

EL CONCEPTO DE LA EXCELENCIA

Después del conflicto bélico

Al finalizar la Segunda Guerra Mundial, los Estados Unidos se convirtieron en la nación más poderosa del mundo y contribuyó económicamente a la reconstrucción de los países aliados, pero también de los derrotados como Alemania, por la relevancia que esa nación había ocupado en el pasado, y por el potencial que podría desarrollar en el futuro. Asimismo, ocupó y ayudó militarmente al Japón por la importancia geopolítica que las islas niponas ejercían frente al continente asiático, dominado entonces por el gigante chino, que había caído bajo el gobierno de la ideología socialista-comunista vinculada a la soviética y hostil hacia los postulados de Occidente.

La posguerra permitió, -merced al denominado Plan Marshall- la reconstrucción de Europa y la expansión de las compañías multinacionales. Estas grandes empresas requirieron la aplicación de herramientas de gestión que permitieran dirigir y controlar eficazmente a filiales ubicadas a grandes distancias y en países lejanos.

El “Management” Japonés

Mientras tanto, silenciosamente –primero con la ayuda de Estados Unidos- y por sus propios méritos, después, Japón fue saliendo de una situación económica propias de un estado feudal mediante la fabricación de bienes de bajos costos y de creciente calidad, que fueron ganando la aceptación de los mercados internacionales.

Este proceso les permitió retroalimentar la disminución de sus gastos y la renovación tecnológica que ubicó a esa nación, treinta años después, como una nueva potencia en el contexto mundial.

Cómo se logró ese “milagro” fue consecuencia de la aplicación simultánea de la laboriosidad de su pueblo, el sentido de disciplina y, sobre todo, del talento de sus dirigentes que aplicaron nuevas técnicas de gestión que constituyeron un fenómeno que fue conocido como el método del *management japonés*.

Nuevas propuestas en Occidente

Al comienzo de la década de 1980 se comenzaron a buscar nuevas propuestas para el manejo de las empresas, lo cual movió a que muchos investigadores y ejecutivos

occidentales emprendieran el camino hacia el país del sol naciente con el objeto de descubrir cuáles eran las causas del florecimiento, de la economía japonesa.

Después de haber observado el comportamiento de las empresas de ese país, volvieron a los Estados Unidos, con el convencimiento de que no les era posible aplicar en su nación lo que las empresas del extremo Oriente habían utilizado para el resurgimiento de su economía. En efecto, las compañías japonesas estaban inmersas en un contexto totalmente distinto al de las compañías occidentales. Tanto era así que, en el Japón, cuando los trabajadores querían manifestar su descontento, producían mayor cantidad. Lo que buscaban con la aceleración en sus tareas era crear inconvenientes en el sistema del JIT (*Just in Time*), sistema de planeamiento sincronizado que aspiraba a operar sin inventarios de mercadería. Todo ello, unido a factores culturales de diversos orígenes, hacía prever que los métodos que ocasionaron la renovación y progreso de la economía de ese país no podría ser aplicado en las empresas occidentales.

De ser así, ¿cuáles serían las formas de lograr detectar los métodos que deberían aplicarse en las compañías exitosas?

Una de las modalidades de responder a esa incógnita estuvo dada por los autores Tomás Peters y Robert. Waterman, quienes efectuaron estudios sobre diversas compañías –en un lapso aproximado de cerca de veinte años- en los cuales pudieron obtener pautas de aplicación generalizada como sinónimo de éxito empresario. Para tal fin, efectuaron estudios comparativos de las cifras provenientes de los estados contables de muchas compañías de tamaño mediano y de grandes corporaciones, tanto en Estados Unidos como en Europa.

La investigación

El estudio de Peters y Waterman se basó en una muestra de compañías consideradas innovadoras y productivas para un grupo de observadores bien informados. Dichas personas estaban actualizadas sobre el panorama económico de ese momento y se dedicaban a actividades de consultoría, periodismo económico, negocios y universitarias. Los autores, agruparon las empresas en varias categorías que fueron las siguientes:

1. Alta Tecnología, como Digital Equipment, Hewlet Packard, Intel y Texas Instruments.

2. Bienes de consumo, como Procter & Gamble, Chesebrough – Ponds y Johnson y Johnson.
3. Productos industriales, entre las que figuraban –heterogéneamente- Caterpillar, Dana y 3M.
4. Servicios, que incluía a Delta Airlines, Marrito, Mc Donald's y Disney.
5. Ingeniería, tal como Betchel, Boeing y Fluor.
6. Recursos naturales, entre ellas: Arco, Dow Chemical, Du Pont y Exxon.

Indican los autores que en esta lista faltan los nombres de algunas industrias que merecían ser objeto de estudio. No se incluyeron a grandes instituciones financieras porque se consideraron sumamente reguladas y protegidas para ser interesantes. Se omitieron –por alguna razón no explicada- la mayoría de las compañías farmacéuticas. También quedaron afuera del estudio las empresas pequeñas porque los autores centraron su interés en observar como las grandes firmas se mantuvieron prósperas, vivas e innovadoras. Por eso es que los nombres estudiados corresponden a compañías con más de mil millones anuales de facturación y más de 20 años de vida.

No se tuvo en cuenta la “imagen” de las empresas, sino que se consideraron a las que mostraron un rendimiento financiero que respondieran a ese prestigio. Para eso se eligieron tres medidas de crecimiento producidos en un plazo de veinte años entre 1961 y 1980; y otras tres son medidas de rendimiento sobre el capital y las ventas. Los conceptos seleccionados fueron:

1. Crecimiento de los activos.
2. Crecimiento de los recursos propios en dicho lapso.
3. Relación del valor de mercado con el valor contable de sus acciones.
4. Rendimiento medio sobre el capital total.
5. Rendimiento medio sobre el capital propio.
6. Rendimiento medio sobre ventas.

Para ser considerada como excepcional, una empresa debía haberse ubicado por encima del término medio de su sector, en –por lo menos- cuatro de esas medidas en el lapso total de veinte años. Por último se solicitó a expertos que determinaran la innovación de esas compañías, en función de su volumen de

productos y de servicios líderes y de su rapidez para adaptarse a los cambios de su entorno.

Las versiones de la excelencia

El estudio que estamos comentando dio origen a un concepto que se lo conoce como el principio de la excelencia. Cabe destacar que el subtítulo del primer libro sobre este concepto está subtítulo como *Experiencias de las empresas mejor gerenciadas de los Estados Unidos*.

Los mencionados Peters y Waterman llegaron finalmente a seleccionar ocho puntos en los cuales convergerían, las pautas básicas que determinan el éxito empresario:

1. Predisposición para la acción.
2. Acercamiento al cliente.
3. Autonomía y espíritu empresarial.
4. Productividad con el personal.
5. Movilización alrededor de un valor clave.
6. Zapatero a tus zapatos (concentrarse en lo que se conoce).
7. Estructura simple y poco personal.
8. Flexibilidad y rigor simultáneos.

Dichos aspectos fueron cotejados posteriormente por las cuatro principales funciones empresarias -tal como los describimos en el gráfico siguiente- y además comparativamente con el desempeño de los competidores.

	Producción	Comercialización	Finanzas	Personal	Comparación con la competencia
1. Predisposición a la acción					
2. Acercamiento al cliente					
3. Autonomía y espíritu empresario					
4. Productividad del personal					
5. Movilización alrededor de un valor clave					
6. Zapatero a tus zapatos					
7. Estructura simple y poco personal					
8. Flexibilidad y rigor simultáneos					

Figura 1. Conceptos principales y comparaciones

La segunda versión de la excelencia

Tres años más tarde del éxito editorial de Peters y Waterman, el primero de los nombrados publicó junto con Nancy Austin la segunda parte del tema de la excelencia. Se denominó “Pasión por la excelencia” y fue una visión más refinada y más completa sobre cómo las empresas pueden lograr el éxito a largo plazo. Enfatizaron las ideas de privilegiar la calidad de sus productos, la atención y cuidado de su personal y fundamentalmente, por la atención y el deleite de sus clientes.

La obra ataca algunos conceptos tradicionales de la administración como la producción en serie, la indiscriminada reducción de costos y las estructuras rígidas que desembocan en centralismo y la burocratización.

Sintetizando los aspectos mencionados en los puntos anteriores, dichos autores presentan el esquema que exponemos a continuación:

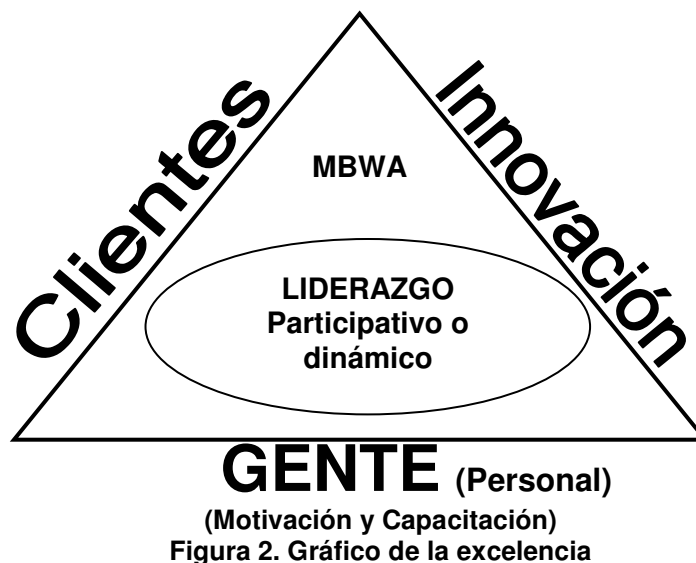


Figura 2. Gráfico de la excelencia

En el centro de la figura aparece una forma de liderazgo participativo que denominaron MBWA (Managing by wandering around) que representa a un gerente activo que se ocupa de estar cerca del personal, de los proveedores y de los clientes y todos los aspectos estratégicos vinculados a los mercados y sus productos.

Este tipo de nuevo liderazgo es el impulso que, volviendo a las fuentes del management, según los autores, daría nuevas fuerzas a sistemas aburguesados por conceptos mecánicos que no permiten responder activamente a cambiantes condiciones de los mercados.

Como las organizaciones pasan por distintas etapas (ver también Mintzberg, . en *La estructuración de las organizaciones*) como resultado de crisis de crecimiento o exceso de formalización (burocratización) del liderazgo, MBWA es una propuesta de dinamizar anquilosados métodos ineficaces. Esta forma de liderazgo representa la participación activa de la gerencia en conocer personalmente lo que pasa en la empresa y en su mercado. También significa escuchar, ver, facilitar y enseñar al personal.

Este gráfico es consecuencia de la segunda parte del libro inicial de Peters. El mismo tiene a su favor una presentación muy simple que sintetiza adecuadamente lo que estudios posteriores de distintos autores –tanto en un aspecto técnico como práctico– parecerían haber sido corroborados por la realidad. Con estas aparentemente simples exposiciones, se puede decir que dichos autores revolucionaron, de alguna forma, las prácticas administrativas actuales.

Se observó que las grandes empresas norteamericanas preferían en general la centralización, el papeleo burocrático y el trato impersonal. Sin embargo, las empresas de resultados superlativos demostraron otros parámetros de comportamiento. En primer lugar buscan y practican la innovación tanto en la fabricación como en los métodos administrativos. En el otro borde de la figura aparecen los clientes, la verdadera razón de ser de toda organización, a los cuales hay que brindarles bienes y servicios de la mejor calidad y a precios razonables. Se propugna que el cliente es el objetivo mayor de la empresa al cual hay que satisfacerlo y deleitarlo. Y en la base de ese diagrama está el personal de la compañía, al cual habría que capacitarlo e incentivarlo adecuadamente porque constituye el principal factor de éxito de todo negocio. La causa del triunfo de las organizaciones no son sus instalaciones modernas, los inmuebles suntuosos ni las máquinas mas sofisticadas. El verdadero motivo de los logros extraordinarios son el entusiasmo y energía para triunfar que despliegan sus empleados motivados por el desarrollo psicológico, social y económico que pueden conseguir en empresas exitosas que reconocen el logro de su personal.

Éxito y liderazgo

Como veíamos anteriormente, el centro del triángulo indicado resalta la importancia de una forma de gerenciamiento, pivotada en un liderazgo participativo y de la forma de observar el comportamiento de la empresa a través de la percepción directa de sus ejecutivos, tanto del micro ambiente de la empresa, como del medio ambiente externo de la organización.

Más recientemente, un autor norteamericano, J. Collins, en la Revista Gestión, hace un comentario de los principales libros sobre *Management* escritos en los últimos cincuenta años, de los cuales –según este autor- sólo unos pocos justifican el tiempo utilizado para su lectura. De los libros que considera Collins que fueron los más vendidos y los que tuvieron mayor influencia sobre los estudiosos de este tema se encuentra el texto sobre la excelencia.

Este libro ha sido el más vendido de todos los tiempos; según Collins figuró durante 67 semanas en la lista de libros más vendidos. Según el *New York Times*, además de haber aparecido durante treinta semanas en el puesto N° 1 con más copias vendidas en un año que la Biblia. Asimismo, ha sido el libro sobre gestión de negocios más comentado, tanto por los elogios que se le han prodigado como por las críticas que ha recibido. Según este autor en su interesante comentario, los ocho puntos seleccionados como determinantes de éxito no fueron determinados como consecuencia de una investigación previa, sino que fueron origen de la inspiración de Tom Peters cuando tuvo que efectuar una presentación de negocios en una compañía.

Ciertos o no, inventados o investigados, los ocho puntos, que de acuerdo a Peters, muestran índices de alto desempeño de las empresas, parecen reflejar adecuadamente parámetros de referencia obligada para detectar el rendimiento de las compañías.

Críticas y similitudes

Sin embargo, podemos decir que aunque el concepto de la excelencia ha sido fuertemente criticado, debemos reconocer que algunas objeciones que se le hicieron no tienen total objetividad. Si bien es cierto el hecho de que algunas de las compañías estudiadas aparecieron posteriormente con fuertes declinaciones, hay que reconocer que no existió organización, ni siquiera ninguna civilización, que mantuviera su superioridad indefinidamente. Al mismo tiempo, si bien es cierto que algunas compañías decayeron, hay que reconocer que no siempre las mismas fuerzas y motivaciones internas se mantienen a través del tiempo con igual intensidad. Además hay que observar que entre los cambios que se pueden dar en el entorno, puede haber otras organizaciones que traten de emular y aún de superar a las compañías competidoras que pudieron haber tomado como modelo.

Tercera etapa de la excelencia

Robert Waterman, el primer coautor con Tom Peters del primer libro sobre la “excelencia” expresa que la renovación es un imperativo para el éxito. Estima que ésta es un proceso continuo que significa mucho más que romper con viejos hábitos.

Conclusión: Vigencia de la excelencia

Aunque la cantidad de ejemplares de los libros (como el rating por televisión) no significan por sí mismos una medida de su confiabilidad, mérito o calidad, deseamos expresar que, en este caso, resulta una exposición original de algunos aspectos que hay que observar para valorar el manejo de todo tipo de organización.

Los detractores de la llamada “excelencia” centran principalmente su crítica en dos grandes argumentos:

- No está basado en cuidadosos análisis ni estudios de investigación de una gran rigurosidad técnica.
- Algunas de las empresas estudiadas en el libro de Peters y Waterman que fueron calificadas dentro de los parámetros de excelencia, retrocedieron terreno, en sus respectivas actividades, ya sea perdiendo mercados, debiendo reducir obligatoriamente sus tamaños y estructuras y, hasta en algunos casos, acercándose peligrosamente a un punto terminal: la quiebra empresarial.

Deseamos señalar que el primero de los argumentos mencionados es muy discutible; en primer lugar porque justamente la primera aproximación que efectuaron los autores mencionados para la selección de las empresas a estudiar se basaron justamente, en los datos que brindan los estados contables, los cuales debidamente analizados y evaluados brindan la información relevante de toda organización. El análisis y evaluación cuantitativa del desempeño pasado, conjuntamente con otros documentos referidos a las empresas y a su entorno nos puede permitir delinear las tendencias existentes hasta el momento del estudio. Por lo tanto, la base de dicha estimación tiene una consistencia que hay que reconocer en las cifras proporcionadas por las disciplinas contables y que brindan sustento científico a este esquema.

En cuanto al hecho que las compañías de excelencia no se hayan mantenido en el tiempo con esa calificación, tampoco parece ser una razón de suficiente consistencia, porque deja de reconocer que el cambio es un elemento inseparable tanto en la vida de

las personas, como en la de las organizaciones. La denominación de excelente de cualquier ente es para un momento puntual, pero no significa que deba necesariamente perdurar en el tiempo, porque deja de reconocer la posibilidad de cambio en dos tipos de comportamientos: el externo que rodea a toda compañía, que es esencialmente mutante. y sobre todo, del propio desenvolvimiento interno, que a partir de sus máximos gerentes abarca todos los niveles de la organización. Si se pretendiera que un desempeño sobresaliente en el pasado se mantuviera en el futuro, sería suponer que el dinamismo no existe y que tanto la empresa analizada como las otras que actúan a su alrededor mantendrían igual comportamiento en el futuro. Esta premisa no requiere análisis ni investigación especial ya que la simple visión de la realidad, en todo tipo de tareas y actividades nos muestra que el único paradigma que se mantiene es el del cambio constante.

Para Pertierra, los resultados logrados de la excelencia, es que desarrollando a las personas y pidiéndoles que sobresalgan, se producen actividades que funcionen, dando paso a pequeñas unidades de gente motivada. Asimismo, J. Donelly, destaca que Peters y Waterman insisten en la instrucción, un amor por la dirección y el trabajo con las personas; por lo tanto, los gerentes deben ser excelentes comunicadores, formadores de valores y fuente de inspiración para realizar el trabajo.

Además, muchos otros de los principales libros de Administración, y aun los provenientes de otras disciplinas como la Psicología y la Sociología, reconocen y mencionan el concepto de excelencia, lo cual significa –en mi opinión- que no se puede dejar de reconocer su validez ni sus posibilidades de aplicación.

Es por ello que deseamos reivindicar que las sólidas conclusiones que hacen que la “excelencia” siga siendo mencionada en gran parte de los estudios de posgrado de gran parte de las Escuelas de Negocios de Estados Unidos y Europa.

Consideramos que el estudio de este esquema es de total actualidad. Al mismo tiempo que intentar su aplicación puede contribuir a la mejora en el desempeño de las organizaciones y de la sociedad en su conjunto.

Dr. Jorge A. Rumbo
Profesor Universitario
Investigador
Consultor
Buenos Aires, Argentina

BIBLIOGRAFÍA

Collins, James. Los clásicos. Revista Gestión, Volumen 2, número2, Buenos Aires, marzo-abril 1997.

Drucker, Peter. La Gerencia (Tareas, responsabilidades y práctica). El Ateneo, Buenos Aires, 1990.

French, Wendell L; Bell, Cecil B. Jr. Desarrollo Organizacional. Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1996. Peters y Waterman son mencionados en las páginas 36, 112, 259, 360 y 362.

Gibson, James; Ivancevich, John M.; Donnelly, James H. Jr. Las Organizaciones. Addison Wesley Iberoamericana, Wilmington, Delaware, U.S.A., 1994.

Hermida, Jorge; Serra, Roberto y Kastika, Eduardo. Administración y Estrategia. 4º edición, Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1993, capítulo XV

Koontz, Harold; Weihrich, Harold. Administración. Una perspectiva global. Mc Graw Hill Interamericana de México, 1999, página 27.

Lazatti, Santiago. Management (Funciones, Estilo y Desarrollo). Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1993.

Mintzberg, Henry. La estructuración de las organizaciones. Editorial Ariel, Barcelona, Capítulo 1, páginas 25 a 40.

Pertierra, Omar A. Manual de Estudio de Administración. Página 164.

Peters, Tom. En busca de la excelencia (Experiencia de las empresas mejor gerenciales de los Estados Unidos). Editorial Norma, Bogotá, Colombia, reimpresión año 1990.

David R. Hampton. Administración, Mc Graw Hill, México, 1997, página 74.

Harold Koontz, Heinz Weihrich, Administración (una perspectiva global), Mc Graw Hill, México, 1997.

Robbins, Stephen P. Comportamiento Organizacional (Conceptos, controversias y aplicaciones). Sexta edición, Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1994.

Stoner, James A. F; Freeman, R. Edward. Administración. Sexta edición, Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1994. Capítulo 2 “La evolución de la teoría administrativa”, páginas 51 y 52; página 201: “Peters y Waterman, Pascale y Athos, al igual que otros investigadores, llegan a la conclusión de que varias compañías excelentemente administradas están “orientadas” por sus valores”; en la página 401 al referirse a “Las relaciones humanas en la compañía Sony, aparece: “ciertamente las ideas del Sr. Morita, fundador de la corporación Sony, son la base de lo que Tom Peters, autor de temas administrativos, propone como un pacto nuevo y más realista entre el patrón y el empleado; los empleados se comprometen a dar lo mejor de sí mismos para permitir a la compañía alcanzar sus metas y, a cambio, la compañía les dará una oportunidad de desarrollar y pulir sus habilidades. Por supuesto, son libres de partir y trabajar para otro patrón, pero idealmente, la oportunidad de continuar aprendiendo los mantendrá en la compañía y acrecentará tanto su lealtad como su productividad. Página 451: “Peters y Waterman sostienen que las compañías con fuertes culturas se centran en el exterior (es decir en el servicio al cliente) pueden, en efecto ser más sensibles a los cambios ambientales y adaptarse más pronto a ellos que las que carecen de este tipo de cultura”.

Waterman, Robert. Cómo mantener la excelencia (La renovación, clave para mantener la ventaja competitiva). Editorial Norma, Bogotá, Colombia, 1998.

Waterman, Robert. Cómo mantener la excelencia. Editorial Norma, Colombia, 1982.

También los libros de la excelencia aparecen referenciados en las siguientes obras. Figura en la bibliografía de:

Chiavenato, Adalberto. Introducción a la Teoría General de Administración. Mc Graw Hill, Bogotá, 1995, página 851.

Donnelly, J. H. Jr: Gibson J. L. : Ivancevich, J.M. Dirección y Administración de Empresas. Addison-Wesley Iberoamericana, Wilmington, 1994, paginas 22, 255, 285, 300, 337, 495 y 582.

Fresco, J. C. Desarrollo Gerencial. Macchi, Buenos Aires, 1991, página 371.

Malfitano Cayuela, O. Recreando la Administración. Interocénica, Buenos Aires, 1995, página 216.

Morgan, Gareth. Imágenes de la Organización. Alfaomega, México, 1991, página 393.

Serra, R.; Kastika, E. Re-estructurando empresas. Macchi, Buenos Aires, 1994, página 271.

Urcola Telleria, J.L. Factores clave de dirección. ESIC Editorial, Madrid, 2000, pagina 326.