



I. Enfoques Gerenciales

Por Andrés Chavarria, Presidente de Pensamientos Empresariales

Al igual que las especies en el reino animal evolucionan para adaptarse a los cambios, fortalecerse y sobrevivir, los diferentes aportes sobre la teoría administrativa, a través de la historia de la humanidad, contribuyeron a una verdadera evolución y fortalecimiento del conocimiento y en el desarrollo de diversas herramientas relacionadas con la definición, implementación, monitoreo y ajuste de la estrategia y planeación. En esta ponencia trataremos de explicar esta evolución y como ha afectado e influenciado los cambios en los enfoques gerenciales y herramientas de planeación, desde la Administración por Objetivos y llegando hasta el Balanced Scorecard (BSC)

La evolución de la Teoría Administrativa, desde sus primeros contribuidores tales como: Frederick Taylor, Frank y Lillian Gilbreth, Henry Fayol, Henry Gantt, Harrington Emerson, Harlow Person, Elton Mayo y otros más (administración científica); hasta los pensadores de la Administración Cuantitativa, tales como Charls Bernard (teoría de decisiones), Cox y Kendall (diseño experimental), von Neumann (teoría de juegos), Harris y Arrow (control de inventarios), Leontieff, Kantorovich y Samuelson (programación lineal), Morse y Kendall (teoría de colas), Dodge, Roming y Deming (teoría de muestreo), Thomas, Deemer y Jennings (teoría de simulación ó monte carlo), Shewhart y Schlaifer (teoría de decisiones) y otros; hasta los modernos contribuidores de la Administración actual, tales como Peter Drucker (administración por objetivos), Deming, Juran y Crosby (administración de la calidad total), Kaouro Ishikawa y Akao (Hoshin Kanri, administración por políticas), David Sumanth, Scott Sink y Carl Thor (administración de la productividad), Mizuno y Akao (QFD, despliegue de la función de la calidad), Michael Hammer (reingeniería), Robert Camp (benchmarking), Michael Porter (diferenciación y competitividad), Norton y Kaplan (balanced scorecard), Bob Galvin (Six Sigma) y las más modernas teorías administrativas sobre Gestión de la Cadena de Suministro, Lean Manufacturing, Lean-Sigma y otras más.

Para comprender esta evolución, tenemos que comprender las situaciones del ambiente y la economía que imperaban en el siglo XX y como éstas influenciaron los diferentes pensamientos gerenciales y teorías de cada época, por lo que identificaremos cuatro grandes evoluciones al pensamiento y teoría estratégica gerencial.

Primer gran evolución, en busca del Incremento en la Producción:

A principios del siglo XIX, el crecimiento del mercado era importante y la industria se expandía continuamente. Los inventos y la mecanización estaban a la orden del día. La mano de obra estaba siendo suplantada por herramientas y máquinas de trabajo, los pequeños talleres eran sustituidos por las grandes chimeneas y enormes fábricas. Se dio un tremendo énfasis en la producción y la economía de escala. La



búsqueda de eficiencia y bajos costos eran el enfoque de los negocios. Lo importante era el volumen producido, la eficiencia y los costos unitarios. Era la tierra de la abundancia. Sin experiencia y poco conocimiento en Administración y Liderazgo, los Gerentes eran verdaderos dictadores, abusando de su autoridad. Los estándares de productividad, la compensación por destajo, eran definidos subjetivamente, sin tomar en cuenta la capacidad de los sistemas de trabajo o un análisis profundo del desempeño de la organización, lo que se trataba era de “obtener la máxima producción”, al “menor costo”. La competencia era mínima y el enfoque era hacia producir y producir cualquier tipo de productos, ya que el mercado estaba hábido de comprarlos. El talento del empleado y su capacidad de razonamiento paso a un segundo lugar, los cuales fueron sustituidos por su capacidad y fuerza por producir más y más, de tal forma que se dio mucho énfasis al concepto de “obrero”, gente con poco conocimiento que trabajaba diariamente para maximizar la producción en base a su fuerza bruta, “gente simple, para trabajos simples”.

Segunda gran evolución, hacia la Optimización de Operaciones y Recursos:

La primera y segunda guerra mundiales dieron paso a un creciente énfasis en la eficiencia de las operaciones, basado en métodos cuantitativos de análisis. Esta escuela de la administración cuantitativa, se gesto de la integración de equipos de varias disciplinas: la matemática, la física, la ingeniería, la economía y la estadística. La idea central era que el estudio y solución multidisciplinaria de un problema, desde un punto de vista de la “Investigación de Operaciones (IO)”, era más eficiente y rápida que de otra manera. En esta época, lo importante siguió siendo la producción a bajo costo, pero maximizada por el concepto de “velocidad”, ya que para vencer al oponente había que producir municiones, armamento y proviciones más rápido que los contrincantes. De tal forma que el enfoque de la administración cuantitativa, fue el “maximizar la producción a la mayor velocidad posible, optimizando así los escasos recursos existentes”. Durante esta época de administración cuantitativa, se originó el control estadístico de procesos (CEP), sin embargo, éste no fue usado en los EEUU, sino hasta muchos años posteriores, sino que fue Japón el país que realmente lo desarrolló.

Tercera gran evolución, hacia la Calidad en las Operaciones:

El siguiente gran movimiento de la frontera de la estrategia, se dio luego de la segunda guerra mundial y este fue precisamente en el país destruido por la guerra, Japón. Las fuerzas de ocupación delegaron en el General Douglas MacArthur el comandar los esfuerzos por reconstruir la economía. Entonces MacArthur se apoyó en expertos norteamericanos para esta difícil tarea. Uno de estos expertos fue Homer Sarasohn, un ingeniero del MIT, el cual dirigió las operaciones de Comunicación Cívil. Este necesitaba establecer un centro de información, para poder comunicar y educar a la población de manera rápida y con la mayor cobertura posible, de tal forma que decidió hacerlo por radio. Así que procedió, a la instalación de plantas productoras de radios, sin embargo,



dado que las materias primas eran escasas y de mala calidad y que los administradores y trabajadores eran nuevos y muy poco calificados, las primeras producciones de radios eran cualquier cosa, menos “productos de calidad” utilizables para la misión de comunicación con la población. Así que Homer adoptó la estrategia de capacitar a gerentes e ingenieros en técnicas gerenciales de calidad.

La sección de Comunicación Civil, trabajó con el JUSE (instituto de ingenieros de Japón) para implementar un “control estadístico de procesos (CEP)”, para lo cual necesitaba rápidamente el capacitar a los administradores en estas herramientas de la administración cuantitativa. La elección entonces fue la de un profesor de la Universidad de Columbia, el cual era experto en éstos métodos estadísticos de control de la calidad, el profesor “Edward Deming”. A partir de junio de 1,950, Deming entrenó a cientos de administradores e ingenieros Japoneses en tres aspectos claves: (1) el uso del ciclo ó método científico de mejorar las operaciones (PHVA, planear, hacer, verificar y actuar), (2) la importancia de comprender y eliminar las causas de variación y (3) el control de la calidad en base a gráficos y estadísticas de control. Posteriormente invitaron en 1,954 a Joseph Juran a dar capacitación sobre el papel de la gerencia en la gestión de actividades de la calidad. Así que el movimiento de CEP iniciado, se transformó rápidamente en un concepto de Administración de la Calidad Total (ACT).

Otro evento fue crítico en esta evolución de conceptos, el apareamiento en la década de los 50's del libro “La práctica del gerenciamiento” de Peter Drucker, el cual describía con mucho detalle la importancia de la Administración por Objetivos (APO) herramienta ampliamente utilizada en América. Los Japoneses asociaron al uso del CEP y el APO, una de las explicaciones de porque había perdida de la guerra, dado el fortalecimiento que estas herramientas gerenciales les había traído a los Aliados en su capacidad de producir más, con mejor calidad.

Entonces, los Ingenieros del JUSE amalgamaron los conceptos de CEP, de ACT con los conceptos sobre APO, dando así los primeros pasos hacia la “planeación de la calidad” que posteriormente evolucionó hacia lo que se conoce como el “Hoshin Kanri”. El JUSE creó en 1,957 el “Premio Deming” a la excelencia empresarial en Japón, para fomentar la industrialización y acrecentar la competitividad, vía el compartir prácticas de excelencia y el fomentar la utilización masiva de los conceptos de CEP, ACT y Planeación de la Calidad. En 1,957, Kaoro Ishikawa publicó un documento enfatizando la importancia de la administración a través de políticas de gerenciamiento ó planeación de la calidad. En 1,960, nuevamente Juran con el JUSE, introdujeron en Japón la responsabilidad de la gerencia por la planeación de mejoras y el establecimiento de objetivos y metas.

En 1,965, la empresa Bridgestone Tire, patrocinó una investigación en Japón, para entender sus técnicas de gerenciamiento y planeación utilizadas por las empresas ganadoras del Deming Price, este evento fue crítico para el desarrollo de los conceptos y herramientas de la planeación estratégica. Lo que descubrieron en esta investigación fueron una serie de prácticas gerenciales, relacionadas con la gestión de calidad, la



planeación y la administración por objetivos. A estas técnicas integradas se les conocía con el nombre de “Hoshin Kanri”. Posteriormente a este evento, Hoshin comenzó a introducirse lentamente en los EEUU a comienzos de los 80s. Esto sucedió en mayor grado porque ya algunas empresas norteamericanas tenían subsidiarias en Japón, las cuales fueron ganadoras del premio Deming a la excelencia en gestión, tales como las filiales de Hewlett Packard, Fuji Xerox y Texas Instruments. Estos eventos movieron rápidamente la frontera de la planeación de fijación de la mayor cantidad de objetivos posibles, con un enfoque financiero de eficiencia, hacia la integración de APO, ACT y CEP, conocido con el nombre de “Hoshin Kanri”. Los Japoneses le dieron ese nombre de Hoshin Kanri, ya que la palabra “Ho” significa “dirección” y la palabra “Shin” significa “aguja”, entonces Hoshin podría traducirse como “dirección de la aguja” ó “brújula”. La palabra “Kanri” significa control ó gestión. De tal forma que podríamos entender Hoshin Kanri, como la “administración de la brújula o dirección del negocio”.

Cuarta gran evolución, hacia la diferenciación y búsqueda de Valor para Clientes, Accionistas y Empleados:

El siguiente gran movimiento de la frontera de la estrategia, se dio en la época de los 80s, 90s y hasta la fecha, cuando la globalización de la economía trajo consigo, una apertura de mercados y una intensa competencia por capturar la preferencia de los clientes. Esta época de globalización, estuvo caracterizada por cambios tecnológicos continuos, reducción del ciclo de vida de los productos, mayores demandas de los clientes, mayores opciones de compra, productos hechos a la medida, cooperación a lo largo de la cadena de suministro y mayor número de competidores más calificados. Esta intensa competencia por la preferencia del cliente demandó una clara diferenciación estratégica, para competir en el mercado con una “ventaja ante los competidores”. Michel Porter en 1,980 escribió sobre “estrategia competitiva, técnicas para analizar la industria y a los competidores”. Porter se refirió a las cinco fuerzas que definían la competitividad en un mercado y la atractividad y márgenes de una industria. De acuerdo a Porter, los competidores pueden hoy rápidamente copiar la estrategia de una organización y su posicionamiento en el mercado, de tal forma, que la diferenciación en el mundo de intensa competencia es “temporal”. Por otro lado, de acuerdo a Porter la hipercompetencia por los mercados, ha traído como consecuencia una erosión continua de márgenes, dado el enfoque hacia imitar y copiar las estrategias. De acuerdo a Porter, este problema competitivo ocurre por la falla gerencial en diferenciar la “eficiencia operativa”, de la “efectividad estratégica”. Muchas organizaciones han agotado ó sobreutilizado el uso de herramientas que buscan la eficiencia operacional, con el fin de bajar los gastos o aumentar el valor de la empresa, usando el mismo modelo de negocios que el de sus competidores.

Como resultado de esta búsqueda por eficiencia operativa, productividad y velocidad, se han desarrollado una serie de técnicas administrativas que buscan dicha eficiencia operacional, tales como: reingeniería, ISO 9,000, ERP, competitividad en base a tiempo, benchamrking, etc. Estas técnicas, aunque a corto plazo han logrado



incrementar la eficiencia operacional y reducir los costos, han fallado a largo plazo, ya que no permiten mantener una posición competitiva diferenciadora y única en el mercado. De acuerdo a Porter, la efectividad operativa es un requisito, pero no es garantía de logro de altos retornos a largo plazo. El resultado final es que muchas empresas no logran aumentar más sus ingresos, al usar el mismo modelo de negocios que el de sus competidores y que la única vía de generar más valor, es siendo diferentes a los competidores.

Porter argumenta que la eficiencia operacional significa “desempeñar actividades similares a las de los competidores en mejor forma”, mientras que efectividad estratégica es “desempeñar actividades diferentes a la de los competidores” con el objetivo de posicionarse como único en la mente de los clientes. Una de las principales herramientas aceleradoras de esa “similitud competitiva”, es la muy difundida técnica del benchmarking. Para eliminar esta trampa de la hipercompetencia, la única posibilidad de las organizaciones es la búsqueda de “innovación estratégica”, la cual les permite una clara diferenciación en el mercado y una posición competitiva única, que busque como fin último, la creación de valor para clientes, accionistas y empleados. Esta búsqueda de trilogía de valor (valor para clientes, accionistas y empleados) es la esencia de la creación del Balanced Scorecard (BSC).

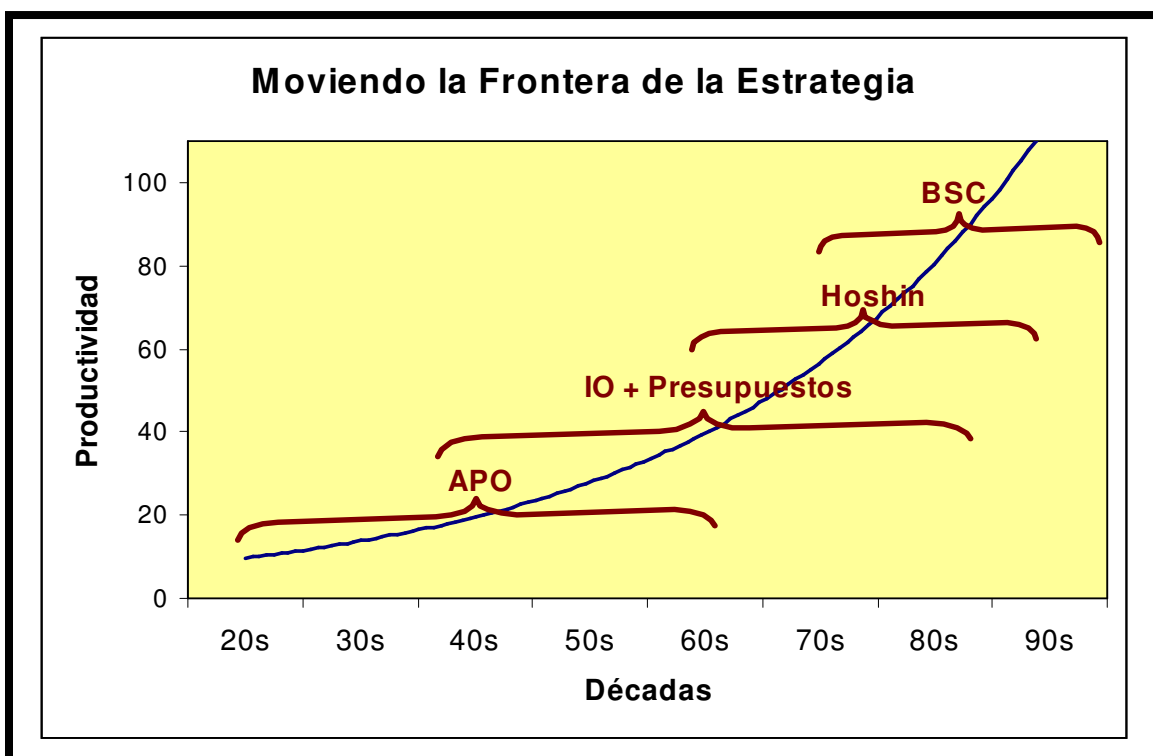
Robert Kaplan y David Norton escribieron en Enero de 1,992, un artículo titulado “Balanced Scorecard –Measures that drive Performance”, en el cual trataron sobre la necesidad de usar nuevos sistemas de medición del desempeño, como componente clave para mejorar los resultados Organizacionales y ser más competitivos. De acuerdo a Kaplan y Norton, los sistemas tradicionales que miden únicamente los resultados financieros, tales como “retorno a la inversión”, “utilidad por acción”, “valor económico agregado”, etc., pueden enviar signos equivocados ó sesgados sobre la creación de Valor organizacional. Ellos determinaron que ningún tipo de medición por sí sola, provee a los gerentes de toda la información necesaria para tomar decisiones y focalizar esfuerzos en las áreas críticas de Valor del negocio. Kaplan y Norton definieron que para garantizar la creación de Valor financiero (valor para accionistas), primero hay que asegurar la creación de Valor para clientes, a través de una estrategia única y diferenciadora, y que esto sólo se consigue si hay procesos y desarrollo del capital intangible (valor para empleados) que logren crear dicha posición única en el mercado.

Las cuatro grandes evoluciones:

La evolución de conceptos administrativos y de gerencia, trae consigo una serie de nuevos paradigmas gerenciales, que se han movido desde la eficiencia y optimización de la producción, hasta la búsqueda de diferenciación y un posicionamiento único de mercado, para garantizar la creación de Valor para clientes, accionistas y empleados. Esta evolución administrativa, como presentamos con anterioridad, se debe únicamente al impulso ocasionado por el acelerado cambio de condiciones económicas mundiales de la década de los 90s. Como podemos observar en la gráfica que resume este movimiento de la frontera de la estrategia, la ciencia administrativa evolucionó de la Administración por



Objetivos (APO) en 20s, 30s y 40s, la cual se perfecciono con el aparecimiento de la Investigación de Operaciones (IO) y la Presupuestación, en los 40s, 50s y 60s, para luego integrarse en la planeación de la calidad o hoshin en los 60s y 70s y finalmente hacia el Balanced Scorecard (BSC) en los 80s y 90s. Con cada uno de éstas evoluciones, las Organizaciones han obtenido mayores niveles en productividad, ocasionados por una mayor creación de Valor para clientes, empleados y accionistas.



Otra serie de técnicas administrativas tambien aportaron su granito de arena, en esta evolución de la frontera de la estrategia y del conocimiento en planeación, sin embargo, para facilitar el análisis histórico, hemos seleccionado únicamente algunas de ellas, por considerarlas las más relevantes en el desarrollo del pensamiento gerencial estratégico y las más utilizadas durante la historia del desarrollo administrativo.

Andrés Chavarria, MBA