

- **XIV Congreso de Calidad y Medio Ambiente en la Automoción**
- **Repercusiones en la Calidad por pérdida de Know-How**

José Abargues Morán

Director de Recursos Humanos,
Ford España

Octubre 2009

Repercusiones en la Calidad por pérdida de Know-How

¿Qué es el Know-How?

- Saber hacer las cosas bien
 - ó mejor: Muy bien

Repercusiones en la Calidad por pérdida de Know-How



➤ Saber hacer las cosas bien:

➤ Conocimiento

+

➤ Experiencia

Repercusiones en la Calidad por pérdida de Know-How



- Conocimiento:
 - Formación inicial
 - +
 - Ganas de aprender

Repercusiones en la Calidad por pérdida de Know-How

➤ Experiencia:

➤ Aplicación práctica de conocimientos

+

➤ Ganas de aprender



Repercusiones en la Calidad por pérdida de Know-How

**¿Tiene repercusiones en la calidad la
pérdida de Know-How? ■**

- **En nuestro caso hemos
podido comprobar que sí.**

Periodo 1997 - 2002

- Culto por el “valor para el accionista”
- Diversificación del negocio tradicional:
 - Puesta a punto de automóviles
 - Servicios financieros adicionales
 - Coches eléctricos
 - Concesionarios
- Contratación de ejecutivos “estrellas”
- Jubilación de muchos “veteranos” jóvenes

Periodo 1997 - 2002

- Caída en los niveles de calidad:
 - Lanzamientos desastrosos
 - Retrasos en algunos lanzamientos
 - Incremento de campañas
 - Deterioro de los índices de calidad (JD Powers)
- Poca atención a la renovación de modelos
- Confusión en los gerentes, a alto nivel
- Toda la rentabilidad basada en Explorer y F-150
- “Panorama gris”

Periodo 1997 - 2002

- Impacto general negativo en ventas, provocado por los problemas de calidad
- Caída de la rentabilidad
- Crisis de los neumáticos Firestone
- Bajada de ventas en Explorer (*“gallina de los huevos de oro”*)
- Pérdidas económicas considerables
- Pérdida significativa de rentabilidad en los servicios financieros

Conclusiones

- No supimos retener el “conocimiento” de los que se marcharon – *fuimos incapaces de asegurarnos su transmisión* ■
- Cierta falta de consideración por los “conocimientos” de los veteranos ■
- Falta de “conocimiento” en los nuevos campos de negocio ■

Repercusiones en la Calidad por pérdida de Know-How

¿Aprendimos de nuestros errores?

- Sí, al menos sobre el papel
- Reestructuración de 2006 en USA
 - Proceso de transferencia de responsabilidades

Repercusiones en la Calidad por pérdida de Know-How

- Hay un 90% de empresas que dicen tomar iniciativas para transferir el Know-How
- Yo creo que el 90% de las empresas no lo hacen

Repercusiones en la Calidad por pérdida de Know-How



- El Know-How es como el colesterol:
 - Hay un Know-How bueno
 - Y también hay un Know-How malo

Repercusiones en la Calidad por pérdida de Know-How

Distribución de personal en las organizaciones

➤	Motiveitors	■	22 %	} 100%
➤	Vegeteitors	■	60 %	
➤	Amargueitors	■	18 %	
➤	Saboteitors		6 %	

Prof. Marcos Urarte

Repercusiones en la Calidad por pérdida de Know-How

El único Know-How que se transmite con autonomía y sin que tener que tomar iniciativa empresarial es el de los “saboteitors”



Repercusiones en la Calidad por pérdida de Know-How

¿Cómo creemos que se transmite
el Know-How?

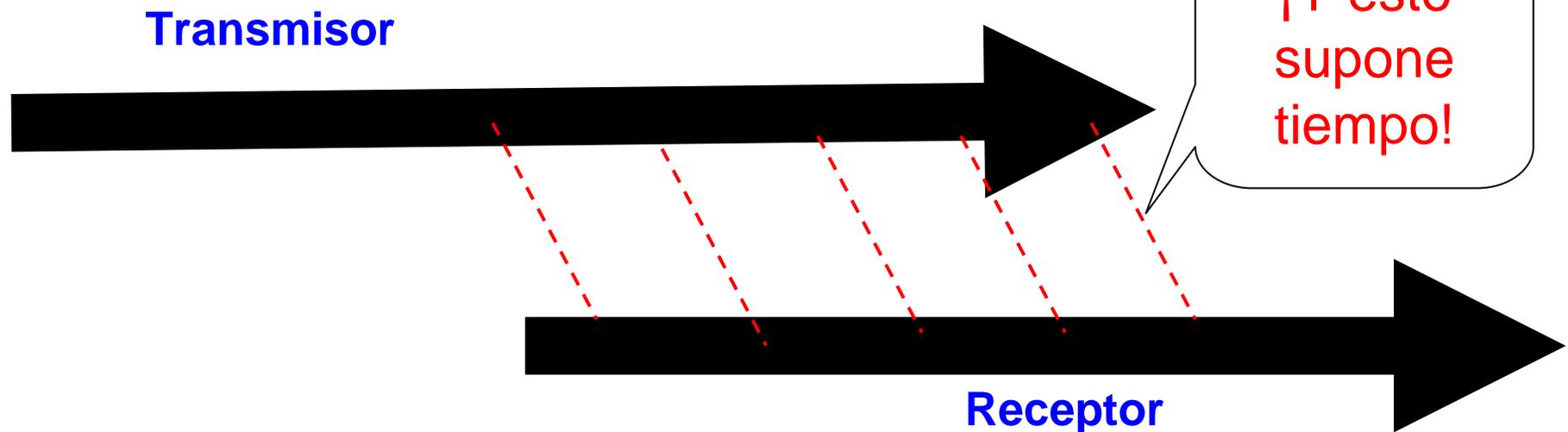
➤ Creemos que se transmite así:



Repercusiones en la Calidad por pérdida de Know-How

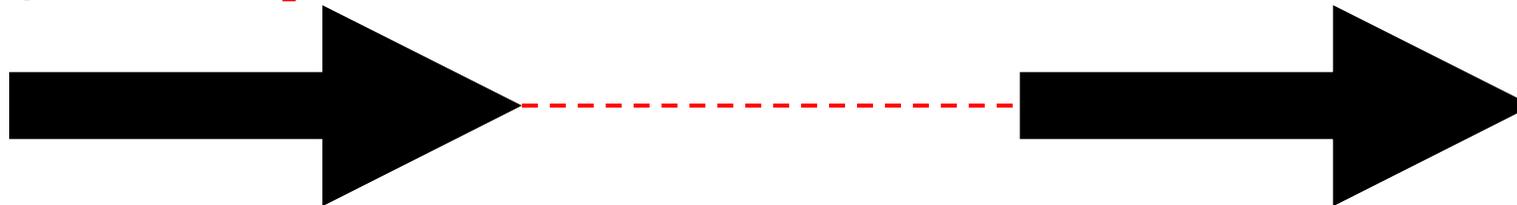
¿Cómo creemos que se transmite el Know-How?

➤ Pero, para que funcione, ha de transmitirse así:



Repercusiones en la Calidad por pérdida de Know-How

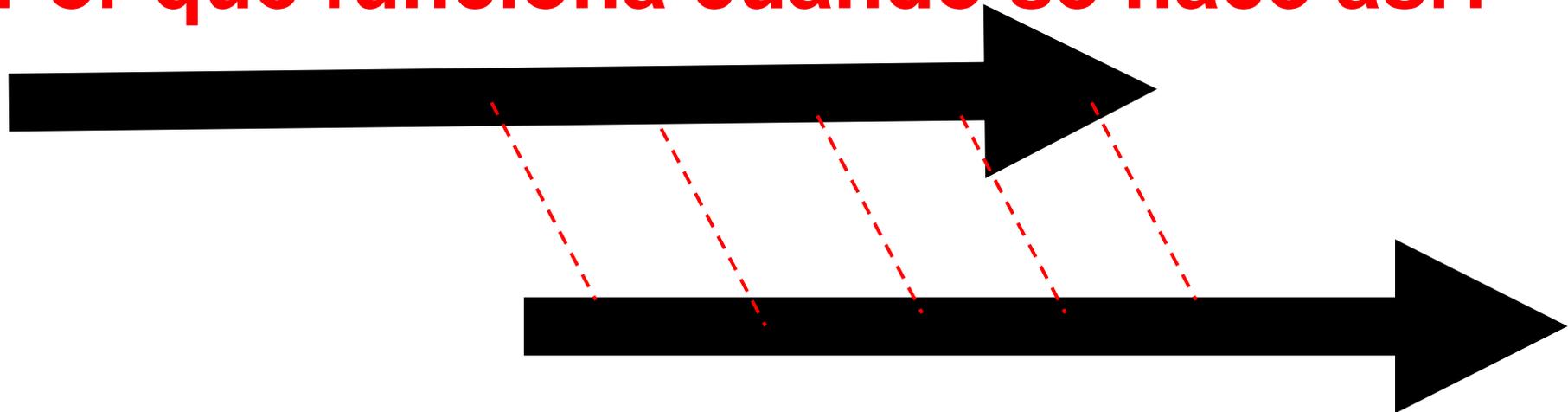
¿Por qué no funciona así?



- **Prisas (por reestructurar, por salir, por acabar)**
- **Desgana del receptor**
- **Desmotivación del transmisor** ■
- **Falta de medios adecuados para transmitir**
- **A veces es intencionado que no funcione así**

Repercusiones en la Calidad por pérdida de Know-How

¿Por qué funciona cuando se hace así?



- Porque se hace justo lo contrario de cuando se hace mal:
 - No hay prisas, hay interés, el receptor compra la idea y está ilusionado, se ponen los medios, etc. ■

Repercusiones en la Calidad por pérdida de Know-How

**¿Cuándo se cae en la cuenta que
hay que transmitir Know-How?**

En la mayoría de los casos:

- **Cuando el experto nos anuncia su marcha** ■
- **Cuando el experto se pone enfermo** ■
- **Cuando la empresa se reestructura y el
experto está en la edad fatídica**
- **Cuando se amplía negocio y hace falta
algún experto más** ■ ■

Repercusiones en la Calidad por pérdida de Know-How

**Todo lo anterior suele generar
prisas y nerviosismo**



Repercusiones en la Calidad por pérdida de Know-How

¿Se puede organizar transmitir Know-How sin estar en estas situaciones?

- **Sí, pero eso ya tiene un nombre:**



Repercusiones en la Calidad por pérdida de Know-How

Variantes de la palabra versatilidad:

- Rotaciones de puestos de trabajo
 - Planes de carrera
 - Aumentar los horizontes de conocimiento
 - Mejorar la empleabilidad
 - Enriquecer los puestos de trabajo
 - Pero siempre: sin hacer barbaridades; no hacer las cosas porque sí
- ■

Repercusiones en la Calidad por pérdida de Know-How



Laureano Padilla, organizador del congreso

Gladiator

Repercusiones en la Calidad por pérdida de Know-How



Objetivo de transferir Know-How

La conquista del Oeste

Repercusiones en la Calidad por pérdida de Know-How

El transmisor de Know-How motivado

El ilusionista

Repercusiones en la Calidad por pérdida de Know-How



El transmisor de Know-How desmotivado

El cielo puede esperar

Repercusiones en la Calidad por pérdida de Know-How

EI KNOW-HOW (con mayúsculas)

El fugitivo

Repercusiones en la Calidad por pérdida de Know-How



EL KNOW-HOW (bis)

Ese oscuro objeto del deseo

Repercusiones en la Calidad por pérdida de Know-How



La palabra castellana para Know-How

Lost in translation

Repercusiones en la Calidad por pérdida de Know-How

El portador de Know-How cuando se va

Marisol rumbo a Río

Repercusiones en la Calidad por pérdida de Know-How

Los que no quieren transmitir know-how

Amarga venganza

Repercusiones en la Calidad por pérdida de Know-How



El receptor de Know-How

**¿Qué he hecho yo
para merecer esto?**

Repercusiones en la Calidad por pérdida de Know-How



El buen receptor de Know-How

Le llamaban Trinidad

Repercusiones en la Calidad por pérdida de Know-How



El que ha recibido Know-How con éxito

Un hombre llamado caballo

Repercusiones en la Calidad por pérdida de Know-How



La reclamación inmediata del anterior

**La venganza de un hombre
llamado caballo**

Repercusiones en la Calidad por pérdida de Know-How



El motiveitor

E.T. el extraterrestre

Repercusiones en la Calidad por pérdida de Know-How



Los amargueitors

Cría cuervos

Repercusiones en la Calidad por pérdida de Know-How



Los saboteitors

La lista de Schindler

Repercusiones en la Calidad por pérdida de Know-How



Los saboteitors (bis)

Serpientes en el avión

Repercusiones en la Calidad por pérdida de Know-How



Proceso de re-estructuración en la empresa

La Gran Evasión

Repercusiones en la Calidad por pérdida de Know-How



Vía de salida de Know-How

La senda de los elefantes

Repercusiones en la Calidad por pérdida de Know-How



Necesidad súbita de transferir Know-How

Con la muerte en los talones

Repercusiones en la Calidad por pérdida de Know-How



Salida masiva de Know-How

La caída del imperio romano

Repercusiones en la Calidad por pérdida de Know-How



**Mínima duración de un proceso de
transmisión de Know-How**

Nueve semanas y media

Repercusiones en la Calidad por pérdida de Know-How

Un buen proceso de transferencia

Los Diez Mandamientos

Repercusiones en la Calidad por pérdida de Know-How



El creador de tal proceso

Ben-Hur

Repercusiones en la Calidad por pérdida de Know-How

**Experiencia general de transferencia de
Know-How en las empresas**

Sonrisas y lágrimas

Repercusiones en la Calidad por pérdida de Know-How



Empresa sin Know-How

Parque Jurásico

Repercusiones en la Calidad por pérdida de Know-How

La vuelta del “know-how” como consultor

Matrix reloaded

Repercusiones en la Calidad por pérdida de Know-How



Los Sindicatos

¡Aterriza como puedas!

Repercusiones en la Calidad por pérdida de Know-How



El responsable de RRHH

El exorcista

Repercusiones en la Calidad por pérdida de Know-How



José Abargues

Pepe, no me dés tormento

Repercusiones en la Calidad por pérdida de Know-How



El culpable de que nada funcione

Recursos Humanos



