

La moderna gestión de empresas

**Eje Temático
La Gestión del Conocimiento y las Nuevas
Estrategias Organizacionales**

XI CONGRESO INTERNACIONAL DE ADMINISTRACION

**Consejo Profesional de Ciencias Económicas de
la Ciudad Autónoma de Buenos Aires
Buenos Aires – Argentina
28 al 30 de agosto de 2013**

Dr. CP y LA Obdulio Durán

LA MODERNA GESTION DE EMPRESAS

Obdulio Durán

Temario

Introducción	Página	3
Concepción actual de la disciplina	Página	4
Áreas funcionales del estudio de la Administración	Página	6
Diferentes visiones	Página	7
Concepción de la gestión en la empresa moderna	Página	8
El soporte de la dirección	Página	10
Nivel de beneficios	Página	20
¿Por qué estas prácticas no son habituales?	Página	21
¿Cuál es el camino a recorrer, entonces?	Página	25
Curriculum Vitae del autor	Página	26

Abstract

El autor comienza el trabajo con una breve recopilación histórica de la gestión de empresas, desde la antigüedad hasta la concepción actual de la disciplina. En la actualidad, conforme lo hace la doctrina, tipifica la gestión de empresas, vinculándola con la función tradicional del gerente, es decir Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar.

De esto deriva, metodológicamente en las áreas funcionales básicas de la administración, a las que agrega las creadas en los últimos tiempos, como fruto del desarrollo tecnológico que ha experimentado la administración.

En este estado, se aborda la problemática de las diferentes visiones, que coexisten en la dirección de empresas y así el autor presenta la propia, como una más, basada en su experiencia y resultados comprobables.

La base filosófica es que el Director, debe hacer pocas cosas, pero muy bien y estas pocas cosas, deben ser las que son de difícil solución.

Técnicamente se los denomina “problemas mal estructurados” y son aquellos que no admiten formulaciones optimizadoras.

En este estado se advierte que el cociente intelectual, no es una medida adecuada para seleccionar y se incorporan los conceptos que brinda la teoría de la inteligencia emocional.

Finalmente, se brinda una sistemática, como en todos los trabajos del autor, que permite, mañana probar suerte en la praxis diaria.

Introducción

Siglos V hasta XV

Existen dificultades al remontarse al origen de la historia de la administración. La Biblia, en el relato de José, narra como uno de los primeros administradores, que se conocen, logra el bienestar del pueblo egipcio, a través de prácticas administrativas.

Algunos escritores, remontan el desarrollo de la administración a los comerciantes sumerios y a los egipcios, antiguos constructores de las pirámides, también a los métodos organizativos de la Iglesia y las milicias antiguas. Sin embargo, muchas empresas pre-industriales, dada su escala pequeña, no se sentían obligadas a hacer frente sistemáticamente a las aplicaciones de la administración.

Las innovaciones, tales como la extensión de los números árabes (entre los siglos V y XV) y la aparición de la contabilidad de partida doble en 1494 proporcionaron las herramientas para el planeamiento y el control de la organización, y de esta forma el nacimiento formal de la administración.

Sin embargo, es en el Siglo XIX cuando aparecen las primeras publicaciones donde se habla de la administración de manera científica, y de un primer acercamiento del método que reclamaban con urgencia, las organizaciones dada la aparición de la revolución industrial.

Siglo XIX

Algunos piensan en la administración moderna, como una disciplina que comenzó como un vástago de la economía en el siglo XIX. Los economistas clásicos tales como Adam Smith y John Stuart Mill, proporcionaron un fondo teórico a la asignación de los recursos, a la producción, y a la fijación de precios. Al mismo tiempo, innovadores como Eli Whitney, James Watt y Matthew Boulton, desarrollaron herramientas técnicas de producción tales como la estandarización, procedimientos de control de calidad, contabilidad analítica, y planeamiento del trabajo. Para fines del siglo XIX, Léon Walras, Alfred Marshall y otros economistas introdujeron una nueva capa de complejidad a los principios teóricos de la Administración. Joseph Wharton ofreció el primer curso de nivel terciario sobre Administración en 1881.¹

Siglo XX

Durante el siglo XX la administración fue evolucionando, en la medida en que las organizaciones fueron haciéndose más complejas y las ciencias como la ingeniería, la sociología, la psicología, la teoría de sistemas y las relaciones industriales, fueron desarrollándose.

¹ Erich W. Donjot, 1993, Los orígenes de la administración, Berlín, U.T.R.W

En todas las épocas, aun cuando la administración no se había desarrollado, los conductores de emprendimientos, obras, ejércitos o pueblos, advertían que el éxito, siempre estaba precedido de una cuidadosa previsión de los recursos requeridos, de las maniobras estratégicas y de la gestión de las ventajas.-

Concepción actual de la disciplina

Etimológicamente hablando, la palabra Administración deriva del Latín AD MINISTRARE, donde AD significa “al” y MINISTRARE significa “servicio de”, lo que deduce la idea de estar al servicio de algo o alguien. Por ejemplo: el estar al servicio de la sociedad, haciéndola más productiva (eficiencia), para el cumplimiento de sus objetivos (eficacia).

La Administración, también conocida como Administración de empresas, es la Ciencia Social o Tecnología Social y Técnica encargada de la *planificación, organización, dirección y control* de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, el conocimiento, etc) de la organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo esto de los fines perseguidos por la organización.²



Fuente: Fig.1 - Alvarades, Dan Gonzalo, Administración moderna

Descomponiendo la definición anterior se tiene:

- Planificar: Es el proceso que comienza con la visión del Nro. 1 de la organización; la misión de la organización; fijar objetivos, las estrategias y políticas organizacionales, usando como herramienta el mapa

² Alvarades, Dan Gonzalo; 2003, Administración moderna de la organización, centrada en la estrategia y enfocada en las necesidades del cliente (en portugués), Sao Paulo, Maranao Press.

estratégico; todo esto teniendo en cuenta las fortalezas/debilidades de la organización y las oportunidades/amenazas del contexto (Análisis FODA).

La planificación abarca el largo plazo (de 5 a 10 o más años), el mediano plazo (entre 1 y 5 años) y el corto plazo donde se desarrolla el presupuesto anual más detalladamente. (hasta 1 año)

En la actualidad los cambios continuos generados por factores sociales, políticos, climáticos, económicos, tecnológicos, generan un entorno turbulento donde la planificación se dificulta y se acortan los plazos de la misma, y obligan a las organizaciones a revisar y redefinir sus planes en forma sistemática y permanente. (Proceso de revisión continua) ³

- Organizar: Responde a las preguntas ¿Quién? va a realizar la tarea, lo que implica diseñar el organigrama de la organización definiendo responsabilidades y obligaciones; ¿Cómo? lo cual requiere definir la forma en que se va a realizar la tarea; ¿Cuándo? determina establecer los tiempos en que se va a realizar; mediante el diseño de proceso de negocio y los diagramas de procesos, que establecen la forma en que se deben realizar las tareas y en que secuencia temporal.

En definitiva organizar es coordinar y sincronizar.

- Dirigir: Es la influencia o capacidad de persuasión ejercida por medio del liderazgo y/o autoridad, sobre los individuos para la consecución de los objetivos fijados.

Esto se basa en la toma de decisiones usando modelos lógicos y también intuitivos de toma de decisiones.

- Controlar: Es la medición del desempeño de lo ejecutado, comparándolo con los objetivos y metas fijados; se detectan los desvíos y se toman las medidas necesarias para corregirlos.

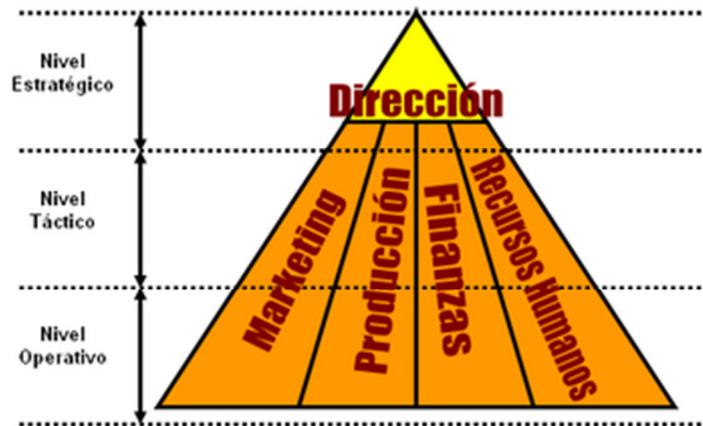
El control se realiza a nivel estratégico, nivel táctico y a nivel operativo; la organización entera es evaluada, mediante un sistema de control de gestión; por otro lado también se contratan auditorías externas, donde se analizan y controlan las diferentes áreas funcionales de la organización.

El objeto de estudio de la Administración son las organizaciones; por lo tanto es aplicable a empresas privadas y públicas; instituciones públicas y organismos estatales, y a las distintas instituciones privadas.

Por ejemplo: iglesias; universidades; gobiernos y organismos municipales, provinciales, nacionales; hospitales; fundaciones, etc; y a todos los tipos de empresas privadas; e incluso las familias y hogares.

³ Boris Yavitz, 2005, Estrategia en Acción, Mexico, CECSA

Áreas funcionales de estudio de la Administración



Fuente: Fig. 2 - Jorge Hermida, Organización clásica piramidal de las organizaciones, por áreas funcionales .

Las áreas funcionales básicas de la administración son: ⁴

- Administración comercial;
- Administración de la producción u operaciones;
- Administración financiera
- Administración de recursos humanos;

Estas son las áreas funcionales más características; pero también se pueden encontrar departamentos de:

- Administración de las Tecnologías de Información
- Organización y método;
- Administración de la Planificación estratégica;
- Gestión del conocimiento;
- Gestión de proyectos,
- Administración de la cadena de suministro y Logística;

Dentro de las más frecuentes dentro de las organizaciones.

La Administración se relaciona estrechamente con otras ciencias como la Economía, Contabilidad, Psicología, Sociología, Política, Matemáticas, Estadística; también con la Antropología, Historia, Geografía y Filosofía.

Con estas últimas, conforma un todo indivisible, en el cual la partición, necesaria a los efectos de la técnica docente universitaria, genera graves deficiencias, de comprensión en los estudiantes. Es necesario desarrollar métodos didácticos, que aseguren la comprensión de los conceptos.

⁴ Jorge Hermida, 1992, Administración & Estrategia, Organización clásica piramidal de las organizaciones, por áreas funcionales, Buenos Aires, Editorial Macchi.

Diferentes visiones

Anteriormente hemos presentado visiones tradicionales de la problemática, pero existen otras miradas, que generan diferentes comprensiones, aptas para generar valor en determinadas situaciones.

Gordon R. Sullivan y Michael V. Harper, 1996, La esperanza no es un método, Barcelona, Ediciones Norma, sostiene que la gerencia de hoy puede aprender del proceso de reingeniería del ejército de los EE.UU.

En esta línea afirman que es grave que los líderes lleven la organización demasiado lejos, si la dirección está equivocada.

Los profesores Christopher A. Bartlett y Sumantra Goshal, 1994, Mas allá de la estrategia hacia el propósito, New York, Harvard Business Review, afirman que las empresas se construyen sobre un paradigma arcaico de sistemas dirigidos por la estrategia.

En su artículo concluyen “el gran poder y la falla fatal, del marco de los sistemas estrategia-estructura reside en su objetivo: crear un sistema gerencial que pueda minimizar las idiosincrasias de la conducta humana.

Theodore Levitt, 1993, Reflexiones acerca de la gestión de empresas, Boston, Diaz de Santos, sostiene que las áreas vitales de la empresa, que deben ser siempre controladas cuidadosamente, son marketing y finanzas, sin que esto signifique un menoscabo, para las otras.

Peter Senge, 1992, La Quinta Disciplina, Barcelona, Ediciones Gránica, genera una radical diferencia en la forma de comprender los procesos empresarios, al establecer que “cuanto más se presiona, más presiona el sistema” y que “es una ilusión que se aprende de la experiencia”.

Simplemente con estas dos frases, el autor derrumba dos grandes mitos:

- 1) la fuerza de la insistencia y la presión en los procesos de ventas y
- 2) el requisito de la experiencia en la búsqueda de los gerentes.-

Todos ellos, generaron una visión diferente, para obtener propósitos diferentes, a los tradicionales.

Mi visión

En este trabajo, luego de haber cumplido 40 años de ejercicio de la gerencia, en diferentes tipos de empresas y organizaciones, con diferentes resultados, pero habiendo en la gran mayoría de los casos, obtenido alto nivel de consecución en objetivos, que al ser planteados, aparecieron como imposibles, trataré simplemente de contar, como creo, que fue posible hacerlo. Lo propongo como condicional, porque sé, que en procesos con causas multivariadas, no es posible determinar el proceso causa efecto, con certeza.⁵

Concepción de la gestión en la empresa moderna

El gerenciamiento de las empresas modernas se basa en el equilibrio de la que llamaremos la triada básica de la gestión.



Fuente: Fig.3 – O.Durán, de propia elaboración -Triada básica de la gestión de empresas

Triada básica de la gestión de empresas

Denominaremos Operaciones a la gestión táctica, de las áreas de la empresa en las que se cumplen las operaciones de todos los días, la producción, el abastecimiento, la administración, la logística y la administración de los recursos humanos. El hacer las cosas.

⁵ El autor se ha desempeñado como Director en el Grupo Seguros Visión, Plenaria Compañía de Seguros de Vida. Este grupo se desempeño en 1995, dentro del Top Ten de empresas aseguradoras en Argentina, con una nómina de 300 empleados y una facturación de U\$S 100 M. También se desempeñó en el Ministerio de Salud de la Nación, como Subsecretario de Administración, a cargo de la Reforma del Estado y de la Gestión Presupuestaria. Año 1991, Dotación Sede Central 4500 personas. Presupuesto U\$S 2.000 M

Denominaremos Investigación y Desarrollo, al área que se ocupa de encontrar la manera de tirar por sobre el hombro, la fórmula de éxito de la empresa, logrando que la misma se reinvente, cada tanto exitosamente. ⁶ El éxito consiste en que la empresa perdure, incluso más allá de los seres humanos que la componen. El pensar que cosas haremos mañana.

Relaciones con actores críticos, es la zona de gestión novedosa.

Hace tiempo Igor Ansoff, 1998, La Dirección Estratégica en la Práctica Empresarial, Bogotá, Addison Wesley, sostiene que es importante en la gestión estratégica, detectar y gestionar, a los grupos de influencia estratégica, en la empresa, con la mayor anticipación posible.

La relaciones con actores críticos que nosotros estamos presentando es de menor enjundia que la planteada por el Pfsor. Ansoff, pero es de una influencia directa en la competitividad de la empresa, basada en la satisfacción al cliente.

Esta zona, es la que corresponde a la alta dirección de la empresa, o sea al CEO y su equipo íntimo.

La función de este grupo humano, consiste en tomar las 5 decisiones con mayor valor en criticidad y que son de máximo riesgo para la empresa.

Estas 5 decisiones son:

- Políticas de satisfacción del cliente
- Políticas de satisfacción de los empleados
- Políticas de satisfacción de los inversores
- Políticas de gestión de calidad total
- Problemas que no pudieron afrontar satisfactoriamente los mandos inferiores o decisiones no programadas o no previstas de alto valor estratégico.

En realidad la alta dirección, en su gestión diaria, se basa en un soporte con 4 grandes pilares, que daremos en llamar el soporte de la dirección, que está compuesto por:

1. Satisfacción del Cliente
2. Satisfacción del Empleado
3. Satisfacción del Inversor
4. TQM

Luego entonces, la gestión de la alta dirección se encuentra centrada en 2 aspectos fundamentales:

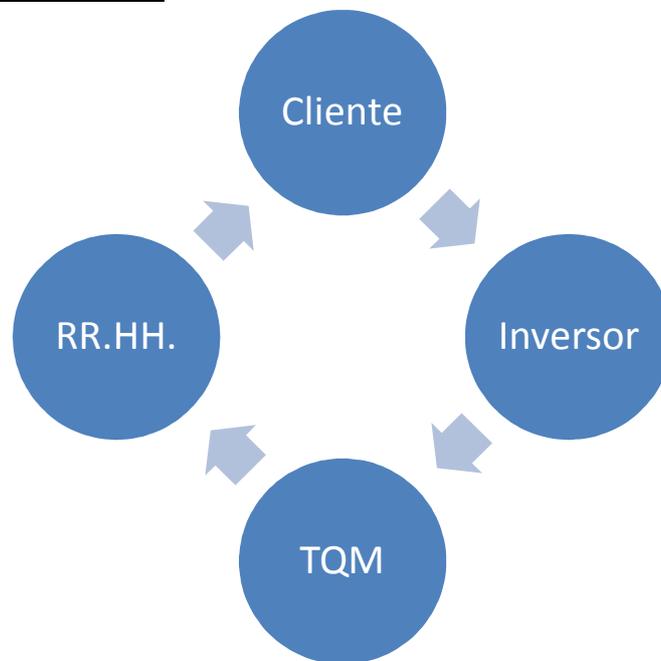
⁶ Theodore Levitt, 1993, La reflexión en torno a la gestión de empresas, Boston, Diaz de Santos

Gestión del soporte, que es programada, a largo plazo, que puede ser desarrollada con anticipación y que consiste en una serie de decisiones que delegan operaciones en la línea y el control minucioso y personal de la dirección, sobre estos aspectos, que son críticos en la marcha de la empresa. Ejemplo: el cambio del método de evaluación de desempeño, de los RR.HH.

Gestión de decisiones, críticas, no previstas. Estas no pueden ser anticipadas, por su propia idiosincrasia, no se pueden delegar y normalmente, afectan la eficacia del resto de las funciones de la alta dirección. Ejemplo: el secuestro de un gerente, en una filial del extranjero o una denuncia de contenido tóxico en el envase de un producto de la empresa, en uno de los principales mercados.

En el futuro, dedicaremos el resto del trabajo al soporte de la dirección.

El soporte de la dirección



Fuente: Fig. 4 – O. Durán, de propia elaboración – El soporte de la dirección

El proceso reforzador del soporte de la dirección

Normalmente, un proceso reforzador puede ser leído, comenzando en cualquier entegrama. Por lo tanto, comenzaremos por donde comienza mucha gente:

Inversor

Es un actor importante en el mundo de los negocios. Normalmente se lo considera escaso y muy demandados sus servicios, que consisten en aportar el capital.

Pero los inversores acuden como “moscas a la miel” a los buenos negocios, para los cuales, los mismos no son ni escasos ni exigentes, sino lo contrario.

Ahora, la cuestión ha devenido en definir, que es un buen negocio.

Simplemente diremos que es aquel que tiene buen caudal sostenido y sustentable de clientes, que están dispuestos a pagar algo por encima del promedio, para obtener los productos que comercializa la empresa.

¡Entonces, para lograr el concurso del inversor, debemos contar con el cliente!

Esta es una conclusión, que vale la pena que el amable lector, anote para no olvidarla, porque es muy importante.

Para obtener inversores, debemos contar con clientes.

Cliente

Es otro actor importante en el mundo de los negocios. No se lo considera escaso, porque basta ir a un shopping y ver como se forman las colas en algunos negocios. Pero en otros... ¡no hay clientes!

Lo mismo pasa en las zonas de restaurantes de todas las grandes ciudades del mundo, en algunos hace falta contar con reserva, para obtener la mesa, mientras que en otros, no hay gente, nadie entra y al poco tiempo, cierran con pérdida de todo lo invertido.

Tratemos de ver que es un cliente. En principio, es un ser humano.

Por lo tanto decide emocionalmente. Esto significa que valora los aspectos no económicos y subjetivos, de la relación que entabla con TODOS los seres humanos, que pertenecen a la empresa, durante su experiencia.

En una compañía, cada encuentro cara a cara, entre un cliente y un integrante de la empresa, constituye un momento de la verdad, porque en esas ocasiones se va forjando el concepto que el cliente tiene de la empresa, de su servicio y su propensión a consumir los productos que la misma vende.⁷

Finalmente, el cliente decide no en base a un juicio racional, con soporte objetivo, sino en función al prejuicio, que a través de pasados momentos de verdad, se ha formado. Esta decisión es inconsciente y muchas veces se la racionaliza, con base en argumentos que no tienen relación con el servicio que recibe.

Lo mismo ocurre, con el caso contrario, con la diferencia que la difusión del prejuicio, es mucho mayor cuando es negativo, que en el caso que fuere positivo.

⁷ Jan Carlzon, 1989, El momento de la verdad, Barcelona, Mc Graw Hill

Este proceso de difusión, es el que espanta o atrae a los clientes. Lo realmente grave del proceso, para quien lo sufre, es que el cliente espantado, forma su prejuicio, en base a la opinión que le han transmitido y no requiere ni permite que exista la experiencia real propia, que es suplida por la del emisor del juicio.

Esta característica, deja sin posibilidad de recuperación, a la empresa que luego de un período de mal servicio, lo reconoce y trata de mejorarlo.

Probablemente no tenga oportunidad de una segunda ocasión, porque el vacío de clientes, es silencioso, súbito y deja sin posibilidad de reacción.

Se denomina “vacío de clientes”, a la situación de una empresa, normalmente de alta exposición al público, que en forma repentina o paulatina, deja de recibir clientes, pedidos o respuesta a promociones, sin causa aparente y muchas veces, en medio de un proceso de mejora.

La relación con el cliente es una relación emocional y normalmente, casi en forma intuitiva, el cliente efectúa una evaluación costo beneficio, previamente a decidir la compra.

$$\text{Valor percibido positivo} = \text{Beneficio percibido} - \text{Sacrificio percibido}$$

El cliente percibe el beneficio (BP) que le reportará el uso del producto que la empresa comercializa y lo compara con el sacrificio (SP) que le implica su adquisición. Solo decide comprar si el valor percibido, es positivo. (VPP)

La gestión del cliente consiste en aumentar en forma constante y sustentable el VPP. Normalmente, esto no lo obtienen las promociones por precio. El cliente que compra por precio, es aquel que percibe, que ninguna de las ofertas disponibles a su alcance, lo satisfacen y por lo tanto elige el mal menor.

Si no debemos apelar al precio, entonces la variable que nos queda a disposición es el servicio y el servicio, siempre, siempre, siempre, depende de las personas, ya sea que atiendan al público o que en retaguardia, trabajen para producir el servicio que se espera.

De lo anterior se deduce que si la satisfacción de los clientes depende de las personas, entonces:

**¡Para contar con clientes satisfechos,
debemos contar con empleados satisfechos!**

RR. HH.

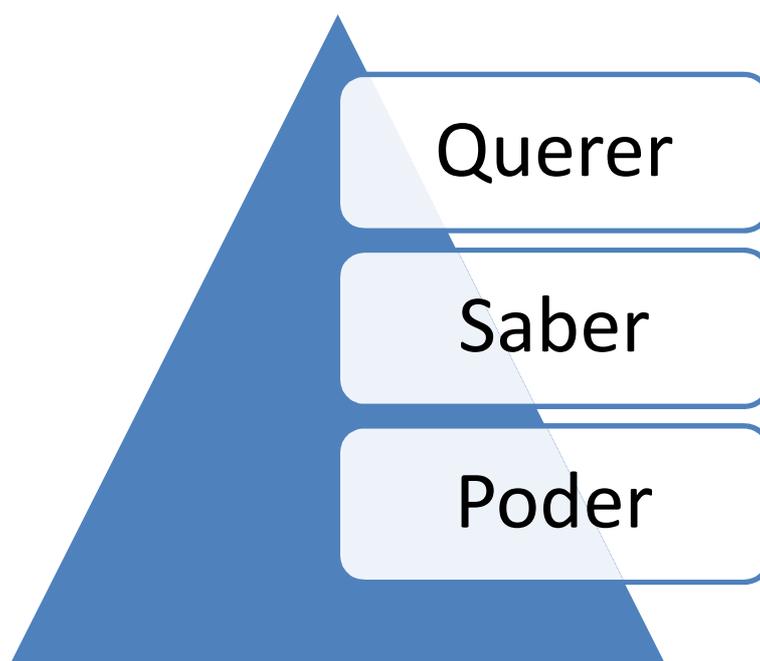
La conclusión anterior, es absolutamente cierta.

Pero no es posible contar con personas satisfechas, como empleados, si están mal pagos, en condiciones ilegales (trabajo informal, monotributistas, otras) o no cuentan con las condiciones de higiene del trabajo adecuadas a la función que cumplen.

Tampoco, es posible, si no están adecuadamente motivadas.

En esta lista, no podemos dejar de mencionar, un elemento muy importante que consiste, en la adecuada capacitación del personal, en la función que cumple y en los eventuales reemplazos que deberá cubrir.

Construcción del buen servicio



Fuente: Fig. 5 – O. Durán, de propia elaboración – Construcción del buen servicio

Un empleado para poder satisfacer a un cliente, debe estar en condiciones de brindar un buen servicio.

Para brindar un buen servicio, se requieren 3 condiciones, cada una de las cuales es necesaria, pero no es suficiente. Se requieren necesariamente las 3.-

El empleado debe querer satisfacer al cliente

Para esto el empleado debe estar adecuadamente remunerado e incentivado.

Se entiende por adecuadamente remunerado, que obtenga por su función un salario, que cumpla las siguientes condiciones:

- Relacionado con lo que paga el mercado, por similares funciones
- Que permita acceder a una vida digna a una familia tipo

- Que permita gozar de salud, alimentación, educación y vivienda, adecuadas a la constitución de la familia. Si el salario de mercado, no permite acceder a estos bienes, los mismos deben ser provistos por la empresa, por lo menos parcialmente.

Adicionalmente, el empleado debe ser incentivado, a través de bonos o participación, en los beneficios, de manera que a lo largo del tiempo, la familia pueda acceder a bienes durables de alto valor, como inmuebles, automotores, estudios universitarios y otros.

Estos conceptos antes detallados, son los extrínsecos a la posición y deben ser contemplados, pero en consonancia, con los factores intrínsecos a la posición.

La lista de estos segundos, es prácticamente infinita, pero se pueden citar a modo de ejemplo, sin que la lista implique una limitación:

- Participación en la manera de trabajar
- Participación en las decisiones
- Sentimiento de ser parte principal del proceso
- Responsabilidad
- Sentido de utilidad de la función que cumplen
- Reconocimiento y agradecimiento
- Orgullo

Normalmente, la conjunción de los factores extrínsecos e intrínsecos, produce un irrefrenable deseo en las personas de desempeñar con compromiso sus funciones y de querer satisfacer a los clientes, siempre y cuando, hayan sido adecuadamente seleccionados, adiestrados y entrenados, por la dirección de la empresa.

Si se selecciona adecuadamente, a los ingresantes y se los prepara, mágicamente las personas son responsables, trabajan con compromiso y logran satisfacer a los clientes, porque el logro constituye junto a la remuneración, los principales componentes de la retribución, por su trabajo.

La remuneración, no es el motivo por el cual se esfuerzan las personas, pero si es el principal motivo, por el cual dejan de esforzarse. La función de la remuneración, es no desalentar el compromiso de los empleados.

El empleado debe saber satisfacer al cliente

El conocimiento sobre todos los aspectos inherentes a su trabajo, el adiestramiento, en los principales componentes y el entrenamiento de las

habilidades esenciales requeridas, es esencial para lograr la prestación de un buen servicio.

El mismo no debe ser fruto de la espontaneidad o actitud, de una empleada, sino que debe ser una técnica conocida, entrenada y generalizada a todos los empleados.

El empleado debe ser el consultor del cliente, a quien debe decirle: ¡Cuéntame tus problemas, que yo los solucionaré!

De esta manera, puede ser que se pierdan algunas ventas, pero indudablemente se construirán relaciones sólidas, que generarán beneficios sustentables a lo largo de los años.

El empleado debe poder satisfacer al cliente

Es conocida la situación del cliente, que solicita el cambio del color de las rosas, que compró para regalar a su esposa. El empleado que desea satisfacer al cliente, no tiene facultades para el cambio, por lo cual lo informa al dueño, que está en una ciudad distante. Este accede al cambio, pero cuando regrese dentro de dos días, lo cual ya no sirve al cliente, que festeja en la fecha su aniversario de matrimonio.

Esto que suele ocurrir, se soluciona, simplemente facultando al empleado, para revisar las flores y proceder a los cambios, si son viables. Pero, facultar a un empleado no es una tarea simple y fácil. Requiere mucha capacitación, entrenamiento y responsabilidad de los empleados, además de un profundo proceso de selección, de los mismos

Esta actividad es una de las de mayor retorno, en las funciones de la alta dirección, que contrariamente, a lo que muchos piensan, debe dedicarse con intensidad a estas funciones, puesto que son la manera de poder delegar funciones, en la organización, con alto nivel de predictibilidad, en los resultados.⁸

Así, se completa la trilogía del buen servicio.

Hemos advertido sobre la importancia de la selección, para obtener planteles de empleados con responsabilidad y compromiso.

Pero, aún resta definir qué haremos si estas condiciones presentes en el ingreso, no se sostienen en el tiempo, por razones ajenas a la empresa.

⁸ Kent Blanchard, 1996, Las tres claves del empowerment, Bogotá, Ediciones Norma

La buena retribución se complementa con una adecuada evaluación de la performance, franca, objetiva y equitativa.

La evaluación permite, mantener al plantel en su nivel de mejor conformación, simplemente reemplazando a aquellos que por alguna razón no admisible, han disminuido su performance.

En la medida, en que los procedimientos, el entrenamiento y/o los activos, limitan la eficacia de los recursos humanos, debemos concluir, que los RR.HH. dependen del gerenciamiento de la calidad total.

**El desempeño de los recursos humanos
depende del gerenciamiento de la calidad total.**

TQM

La Gestión de Calidad Total (abreviada TQM, del inglés Total Quality Management) es una estrategia de gestión orientada a crear conciencia de calidad en todos los procesos organizacionales.

La TQM ha sido ampliamente utilizada en manufactura, educación, gobierno e industrias de servicio.

Se le denomina «total» porque en ella queda concernida la organización de la empresa globalmente considerada y las personas que trabajan en ella.

La gestión de calidad total está compuesta por tres paradigmas:

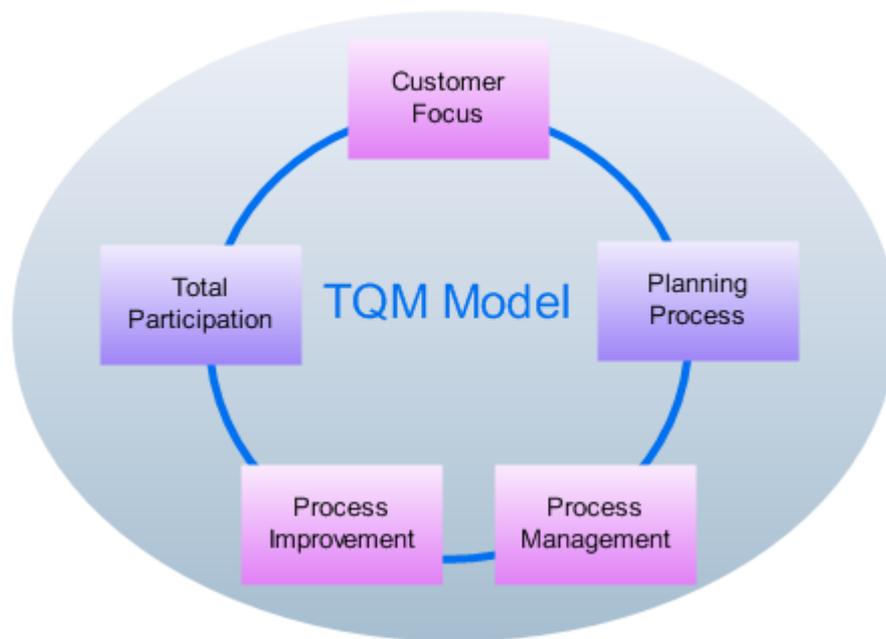
- Gestión: el sistema de gestión con pasos procesales
- Total: organización amplia
- Calidad: con sus definiciones usuales y todas sus componentes

Evidentemente esto, no tiene mucho que ver con la burocrática costumbre, de contratar a una consultora, que se ocupe de que la empresa obtenga el papelito, que lo acredita como certificada. Estamos hablando de cambiar a la organización, en un proceso profundo, total y sustentable.

Pero para cambiar a la organización, es necesario que la gente cambie su manera de pensar.⁹

Esto requiere tiempo, esfuerzo, constancia, método y fundamentalmente que el CEO sepa que quiera, porque lo quiere y como lo quiere.

⁹ Peter Senge, 2000, La Danza del Cambio, Barcelona, Ediciones Gránica



Fuente: Fig. 6 – Ruben Rico, Total Quality Management

El modelo de Gestión de Calidad Total ¹⁰

En el concepto de calidad se incluye la satisfacción del cliente y se aplica tanto al producto como a la organización. La Calidad Total pretende, teniendo como idea final la satisfacción del cliente, obtener beneficios para todos los miembros de la empresa.

Por tanto, no sólo se pretende fabricar un producto con el objetivo de venderlo, sino que abarca otros aspectos tales como mejoras en las condiciones de trabajo y en la formación del personal.

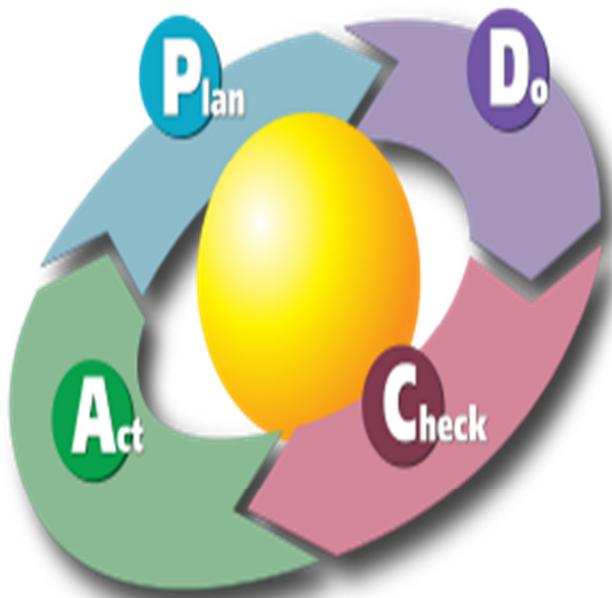
El concepto de la calidad total es una alusión a la mejora continua, con el objetivo de lograr la calidad óptima en la totalidad de las áreas.

Kaoru Ishikawa, en *Qué es el Control Total de Calidad*, proporcionó la siguiente definición respecto a la Calidad Total: ¹¹

"Filosofía, cultura, estrategia o estilo de gerencia de una empresa según la cual todas las personas en la misma, estudian, practican, participan y fomentan la mejora continua de la calidad".

¹⁰ Rubén Rico, 1985, *Total Quality Management*, Buenos Aires, Ediciones Macchi

¹¹ Kaoru Ishikawa, 1991, *¿Qué es el Control Total de Calidad?*, Barcelona, Ediciones Norma



¿Qué pasos hay que seguir para implantar dicha metodología?

El ciclo PDCA, también conocido como "Círculo de Deming" (de Edwards Deming), es una estrategia de mejora continua de la calidad en cuatro pasos, basada en un concepto ideado por Walter A. Shewhart. También se denomina *espiral de mejora continua*. Es muy utilizado por los SGSI.¹²

Las siglas PDCA son el acrónimo de Plan, Do, Check, Act, en español: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar.-¹³

El modelo del Círculo de Edward Deming
Fuente: Fig. 7

- **PLAN (Planificar)**
Establecer los objetivos y procesos necesarios para obtener los resultados de acuerdo con el resultado esperado. Al tomar como foco el resultado esperado, difiere de otras técnicas en las que el logro o la precisión de la especificación, es también parte de la mejora.
- **DO (Hacer)**
Implementar los nuevos procesos, si es posible, en una pequeña escala, a efectos de poder estudiar el comportamiento.
- **CHECK (Verificar)**
Pasado un periodo de tiempo previsto de antemano, volver a recopilar datos de control y analizarlos, comparándolos con los objetivos y especificaciones iniciales, para evaluar si se ha producido la mejora esperada

Documentar las conclusiones

¹² SGCI – Es la sigla de las oficinas de educación españolas ubicadas en los EE. UU.

¹³ W. Edwards Deming, 1989, *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*, Madrid, Ediciones Díaz de Santos.

- **ACT (Actuar)**

Modificar los procesos según las conclusiones del paso anterior para alcanzar los objetivos con las especificaciones iniciales, si fuese necesario

Aplicar nuevas mejoras, si se han detectado errores en el paso anterior

Documentar el proceso

La calidad total puede entenderse como la satisfacción global aplicada a la actividad empresarial.

A lo que mercadotecnia se refiere, la calidad está directamente relacionada con la satisfacción del cliente, así es que se dice que a mayor satisfacción del cliente, el producto o servicio prestado adquiere mayor grado de calidad.

El concepto de calidad total distingue a dos tipos de clientes, los cuales son identificados como internos y externos.

- Se consideran *clientes internos* a los departamentos de la empresa que solicitan un producto o servicio a otro departamento de la misma empresa.
- El *cliente externo* es quien compra los productos o servicios a la empresa, sin necesariamente tener otra relación con esta.

La calidad total es un proceso el cual se suman esfuerzos para alcanzar una meta establecida y superarla de forma relevante y mejorar el producto o servicio a oferta.

La calidad total puede ser definida en dos palabras: "Mejora continua".

Concepto de percepción de la calidad

El concepto de calidad total está relacionado con otro concepto: el de la "percepción de la calidad", que es la "sensación" que tenemos de la calidad de un producto o de cómo ve la gente a una empresa o una marca.

La percepción de la calidad es, por ejemplo, muy evidente en el mundo de los coches, donde las marcas gastan mucho dinero en el diseño del vehículo, para que sea llamativo, atractivo y diferente de los demás, aunque a nivel práctico lo importante sea la mecánica y la seguridad, es indudable que la parte emocional del cliente tiene mucho peso y la decisión es subjetiva.

En realidad, la percepción de la calidad, incide sobre la satisfacción global

La satisfacción global, como su nombre indica, no solo atañe a los clientes de cada empresa, sino a todo el "universo" de la empresa, es decir: a los propios empleados y a otras empresas que le venden sus productos/servicios.

De manera que, siguiendo con el ejemplo de los coches, una marca de coches que nos venda un vehículo, pero que para una simple reparación o avería tenga que mandarlo a otro país o estar varias semanas en el taller, no cumpliría con la calidad total, ya que su nivel de calidad en el servicio de garantía, no es ni siquiera aceptable.

Así mismo una empresa que ofrezca un gran servicio de postventa o de atención al cliente, a costa de contener gastos en personal o en recursos tampoco cumple con este principio, ya que los propios empleados o suministradores no estarán contentos, porque la empresa les ofrece un bajo o mínimo nivel de calidad.

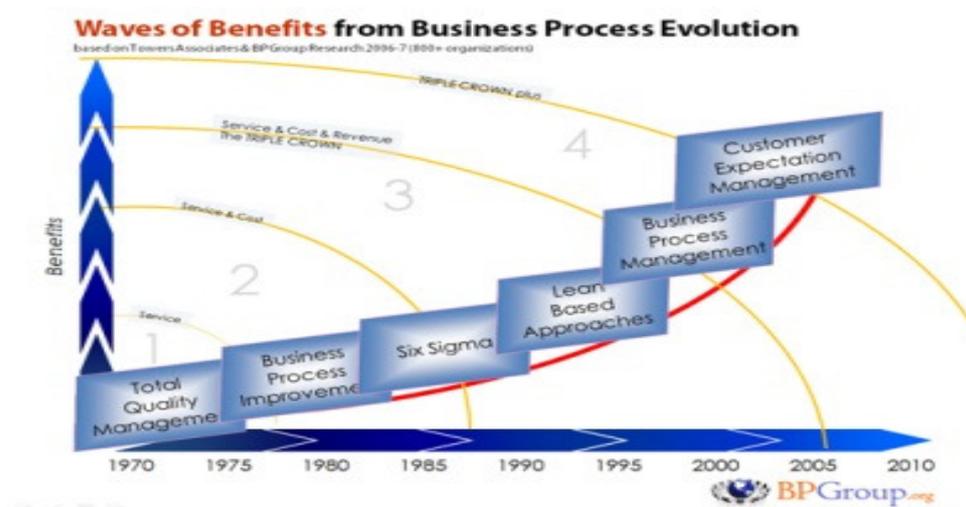
Resultados de un sistema de calidad

La experiencia ha demostrado que tras implantar un sistema de calidad se consiguen resultados tales como:

- Aumento en la satisfacción del cliente.
- Trabajo interno de la empresa más eficaz.
- Incremento de la productividad.
- Mayores beneficios.
- Menores costos.
- Mayor calidad en los productos elaborados.

La calidad de un producto es, por tanto, una consecuencia de cómo una empresa está organizada es decir, de como piensa el que organiza.

Niveles de beneficios desde el proceso de evolución de negocios



Fuente: Fig. 8 – Niveles de beneficios – BP Group

El problema se ha simplificado

Realmente hemos avanzado un paso gigantesco. Hemos dejado atrás una complejidad abrumadora, para dar paso a la concepción de que sólo es

necesario ocuparnos de unas pocas cosas, pero esas pocas cosas debemos hacerlas tan bien, como deseamos que vayan nuestros negocios.

La moderna gestión de las empresas depende, solamente, de que la alta dirección realice 2 cosas. ¡Tan sólo 2 (dos) cosas!

- Ocuparse de resolver los problemas que no pueden ser resueltos en un nivel inferior.
- Ocuparse de diseñar e implementar el soporte de la dirección, que está compuesto por los siguientes elementos:
 - Satisfacción del Cliente
 - Satisfacción del Empleado
 - Satisfacción del Inversor
 - TQM

El soporte de la dirección, ya hemos dicho que es un proceso de decisiones programadas, que debe implementarse en un período de tiempo, con el concurso de consultores y que es el aspecto principal de la preocupación y de la ocupación, de la alta gerencia. Del mismo, depende el nivel de consecución de los objetivos de la empresa. Y de este nivel, a lo largo del tiempo, depende la sustentabilidad del propósito estratégico de la misma.

¿Porque estas prácticas no son habituales?

Como experto en docencia en ciencias empresariales, he afrontado muchas veces esta pregunta y nunca he logrado, convencer a quienes la formulaban.

Esto ocurre, porque los seres humanos, están presos de sus modelos mentales. Denominamos modelos mentales a supuestos hondamente arraigados que perturban nuestra capacidad de comprender la realidad.¹⁴

Innumerables estudios sociológicos, explican el funcionamiento arquetípico de las sociedades humanas.

Explican por qué, el hombre somete a la esclavitud al hombre, por qué el hombre mata al hombre, por qué se gasta en armamento más que lo que costaría erradicar el hambre del mundo y muchos otros aspectos, que casi son inentendibles, para muchos o casi todos, los que piensas en estos temas.

Pero existen, aspectos mucho más sencillos, para los cuales tampoco se encuentran explicaciones.

¿Por qué los directivos de empresas, se concentran en los temas urgentes y no se preocupan de los temas importantes?

¹⁴ Peter Senge, 1992, La Quinta Disciplina, Barcelona, Ediciones Gránica

¿Por qué en muchas empresas, importantes, se advierte que en sus prácticas habituales no se respetan los principios que enseña la doctrina, Edward Deming, Kaouro Ishikawa, Herbert Simon y otros, pese a que en muchos casos, sus máximos directivos, han estudiado en universidades de prestigio?

Simplemente, la razón radica en que los seres humanos sucumben a los modelos mentales.

Entonces practican brincos de abstracción, participan de creencias erróneas, practican una dicotomía entre la teoría en uso y la teoría expuesta y no reconocen los procesos subyacentes, que son las razones ocultas, para las decisiones que toman y las explican, racionalizándolas con falsos argumentos.

En la Universidad de Harvard, desde hace unos doce años, se viene estudiando este fenómeno, tratando de comprender las causas y buscando la manera de eliminar sus efectos.

En realidad, todavía no se han encontrado las causas, simplemente se ha logrado reproducir en laboratorio, el proceso y entonces se ha mejorado el estudio del mismo.

El experimento que se suele practicar, para visualizar como los modelos mentales, perturban la capacidad del ser humano, para comprender la realidad que lo circunda, se denomina “el gorila invisible”.

Se recomienda visitar la página de la investigación, para realizar personalmente el experimento.¹⁵

Consiste en un partido de básquet ball, que se transmite por proyección de una filmación, en una pantalla.

Juegan dos bandos, caracterizados por camisetas blancas y negras.

Se solicita a los espectadores que contabilicen la cantidad de pases, que se realizan, en un período de tiempo determinado, por uno de los bandos.

Normalmente, las personas, luego de un breve entrenamiento, realizan el ejercicio a la perfección y entonces se las felicita, por su capacidad de concentrarse y poner atención en lo que hacen.

Habitualmente, + 80 % de las personas, realizan adecuadamente la tarea y contabilizan el N° de pases correcto, que es de 15, en unos 2 minutos, que es la duración del experimento.

¹⁵ Christoher Chabris & Daniel Simons, 2010, El gorila invisible, Boston, Simons and Chabris. Ver www.theinvisiblegorilla.com

Lo insólito, es que durante el mismo, aparece un gorila que deambula entre los jugadores, si bien no hace ningún pase, y hasta en un momento, saluda a la cámara, para luego desaparecer, sin que los espectadores lo adviertan.

Normalmente + 90 % no recuerda haber visto al gorila.¹⁶

De esta manera se demuestra, que el cerebro ve, exclusivamente lo que cree ver y no lo que los ojos miran.

Este experimento se complementa con otro desarrollado hace 20 años en la Universidad de Miami, que se denomina “los colores de la cerveza”.

En la Ciudad de Miami, existe un paseo turístico, que se realiza en un barco, con fondo de vidrio, el cual al llegar a una rada, permite que los pasajeros se arrojen al mar y buceen con snorkel.

Cuando los pasajeros regresan al barco, desde su paseo buceando, estudiantes de la universidad, los interrogan acerca de lo que han visto en el fondo, que se encuentra a unos 10 metros aproximadamente.

Cabe destacar que los estudiantes, depositaron en el fondo previamente, latas similares a las de cerveza, con un diseño similar, pero que no pertenecen a la cerveza BudWeiser, con un color muy diferente, al utilizado por esta marca.

En general, los turistas, contestan que hay muchas latas de BudWeiser, arrojadas en el fondo.

Cuando los estudiantes, les preguntan como saben cuál es la marca, los turistas contestan que la reconocen por el color.

Bajo el agua, no se pueden distinguir los colores, más allá de los 8 metros de profundidad, pero la gente al advertir el diseño, creía ver los colores y de esto deducía que la marca era Budweiser.¹⁷

En realidad el cerebro ve, lo que cree ver y no lo que los ojos perciben!

Si bien no necesariamente, esos experimentos se pueden trasladar linealmente a la práctica en las empresas, es bastante probable que las falencias, radiquen en la manera en que nuestro cerebro, comprende a la realidad.

¹⁶ Christopher Chabris y Daniel Simons, 2011, El gorila invisible, Barcelona, Editores Siglo XXI. Esta obra ha merecido el premio Editor's Choice, otorgado por el New York Times, en 2011. El Dr. en Psicología, Christopher Chabris, es profesor en la Universidad de Harvard y además se encuentra licenciado en ciencias de la computación.

¹⁷ Chris Argyris, 1976, La dirección y el desarrollo organizacional, Buenos Aires, Editorial El Ateneo. El autor ha nacido en New Jersey, EE.UU., el 16/06/1923. Doctorado en Comportamiento Organizacional en la Universidad Cornell, actualmente es profesor emérito en la Universidad de Harvard y participa en la Sloan School, del MIT, junto a Peter Senge.

Si esta teoría es adecuada, entonces la manera de preparar a los empresarios para desarrollar una tarea de alta performance, es el estudio y el entrenamiento para trabajar en situaciones que generen alta presión y gran compromiso emocional.

Pero, entonces el problema, se ha complejizado en vez de simplificarse.

Cuando hablamos de emoción, necesariamente debemos cambiar el concepto y el significado de la palabra inteligencia.

La palabra inteligencia proviene del latín, *intellegentia*, que proviene de *intellegere*, término compuesto de *inter* 'entre' y *legere* 'leer, escoger', por lo que, etimológicamente, inteligente es quien sabe leer o escoger.

La palabra inteligencia fue introducida por Cicerón para significar el concepto de capacidad intelectual. Su espectro semántico es muy amplio, reflejando la idea clásica según la cual, por la inteligencia el hombre es, en cierto modo, todas las cosas.

Definir qué es la inteligencia es siempre objeto de polémica; ante un escenario tan diversificado de opiniones, S.Vernon en 1960, sugirió una clasificación de las principales definiciones. La misma se hizo en base a tres grupos: las psicológicas, mostrando la inteligencia como la capacidad cognitiva, de aprendizaje, y relación; las biológicas, que consideran la capacidad de adaptación a nuevas situaciones; y las operativas, que son aquellas que dan una definición circular diciendo que la inteligencia es "aquello que miden las pruebas de inteligencia". Además, el concepto de inteligencia artificial generó hablar de sistemas, y para que se pueda aplicar el adjetivo inteligente a un sistema, éste debe poseer varias características, tales como la capacidad de razonar, planear, resolver problemas, pensar de manera abstracta, comprender ideas y lenguajes, y aprender.

Tal diversidad indica el carácter complejo de la inteligencia, la cual sólo puede ser descrita parcialmente mediante enumeración de procesos o atributos que, al ser tan variados, hacen inviable una definición única y delimitada, dando lugar a singulares definiciones, tales como: «la inteligencia es la capacidad de adquirir capacidad», de B. Woodrow, o «la inteligencia es lo que miden los test de inteligencia», de A. Bridgman.

Pero en el siglo XXI, con las investigaciones de Daniel Goleman, se descubrió que existía un nuevo tipo de inteligencia: la emocional.¹⁸

También se descubrió que las facultades de la inteligencia emocional, son sinérgicas con las cognitivas. Y que los trabajadores excelentes poseen las dos.

Pero también se descubrió que conforme sube la complejidad del trabajo, aumenta la importancia de la inteligencia emocional.

¹⁸ Daniel Goleman, 1996, La inteligencia emocional, Barcelona, Javier Vergara Editor.

Según el profesor Goleman, una aptitud emocional es una capacidad aprendida, basada en la inteligencia emocional, que origina un desempeño laboral, sobresaliente.¹⁹

La inteligencia emocional determina nuestro potencial para aprender las habilidades prácticas, que se basan en sus cinco elementos:

Aptitud personal

- Conocimiento de uno mismo. Conocer los propios estados internos, preferencias, recursos e intuiciones
- Motivación. Tendencias emocionales que guían o facilitan la obtención de las metas
- Autorregulación. Manejar los propios estados internos, impulsos o recursos.

Aptitud social

- Empatía. Captación de sentimientos, necesidades e intereses ajenos.
- Destreza para las relaciones. Habilidad para inducir en los otros las respuestas deseables.

La aptitud emocional, muestra que proporción de ese potencial hemos traducido a las facultades que aplicamos en el trabajo.

Por lo tanto, en cada empresa, es diferente el nivel y tipo de requerimiento, demandado para que un gerente o director, logre consolidarse como el líder de la organización.

Conclusión:

¿Cuál es el camino a recorrer entonces?

Simplemente, desarrollar un adecuado proceso de formación gerencial, con personas que aporten una adecuada materia prima.

El proceso sirve para adiestrar y entrenar a la persona adecuada, pero no genera personas adecuadas.²⁰

¹⁹ Daniel Goleman, 1999, La inteligencia emocional en la empresa, Barcelona, Javier Vergara Editor.

²⁰ Obdulio Durán, 1999, En Busca de la Competitividad, Construcción de Liderazgo Eficaz, Buenos Aires, Editorial Distal.



Currículum Vitae – 2013
Obdulio Durán Alvarez

oduran@dapconsulting.com.ar

011 154 414 2008

⇒ **Gestión profesional últimos 20 años**

Director General de DAP Consulting – Consultora en Planeamiento Estratégico – 1968 / Actual
Gerente General de EMSA S.A. del Grupo FABA – 2000 / 2009
Director Comercial de Plenaria Seguros de Vida – Grupo Seguros Visión – 1995 / 1999
Director de Marketing de América Latina – Travel Ace Elvia Assistance – 1992 / 1994
Director Económico Financiero de Fundación Universidad de Belgrano – 1986 / 1991
Sub - Secretario de Administración del Ministerio de Salud de la Nación - 1991 / 1991

⇒ **Estudios universitarios**

Contador Público	UBA	1974
Licenciado en Administración	UBA	1977
Doctor en Administración	UCLP	1984
Especialista en Docencia Universitaria En Ciencias Empresariales y Sociales	UCES	2003

⇒ **Seminarios y Cursos**

Seminario Internacional IV de Planeamiento Estratégico	Universidad de Deusto - Bilbao
Strategic Management	University of Pennsylvania - USA
Seminario Estrategia Competitiva	Universidad de Deusto – Bilbao

⇒ **Antecedentes académicos y profesionales**

Autor del libro “En Busca de la Competitividad – Editorial Distal”	1999
Autor del libro “Como Generar Valor en los Negocios – Editorial El Escriba”	2006
Autor de Competitividad Sustentable – Revista Científica de UCES – Invierno	1999
Autor de Misión Posible: Crear Valor – Revista Científica de UCES – Otoño	2005
Autor de La Meta es Satisfacer – Anales de la Facultad Empresariales – TII N° 6	2010
Autor de La Negociación 10 Pasos – Anales de la F. Empresariales – TII N° 7	2012

⇒ **Profesor Titular de la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales
Facultad de Ciencias Económicas - Licenciatura en Administración**

- Planeamiento Estratégico de Negocios
- Desarrollo Gerencial
- Planeación y Proceso Estratégico

⇒ **Profesor Titular de Política de Negocios y Estrategia Corporativa
Universidad Abierta Interamericana – Facultad Ciencias Empresariales
Maestría en Alta Dirección de Empresas – Universidad Abierta Interamericana**

⇒ Miembro de la Comisión de Publicaciones

⇒ **Trabajos recientes de investigación y desarrollo comercial**

Como competir	Simposio Nacional de Estrategia	2001
Estrategias de Generación de Valor	VI Congreso Administración Internacional	2002
Competitividad	Congreso Argentino de Estrategia	2003
Misión Posible: Generar valor	XI Congreso Internacional Administración	2004
Diploma de reconocimiento por el aporte brindado		
Consejo Profesional de Ciencias Económicas CABA		

ULTIMOS CINCO AÑOS

Diagnóstico de la Creación de Valor	XXI Jornadas Nacional de Administración	2008
	XXI Conferencia del Caribe – México	2009
La Meta es Satisfacer	Congreso Internacional de Administración	2009
	Jornadas Universitarias de Administración	2009
La Gestión de Riesgos	X Congreso Internacional Administración	2011
La Negociación en 10	Congreso de Negocios – México	2011
La Moderna Gestión de empresas	Congreso Administración MercoSur Brasil	2012
Quo Vadis, Kodak	Universidade Federal Uberlandia	
	Congreso Ciencias Empresariales – UAI	2012
	Congreso Nacional Mendoza	2012
El Riesgo Inmanente	XI Congreso Internacional Administración	2013
La Moderna Gestión de Empresas	XI Congreso Internacional Administración	2013
La Imaginación del Consumidor	Educa – AL Encuentro XXIII Buenos Aires	2013

⇒ Datos personales

Nacionalidad: Argentina y Española Estado civil: casado – 3 hijos