es cuántas mesas de restaurante poner, etcétera, y son decisiones que, aunque son iguales en su estructura, su operatividad es diferente, porque yo puedo subcontratar capacidad cuando mando maquinar a otro lado, o subcontrato a un taller de tornos y no tengo yo que comprar máquinas, pero en el caso de los servicios yo no puedo subcontratar. Son decisiones diferentes, que implican otra vez un proceso de toma de decisiones apoyado en conocimientos, pero no es fácil.

**P.T.: ¿A qué conclusiones llegó con el estudio a 64 empresas?**

J.A.: Muy fácil, primero las empresas hacen su diagnóstico de calidad y diseñan un modelo de calidad pero no lo vuelven a alterar y eso está mal obviamente porque se hace el diseño con unas condiciones de partida pero al año o a los dos años los factores del sistema a lo mejor ya no son los mismos o ya maduraron y requieren un tratamiento diferente a como se vio un año o dos años atrás; esta es la primera conclusión.

La otra es que los esquemas de calidad se hacían mucho por el lado de que lo importante en la calidad es la actitud y no se realizaban inversiones en nada más, solamente vamos a formar gente, "circo, teatro, y puros slogans y posters" pero nunca hacían inversiones para cambiar las camas, para mejorar el aire acondicionado, para mejorar el servicio, la luminosidad, las cortinas, detalles pequeños que son tan importantes. Lo que ocurre es que hacen programas de formación para camareros pero en las habitaciones las llaves del agua están estropeadas, entonces, de qué me sirve tener gente con mucha actitud si la parte básica no funciona.

Los esquemas de calidad iban muy orientados a mejorar la actitud del personal, pero, ¿y todo lo demás?, eso es otra cosa, se basaban en enfoques estáticos, no habilitaban para la capacidad de precisar. Segundo, iban mucho por el lado emotivo, filosófico, pero poco por la inversión, esa es otra. Tercero, que no tomaban en cuenta las etapas de madurez de las compañías. Cuarto, que no tomaban en cuenta a sus proveedores y a sus clientes, eran esfuerzos internos nada más, cosa que también puede suceder aquí. Y el quinto, que el enfoque de servicio es desde la perspectiva del administrador y no desde la perspectiva del cliente. Esas son las cinco grandes cosas que encontramos, a nivel estratégico fueron cinco y a nivel operativo fueron veinticuatro.

Algo muy importante es que cuando un proceso de calidad no se acompaña por un esquema de inversión lo más probable es que fracase.

**P.T.: Ha dicho también que llegamos un poco tarde.**

J.A.: Yo no dije poco, yo dije años, si es poco o es mucho lo deciden ustedes.

**P.T.: ¿En qué medida esto podría ser un problema para acometer?**

J.A.: No hay nada que hacer, ya pasó el tiempo, simplemente, que bueno, ya lo iniciaron, nada más que ojalá se inicie con esquemas robustos o continúe con esquemas robustos, si fue tarde o fue temprano ya pasó. Ya no hay nada que hacer, bueno hay que reflexionar sobre eso, porque sucedió tanto, pero bueno, son pláticas de café, ya pasaron diez, quince años. Definitivamente hay que ponerse manos a la obra, sobre el pasado ya no hay nada que hacer. Pero ponerse manos a la obra apoyado en conocimientos, yo puedo comenzar con mucho entusiasmo, con muchas ganas y hacer puras estupideces, si no estoy formado, si no estoy preparado, especialmente cuando yo tengo un conocimiento del pasado, pero si mi pasado es congruente con lo que el futuro demanda.

**P.T.: Ha hablado de tres meses para la realización de un diagnóstico.**

J.A.: Sí, con el debido personal, en tres meses sale, no debe tardar más. Para el KANRI es otra cosa, es un proceso formativo que implica mucho más tiempo, pero en tres meses sale un diagnóstico, ya tienen mucha información.

**P.T.: ¿Y podría hablar de tiempo para el proceso KANRI?**

J.A.: No, vamos, sí podría hablar de tiempo pero no bajo la realidad española, sería especulativo. Bajo la experiencia mexicana hemos tenido experiencias muy exitosas entre seis, catorce y dieciocho meses de todo un cambio paradigmático en la manera en como se dirige un negocio, para darle un concepto más "holístico", más integrativo, versus la mejora de las partes, pero es muy demandante de tiempo de consultor.