

## EL CONCEPTO DE LA EXCELENCIA

*Jorge Angel Rumbo\**

**Exposición presentada en la Jornada de la Regional Buenos Aires de la Asociación Docentes Nacionales de Administración General (ADENAG), en Luján, el 27 de abril de 1997.**

### **El “management japonés”**

Después de la Segunda Guerra Mundial el mundo quedó dividido en dos grandes bloques: Estados Unidos y los países occidentales y la Unión Soviética y repúblicas ubicadas en Oriente que respondían a otras ideas políticas y económicas. Mientras tanto, los perdedores de la contienda quedaron en inferioridad de condiciones para el desarrollo de las actividades productivas, distribución y consumo de bienes y servicios.

Los Estados Unidos se convirtieron en la nación más poderosa del bloque occidental y contribuyó en lo económico a la reconstrucción de los países aliados, pero también de Alemania, tanto por la relevancia que esa nación había desarrollado en el pasado, como por el potencial que podría alcanzar en el futuro. Asimismo, ocupó y ayudó militarmente al Japón, por

---

\* Universidad Nacional de La Matanza.

occidentales. 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, es decir, una intensificación de sus tareas con el objeto de provocar un atisigamiento en los stocks de las compañías, con el objeto de crearles inconvenientes en el sistema del JIT (*Just in time*). Todo ello, unido a factores culturales de diversa índole, hacían prever que los métodos que ocasionaron la renovación y evolución de la economía de ese país no podría ser aplicado en las naciones occidentales.

De ser así, ¿cuáles serían las formas de lograr detectar los métodos que deberían aplicarse en las compañías exitosas? Una de las formas de responder a esa incógnita estuvo dada por los autores Peters y Waterman,<sup>2</sup> quienes efectuaron estudios sobre diversas compañías en un lapso de cerca de veinte años en los cuales pudieran 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 corporaciones, tanto en Estados Unidos como en Europa. Los principales parámetros seleccionados estaban referidos fundamentalmente al incremento de los activos, al aumento de los recursos propios, al rendimiento del capital total o sobre el capital propio y también sobre el incremento de las ventas, lo cual estaría denotando una participación mayor en el mercado de las empresas analizadas.

### Las 7-S de McKinsey

El estudio que estamos comentando dio origen a un concepto al que se conoce como el principio de la excelencia. Pero cabe destacar que el primer libro publicado sobre este concepto está subtítuloado como "Experiencias de las empresas mejor gerenciadas de los Estados Unidos".

Hasta ese momento un concepto generalmente aplicado por una consultora importante, McKinsey, era el que correspondía a las siete claves de la organización (Véase gráfico N°1). Conocido en inglés como las 7-S de McKinsey, porque las siglas originales en dicho idioma hacen que los términos que estamos reproduciendo en el gráfico siguiente correspondan a palabras que comenzaban con la letra S.<sup>3</sup>

<sup>2</sup> Tom Peters y Bob Waterman, *En busca de la excelencia (Experiencia de las empresas mejor gerenciadas de los Estados Unidos)*. Editorial Norma, Bogotá, reimpresión año 1990.

<sup>3</sup> Véase *En busca de la excelencia*.

Gráfico N°2

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

Sintetizando todos los aspectos mencionados en los puntos anteriores y en forma sumamente gráfica, los autores ofrecen la imagen que exponemos a continuación:

Gráfico N°3<sup>4</sup>



Este 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*. Este trabajo tiene a su favor una graficación muy simple, que sintetiza adecuadamente lo que estudios posteriores de distintos autores, tanto en un aspecto teórico como práctico, parecerían haber corroborado por la realidad. Con estas aparentemente simples pero gráficas exposiciones, se puede decir que estos autores han revolucionado de alguna forma la consideración de ciertos aspectos del pensamiento administrativo moderno, de acuerdo con el gráfico que exponemos a continuación:

<sup>4</sup> Exponemos el gráfico que presenta Santiago Lazzatti en su libro *Management (Funciones, estilos y desarrollo)*. Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1993, p.153.

- *Estrategia competitiva*, Michael Porter
- *Fuera de la crisis*, Edwards Deming
- *Creatividad en los negocios*, Michael Ray y Rochelle Myers
- *En busca de la excelencia*, Tom Peters y Bob Waterman

Como podemos observar, uno de los libros mencionados es el que contiene el concepto con el cual iniciamos el presente artículo. Este libro ha sido el más vendido de todos los tiempos, figurando durante 67 semanas en la lista de libros de los más vendidos, según el *New York Times*, además de aparecer durante treinta semanas en el puesto N°1, con más ejemplares vendidos en un año que la misma Biblia. También, ha sido el libro sobre gestión de negocios más comentado, tanto por los elogios que se le han prodigado como por las injurias que ha recibido. Según este autor en su interesante comentario, los ocho puntos mencionados anteriormente no fueron 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. Ciertamente, inventados o investigados, los ocho puntos de los libros de excelencia tienen realmente zonas de contacto con la realidad que observamos a diario.

Sin embargo, podemos decir que aunque el concepto de la excelencia ha sido fuertemente criticado porque no constituye una verdadera teoría ni un modelo de tipo administrativo, debemos reconocer que algunas objeciones no tienen total objetividad: el hecho de que las compañías estudiadas aparecieron posteriormente con fuertes declinaciones o bien tuvieron posibilidades ciertas de extinción, hay que reconocer que en realidad ninguna organización ni ninguna civilización a través del tiempo mantuvo su liderazgo independientemente de las condiciones que en algún momento le confirieron motivo de admiración y de emulación. Al mismo tiempo, debemos reconocer que si bien es cierto que algunas compañías declinaron notoriamente, esto se da en todo ámbito de estudio, ya que hay que reconocer que no siempre las mismas fuerzas internas de cualquier compañía las mantienen al tope de sus mayores posibilidades; hay que observar que en el entorno puede haber organizaciones que tratan de emular y aun de superar a las compañías que tomaron como modelo.

En un libro posterior, escrito en esta oportunidad solamente por Robert Waterman, titulado *Cómo mantener la excelencia*,<sup>8</sup> se mencionan algunos aspectos vinculados con el libro anterior.

Exponemos a continuación un estudio comparativo que hemos efectuado del libro que publicó sólo con su nombre, Waterman, donde continuó y complementó los ocho puntos del texto inicial. El gráfico contiene los elementos comparativos con otras dos obras de Stephen Robbins y Peter Drucker (otro

<sup>8</sup> Robert H. Waterman, *Cómo mantener la excelencia (La renovación, clave para mantener la ventaja competitiva)*. Editorial Norma, Bogotá, 1988.

crítica en dos grandes argumentos:

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

Sin pretender tomar partido por ninguno de los dos enfoques sobre la excelencia, deseamos señalar que el primero de los argumentos mencionados es muy discutible; por una parte, porque justamente la aproximación inicial que efectuaron los autores mencionados para la selección de las empresas a estudiar estuvo centrada justamente en los datos que brindan los estados contables, los cuales, debidamente analizados y evaluados, brindan la información sobre la situación financiera relevante de toda organización. El análisis y evaluación comparada en el tiempo de dichos datos nos permite efectuar una calificación del desempeño pasado y las tendencias existentes hasta el momento en estudio. Por lo tanto, la base de dicho estudio tiene una consistencia que hay que reconocer en cifras proporcionadas por las ciencias contables.

En cuanto al hecho de que las compañías de excelencia no se hayan mantenido en el tiempo con esa calificación, tampoco parece ser una razón consistente porque deja de reconocer que el cambio es un elemento inseparable, tanto en la vida de las personas como, sobre todo, 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 ello deja de reconocer la posibilidad de cambio de dos tipos de comportamiento: por un lado del contexto que rodea a toda compañía, y -sobre todo- del propio desenvolvimiento interno, que a partir de sus máximas autoridades debe comprender a todos los niveles de la organización. Si se pretendiera que un desempeño sobresaliente en el pasado se mantendrá en el futuro sería pensar que el dinamismo no existe y que tanto la empresa analizada como las otras que actúan a su alrededor mantendrán su comportamiento a través del tiempo, lo cual 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; una forma de enfrentarse a esta condición puede basarse en tener en mente los aspectos esenciales de los problemas mencionados en este artículo.

Por otra parte, los principales libros de Administración,<sup>11</sup> y aun los pro-

<sup>11</sup> James A. F. Stoner, R. Edward Freeman, *Administración*, Sexta edición, Prentice Hall