



# Libro En busca de la excelencia

## Lecciones de las empresas estadounidenses mejor dirigidas

Thomas J. Peters y Robert H. Waterman

Profile Books, 2004

Primera Edición:1982

También disponible en: Inglés

## Reseña

Este libro presenta los resultados de un proyecto de investigación que llevaron a cabo los autores, Tom Peters y Robert Waterman, en 1979 y 1980. Investigaron las cualidades comunes de las compañías mejor dirigidas en EE.UU. Después de seleccionar una muestra de 43 compañías de seis industrias importantes, examinaron detalladamente las prácticas de las empresas. Aunque hicieron este estudio hace más de 20 años, sus resultados ofrecen un modelo de ocho principios básicos para la excelencia que siguen siendo válidos para las compañías de hoy. Los ocho principios pueden parecer de sentido común, pero esta investigación fue la primera en identificar esas cualidades de manera sistemática. Este excelente libro es un clásico de la administración. Muchas historias ilustran sus puntos claves. *BooksInShort* recomienda este importante libro a todos aquellos que se dedican a los negocios.

## Ideas fundamentales

- El esquema 7-S de McKinsey comprende valores compartidos, sistemas, estilos, empleados, habilidades, estrategias y estructuras.
- La gente no siempre es racional. Enfatice la importancia de ese “enredado aspecto humano”.
- Cree una “tendencia a la acción” al permitir una vasta red de comunicaciones informales y abiertas.
- Las necesidades de los clientes, no el costo ni la tecnología, son generalmente el motor de las compañías excelentes.
- Apoye la autonomía y el espíritu empresarial. Tolerar y alentar las fallas.
- Respete al individuo; ofrezca un alto grado de capacitación a sus empleados.
- Las compañías excelentes, cuyo motor son los valores, tienen un “conjunto bien definido de creencias rectoras”.
- Tenga una estructura eficiente y mantenga las reglas y procedimientos tan sencillos como sea posible.
- “Zapatero a tus zapatos”: concéntrese en su negocio principal.
- Permita la máxima libertad individual, a la vez que establece una dirección central firme.

## Resumen

### El esquema 7-S de McKinsey

Peters y Waterman empezaron su estudio en momentos en los que los negocios en EE.UU. estaban bajo una gran presión competitiva debido a la creciente competencia global, particularmente de los japoneses. Peters y Waterman querían descubrir qué hacía que las compañías estadounidenses fueran excelentes, y brindar información que otras compañías pudieran aplicar. Empezaron el proyecto mediante el examen de siete variables claves. Las transformaron en una matriz con valores compartidos en el centro y los otros principios alrededor. Esto se convirtió en el Esquema 7-S de McKinsey, que se traduce en una serie de términos que empiezan con la letra S en inglés: valores compartidos, sistemas, estilos, empleados, habilidades, estrategias y estructuras. Mediante este modelo, se enfocaron en lo que comprendía la “excelencia gerencial”, que iniciaron con 75 compañías y más tarde se redujeron a 43.

“El problema no es que la compañías no deben planear. Por supuesto que deben planear. El problema es que planear se convierta en un fin en sí mismo”.

¿Como seleccionaron Peters y Waterman sus modelos corporativos de excelencia? Empezaron con una lista de compañías que las personas de negocios, consultores, periodistas de negocios y académicos de los negocios consideraban innovadoras y excelentes en seis industrias claves. Luego establecieron algunos criterios mínimos de excelencia:

1. La compañía mostró crecimiento en un periodo de 20 años.
2. La compañía estaba en ese momento en buena situación económica.
3. La compañía tenía un historial de innovación en lanzar nuevos productos y servicios.
4. La compañía era capaz de responder rápidamente a condiciones medioambientales y mercados cambiantes.

“Hay poco lugar en el mundo racionalista para la competencia interna. Una compañía no debe competir consigo misma. Pero en toda la investigación de compañías excelentes, vimos ejemplo tras ejemplo de ese fenómeno”.

En última instancia, terminaron con 43 compañías. Algunas son aún muy conocidas 20 años después: Hewlett-Packard, Intel, Procter & Gamble, Johnson & Johnson, Caterpillar, 3M, Marriott, McDonald’s, Disney, Boeing, Bechtel, Exxon y Du Pont.

### Enfatice el “enredado aspecto humano”

Estas excelentes compañías mostraron un descubrimiento clave: la buena administración no cumple con el principio tradicional de la “racionalidad obstinada”. Esos principios dominan la enseñanza de los negocios en las escuelas de administración de empresas. Dan prioridad a encontrar una “justificación analítica y objetiva a todas las decisiones”. Sin embargo, aunque las compañías excelentes son buenas al obtener los números, analizarlos y usarlos para resolver problemas, también enfatizan la importancia de las cualidades “blandas”. Éstas incluyen la devoción a los clientes y hacer que los empleados se sientan ganadores. Toman en cuenta lo que puede considerarse como el “enredado aspecto humano”. Entienden que la gente no siempre es racional, y que los sentimientos motivan a los empleados y clientes. De hecho, los ocho principios de la buena administración en compañías excelentes son todos sobre las personas.

“Todos pensamos que somos los mejores. Somos exuberante y desenfrenadamente irracionales sobre nosotros mismos. Esto tiene dramáticas implicaciones para organizarse. Sin embargo, hemos visto que la mayor parte de las organizaciones tiene una visión negativa de su propia gente”.

La comprensión básica sobre el uso de la racionalidad y la intuición es el fundamento de estos principios. La racionalidad puede “impulsar el motor de los negocios”, pero tiene algunas desventajas si confía demasiado en ella. Estos errores potenciales incluyen un modo de pensar exageradamente negativo y sentencioso; resistencia a la experimentación y a cometer errores; apoyo a la complejidad y a la inflexibilidad; desmotivación de la informalidad, y menosprecio por la importancia de los valores.

“El grupo pequeño es el dispositivo más visible de las divisiones. Los grupos pequeños son, sencillamente, los elementos organizacionales fundamentales de las compañías excelentes”.

Por el contrario, los motivadores subyacentes que alientan a los gerentes, empleados y clientes surgen de cualidades no racionales del lado derecho del cerebro. Por ejemplo, a la gente le gusta sentirse ganadora, aunque no sea tan buena como cree que es. Muchas compañías celebran los triunfos con premios, mítotes y otros métodos.

“Queremos aclarar un último punto preliminar. No estamos hablando de mimos. Estamos hablando de un respeto tenaz e inflexible al individuo y a la disposición de capacitarlo, de fijarle expectativas claras y razonables y de otorgarle autonomía práctica para actuar y contribuir directamente a su trabajo”.

Es más fácil para las personas aprender con sistemas y procedimientos sencillos, por lo que debe usted tener sólo unos cuantos objetivos o lineamientos y no una extensa lista. La reafirmación positiva funciona mejor que la negativa para alentar a las personas. Los ocho principios que caracterizan a las compañías excelentes son básicamente positivos, reafirmaciones orientadas a las personas que tienen un enfoque más intuitivo, del lado derecho del cerebro, en la administración de empresas. Éstos son los ocho principios:

### Primer principio: “Tendencia a la acción”

Las compañías excelentes tienen tendencia a la acción. Están listas para responder rápida, eficiente y eficazmente. Utilizan varios grupos de trabajo a corto plazo, compuestos por pocas personas que actúan después de unos cuantos días. Es un gran contraste a trabajar con grupos grandes que trabajan varios meses y producen un largo informe. Estos pequeños grupos de trabajo a menudo traspasan las barreras estructurales tradicionales de la compañía. Se reúnen en respuesta a un proyecto particular y aprovechan las habilidades esenciales de sus miembros.

“Nos preguntamos si es posible ser una compañía excelente sin claridad de valores y sin tener el tipo adecuado de valores”.

Algunas compañías, como Walt Disney, fomentan la comunicación mediante una política de “primer nombre”. Otras, como IBM y Delta Airlines, tienen una política de “puerta abierta”. La técnica llamada “división” también fomenta esta orientación hacia la acción. Implica “separar en porciones” para que la organización sea más fluida y fomente la acción. Puede tener una gran variedad de formas: creación de equipos o grupos de trabajo, organización de círculos de calidad, establecimiento de centros de proyectos y de “programas de desarrollo avanzado” – o sea, áreas secretas de innovación. Implica usar el pequeño grupo de acción como componente básico dentro de la organización. Estos grupos usualmente organizan y dan seguimiento rápido y no tienen que proporcionar mucha documentación.

“Junto con la grandeza viene, desafortunadamente, la complejidad, y casi todas las grandes compañías responden a la complejidad de la misma manera, diseñando sistemas y estructuras complejos”.

La disposición de las compañías excelentes para experimentar también promueve la acción. Están dispuestas a arriesgarse en nuevos proyectos y a cometer errores. Un tipo de picardía está asociado con esta experimentación. Por ejemplo, en Hewlett-Packard los ingenieros de diseño de producto dejan sobre sus escritorios los nuevos productos que están desarrollando para que cualquiera pueda probarlos. Si no funcionan, las compañías los detienen rápidamente. El proceso es como un buen

juego de póquer: se sabe cuándo “mantener” y cuándo “descartar” las cartas. Las innovaciones que funcionan se pueden desarrollar aún más, como sucedió con muchos avances de GE en nuevos plásticos y motores para aeronaves. La simplificación de sistemas también fomenta la tendencia a la acción. Esa simplificación incluye reducir planes de acción a sólo unos cuantos objetivos o hitos, y mantener los memoranda cortos (una o dos páginas al máximo). Esto abre el paso a la acción.

## Segundo principio: “Cerca del cliente”

Las compañías excelentes siguen un segundo principio importante: están “cerca del cliente”. Están obsesionadas con darle al cliente calidad, confiabilidad y servicio. Están “más motivadas por su orientación directa a los clientes que por la tecnología o el deseo de ser el productor de bajo costo”. Por ejemplo, en su momento, IBM se convirtió en el líder de mercado en su área, por su compromiso con el servicio, no sólo por su tecnología. A veces este compromiso con el servicio significa tomar acciones que parecen poco económicas a corto plazo. Sin embargo, a largo plazo, este servicio se compensa con la lealtad del cliente. Por ejemplo, Frito en ocasiones gastó varios cientos de dólares para enviar un camión a resurtir una tienda que sólo necesitaba unas cuantas cajas de papas fritas. A veces los vendedores ayudaban a limpiar una tienda después de un accidente o huracán. Ese acto de hacer un esfuerzo adicional por el cliente contribuyó al éxito de la compañía.

“Nada está mal con las medidas financieras, sabrá usted. No se puede vivir sin ellas. Pero son sólo una parte de lo que es el panorama”.

Esas organizaciones también recalcan a todos sus empleados la importancia de poner primero los intereses del cliente. Capacitan a sus empleados para desarrollar esta orientación. Este enfoque en el cliente significa que las compañías están preocupadas por ofrecer calidad y confiabilidad. Algunos ejemplos de enfoque en el cliente incluyen el fanatismo de McDonald’s por la limpieza, la preocupación de HP por cumplir los “objetivos de calidad” en su programa de ‘Administración por objetivos’ y el énfasis de Digital en ofrecer confiabilidad, aunque signifique ir a la zaga de lo más novedoso. Para muchas compañías, este énfasis en la atención al cliente también ha implicado encontrar un nicho donde la empresa pueda ser la mejor en algo, como la “astuta manipulación de tecnología, habilidad con los precios, mejor segmentación, orientación para resolver problemas y disposición a gastar para poder discriminar”. Los costos y la tecnología no son generalmente el motor de las compañías excelentes. En cambio, su motor es la calidad, el servicio, la confiabilidad o un gran valor agregado de “conocimientos expertos para generar un mercado de nicho”. Estar cerca del cliente significa tener buenas habilidades para escuchar y oír lo que los clientes verdaderamente quieren de sus productos o servicios. De esta manera, las aportaciones del cliente llevan a innovación y desarrollos futuros, para que “la mayor parte de su innovación real venga del mercado”.

## Tercer principio: “Autonomía y espíritu empresarial”

Para crear autonomía y espíritu empresarial, las compañías excelentes alientan a sus empleados a ser promotores de innovación. Fomentan activamente a los investigadores a explorar. Quieren que sus gerentes de marca promuevan el desarrollo de ideas nuevas y prometedoras. Estas compañías reconocen y recompensan a los promotores en diferentes niveles. Por ejemplo, una compañía puede reconocer al promotor de un producto que a menudo sea el único, pero crea en un producto específico. Las compañías excelentes reconocen que estos promotores son pioneros. Ofrecen un sistema de apoyo para ayudarlos a prosperar, como los programas de desarrollo avanzado o un equipo de innovadores. Adicionalmente, estas compañías toleran las fallas. Reconocen que los experimentos no siempre funcionan y que los “promotores tienen que hacer muchos intentos y consecuentemente tener fallas”. Por ejemplo, 3M usó este enfoque para sacar más de 50.000 productos y más de 100 ofertas importantes de nuevos productos cada año.

## Cuarto principio: “Productividad a través de la gente”

Las compañías excelentes “respetan al individuo”. Esto incluye ofrecer buena capacitación, fijar expectativas claras y razonables, y dar al individuo “autonomía práctica” para tomar la iniciativa y contribuir a su trabajo. Las distintas compañías expresan esta orientación a la gente de diferentes maneras. Delta promueve una “sensación de familia”. HP cree en la “administración por rondas”. Ambos crean un buen ambiente para que los empleados prosperen. Este enfoque a veces lleva a la celebración y al mitote, pero este tipo de alboroto funciona. Hace que la gente se sienta bien y motivada.

## Quinto principio: “Práctico, impulsado por valores”

Las compañías excelentes son prácticas y están impulsadas por los valores. Su razón de ser es clara y se toman en serio el proceso de determinar valores. Tienen un “conjunto bien definido de creencias rectoras” y quieren que sus empleados adopten esos valores. Entretejen diversas historias, leyendas y mitos que respaldan sus valores en la cultura organizacional. Sin embargo, limitan el contenido específico de esas creencias generales a unos cuantos valores básicos.

## Sexto principio: “Zapatero a tus zapatos”

Las compañías excelentes se dedican a lo que saben hacer; es decir, se centran en el negocio principal en el que sobresalen. Por ejemplo, 3M se enfoca en productos que utilizan su tecnología de recubrimiento y adherencia, o compañías que se diversifican en campos relacionados. Por el contrario, las compañías que se diversifican en una gran variedad de áreas tienden a ser menos exitosas. Los investigadores como Richard Rumelt, de la Escuela de Administración de Harvard, confirman que las organizaciones que se apegan a su habilidad principal tienen mejor desempeño.

## Séptimo principio: “Forma sencilla, personal eficiente”

Estas compañías tratan de mantener sus reglas y procedimientos sencillos. Tienen la menor cantidad de niveles gerenciales posible. Esta sencillez les da la capacidad de ser más flexibles para reaccionar a condiciones que cambian con rapidez.

## Octavo principio: “Propiedades simultáneas de estira y afloja”

Por último, estas compañías excelentes adoptan una combinación de dirección central con libertad individual. Tienen estrictos controles, pero son flexibles y están abiertas al cambio. La esencia de este principio es que la compañía permite la “co-existencia de una dirección central firme y la máxima autonomía individual”.

# Sobre los autores

**Tom Peters** es coautor de *A Passion for Excellence* (con Nancy Austin) y autor de los “best-sellers” *Thriving on Chaos*, *Liberation Management*, *The Circle of Innovation* y *The Tom Peters Seminar*. Es fundador y jefe del Tom Peters Group y se dice que es el consultor más caro del mundo. **Robert Waterman** es director de una importante empresa consultora y autor de varios libros, incluyendo *What America Does Right* y *The Renewal Factor*.

