

**PAUTAS PARA EL DESARROLLO DE EMPRESAS EFICACES**

Eje Temático: “Los retos del futuro, tecnología y gestión de personal”

**XII CONGRESO INTERNACIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**C.P.C.E. C. A. B. A., 11, 12, 13 de noviembre de 2015**

**INDICE**

- 1. Propósito**
- 1.1. Desarrollo esencial**
- 2. Gestión de la eficacia**
- 2.1. Tres formas de pensar sobre la eficacia**
- 2.2. Dimensión temporal de la eficacia de la organización**
- 2.3. Criterios para determinar la eficacia**
- 2.3.1. Tiempo**
- 2.3.2. Criterios de desempeño a mediano plazo**
- 2.3.3. Criterios de eficacia a largo plazo**
- 3. Perspectivas sobre la eficacia**
- 4. Aplicaciones**
- 4.1. Las 7 S de Mc Kinsey**
- 4.2. La administración de la calidad**
- 4.2.1. Juran y la calidad**
- 4.2.2. Administración de la calidad**
- 4.2.3. Normas de calidad**
- 4.2.3.1. Las normas ISO 9000**
- 4.2.3.2. Diferencias entre premios**
- 5. El concepto de la excelencia**
- 5.1. Después del conflicto bélico**
- 5.2. El Management japonés**
- 5.3. Nuevas propuestas de occidente**
- 5.4. Las versiones de excelencia**
- 5.4.1. La segunda versión de excelencia**
- 5.5. Críticas y similitudes**
- 5.6. Tercera etapa de la excelencia**
- 5.7. Vigencia de la excelencia**
- 6. Reingeniería**
- 6.1. Reconstrucción de los procesos**
- 7. Conclusiones**

## **Resumen**

Vivimos en un mundo de organizaciones y es por eso que se agiganta la importancia de dichas agrupaciones sociales. En consecuencia, tratamos de estudiar los enfoques para mejorar su desempeño. Comenzamos por determinar cuál es la naturaleza de las organizaciones y en qué consiste su eficacia. Una de las formas de pensar en esa abstracción es el denominado método de los objetivos que implica la existencia de metas a cumplir y el sentido de la realización. Otro de los enfoques es la aplicación de la teoría de los sistemas, que significa mantener un buen ordenamiento de los elementos de sistema y su adaptación al entorno en que actúa. Mencionamos los aportes de la administración a la eficacia, los criterios para determinarla, la dimensión temporal del desempeño y las perspectivas, tanto individual, como la de los grupos y de toda la organización.

También nos propusimos estudiar distintos métodos de aplicaciones referidos a la mejora del desempeño organizacional. El primero de ellos es el las 7 S de Mc Kinsey. Otro de los más destacados fue el método de calidad aplicada en Japón, porque se atribuye a que su implementación llevó a que ese país esté ubicado actualmente entre los más desarrollados del mundo. Una investigación posterior que comenzó en Estados Unidos, conocida como el esquema de la "excelencia" subraya los conceptos que destacaron a las empresas de desempeño superior: la innovación, los clientes, el personal y la gerencia participativa. Nombramos el método de la reingeniería, del cual solo rescatamos su interés por mejorar los procesos.

Palabras clave: Administración - organizaciones – eficacia – desarrollo – desempeño

## **PAUTAS PARA EL DESARROLLO DE EMPRESAS EFICACES**

### **1. Propósito**

Este trabajo de revisión, trata de efectuar un análisis crítico de una cantidad de trabajos que intentan ser un aporte para la mejora del desempeño organizacional. El propósito es arduo porque implica precisar distintos términos de aplicación generalizada. Por eso se consideró el concepto de organizaciones, de Administración como disciplina que trata del gerenciamiento de las organizaciones y de la mejora del desempeño como objetivo final de las compañías. Se restringe el estudio de este trabajo al de las “empresas”, o sea de las organizaciones que persiguen un fin de lucro. Ello se debe a que se acotó la investigación a los límites en los que existe mayor riqueza de publicaciones bibliográficas, debido a su significación económica.

Se procedió a la obtención y consulta de la literatura de nuestra disciplina. Se obtuvo así la recopilación de la información relevante, que comprende aspectos de la teoría y de la práctica administrativa. Al mismo tiempo, se estudiaron comparativamente algunos de los modelos, esquemas o recetas aplicadas en organizaciones diversas. Algunas de ellas, han impactado fuertemente en los ámbitos empresarios en los últimos 70 años. Nos estamos refiriendo a la Administración de la Calidad en sus tres principales vertientes (Deming, Juran y Crosby), las 7 S de Mc Kinsey (desarrollada por la consultora del mismo nombre), la “Excelencia” de Tom Peters y la Reingeniería de Michael Hammer.

Se parte del concepto que la organización es un fenómeno de características sociotécnicas. Como tal, se enfatizaron las relaciones de cada ente con el medio ambiente que la rodea y que condiciona parte de su desempeño.

#### **1.1. Desarrollo esencial**

Existen diversos esquemas y modelos que describen las características principales de las empresas de desempeño superior, sin embargo, la velocidad de los cambios del entorno amerita estudiar, actualizar y resumir críticamente los nuevos conceptos que están enfatizando el aporte sistémico en la gestión

de las instituciones y la importancia del liderazgo y de las personas que componen las organizaciones.

Las organizaciones constituyen una parte importante de nuestra existencia. Las organizaciones no son fenómenos distantes e impersonales; ellas están en todas partes y a todos nos afectan. Según Drucker, <sup>(1)</sup> en su libro *La Gerencia* “En los últimos cuarenta años, la sociedad de todos los países desarrollados se ha convertido en una sociedad de instituciones. Todas las tareas sociales importantes, trátase del desempeño económico o del cuidado de la salud, la educación o la protección del medio, la búsqueda de nuevos conocimientos o la defensa, se confían hoy a grandes organizaciones”. Según Hampton, <sup>(2)</sup> a las organizaciones modernas se las ha calificado como organizacionales.

A partir de la difundida y acertada definición de Etzioni, <sup>(3)</sup> que sostenía que organización es todo conjunto de personas con un fin en común, este concepto

(1) Drucker, Peter. F. 1990. *La gerencia*. El Ateneo. Buenos Aires. Prefacio, página X

(2) Hampton, David R. *Administración*. 1997. Mc Graw Hill. México. Página 89.

(3) Etzioni, Amitai. *Organizaciones Modernas*. 1975. Utna. Buenos Aires. Página 4.

ha ido evolucionando a través del tiempo para tratar de encontrar mayores elementos que permitan conocer mejor la naturaleza de las organizaciones. Según sostiene Schein, una definición es asombrosamente difícil. Esto se puede comprender porque como también expresa Daft <sup>(4)</sup> las organizaciones son difíciles de ver. La organización como unidad es vaga, abstracta, ambigua y aparentemente inasible. Sin embargo, sabemos que están ahí porque nos afectan todos los días. También Hall (1996) enuncia la pregunta sobre si las organizaciones son reales y si pueden ser estudiadas. Para Hodges y Johnson <sup>(5)</sup> la organización moderna es el medio más eficaz concebido hasta ahora para agrupar los esfuerzos de sus miembros y canalizarlos de manera que sean medios productivos de la satisfacción de las necesidades.

El ser humano es social por naturaleza y tiende a agruparse y cooperar en trabajos que tienden a producir bienes y servicios para satisfacer sus necesidades. Según Kast y Rosenzweig, <sup>(6)</sup> la historia de la humanidad puede trazarse a través del desarrollo de las organizaciones sociales. Las primeras organizaciones fueron la familia, las tribus nómadas de la época agrícola pastoril, hasta establecerse posteriormente en poblados permanentes donde desarrollaron la agricultura. A partir de la denominada Segunda Ola, por Toffler <sup>(7)</sup> surgió la etapa industrial, que impulsó la creación de grupos de producción – talleres y después industrias – que llegan a conformar grandes conglomerados sociales. Tanto crecieron en tamaño que los grupos y organizaciones se constituyeron en una parte importante de nuestra existencia. Agregan Katz y Rosenzweig, que el desarrollo de estas organizaciones y la administración eficaz de las mismas constituye uno de los logros más grandes del hombre.

Schein <sup>(8)</sup> expresa, agregando conceptos más refinados, que la organización es la coordinación racional de las actividades de varias personas para lograr un objetivo común y específico, a través de la división del trabajo y bajo una jerarquía de autoridad.

Kast y Rosenzweig señalan que las organizaciones constituyen: <sup>(9)</sup>

1. arreglos orientados a una meta, individuos con un propósito;
2. sistemas psicosociales, individuos que trabajan en grupo;
3. sistemas tecnológicos, individuos que utilizan conocimientos y técnicas, y una integración de actividades estructuradas, individuos que trabajan juntos en relaciones estructuradas.

Adaptado de Solanas, <sup>(10)</sup> el concepto de las organizaciones, está compuesto por personas, recursos y valores.

Las características que parecen definir la organización actual son:

- (4) Daft, Richard L. Teoría y diseño organizacional. Sexta edición 2000. Thompson, México. Página 1.
- (5) Hodges Billy y Jonnson Herbert. J. Administración y organización. 1987. El Ateneo. Buenos Aires, página 4
- (6) Kast F. E. y Rosenzweig James F. Administración de las organizaciones: enfoque de sistemas y de contingencias.1997. Mc Graw Hill. México, páginas 3 y 4.
- (7) Toffler, Alvin La tercera Ola. Barcelona. Plaza y Janés. 1960.
- (8) Schein, Edgard H.1994 Psicología de la organización. México Prentice Hall. Página 14
- (9) Kast F. E. y Rosenzweig James F. Administración de las organizaciones: enfoque de sistemas y de contingencias.1997. Mc Graw Hill. México, páginas 119 a 121.
- (10) Solanas, Ricardo F. 1993. Administración de las organizaciones en el umbral del tercer milenio. Buenos Aires. Ediciones interoceánicas. Páginas de 4 a 6.

- Un **sistema psicológico, social y técnico** en permanente proceso de cambio.
- Un **ecosistema** que desarrolla su actividad en continua interacción con el entorno.
- Una **fuentes de satisfacción e insatisfacción** para los miembros que la constituyen.
- Una **imagen** vigorosa y una mayor presencia en nuestra sociedad.

La recopilación de información de autores destacados muestra la importancia de las organizaciones en todos los niveles de la vida humana.

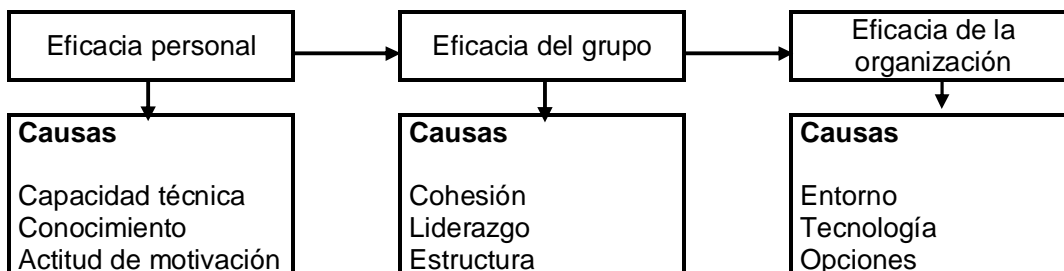
Las organizaciones no son fenómenos distantes e impersonales, ellas están inexorablemente entrelazadas con nuestra vida cotidiana. Están en todas partes y a todos nos afectan. También lo indican de la misma forma Etzioni y Drucker al sostener que los seres humanos nacemos, nos desenvolvemos, actuamos y morimos dentro de organizaciones

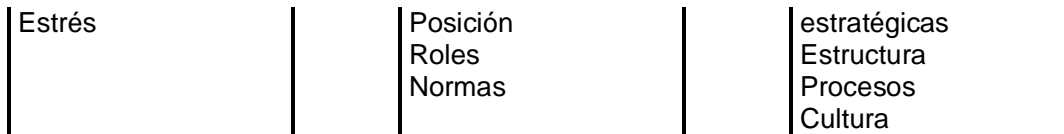
Reflexionaremos a continuación sobre un enfoque indispensable para estudiar las organizaciones.

## 2. GESTIÓN DE LA EFICACIA

Se basa en la premisa que el enfoque del Comportamiento Organizacional pueden obtenerse ideas muy valiosas sobre la gestión de las organizaciones.

Según Gibson <sup>(11)</sup> en *Las Organizaciones*, eficacia es la relación óptima entre producción, calidad, eficiencia, flexibilidad, satisfacción, competitividad y desarrollo. Como expresan dichos autores, enunciaremos las siguientes:



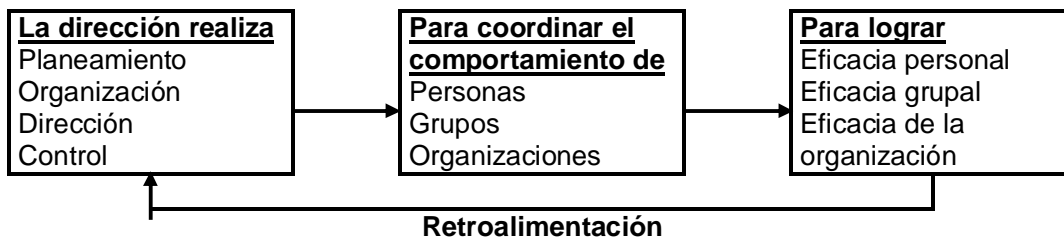


### **Causas de la eficacia**<sup>(12)</sup>

A partir de dicho esquema, podemos describir cómo puede contribuir a la organización.

(11)Gibson, Ivancevich, Donnelly. 1997. Las organizaciones, comportamiento. Mc. Graw Hill/ Irwin. Colombia, página 26.

(12)Gibson, Ivancevich, Donnelly 1997. Obra citada. Página 30.



### **Aporte de la Administración a la eficacia**<sup>(13)</sup>

A partir de dicho esquema, podemos describir cómo puede contribuir a la organización.

**2.1. Tres formas de pensar sobre la eficacia**<sup>(14)</sup> El término eficacia tiene diversas acepciones.

**Método de los objetivos.** Se utiliza para definir y evaluar la eficacia; es el más antiguo y el más utilizado. Según este criterio, la razón de la existencia de una organización es alcanzar sus objetivos. El concepto de que las personas, los grupos y las organizaciones deben ser evaluados por la consecución de sus objetivos es de un total sentido común y está muy extendido en la práctica. Implica la existencia de metas a cumplir, racionalidad y sentido de realización. Muchas prácticas administrativas se basan en el método de los objetivos.

**Método de la teoría de sistemas para alcanzar la eficacia.** Una alternativa que permite definir la eficacia en una forma más amplia, es la aplicación a este tema de la teoría de los sistemas. Ésta destaca la importancia de mantener los elementos básicos del ciclo *inputs* –proceso – *outputs* y de adaptarse al entorno.

**Método de los múltiples centros de poder lograr para la eficacia.** Es una teoría que destaca la importancia relativa de los intereses de las distintas personas y grupos que forman parte de la organización.

### **2.2. Dimensión temporal de la eficacia de la organización**

El concepto de desempeño de la organización está fuertemente influenciado en la presente investigación en la teoría de sistemas, pero volveremos a considerar la dimensión temporal. De acuerdo a Kast y Rosenzweig,<sup>(15)</sup> Chiavenato,<sup>(16)</sup> Schein (1994) y Gibson (1997), las principales conclusiones de la teoría de sistemas aplicada a las organizaciones se basan en el ciclo de entradas – procesos – salidas y las relaciones entre la organización y el medio ambiente externo que la rodea.

Es decir que:

1. La eficacia de las organizaciones incluye una multiplicidad de conceptos diversos;
2. El trabajo de dirección debe tratar de mantener un adecuado equilibrio entre esos factores y los centros de poder.

(13)Gibson, Ivancevich, y Donnelly. Página 32.

(14)Gibson, Ivancevich, y Donnelly. Páginas 35 a 45.

(15)Kast F. E. y Rosenzweig James F. Obra citada Páginas 117 a 119.

(16)Chiaverato, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. 1999 Mc. Graw Hill. Colombia. Páginas 800 y 801.

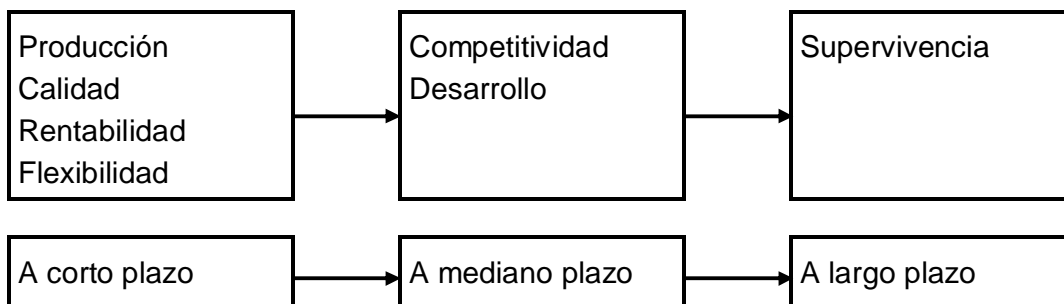
La dimensión tiempo entra en el modelo cuando definimos a una organización como un componente de un sistema superior (su ambiente) que a través del tiempo, importa, procesa y exporta a su entorno. Se considera que el criterio final sobre la eficacia de una organización es de si ésta es capaz de mantenerse en el tiempo en su medio ambiente.

### 2.3. Criterios para determinar la eficacia

Gibson (1997) sintetiza cinco criterios para determinar la eficacia de una organización a corto plazo que son: producción, calidad, flexibilidad y satisfacción. Otros dos criterios completan el modelo de la dimensión temporal a mediano plazo, que son la competitividad y el desarrollo. Por último, para establecer la eficacia de la organización el criterio definitivo es el de la supervivencia.

#### Modelo de la dimensión temporal del desempeño

##### Criterios



*Dimensión temporal*<sup>(17)</sup>

#### 2.3.1. Tiempo

La *producción* manifiesta la capacidad de una empresa de gerenciar bienes y servicios para su medio ambiente. La producción se mide en el importe de ventas, la participación en el mercado, los pacientes atendidos, los alumnos

que concluyen una carrera, y todo otro concepto que manifiesten los outputs de una organización.

La *calidad* cobró especial importancia en la economía mundial. A partir de fines de la década de los ochenta los textos de divulgación sobre administración de empresas han dedicado más cantidad de páginas que cualquier otro criterio que trate de la eficacia de las organizaciones. Aunque el término *calidad* adopta diversos significados, los máximos autores que tratan sobre este tema tratan de elevar este concepto, y considerar sus metodologías como el concepto definitivo para lograr la mejora del desempeño. Redondeando una síntesis de este término, podemos referirlo a la aceptación de bienes y servicios de organizaciones que satisfacen las expectativas de sus clientes.

### **2.3.2. Criterios de desempeño a mediano plazo**

En este caso, la dimensión temporal es más amplia que en el caso anterior. La competitividad es una consecuencia del lugar que ocupe una empresa (17) Gibson, Ivancevich, y Donnelly. Página 47.

dentro de su ramo de actividad. La competitividad, conjuntamente con la calidad y la flexibilidad se han convertido a partir de la década de 1990 en una trilogía de relevancia central de las compañías estadounidenses que tuvieron que hacer frente a competidores de todo el mundo, tal como mencionan Stoner y Freemam<sup>(18)</sup>

El desarrollo significa que la organización mantendrá su eficacia en el tiempo. Para ello deberá reinvertir utilidades o incorporar nuevos recursos para mantenerse competitiva y satisfacer las necesidades de los usuarios. Aunque la aplicación de beneficios actuales para inversiones futuras puede disminuir rendimientos en el corto plazo, el esfuerzo equilibrado para administrar el desarrollo puede ser indispensable para la supervivencia empresarial. Las aplicaciones más destacadas son: 1) en el aspecto productivo: diversificar líneas de productos si se depende de uno solo; 2) en la administración del personal: programas de capacitación del personal ejecutivo y operativo. Aunque ambos programas son costosos a corto y mediano plazo, podrán proporcionar una alta rentabilidad, posteriormente, al permitir desarrollar los recursos más importantes de la organización como resulta ser el factor humano. La competitividad y el desarrollo constituyen poderosas herramientas de respuesta de las organizaciones para adecuarse a los cambios de la sociedad.

### **2.3.3. Criterios de eficacia a largo plazo**

Las organizaciones apuntan a su supervivencia, aspiración que logrará si sus directivos consiguieran plasmar su eficacia a corto y mediano plazo. Para seguir manteniéndose en el tiempo deben continuar elaborando planes y estrategias alternativas para adaptarse a las variantes del contexto. Podemos sacar una conclusión respecto a que el rendimiento mencionado en las dos dimensiones temporales anteriores y la adaptación a nuevas situaciones permitirán la supervivencia en el tiempo.

El modelo de dimensión temporal enuncia cuáles son los aspectos sobre los cuales deben trabajar los gerentes de las organizaciones para mejorar los desempeños personales y de grupo y lograr la eficacia de la organización a corto, mediano y largo plazo.



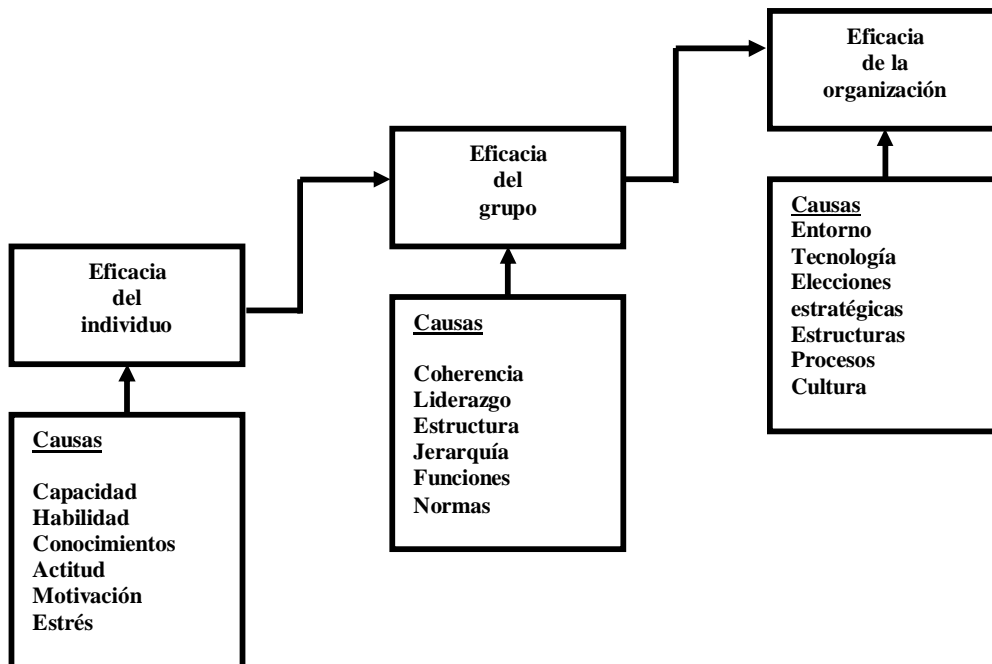
### 3. Perspectivas sobre la eficacia

También señala Gibson <sup>(19)</sup> que son las siguientes:

- **Individual:** destaca la realización de las tareas por parte de los empleados o miembros específicos de la organización.
- **Grupal:** en algunos casos equivale a la suma de las contribuciones de todos sus integrantes, en otros casos, es de tipo sinérgico, o sea es más que la suma de todos sus integrantes.
- **Organizacional:** se compone de la eficacia individual y la de los grupos. Por medio de los efectos sinérgicos, las organizaciones son capaces de obtener núcleos de desempeño más altos que los de la suma de sus partes. La eficacia de las organizaciones empresariales posee una importancia crítica para la sociedad.

(18) Stoner, James F.; Freeman, Edward R. Administración. 1994. Prentice Hall. México. Páginas 677 a 679

(19) Gibson, Ivancevich, Donnelly. Obra citada. Página 30.



Perspectivas sobre la eficacia

## 4. APLICACIONES

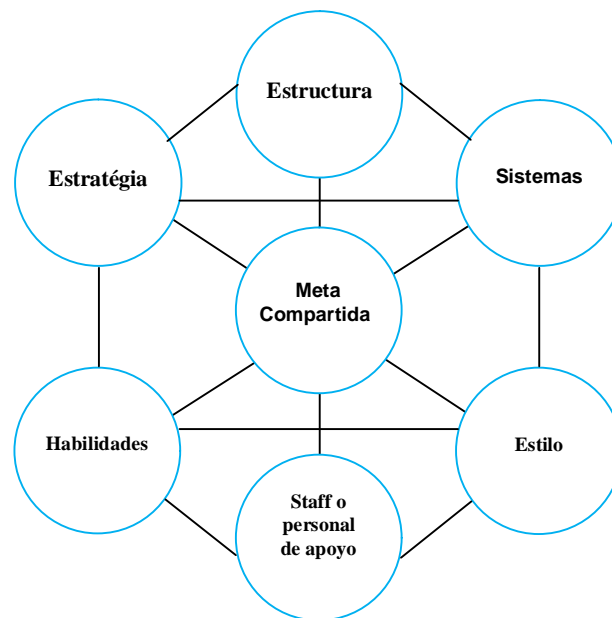
### 4.1. LAS 7 S DE MC KINSEY

Fue desarrollado por la empresa de consultoría Mc Kinsey and Company. Este enfoque fue muy difundido, según comenta Koontz <sup>(20)</sup> porque sirvió de base a las investigaciones que se transformaron en dos libros posteriormente de gran venta *The art of Japanese Management* de Pascale, y Athos en 1981 y *In search of excellence* de Peters y Waterman, de 1982.

Las 7 S son Estrategia (Strategy), Estructura (Structure), Sistemas (Systems), Personal (Staffing), Habilidades (Skills), Estilo (Style) y Valores Compartidos (Shared values). Las características más destacadas es que ha sido aplicado por Mc Kinsey en sus estudios de muchas empresas y que también ha sido utilizado académicamente por universidades como las de Harvard y Stanford. De esta forma, teoría y práctica se apoyaron entre sí en el estudio de la administración. Además, el uso de este enfoque se asemeja a los contenidos de los elementos de la administración (planeamiento, organización, dirección y control), que provienen -con algunas variantes formales- de la época de Fayol.

Al referirse a *valores compartidos* los teóricos de las 7 S destacan la importancia del establecimiento de metas para fijar el destino de la empresa. También destacaron la importancia de dichos valores como componentes de la cultura organizacional que –cuando es fuerte o es direccionada – contribuye a mejorar el desempeño organizacional. El gráfico correspondiente a las 7 S es el que aparece a continuación

(20) Koontz, Harold; Weihrich, Administración.: una perspectiva global.1998. Mc. Graw Hill. Méjico. Página 27.



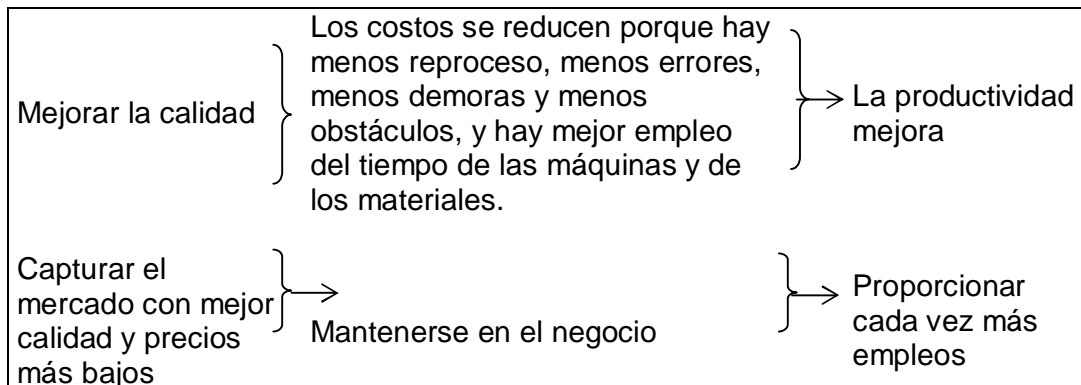
**Esquema de las 7 S o de los 7 círculos**

Shared values, la parte fundamental de los valores que son principalmente utilizados en la organización y sirven como aglutinantes de los valores de la organización. Usualmente estos valores son comunicados en formas simples y pueden también parecer triviales, vistos desde afuera. Pero para los miembros de la organización, ellos tienen un gran significado porque ayuda a focalizar la atención y proveer de sentido a todos los conceptos de las eses.

## 4.2. LA ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD <sup>(20)</sup>

Según diversos autores, la administración de la calidad se ha convertido en un elemento decisivo del competitivo mercado global. Podemos decir que existen tres grandes exponentes con respecto al enfoque de la calidad. Ellos fueron: Deming, para quien la calidad significa ofrecer a los clientes productos o servicios confiables y satisfactorios a bajo costo; Juran, para quien es el producto o servicio indicado para su uso y Crosby, para quien consiste en el cumplimiento por una empresa de sus propios requerimientos de calidad. Deming sostenía que la sociedad y las compañías se debían comprometer con la calidad, Juran propugnaba que la organización estuviera orientada a la calidad y al cliente y Crosby remarcaba la importancia de la cultura organizacional y el concepto de cero defectos.

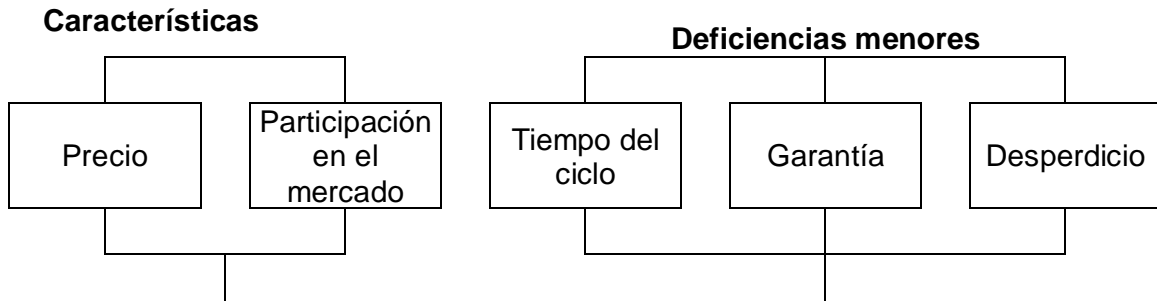
(20) Malton, Mary. 1992. Como administrar el método Deming. Colombia. Norma.



(Extraído de *Cómo administrar con el método Deming* de Mary Walton).

El doctor Deming, destacado especialista en estadística, fue destacado por el gobierno de su país, a Japón cuando dicho país quedó al mando del general estadounidense Douglas Mc Arthur. Deming aprovechó su estadía para dar charlas sobre control estadístico aplicado a la calidad a un grupo de ejecutivos japoneses. De acuerdo a lo que relata Walton, Deming pronto comprendió que debería hacer conocer tales principios en el más alto nivel, o sea a personalidades destacadas al mando de empresas o de ingenieros y científicos de Japón. Así lo hizo, tuvo una gran repercusión al hablar ante presidentes de las industrias líderes del Japón. Un poco más tarde, dichas charlas se convirtieron en seminarios de cuatro días para ejecutivos de todo nivel de la industria japonesa. Hacia el año 1951, el doctor Deming fue recompensado con una medalla honorífica y además la institución de un premio a la calidad en Japón que tuvo como denominación, "Premio Deming a la Calidad",

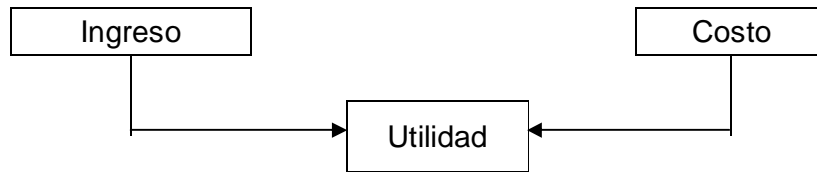
El principio de Deming de mejoramiento se compone de catorce puntos, un título que se llama "Erradicación de las Siete Enfermedades Mortales" y por separado, "Eliminación de Obstáculos".



#### 4.2.1. Juran y la Calidad

Otro exponente importante fue Juran, que trabajó desde 1924 como ingeniero ejecutivo industrial, administrador en el gobierno, profesor universitario, director corporativo y consultor en administración.

Para Juran su definición de la *calidad* es la satisfacción del cliente externo e interno y también la calidad es el producto adecuado para el uso. Las características del producto y la falta de deficiencias son las principales determinantes de la satisfacción del cliente.



**La función de la calidad** <sup>(21)</sup>

(Tomado de *Análisis y Planeación de la Calidad*, de Juran, J. y F. Grina)

#### 4.2.2. Administración de la calidad

Para Juran es el proceso de identificar y administrar las actividades necesarias para lograr los objetivos de calidad de una organización. Para este autor la administración estratégica de la calidad es el proceso de establecer metas de calidad a largo plazo y definir el enfoque para cumplir esas metas. Es común que el plan cubra un máximo de cinco años en términos generales, con más detalles para el primer año. En este caso se produce una integración de la calidad con la administración estratégica.

#### 4.2.3. Normas de calidad

La necesidad de impulsar la calidad tuvo diversas vertientes según los distintos países. En Japón, como ya lo mencionamos anteriormente, se instituyó el Premio Deming para incentivar a las empresas que alcanzaban altos niveles de calidad.

De acuerdo a Koontz, en los Estados Unidos un premio similar fue establecido por el Congreso de Estados Unidos en 1997: el Premio Nacional de Calidad Malcom Baldrige. Las 3 categorías participantes son: empresas productivas, compañías prestadoras de servicios y pequeñas empresas. Las participantes de este premio tienen que mostrar sus resultados y cómo mejoraron en sus diversas áreas.

Según Koontz las características de los criterios para obtener el Premio Baldrige se centran en los resultados de las empresas. Los criterios del Premio Baldrige hacen énfasis también en un enfoque de sistemas en el que todas las partes de la organización concuerdan entre sí. Los criterios para este premio son dinámicos y están pensados para que las compañías norteamericanas sean más competitivas en nuestro mundo global. Los aspirantes a recibirlo deben documentar las mejoras obtenidas, sus procesos y los resultados obtenidos, a fin que esta información pueda ser útil para otras organizaciones.

(21) Juran, J. M; Gryna, F. M. *Análisis y planeación de la calidad*. 1994. Mc. Graw Hill, México, página 5

##### 4.2.3.1. Las normas ISO 9000

La International Organization for Standardization (ISO) fue fundada en Ginebra, Suiza, en 1946. El documento ISO 9000 se publicó por primera vez en 1987 y consistió, en realidad, en cinco normas relacionadas entre sí. Aunque el movimiento ISO se originó en Europa, ahora participan más de 100 países, entre los que figuran los Estados Unidos, Japón y algunos de los integrantes de la Comunidad Económica Europea.

El sistema de estas normas, y sus complementarias, obliga a las empresas a documentar sus procesos y sistemas de calidad. También a que el personal conozca y siga los procedimientos del documento, que la calidad sea

continuamente revisada por auditorías internas y externas y que se proceda a realizar los cambios necesarios.

#### **4.2.3.2. Diferencias entre los premios**<sup>(22)</sup>

Según Mc Lean, el Premio Malcolm Baldrige varía con relación a la ISO 9000. De acuerdo a Koontz las ISO 9000 expresan que sus prácticas y documentación están de acuerdo con las normas de calidad de la empresa. La importancia está dada en las normas, no evalúa calidad de las operaciones ni la calidad de sus productos. Enfatiza el cumplimiento de las normas y, entonces, no puede compararse con el Premio Deming.

### **5. EL CONCEPTO DE LA EXCELENCIA**<sup>(23)</sup>

#### **5.1. Después del conflicto bélico**

Al finalizar la Segunda Guerra Mundial el mundo quedó dividido en dos grandes bloques: Estados Unidos y los países occidentales –por un lado – y la Unión Soviética y algunos estados ubicados en Oriente que respondían a otras ideas políticas y económicas. Mientras tanto, los vencidos en la contienda quedaron en inferioridad de condiciones para el desarrollo de las actividades productivas y en la distribución de bienes y servicios.

#### **5.2. El “Management” Japonés**<sup>(24)</sup>

Mientras tanto, silenciosamente –primero con la ayuda de Estados Unidos– y por sus propios méritos, después, Japón fue saliendo de una situación política y económica propias de un estado feudal y ganando terreno con la mejora continua en la fabricación de bienes de bajos costos y de creciente calidad, que fueron ganando la aceptación de los mercados internacionales (Hermida, Serra, y Kastika, 1993). Esto les permitió exportar masivamente y con el producido de las divisas obtenidas fueron reinvertiendo en sus empresas y ampliando su potencial. Este proceso les permitió retroalimentar la disminución de sus gastos y permitiendo 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

(22) Koontz, y Weihrich, Obra citada. Página 103 a 108.

(23) Rumbo Jorge A. XI Congreso Internacional de Administración.2013 CPCE CABA. El esquema de la excelencia. Buenos Aires.

(24) Hermida, Jorge; Serra R. y Kastika, E. 1993. Administración & Estrategia. Buenos Aires. Macchi. Capitulo XIV

de la laboriosidad de su pueblo, el sentido de disciplina y hasta de ascetismo de sus habitantes 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*.

#### **5.3. 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 anteriormente devastada 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 utilizar en su nación lo que las empresas del extremo Oriente habían aplicado en el resurgir 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, en lugar de efectuar huelgas de brazos caídos o de menor producción, efectuaban justamente todo lo contrario. 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 podrían ser aplicados 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 Peters y Waterman (1984) 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 empresarial. 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.

#### **5.4. Las versiones de la excelencia <sup>(25)</sup>**

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, según los autores, las pautas básicas que determinan el éxito empresarial <sup>(26)</sup>

1. Predisposición para la acción.
2. Acercamiento al cliente.
3. Autonomía y espíritu empresarial.

(25) Peters, Tom ; Waterman Jr. Robert H. En búsqueda de la excelencia. 1990 Colombia. Norma.

(26) Hampton, David R. Obra citada, páginas 71 a 75

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.

### 5.4.1.. La segunda versión de la excelencia <sup>(27)</sup>

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. Ver Hermida, Serra, Kastika (1993)

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 la centralización y la burocratización.

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



Se partió de la base que las grandes empresas norteamericanas tienen una tendencia a la centralización, a la burocratización y al trato impersonal. Para solucionar estas desventajas se propugnó la motivación del personal, que constituye la base de la organización. A través de ellos se lograría una mayor participación y compromiso con la empresa y sus productos. Con respecto a la innovación se refiere a la búsqueda de mejorar –tanto en la fabricación como en los métodos administrativos – la satisfacción de los clientes. El borde restante de la figura son los clientes, que son la base de la empresa, a quienes se deben considerar preferentemente y no cómo las personas que consumen los bienes o servicios de la compañía.

En el centro de la figura aparece una forma de liderazgo participativo que denominan MBWA (Managing by wandering around) que representa a un gerente activo que se ocupa de estar cerca del personal, los proveedores y los clientes y todos los aspectos 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 las cambiantes condiciones de los mercados. El liderazgo MBWA es una propuesta de reemplazar anquilosados métodos ineficaces. Esta forma de liderazgo implica la participación activa de la gerencia de conocer personalmente lo que pasa en su empresa y en su entorno. También significa escuchar, ver, facilitar y enseñar al personal

El gráfico es consecuencia de la segunda parte del libro inicial de Peters, que en este caso escribió junto a Nancy Austin, denominado “Pasión por la



*Excelencia*” (1986). El mismo tiene a su favor una presentación muy simple y que sintetiza adecuadamente lo que estudios posteriores de distintos autores – tanto en un aspecto teórico como práctico – parecerían haber sido corroborados por la realidad. Con estas aparentemente simples pero son gráficas exposiciones, se puede decir que dichos autores han revolucionado de alguna forma la consideración de algunos especialistas del pensamiento administrativo moderno.

### 5.5. 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 a través del tiempo mantuviera su superioridad indefinidamente. Al mismo tiempo, debemos reconocer que si bien es cierto que algunas compañías decayeron, esto se puede manifestar en todo ámbito de actividad, ya que hay que reconocer que no siempre las mismas fuerzas internas de cualquier organización las mantienen al tope de sus mayores posibilidades. Además hay que observar que entre los cambios que se puede 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, logrando variar las posiciones en el ranking de sus respectivos mercados.

### 5.6. Tercera etapa de la excelencia <sup>(28)</sup>

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

La transformación para Waterman (1998) es la aplicación –con otras denominaciones – de las conocidas 7 S de Mc Kinsey, reemplazándolas con la letra C, porque todos los términos en inglés comienzan con esa letra.

### 5.7. Vigencia de la excelencia <sup>(29)</sup>

Como podemos observar, el libro inicial de la excelencia produjo un fuerte

28) Waterman, Robert H. Jr. 1998. Como mantener la excelencia. Colombia. Norma.

(29) Rumbo Jorge A. XI Congreso Internacional de Administración. 2013 CPCE CABA Obra citada. Buenos Aires.

impacto en el mundo de las empresas y de los administradores. Según señala Collins, ese es el libro más vendido de todos los tiempos referido a negocios, *el libro de management más comentado, elogiado y criticado*. Aunque la cantidad de ejemplares de los libros 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 mejorar 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.

Para Pertierra,<sup>(30)</sup> en los resultados logrados en el estudio de la excelencia, surge que tratando bien a las personas y pidiéndoles que sobresalgan, se producen actividades que funcionan, dando paso a pequeñas unidades de gente motivada

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.

## 6. REINGENIERÍA<sup>(31)</sup>

Algunos consideran que entramos en un nuevo siglo, con compañías que funcionaron en el siglo XX con diseños administrativos del siglo XIX. Según este concepto, surgió la necesidad de cambios radicales. Ante un nuevo contexto, aparecieron otras modalidades de administración, entre ellas está la reingeniería, fundamentalmente con la premisa de que no son los productos sino los procesos que los crean, y llevan a las empresas al éxito final. Los buenos productos –según esta concepción – no hacen ganadores, pero los ganadores confeccionan o fabrican buenos productos. Hoy en día, según la Reingeniería, lo que hacen las compañías es organizarse en torno al proceso.

De acuerdo a Hammer, la reingeniería es empezar de cero, como en una hoja en blanco, porque se considera (en una forma totalmente revolucionaria) que todo lo que se hizo antes, parecería estar mal hecho –según Hammer – considerando los resultados obtenidos.

Así se puede decir que la reingeniería significa volver a empezar arrancando de cero. Es decir que hay que rediseñar o reinventar los procesos de manera que no estén fragmentados. No es hacer más con menos, es con menos dar más al cliente. El objetivo es seguir haciendo lo que se hace, pero hacerlo mejor, trabajando más inteligentemente.

Es una readecuación de las organizaciones delante de un ambiente de cambios constantes, de competencia extrema y de exigencia superior. Es decir:

(30) Pertierra, Omar A. Manual de estudios de administración.1992. Lex. La Plata.

(31) Hammer, Michael. 1997 La revolución de la reingeniería: un manual de trabajo. Madrid. Díaz de Santos.

“reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y actuales de rendimiento tales como costos, calidad y rapidez”.

### 6.1. La reconstrucción de los procesos<sup>(32)</sup>

Lo interesante de la reingeniería es que no hay un *modelo de reingeniería*. En otras palabras: el modelo es que no hay modelo. Cada cual tiene que hacer su propio proyecto de reingeniería

Pero se indica en esta propuesta, que lo más importante es un cambio de mentalidad o de enfoque. Porque no se puede pensar ya en tareas aisladas, sino en procesos integrados. La visión, se dice que es política. Este es quizás

el planteo más revolucionario de la reingeniería. En pocas palabras, lo que plantea es que los conceptos de la división del trabajo que fueron la clave de la Revolución Industrial (pensamiento lineal), hoy en día ya son obsoletos. Porque actualmente lo que procede es no trabajar en serie, sino en forma integrada y dinámica. En otras palabras, tenemos que reintegrar todos los procesos y verlos en forma global.

Realmente vamos a mencionar lo difícil que resulta interpretar cómo a partir de esquemas en los cuales se indica que las mejoras se producen en forma tal, en la cual la reingeniería es *un poco más que un eufemismo por despedir gente*.

## 7. CONCLUSIONES

En cuanto a los métodos para conseguir un mejor desempeño, entendemos que no hay un método ideal. Como las prácticas actuales de gestión, todo debe girar en torno de un criterio de contingencias, o sea, considerar los objetivos, las tareas y las personas que forman parte de la organización y las consideraciones del entorno que la rodea. Sin embargo parecería, - de acuerdo a los métodos descritos y las experiencias observadas – que hay prácticas paradigmáticas que bien aplicadas constituyen una ruta directa hacia la eficacia. En primer lugar aparece el método de la calidad que aplicado en Japón produjeron resultados asombrosos en el desarrollo económico y tecnológico de múltiples compañías y requiere de disciplina, continuidad y una alta motivación orientada a conseguir resultados superlativos.. También el controvertido concepto de la excelencia puede llevar a conseguir buenos desempeños, siempre que se pongan en práctica principios de relaciones humanas que llevan a conferir autoridad, poder y confianza en el personal de la empresa. El estudio de Peters en su primera investigación muestra que las compañías de mayor éxito global lo han aplicado. De la reingeniería solo podemos mencionar el énfasis que se menciona en mejorar los procesos.

Lograr eficacia es posible pero requiere además de aplicar los conceptos y métodos mencionados, en el presente trabajo, una imagen de confiabilidad, esfuerzo, trabajo y pasión de parte de los directivos y gerentes de las organizaciones.

Todos los métodos enunciados para desarrollar la eficacia de las organizaciones fueron diseñados o puestos en práctica en la segunda parte

(32) Manganelli, Richart; Klein, M. 1995. Como hacer reingeniería. Bogotá Norma del siglo XX. Esta proximidad en el tiempo, nos hacen pensar que las últimas tendencias del pasado, seguirán teniendo vigencia –quizás con algunas variantes- hacia el futuro próximo. En tal sentido, se podrán ir afianzando dos conceptos que resultaron factores clave en dichos métodos: la tecnología y el gerenciamiento del factor humano.

Vivimos en la denominada “tercera ola” por Alvin Toffler en la cual el conocimiento de la tecnología produjeron, y seguirán generando, revolucionarios avances en todos los aspectos de la actividad humana. En efecto, tanto en las 7 S de Mackinsey, en la “mejora continua” de la calidad, en los cambios en los “procesos” de la reingeniería y en la importancia de la “innovación” en el esquema de la Excelencia está implícita la importancia de los factores tecnológicos.

También se observa el reconocimiento de la importancia creciente que se atribuye a la parte humana en las organizaciones. Desde Peter Drucker, cuando acuñó un sistema que denominó "Administración por Objetivos" hasta los avances actuales de las ciencias del comportamiento, el reconocimiento de la importancia de las personas reconoce una importancia avasallante. Este enfoque humanizará, posiblemente, el accionar de las organizaciones que acentúa la importancia del ser humano como protagonista central de la economía y en la organización de las sociedades del mañana.

## **Bibliografía**

- Chiaverato, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. 1999 Mc. Graw Hill. Colombia. Páginas 800 y 801.
- Daft, Richar L. Teoría y diseño organizacional. Sexta edición 2000. Thompson, México. Página 1.
- Drucker, Peter. F. 1990. La gerencia. El Ateneo. Buenos Aires. Prefacio, página X
- Etzioni, Amitai. Organizaciones Modernas. 1975. Utena. Buenos Aires. Página 4.
- Gibson, J. L. Ivancevich, James H. Donnell y Jr. 1997. Las organizaciones, comportamiento. Mc. Graw Hill/ Irwin. Colombia, página 26.
- Gibson, J. L. Ivanquian, James H. Donnell y Jr. 1997. Obra citada. Página 30.
- Gibson, J. L. Ivanquian, James H. Donnell y Jr. Obra citada. Página 32.
- Gibson, J. L. Ivanquian, James H. Donnell y Jr. Obra citada. Páginas 35 a 45.
- Gibson, J. L. Ivanquian, James H. Donnell y Jr. Obra citada. Página 30.
- Hammer, Michael; Stoner A. Stamton. 1997 La revolución de la reingeniería: un manual de trabajo. Madrid. Díaz de Santos.
- Hammer, Michael; Stoner A. Stamton. 1997 La revolución de la reingeniería: un manual de trabajo. Madrid. Díaz de Santos.
- Hampton, David R. Obra citada, páginas 71 a 75
- Hampton, David R. Administración. 1997. Mc Graw Hill. México. Página 89.
- Hermida, Jorge; Serra R. y Kastika, E. 1993. Administración & Estrategia. Buenos Aires. Macchi. Capítulo XIV
- Hodges Billy y Jonnson Herbert. J. Administración y organización. 1987. El Ateneo. Buenos Aires, página 4
- Juran, J. M; Gryna, F. M. Análisis y planeación de la calidad. 1994. Mc. Graw Hill, México, página 5
- Kast F. E. y Rosenzweig James F. Administración de las organizaciones: enfoque de sistemas y de contingencias. 1997. Mc Graw Hill. México, páginas 3 y 4.
- Kast F. E. y Rosenzweig James F. Administración de las organizaciones: enfoque de sistemas y de contingencias. 1997. Mc Graw Hill. México, páginas 119 a 121.
- Kast F. E. y Rosenzweig James F. Obra citada Páginas 117 a 119.
- Koontz, Harold; Weihrich, Administración.: una perspectiva global. 1998. Mc. Graw Hill. Méjico. Página 27.

- Koontz, y Wehrich, Obra citada. Página 103 a 108.
- Malton, Mary. 1992. Como administrar el método Deming. Colombia. Norma.
- Manganelli, Richart; Klein, M. 1995. Como hacer reingeniería. Bogotá Norma
- Pertierra, Omar A. Manual de estudios de administración.1992. Lex. La Plata.
- Pertierra, Omar A. Manual de estudios de administración.1992. Lex. La Plata.
- Peters, T.; Austin, Nancy 1985. Pasión por la excelencia. Folio. Barcelona, y Hermida, Serra, Kastika, obra citada
- Peters, Tom ; Waterman Jr. Robert H. En búsqueda de la excelencia. 1990 Colombia. Norma.
- Rumbo Jorge A. XI Congreso Internacional de Administración.2013 CPCE CABA. El esquema de la excelencia. Buenos Aires.
- Rumbo Jorge A. XI Congreso Internacional de Administración.2013 CPCE CABA Obra citada.
- Schein, Edgard H.1994 Psicología de la organización. México Prentice Hall. Página 14
- Solanas, Ricardo F. 1993. Administración de las organizaciones en el umbral del tercer milenio. Buenos Aires. Ediciones interoceánicas. Páginas de 4 a 6.
- Stoner, James F.; Freeman, Edward R. Administración. 1994. Prentice Hall. México. Pág 677 a 679
- Toffer, Alvin La tercera Ola. Barcelona. Plaza y Janés. 1960.
- Waterman, Robert H. Jr. 1998. Como mantener la excelencia. Colombia. Norma.