



En busca de la excelencia

Lecciones de las mejores empresas de los Estados Unidos

por Tom Peters y Robert H. Waterman

RESUMEN EJECUTIVO

Escrito hace más de 20 años, *En busca de la excelencia* se ha convertido en un clásico de la literatura gerencial. Muchos de sus principios siguen vigentes, a pesar de los grandes cambios en el ambiente de negocios.

Peters y Waterman examinaron de cerca las características de 43 empresas exitosas, en busca de atributos en común que pudieran ser transferibles y utilizables por otros.

Algunos de sus hallazgos indicaban que la gerencia norteamericana sufría de miopía que no les permitía experimentar e innovar, prevenía la participación en la toma de decisiones, y tenía gerentes poco experimentados.

Los ocho principios para la excelencia le permiten a cualquier gerente mirarse al espejo y evaluar su desempeño. Además, le ayudarán a identificar ideas excelentes que otros utilizan, y aplicarlas.

Aunque las ideas pueden parecer mucho sentido común, fue la primera vez que se expusieron en forma sistemática y respaldada por una investigación.

Parte I: Empresas exitosas

La investigación de Peters y Waterman fue desarrollada en una época en la cual las empresas norteamericanas estaban bajo una fuerte presión competitiva por parte de empresas japonesas. En cierta forma, la idea era recopilar las ideas y los sistemas de las empresas más exitosas, para compartirlas y ponerlas en práctica en aquellas que no lo eran, y así impulsar la competitividad.

La selección

Los autores comenzaron compilando una lista de empresas que los gerentes, consultores, periodistas de negocios y académicos consideraban excelentes e innovadoras.

La lista de 75 empresas se redujo a 43, basados en la aplicación de criterios de excelencia:

- Crecimiento constantes en los últimos 20 años
- En buenas condiciones financieras
- Historia de innovación, introduciendo nuevos productos y servicios

- Historia de respuesta rápida ante los cambios del mercado

La lista de empresas, correspondientes a 6 industrias clave de la economía, incluía algunas que hoy, muchos años después, siguen siendo ampliamente conocidas y reconocidas: Procter & Gamble, Hewlett Packard, Johnson & Johnson, 3M, Caterpillar, McDonald's, Disney, Boeing y Exxon, entre otras.

Las variables

El estudio se basó en el examen de siete variables fundamentales, que después llegaron a conocerse como el "modelo de las 7 S de McKinsey", dado que las variables comienzan con la letra S en inglés, y los autores eran para la época empleados de la conocida empresa consultora.

Las 7 variables son:

- Valores compartidos (shared values)
- Sistemas (Systems)
- Estilo (Style)
- Personal (Staff)
- Habilidades (Skills)
- Estrategia (Strategy)
- Estructura (Structure)

Parte II: Hacia una nueva teoría

El estudio hizo dos hallazgos importantes:

El modelo racional

La enseñanza de administración de empresas tradicional enfatizaba la importancia de encontrar una justificación analítica a todas las decisiones.

Las empresas excelentes eran muy buenas obteniendo números, analizándolos y utilizándolos para resolver problemas. Sin embargo, no se conforman con el principio de la racionalidad, y le dan mucha importancia a las cualidades "blandas" o humanas.

Estas empresas entienden que las personas no son siempre racionales, y que los sentimientos con frecuencia motivan a los clientes y empleados.

En otras palabras, aunque la racionalidad es la base de los nego-

cios, puede tener sus desventajas si se depende demasiado de ella. Abusar de la racionalidad puede llevar a:

- Ser demasiado negativo y crítico
- Resistirse a la experimentación y a cometer errores
- Alentar la complejidad e inflexibilidad excesiva
- Desalentar la informalidad

La motivación

Los factores que motivan e inspiran a gerentes, empleados y clientes, no son necesariamente racionales. La mayoría surgen del lado derecho del cerebro.

Ejemplo de esto es la necesidad que sienten las personas de sentirse ganadoras. Es por ello que las empresas excelentes celebran los triunfos con recompensas y halagos.

La mayoría de las personas aprenden mejor con sistemas y procedimientos fáciles; se debe tener entonces sólo unos cuantos objetivos y líneas de orientación.

Un hallazgo interesante es que el refuerzo positivo (premiación) funciona mejor que el refuerzo negativo (castigo).

En base a estos hallazgos, los autores desarrollan sus ocho principios que caracterizan a las compañías excelentes, basados en el capital humano, orientado al refuerzo positivo, con un enfoque intuitivo de la gerencia de empresas.

Parte III: Los principios

1.- Orientación a la acción

Las empresas excelentes siempre están listas para responder en forma rápida, eficiente y efectiva. Utilizan pequeño "equipos de tarea" (task force), que ensamblan para enfrentar nuevas oportunidades, amenazas o proyectos.

Estos equipos trascienden las barreras impuestas por las estructuras tradicionales, y toman acciones en pocos días. Su forma de actuar es "hazlo, arréglalo, inténtalo". Esto en contraste con los grandes equipos tradicionales, trabajando por meses y cuyo resultado es un inmenso reporte.

Esta técnica de "romper" la organización en pequeños pedazos, le da mayor fluidez y estimula la acción. Estos grupos, que pueden tomar varias formas como círculos de calidad o centros de proyecto, se organizan y desintegran en forma rápida, se estructuran con empleados de diversas habilidades, y producen poca documentación.

Las empresas excelentes están siempre dispuestas a experimentar. Están dispuestas a correr riesgos en nuevos proyectos y a cometer errores en el proceso. Esta disposición también promueve la acción.

Otro factor que promueve la acción es la simplificación de los sistemas. Esto implica reducir los planes de acción a sólo unos cuantos objetivos o metas, y a mantener las comunicaciones

cortas; esto crea un claro camino para la acción.

2.- Cercanía al cliente

Las empresas excelentes están obsesionadas por brindarle al cliente calidad, confiabilidad y buen servicio. Para ellas es más importante satisfacer a sus clientes que su liderazgo tecnológico o su capacidad de producir a bajo costo.

En ocasiones, este compromiso con el cliente implica tomar decisiones que parecen poco acertadas a corto plazo; pero que a largo plazo generan lealtad del cliente.

Estas empresas transmiten a sus empleados la importancia de poner de primero los intereses del cliente. El entrenamiento del personal es fundamental para este propósito.

El énfasis en el cliente implica muchas veces hallar un nicho, en el cual la empresa pueda ser la mejor, sea por su precio, su segmentación, su habilidad de solucionar problemas o su tecnología.

Estar cerca del cliente implica ser un buen escucha y oír lo que los usuarios realmente quieren de su producto o servicio. Lo oído y aprendido del cliente genera innovación y desarrollos futuros.

3.- Autonomía y espíritu emprendedor

Las empresas excelentes estimulan el trabajo autónomo y emprendedor de sus empleados.

Para ello, alientan a los investigadores a explorar nuevas ideas y a los gerentes de marca a desarrollar nuevos productos prometedores.

Estas empresas reconocen y recompensan a los campeones y pioneros en distintos niveles. Les proveen un sistema de apoyo para ayudarlos a florecer, en la forma de retos o equipos de innovación.

Adicionalmente, estas empresas toleran los fracasos. Reconocen que los experimentos no siempre funcionan, y que con frecuencia se debe intentar varias veces antes de alcanzar el éxito.

4.- Productividad a través de la gente

Las empresas excelentes respetan el individuo. Esto implica ofrecer buen entrenamiento, establecer expectativas claras y razonables, y otorgarle al individuo autonomía para tomar iniciativa y contribuir con su trabajo.

Se trata de proveer un clima de trabajo adecuado para que los empleados crezcan y se desarrollen, manteniéndolos contentos y motivados.

5.- Orientación a los valores

Las empresas excelentes son arriesgadas y orientadas a los valores. Son claras en cuanto a lo que buscan, y se toman muy en serio el proceso de moldear los valores que desean transmitir.

Poseen un conjunto bien definido de creencias orientadoras, y

quieren que sus empleados compartan tales valores.

Para tales efectos, relatan historias, leyendas y mitos consistentes con sus valores y su cultura organizacional. Limitan el contenido específico de estas creencias predominantes a unos cuantos valores fundamentales.

6.- Apego a su negocio central

Las compañías excelentes se centran en un negocio central, en el cual pueden destacarse. Por ejemplo, se enfocan en productos basados en determinada tecnología o habilidad.

Por el contrario, las empresas que se diversifican hacia un amplio rango de campos, tienden a ser menos exitosas.

7.- Forma simple, personal magro

Las empresas excelentes tratan que sus reglas y procedimientos

se mantengan simples. Tienen la menor cantidad posible de capas gerenciales.

Esta simplicidad les proporciona la habilidad de ser más flexibles, y les permite reaccionar rápidamente frente a las condiciones cambiantes de su entorno.

No es extraño encontrar e mpresas multi-billonarias conformadas por un personal que no llega a cien personas.

8.- Dirección central con libertad individual

Las empresas excelentes combinan la centralización y la descentralización. Es decir, tienen controles rígidos, pero al mismo tiempo son abiertas y flexibles ante el cambio.

En otras palabras, permiten que la dirección central y la autonomía individual co-existan.

Este Resumido ha sido parcialmente patrocinado por:



Directorio y Buscador de Negocios en Hispanoamérica



SeguRed.com – El portal de la seguridad



Estadísticas e Investigación de Mercado Digital en Latinoamérica

¿Le gustó el Resumido? Compre el libro en: <http://www.resumido.com/es/libro.php?cod=162>