



**UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR**  
**INGENIERÍA DE PRODUCCIÓN**  
**SISTEMAS DE CALIDAD**  
*del Prof. Rogelio Carrillo Penso,*

## **“WHO MOVED MY CHEESE?”**



## **“¿QUIÉN SE HA LLEVADO MI QUESO?”**

*Realizado por:*  
**Belinda Bonazzi.**  
**Vicky Brito**  
**María Carolina Terán**  
**Marlys Urbina**

Marzo de 2001

## “WHO MOVED MY CHEESE?”

### Sistemas de Calidad

Marzo de 2001



El presente trabajo tiene por finalidad estudiar y analizar el libro de Spencer Johnson, titulado

“Who Moved My Cheese?”, bajo el contexto del curso “Sistemas de Calidad” en su enfoque a los procesos de cambios y a las personas como principales protagonistas en dichos procesos. Además, se establecerán similitudes y diferencias entre esta fábula y la realidad actual venezolana.

#### “El Cuento”

Narra la historia de dos ratones, *Oledor* y *Corredor* (Oli y Corri), y dos personitas llamadas *Resentido* y *Risueño* (Kif y Kof). Todos viven en un laberinto en donde tienen siempre una ración de queso. Un día, el queso desaparece. Los ratones instintivamente iniciaron su búsqueda para encontrar nuevo queso, olfateando por todo el laberinto, pero *Resentido* y *Risueño* sólo balbuceaban y lloriqueaban.

*Risueño* se da cuenta de que si no hacen algo, morirán de hambre. Finalmente, se decide a salir en busca de queso. Trata de convencer a su amigo para que lo acompañe, pero éste se niega a abandonar su quesera, esperando que algún día despierte y se encuentre el queso de vuelta.

*Risueño*, en su afán de conseguir queso pasa por algunas dificultades, en las cuales le surgen dudas y reflexiones que va escribiendo

sobre las paredes, para dejar un rastro a su amigo *Resentido*, en caso de que decidiera salir de la quesera. Al final de la historia *Risueño* encuentra su tan anhelado Queso y pone en práctica todo lo que aprendió en su recorrido.

En la realidad el Queso es aquello que se busca en la vida, que se necesite o que simplemente queramos poseer. Cada persona tendrá su propia concepción de lo que es el Queso, según lo que crea que le proporcionará la felicidad. El laberinto representa los distintos caminos que se nos presentan en esta búsqueda.

En síntesis, este libro trata sobre la disposición que se tiene frente a un cambio en la vida. Cuenta de personas que jamás se enfrentan a los cambios, y que por esa actitud cierran las puertas a mejores posibilidades y mejores beneficios. También alerta sobre el miedo que producen estas situaciones, la angustia que genera el desconocer qué se puede encontrar en el camino y la incertidumbre de si se alcanzará aquello que tanto se anhela.

#### “Su impacto”

Esta obra literaria en poco tiempo se ha convertido en un fenómeno mundial, posicionándose en los primeros lugares de venta. Se han vendido más de 25 millones de ejemplares a nivel mundial, ha sido traducido en 11 idiomas y en español se han realizado más de 17 ediciones.

Uno de sus mayores atractivos es su sencillez y brevedad, cuenta con tan sólo 93 páginas, lo que ha permitido que su mensaje llegue a personas que no suelen comprar libros.

#### “Y en la Organización...”

Mucho se habla actualmente sobre el cambio, su impacto y su gestión, pero ¿qué es el cambio y como pueden las organizaciones manejarlo?, esa es la interrogante que se intentará responder.

El concepto de cambio implica el paso de un estado a otro, que posee ciertas propiedades o características distintas a las iniciales, y a lo largo del cual suceden intercambios con su entorno. Tal como pasa en la naturaleza, en las organizaciones el cambio es promovido ya sea como reacción a factores externos, o bien como consecuencia de sus propias decisiones (factores intrínsecos).

La necesidad de cambio puede originarse cuando se cuestiona lo que se tiene o lo que se es, y el resultado de ese cuestionamiento no satisface del todo; entonces se emprenden acciones que orientan a la organización a alcanzar nuevos objetivos o metas. Estas nuevas acciones pueden romper paradigmas y afectar la cultura organizacional de la empresa, su manera de hacer y de actuar.

Los cambios en las organizaciones se pueden presentar de manera rápida y abrupta. “*En tiempos de cambio solo existen las empresas rápidas y las muertas*”.. **Peter Drucker**. Pero también se pueden producir lentamente, sin dejar de representar un gran peligro. En este caso, las empresas empiezan a perder competitividad paulatinamente. Son menos productivas, poco a poco van perdiendo clientes, su tecnología se vuelve obsoleta, sin que se den cuenta. El cambio es tan lento que cuando lo perciben ya es demasiado tarde.

Afortunadamente, cuando la organización decide promover cambios, estos no siempre deben ser improvisados, sino que pueden ser resultado de la inteligente planificación de las acciones e impactos, lográndose así la gestión del cambio deseado. Es por esto que se dice que los cambios progresivos reflejan que ha habido planificación y orden.

Para poder gestionar o manejar el cambio se debe tomar en cuenta:

**La gente:** a través del desarrollo personal, la formación permanente y la armonía hombre-trabajo

**El conocimiento:** a través de la gestión de la tecnología y manejo de los riesgos y las oportunidades

**La información:** útil, con manejo de una planificación visible y compartida.

**Liderazgo:** con la articulación de la visión, la convicción personal, el apoyo de alto nivel, la participación, la

celebración y reconocimiento de los logros.

Estos cuatro elementos son esenciales e interdependientes y su adecuada integración garantizará el éxito. “*Los caminos del cambio son impulsados por la decisión, guiados por la disciplina y logrados por la acción.*” **Víctor Mercader**.

Además, la organización debe ser capaz de aprender constantemente, de asimilar rápidamente las nuevas tecnologías y tendencias, a fin de adaptarse a las necesidades del entorno. Es decir, saber asimilar los cambios para sobrevivir y trascender, pues como lo sugiere la teoría de la evolución “el mundo es del que mejor se adapta”.

El término *aprender* al que se hace referencia no es sólo la acumulación de información, sino que constituye el mayor de los capitales o potenciales de la gente, y por ende de la empresa. Aprender es sinónimo de cambiar, es decir, de crear, expandir y dirigir el futuro.

Para la mayoría de los teóricos de las ciencias sociales, la capacidad de aprendizaje que tengan las organizaciones determinará no sólo su competitividad en el mercado, sino también su permanencia en éste.

No obstante para una organización que desea crecer y expandirse, no basta con sobrevivir. En este sentido, el aprendizaje de supervivencia es necesario, mas no suficiente, por ello, se requiere combinarlo con un aprendizaje producto de nuestra capacidad de crear y de desarrollarnos.

De hecho una de las enseñanzas del libro es “***notar enseguida que los pequeños cambios ayudan a adaptarse a los cambios más grandes que están por llegar***”.

El aprendizaje por lo tanto, debe tener una clara visión del pasado (para aprender de nuestras experiencias), pero también del presente, para notar los cambios y necesidades actuales. De esta manera se podrá tener una visión del futuro, es decir, lo que se quiere ser y cómo se puede lograr.

---

### **“El Cambio y la Gente”**

---

Los cambios no están en las cosas o en los hechos: estos son sólo efectos. Los cambios están en las personas, debido a que son ellas las que se encargan de promoverlo.

Sin embargo, las personas muchas veces pueden resistirse al cambio, ya sea por razones conscientes como rechazo, crítica, angustia; o por motivos completamente inconscientes sin una base de pensamiento lógico. Esto se debe a que en lo conocido nos encontramos más cómodos. Cuando se opta por lo nuevo, nos enfrentamos con el futuro y con el miedo de su incertidumbre.

En las organizaciones, la implementación de cambios sin una preparación, podría generar una gran resistencia por parte del recurso humano, que retardará o imposibilitará la aplicación del mismo.

El cambio no es de ninguna forma el estado “natural” de la empresa. La resistencia al cambio es directamente proporcional al perfeccionamiento

organizacional logrado por la empresa, es decir, a mayor perfección, mayor resistencia. Dicha resistencia puede ser de tres tipos:

**Resistencia lógica:** surge del tiempo y del esfuerzo que se requiere para ajustarse al cambio, incluyendo las labores que deben aprenderse en el nuevo empleo.

**Resistencia psicológica:** se compone de las actitudes y sentimientos individuales de los empleados respecto al cambio; como temor a lo desconocido, desconfianza del liderazgo de la gerencia o amenaza a la seguridad propia.

**Resistencia sociológica:** refleja los intereses y valores de los grupos, poderosas fuerzas que deben atenderse con delicadeza.

Estas resistencias deben administrarse con efectividad si se desea aumentar el número de colaboradores en el proceso de cambio.

No obstante, hay que tomar en cuenta que no todas las personas tienen la misma capacidad para adaptarse. Por lo general, la gran mayoría presenta problemas de adaptación al cambio o reaccionan con lentitud (84%). Las personas renuentes e indiferentes a los cambios son, paradójicamente, los que más los padecen. Aquellos que aceptan cambiar y comprenden su valor, no lo sufren, viven los cambios como parte del proceso evolutivo de la vida.

Esto ratifica la importancia de preparar al personal para aceptar los cambios. Dicho proceso de preparación debe comenzar por desarrollar en los empleados la necesidad de

cambiar. Se deben desechar aquellas ideas y prácticas que resulten obsoletas o inapropiadas. Luego sigue el trabajo en la dirección del cambio, que implica el aprendizaje de nuevas formas de actuar y pensar. Por último, la estabilización del cambio, que consiste en poner en práctica los conocimientos adquiridos. Con todo esto se garantiza que el impacto negativo en las personas sea menor posible.

---

### “Siglo XXI”

---

Es evidente que el nuevo milenio presenta como su característica más notable, la tendencia al cambio, ya que si bien es cierto siempre ha existido, en la actualidad se presenta como la única constante que existe.

El ambiente que rodea a los negocios del siglo XXI, se puede decir es abierto e internacionalizado, por lo que exige de las empresas una administración eficaz de sus recursos de información, a lo cual pueden contribuir notablemente las tecnologías de la información, básicamente informática y telecomunicaciones.

Se consideran representativas del entorno que rodea a las corporaciones actuales las siguientes características:

**El ritmo acelerado del cambio.** Este fenómeno, está exigiendo a las organizaciones verificar la condición de adaptabilidad a nuevas situaciones, así como agilidad y rapidez de respuesta.

**El proceso de globalización** de los mercados y la consecuente exigencia de

actuar en un entorno cada vez más internacionalizado, es decir, la posibilidad de que el competidor más inmediato pueda ser el más alejado geográficamente.

**La consideración efectiva del cliente** como una parte más de todo proceso de negocio de una organización, por supuesto con el objetivo de alcanzar una satisfacción continua y creciente de este elemento en la cadena de valor de cualquier empresa.

El proceso de cambio implica necesariamente la reformulación de conceptos y valores muy divulgados en las últimas décadas. Durante mucho tiempo, el tradicionalismo y la resistencia al cambio constituyeron sinónimo de prudencia. Dejándose a un lado conceptos como innovación, creatividad y espíritu emprendedor, que paradójicamente, son los que en el nuevo milenio pueden impulsar el desarrollo.

Ahora bien, todas estas ideas han influenciado a la sociedad occidental reflejando marcadas diferencias entre las generaciones de ayer y hoy. Actualmente se denotan tres grandes grupos generacionales:

**La Generación BOOM,** nacida entre 1946 y 1964, son considerados la generación más opresora de la historia, exigente, poco tolerante, alejada de convencionalismos: ahora son los directores de compañías. Dentro de ésta generación podemos conseguir excelentes prospectos, personas con poder que entienden los estilos de vida en la economía moderna, los buscadores de diversión, hambrientos por entretenerse y

hasta mujeres con mucha más energía, independientes y cabezas de familia.

**La Generación X**, nacida entre 1965 y 1981, con mucha más aceptación por la diversidad de razas, credos y tendencias, ven la vida de una forma mucho más cínica, ya que han crecido en tiempos donde el peligro se puede encontrar en cualquier parte, incluyendo. El “downsizing” corporativo les ha privado de la oportunidad de alcanzar puestos altos tan rápido como sus padres. Ven el poder de compra como una manera de ser libres y en muchos casos como un entretenimiento.

**La Generación del Milenio**, integrada por los nacidos después de 1982, es mucho más educada y posee una conciencia muy ecológica, entiende los errores de la sociedad consumista y está en la búsqueda de relaciones sinceras, abiertas y directas.

Por primera vez interactúan generaciones con visiones tan diferentes y contrastantes a un mismo tiempo. Los niños de hoy son más perceptivos a los cambios, los jóvenes más receptivos, mientras que las personas mayores aún cuando puedan reconocerlos tienden a dejarlos a un lado.

---

### **“La Era Digital”**

---

Posiblemente somos ahora testigos del cambio más profundo desde el comienzo de la revolución industrial, y lo que contribuyó al éxito de las empresas en el pasado parece no tener mucho valor en el futuro. Por tal motivo resulta

indispensable la comprensión del "nuevo orden mundial" que deriva de una tercera revolución: "La digital". No basta con sólo mejorar las viejas formas de operación y administración de la era industrial; es importante incorporar elementos de futuro que permitan un desarrollo sustentable de acuerdo a la nueva dinámica social. **"Innovar es la clave"**.

Internet, con su variedad de tecnologías, ha sido promotor de cambio y principal constructor de una nueva sociedad global en la era digital. Gracias a este nuevo sistema de comunicación e información, cada una de las etapas comprendidas en los procesos básicos de las organizaciones, (creación, producción, comunicación, venta, servicio y control), pueden encontrar amplias posibilidades de proyección para resolver complejas operaciones de cualquier índole, simplificar o suprimir pasos innecesarios, detectar irregularidades, e inventar nuevas maneras de coordinar procesos, de un modo más ágil y efectivo, en busca de la innovación y el cambio.

El impacto de Internet no solo afecta a las organizaciones. El trabajo cotidiano, la educación, la política, el comercio, y en general la forma de desenvolvimiento de las instituciones encuentran constantemente en las tecnologías de Internet nuevas oportunidades de crecimiento.

En la actualidad, un país podría quedar dividido, según la posibilidad de acceso de sus habitantes a las tecnologías de Internet. Este nuevo medio de

comunicación introduce e impone profundos cambios culturales, los cuales repercuten positiva o negativamente en distintas dimensiones de las organizaciones sociales.

Por tal motivo, resulta sumamente importante la comprensión de las implicaciones de esta nueva tecnología en los diferentes ámbitos de desarrollo. Uno de los sectores que rápidamente logró identificar los amplios beneficios que puede reportar el inteligente empleo de tecnologías de información asociadas a Internet, es precisamente el sector empresarial, el cual, decididamente realizó cuantiosas inversiones para incorporar las más avanzadas tecnologías de información que sintetiza Internet en sus operaciones, logrando alcanzar así enormes ventajas competitivas, destacando principalmente aquellas derivadas de las reducciones logradas en materia de tiempos y costos. Hoy en día, las tecnologías de Internet superan tanto fronteras físicas como geográficas.

En conclusión, si la tecnología se emplea en términos inteligentes, es un efectivo acelerador de la historia.

*La "calidad" no es una batalla que se pierde repentinamente, sino una guerra que se va perdiendo poco a poco en la medida que hagamos pequeñas concesiones, es por eso que debemos estar continuamente vigilantes de nuestro QUESO.*