

LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS
EVOLUCIÓN, IMPERATIVOS ESTRATÉGICOS Y
CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN EXITOSA DE HOY

Fernando F. Suárez

El presente artículo describe un proceso de transformación que las empresas exitosas del mundo occidental han experimentado — consciente o inconscientemente— durante este siglo, desde empresas rígidas y estructuradas a empresas flexibles e innovadoras. El nuevo paradigma dominante en administración de empresas, llamado aquí la empresa flexible o “sin grasa”, es presentado y discutido. El artículo revisa y critica uno de los conceptos fundamentales en estrategia competitiva, aquel de las estrategias genéricas de Michael Porter, proponiendo un modelo ampliado que se ajusta mejor al entorno competitivo actual. En este nuevo modelo, las empresas deben preocuparse de tres imperativos estratégicos: eficiencia, calidad y flexibilidad. Finalmente, el artículo describe las características más importantes de las empresas competitivas de hoy, agrupándolas en tres grandes dimensiones: liderazgo y gestión corporativa, administración de los procesos y administración del recurso humano.

FERNANDO F. SUÁREZ. Ingeniero Comercial, Universidad de Chile, Ph. D. en Administración de Empresas, MIT. Profesor de la Escuela de Negocios de Valparaíso, Universidad Adolfo Ibáñez. Consultor de empresas.

Desde que el mundo comenzó a ser testigo del vertiginoso auge industrial japonés, el tema de la competitividad de las empresas ha ido adquiriendo un interés creciente para los empresarios y estudiosos de la administración. La razón es simple: hasta no hace mucho resultaba difícil explicar cómo podía tener éxito un país que no cuenta con ventajas comparativas emanadas de su ubicación geográfica y dotación de recursos naturales. Con el tiempo, a medida que se realizaron más estudios sobre Japón y los países asiáticos que siguieron su ejemplo, aumentó nuestro conocimiento acerca de las bases del rápido desarrollo de esa región del planeta. Si bien es cierto que las razones del éxito de Japón y otros países asiáticos son muchas e incluyen factores tan amplios y diversos como la educación, las políticas macroeconómicas y el rol del gobierno,¹ creo, sin intención de desmerecer los otros factores que incidieron en el éxito asiático, que una gran parte del “secreto” reside a nivel de la empresa. Las empresas japonesas, a través de un proceso gradual y no exento de dificultades, fueron capaces de crear y acrecentar ciertas ventajas competitivas que compensaron con creces la falta de ventajas comparativas de su país. Esta fue una transformación lenta y casi imperceptible en un comienzo, pero con los años adquirió una fuerza demoleadora, la de un nuevo “paradigma” en administración de empresas que tuvo como destino inevitable imponerse por sobre la forma de administrar hasta entonces imperante.

Este artículo resume ese proceso de transformación y describe las características de lo que he llamado “la empresa exitosa de hoy”. El pobre desempeño de gran parte de las empresas occidentales del “primer mundo” durante las décadas de 1970 y 1980 dio origen a una serie de estudios comparativos sobre las diferencias en las estrategias, prácticas y culturas de las empresas competitivas versus aquellas de baja competitividad. En un primer momento, estos estudios se centraron en comparar a Estados Unidos y Japón, pero luego, a medida que algunas empresas norteamericanas, europeas y de otras regiones reaccionaban con éxito y recuperaban el terreno perdido, se comenzó también a considerar la experiencia de empresas en distintos países. Gradualmente y en forma acumulativa, los estudios han ido dibujando el perfil de lo que son las empresas de éxito en el mundo de hoy. Algunas de estas características se han dado a conocer a las empresas bajo nombres específicos como calidad total, planificación estratégica, mejoramiento continuo o, últimamente, reingeniería de procesos. En este artículo se

¹ Estos factores son analizados en un trabajo de Luis H. Paúl (por publicarse). Véase también el *Informe mundial de competitividad*, elaborado anualmente por el IMD en Suiza, donde figura Chile desde 1993.

sostiene que todos estos enfoques o programas son una manifestación parcial de un fenómeno y representan una transformación más global en el mundo empresarial, y que para aplicarlos correctamente y extraer de ellos el máximo potencial es necesario entender el fenómeno completo. Este trabajo intentará entregar esa perspectiva global y la visión del autor respecto de lo que hemos aprendido hasta ahora de las diversas investigaciones empíricas.

Algunas advertencias al lector son necesarias. Las ideas que aquí expongo se basan en las contribuciones de diversos autores que cito oportunamente y, en parte, en mi propio trabajo doctoral en la Escuela de Negocios del Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT), sin embargo, pese a estar bien fundadas, no constituyen una “lista sagrada” que puede y debe aplicarse a todas las empresas, situaciones y países. Tampoco debe considerarse que una empresa exitosa, en el contexto de este artículo, es sinónimo de “empresa japonesa”. Si bien es cierto que las empresas japonesas tuvieron un rol crítico en la gestación del nuevo paradigma de administración, es justo reconocer que muchas empresas occidentales, particularmente durante la última década, han contribuido con enfoques y prácticas innovadoras que han sido imitadas por otras empresas, incluso por las japonesas. Finalmente, y no obstante la primera advertencia, insisto en que las empresas chilenas pueden potenciar mucho más sus capacidades y guiar mejor sus esfuerzos si comprenden los procesos de transformación a los que han estado sujetas las empresas en el mundo. Mi propio trabajo con empresas chilenas y extranjeras me ha mostrado que un diálogo franco entre la academia y la empresa resulta una experiencia de aprendizaje mutuamente beneficiosa.

El artículo se divide en cuatro grandes secciones, aparte de esta introducción. La siguiente o primera sección entrega un marco conceptual general sobre la evolución de la gestión empresarial que nos permitirá situar en el contexto adecuado las características de éxito que detallaré más adelante. La segunda sección se refiere a las estrategias competitivas de la empresa de hoy y propone un modelo “ampliado” de las afamadas estrategias competitivas de Michael Porter (1985). La tercera sección propone las características que, a juicio del autor, son las más destacadas de las empresas exitosas modernas; éstas se dividen en tres grandes áreas de acción. Una cuarta sección, de consideraciones finales, cierra el artículo.

Empresa artesanal, empresa científica y empresa “sin grasa”: Paradigmas cambiantes en gestión empresarial

En su conocido libro sobre el enfoque sistémico de las organizaciones, Peter Senge (1990), construyendo sobre el trabajo pionero de Kuhn

(1962) y Argyris y Schon (1975), describe los modelos mentales o “paradigmas” como “imágenes internas acerca de cómo funciona el mundo”.² Según Argyris y Schon, los modelos mentales o “teorías de acción” influyen poderosamente en lo que hacemos. Basados en sus estudios en diversas empresas, estos autores proponen que el comportamiento de una persona no siempre es consistente con lo que dice creer o propiciar, pero sí con su forma de ver el mundo (modelo mental), lo que ellos llaman la “teoría de acción” del individuo. Senge (1990) aclara que los modelos mentales no sólo afectan lo que hacemos sino también lo que vemos y la forma en que percibimos la realidad, vale decir, actúan como filtros de nuestra experiencia.

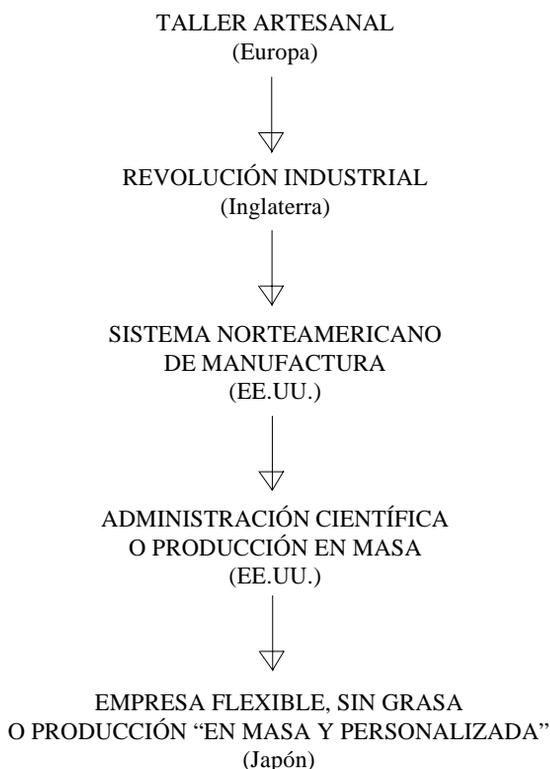
La premisa básica de esta sección es que, en cualquier momento del tiempo, las decisiones específicas y la “postura” general de la empresa están enmarcadas dentro de lo que es el modelo mental dominante de administración en ese momento. Por ejemplo, durante gran parte de este siglo, y casi sin excepción, las empresas del mundo occidental han seguido los preceptos derivados de la escuela de administración científica que impulsó Frederick Taylor. Esta influencia ha sido mucho más poderosa y sutil que lo que muchos imaginan. Las proposiciones de Taylor y sus asociados fueron mucho más allá del manejo de las operaciones (producción), área con la que tradicionalmente se les asocia, sino que se transformaron en una filosofía de gestión empresarial muy particular, que, como veremos más adelante, ha influido en la gestión de empresas de todos los sectores, incluido el sector servicios.

Lo interesante es que los paradigmas en administración, pese a que su predominio puede durar muchas décadas, también están sujetos a cambio, decadencia y extinción. La forma de administrar que se deriva de la escuela científica ya no es válida hoy como lo era hasta hace un par de décadas, y nuevos esquemas de administrar emergen. Como veremos, para entender la evolución de los paradigmas de administración debemos remontarnos a los orígenes de la producción industrial moderna.

El Gráfico N° 1 presenta cinco grandes eras por las cuales ha pasado la actividad industrial en los últimos dos siglos. El origen de la empresa productiva moderna es el taller artesanal que emergió primero en Europa y producía artículos del tipo “uno a la vez”, vale decir, cada producto era distinto al otro y era fruto del trabajo experto del “artesano” que estaba a su cargo. Este sistema descansaba fundamentalmente en la habili-

² Thomas Kuhn fue quien propuso la hoy muy de moda palabra “paradigma” en su brillante estudio acerca de las revoluciones científicas.

GRÁFICO N° 1 CINCO GRANDES ERAS EN LA PRODUCCIÓN INDUSTRIAL Y ADMINISTRACIÓN EMPRESARIAL



dad y conocimiento experto del artesano del taller. A pedido del cliente, el artesano diseñaba, producía y vendía el producto que el primero requería, adaptándolo a sus necesidades particulares.

El advenimiento de la revolución industrial abrió nuevas posibilidades e inició un cambio de inmensas proporciones para las empresas. Es en este punto histórico donde algunos autores sitúan el comienzo de un proceso que dará lugar al nuevo paradigma que dominará la gestión empresarial del siglo XX: la administración y producción en masa. Piore y Sabel (1984) llaman a este período la primera gran “encrucijada” tecnológica del mundo, donde las empresas deben optar por uno de dos caminos básicos. Así, la introducción de las máquinas en la empresa (la característica más distintiva de la revolución industrial), desde un comienzo tomó dos formas que engendrarían tipos completamente distintos de empresas:

- la primera forma es aquella en que las nuevas máquinas y procesos pueden *aumentar* las habilidades del artesano experto, permitiéndole depositar su conocimiento en más y más productos;
- la segunda forma es aquella en que las nuevas máquinas *reemplazan* a las habilidades humanas del artesano; de esta forma se obtienen las reducciones más importantes en el costo de producción.

Es fácil descubrir, como detallaremos más abajo, que el paradigma dominante de este siglo, la administración y producción en masa, es un descendiente directo de la segunda forma de introducción de tecnología. Lo más sutil, pero igualmente importante, es que mucho de lo que hemos aprendido en las últimas dos décadas acerca de las empresas que hoy tienen éxito se relaciona con el primer camino en esta gran encrucijada que las empresas vivieron hace ya dos siglos.

El período que va desde la revolución industrial en Europa hasta el predominio de los postulados de Taylor (y de Estados Unidos) es en sí interesante. Los historiadores del mundo de los negocios, en particular Hounshell (1984), han descrito con gran detalle la aparición del sistema de administración y producción en masa, desde su paradigma antecesor, el llamado “sistema norteamericano de manufactura”. La distinción es importante, pues refleja la orientación de cada era respecto a los dos caminos básicos de la encrucijada recién descrita.

Antes de Taylor y la administración científica, Estados Unidos ya le había arrebatado a Inglaterra —país que dio origen a la revolución industrial— su posición como la principal potencia industrial y empresarial del mundo. El secreto detrás del éxito norteamericano estaba en el novedoso sistema de producción de las empresas, el cual, en una analogía notable con nuestra lectura actual del desarrollo japonés, se había dado a conocer y hecho respetar en el mundo entero hacia fines del siglo pasado. Las principales características de este sistema están descritas en el Cuadro N° 1. No obstante aprovechar los avances de la revolución industrial y el progreso tecnológico, tal vez el aspecto más interesante del sistema norteamericano consiste en que su fortaleza esencial estaba en el conocimiento, entrenamiento y habilidades de su gente. En su libro *From the American System to Mass Production, 1800-1932*, Hounshell cita el siguiente comentario de un parlamentario inglés que visita varias empresas estadounidenses en 1868:

El trabajador americano entiende todo lo que Ud. le dice tan bien como un profesional universitario lo haría en Inglaterra; ayuda a su empleador mediante su propio ingenio e inteligencia, y, en consecuencia, está siempre listo para aprender cosas nuevas. De esta

forma, colabora enormemente con su empresa, pues entiende qué tipos de cambios son requeridos, y colabora directamente para que ese cambio se produzca.

La cita es elocuente y contrasta con la imagen que tenemos del trabajador norteamericano de hoy. Desde que se iniciaron los estudios comparativos de competitividad, no hemos dejado de escuchar acerca de la mala preparación y pocas habilidades de los trabajadores de EE.UU. comparadas con las de los trabajadores japoneses. De hecho, la cita anterior del parlamentario inglés bien podría ser la opinión de algún parlamentario norteamericano luego de visitar plantas japonesas en los años 80. ¿Por qué este cambio tan radical en los trabajadores de las empresas estadounidenses? ¿Cómo un país cuyos gerentes y trabajadores eran la envidia del mundo pudo llegar a perder el liderazgo en tantas industrias y tan drásticamente en la segunda mitad del siglo XX? La respuesta a estas preguntas se relaciona en gran parte con el surgimiento del sucesor directo del sistema norteamericano: la administración científica y producción en masa.

El nuevo paradigma de gestión comienza temprano en este siglo y llega a su cúspide en la producción de la empresa automotriz Ford y su legendario Modelo T. En la producción del Modelo T se aplicaron por primera vez los “principios” de administración científica propiciados por Taylor y sus discípulos. La gestión empresarial bajo este nuevo paradigma conserva algunas de las características de su predecesor (véase Cuadro N° 2), pero agrega otras que lo hacen radicalmente diferente y que repercutirán en su éxito y rápida difusión como esquema de gestión.

En particular, aquí interesa destacar la preocupación fundamental del sistema: reducir al máximo el costo. El sistema que idea y pone en práctica Taylor está centrado en este objetivo. Así, el grado de especialización extrema de la mano de obra y la maquinaria tienen una poderosa justificación: aumentan la productividad y, por tanto, reducen el costo de producción. Esta filosofía de reducción de costo vía especialización del trabajo no sólo se llevó a la práctica en el área de producción sino en todas las demás funciones de la empresa, y también en empresas no manufactureras (en las empresas de servicios, el paso del “papeleo” de un escritorio a otro hasta quedar terminado es una manifestación del mismo fenómeno). La especialización del trabajo lleva consigo, necesariamente, otra característica del sistema: la supervisión estricta y rutinaria de los trabajadores, proporcionada por los “administradores científicos”. La estandarización del producto también apunta a reducir el costo unitario, ya que las personas y las máquinas se especializan en hacer un producto con pocas o ninguna

variación; esto, a su vez, aumenta la productividad (el lema de Ford, “cualquier color de auto, siempre que sea negro”, es el ejemplo más extremo de estandarización del producto... Efectivamente, por años el Modelo T se fabricó sólo en negro).

El éxito del sistema de Taylor o “fordista” no se dejó esperar. Desde el momento que se comenzaron a aplicar los principios científicos en la producción del Modelo T, éste se convirtió en el auto más vendido de su época, dominando el mercado por más de dos décadas (Abernathy y Wayne, 1974). Ford pasó de vender poco más de 5.000 unidades del Modelo T en 1908 a más de medio millón de unidades sólo ocho años más tarde. Como resultado del énfasis en la reducción de costos, el precio del Modelo T se redujo desde USD 850 en 1908 a sólo USD 360 en 1916 (precios corrientes). El espectacular desempeño de Ford acaparó la atención del mundo entero y pronto los principios básicos del fordismo fueron adoptados por las empresas de Occidente. El paradigma de la administración científica comenzaba su reinado. Durante los 50 o 70 años que siguieron a la introducción del Modelo T, más y más empresas e industrias de distintos tipos adoptarían la división del trabajo, la estandarización del producto, la estructura jerárquica y el énfasis en eficiencia y bajo costo.

CUADRO Nº 1 CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DEL SISTEMA NORTEAMERICANO DE MANUFACTURA

-
- Flexibilidad.
 - Partes intercambiables.
 - Maquinaria especializada.
 - Apoyo en proveedores.
 - Énfasis en el proceso de producción: mejoras continuas.
 - División del trabajo.
 - Habilidades y conocimiento de los trabajadores americanos.
-

Fuente: Hounshell (1984), *From the American System to Mass Production: 1800-1932*.

Paradójicamente, las bases del éxito del sistema de Taylor sembraron también un proceso lento que terminaría por dejarlo obsoleto. Dos de los efectos más notorios del sistema tayloriano son la pérdida de las habilidades y conocimientos de los trabajadores y la configuración de una organización rígida, poco dispuesta al cambio. La extrema división del trabajo hizo que de un versátil técnico-experto, el artesano se transformase en un trabajador que sabe hacer bien sólo una cosa muy puntual, sin saber por qué lo hace. El exceso de jerarquía y supervisión anularon las

CUADRO N° 2 CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA Y PRODUCCIÓN EN MASA

-
- Extrema división del trabajo y especialización de hombre y máquina.
 - Énfasis en la eficiencia del proceso de producción para producir al mínimo costo.
 - Flujo (el trabajo fluye constantemente al trabajador).
 - Partes intercambiables.
 - Economías de escala.
 - Alto grado de estandarización del producto.
 - Organización jerárquica con administradores “científicos”.
 - Integración vertical.
-

Fuente: Hounshell (1984), *From the American System to Mass Production: 1800-1932*.

capacidades creativas de la empresa e hicieron mucho más lentas sus respuestas. Una organización como esta funciona bien mientras exista una demanda estable y clientes que no esperen cambios con mucha periodicidad, pero está mal preparada para enfrentar un entorno cambiante y de demanda volátil, como el que ha imperado desde la década de 1970, cuando la crisis del petróleo puso fin al estable auge occidental de postguerra.

El Cuadro N° 3 muestra las principales megatendencias que observamos desde hace un par de décadas y que afectan el quehacer de las empresas del mundo de hoy. Implícito en todas esas tendencias está el “cambio”, que es el talón de Aquiles del sistema de Taylor. Por ello, en las últimas dos décadas hemos visto surgir un nuevo paradigma de administración, al que los autores le han dado diversos nombres: la empresa flexible (Piore y Sabel, 1984; Jaikumar, 1986; Cusumano, 1992), la empresa *lean* o “sin grasa” (Womack, Jones, Roos y McDuffie, 1992), o la producción en masa personalizada (Davis, 1987; Pine, 1993).

CUADRO N° 3 LAS MEGATENDENCIAS DEL MUNDO EMPRESARIAL DE HOY

-
- Globalización de los mercados.
 - Competidores más y más agresivos.
 - Ciclos de vida de productos más cortos.
 - Mayor diversidad de productos.
 - Consumidores más exigentes y complejos.
 - Rápida tasa de cambio tecnológico.
 - Emergencia de bloques económicos.
 - Rebotes puntuales de proteccionismo y regulación.
-

El nuevo paradigma se origina lentamente en las empresas japonesas, después de la segunda guerra y, en particular, en la empresa automotriz Toyota. Cusumano (1985) describe con gran detalle la desmejorada situación que enfrentaba Toyota al terminar la guerra: una demanda pequeña y fragmentada, poco acceso a la tecnología de punta (norteamericana), escasos recursos y la indiferencia del propio gobierno japonés que favorecía claramente a Nissan, una empresa entonces mejor dotada que Toyota. A pesar de todos estos obstáculos (y en gran parte debido a ellos), Toyota logró salir adelante mediante una serie de innovaciones brillantes en sus procesos y en la administración de su principal capital, el recurso humano. Muchas de las prácticas que hoy conocemos bajo las rúbricas de calidad total, mejoramiento continuo y flexibilidad provienen del aprendizaje y creatividad de esta sola empresa.³

Tal como ocurrió con cada uno de los paradigmas anteriores, los principios del nuevo paradigma de administración flexible o “sin grasa” comenzaron a difundirse en las empresas del mundo tan pronto los éxitos de las nuevas prácticas empezaron a ser conocidos.⁴ A contar de la década de los 70, la presencia de las empresas japonesas en el mercado occidental comienza a ser importante y notoria. Primero en automóviles, luego en artículos electrónicos y en una gran variedad de industrias comienza a sentirse el dominio de las empresas japonesas (y luego de otros países orientales). Esto provoca asombro en el mundo entero y curiosidad por conocer las causas de este fenómeno. Es en esta fecha que surgen los primeros estudios comparativos (Malkiel, 1979; Hayes y Abernathy, 1980) que orientan la reacción de las empresas occidentales pioneras. Las empresas operando bajo el nuevo esquema de gestión son capaces de generar una gran variedad de productos sin mayor impacto en los costos, de adaptarse rápidamente a los cambios del entorno y, mejorar continuamente, entre otras cosas. ¿Cómo lo logran? Dejaremos la respuesta para la tercera sección de este artículo, que describe las características de la empresa exitosa moderna. Por ahora, pasemos a analizar cómo el nuevo paradigma ha cambiado el análisis estratégico de la empresa.

³ El lector interesado en la historia de Toyota y Nissan y en la forma en que estas empresas influyeron en el cambio de paradigma en gestión, debe consultar Cusumano (1985).

⁴ Es importante destacar que el nuevo paradigma no reniega de *todas* las características de la administración científica. Del mismo modo que la producción en masa conserva algunas de las características de su predecesor, el sistema norteamericano, la empresa flexible o “sin grasa” hereda y conserva algunas características de la producción en masa, como, por ejemplo, el énfasis en los procesos productivos y la eliminación de cualquier desperdicio de recursos.

Imperativos estratégicos bajo el nuevo paradigma

No es una sorpresa que, dado el cambio de paradigma en gestión de empresas, en las últimas dos décadas se produzca también un cambio en los imperativos estratégicos de las empresas. En esta sección, describo brevemente cuál ha sido el análisis estratégico predominante en los últimos años, para luego proponer un modelo ampliado que parece estar más de acuerdo con la realidad y entorno competitivo que encaran las empresas en el presente.

Desde la publicación de su importante libro *Estrategia competitiva*, en 1980, el profesor Michael Porter se ha convertido en el máximo exponente del área de estrategia de la empresa. De hecho, gran parte de lo que las escuelas de negocios del mundo han enseñado a sus alumnos en los cursos de estrategia o política de negocios en la última década está influida por las ideas de Michael Porter. Así, el enfoque de “las cinco fuerzas” se ha posicionado como el principal instrumento de análisis estratégico de una industria desde que Porter lo propuso en 1980.⁵

Un segundo concepto propuesto por Porter, más relevante para nosotros en este artículo, es aquel de las “estrategias competitivas genéricas”. El autor sostiene que el esquema de las cinco fuerzas junto al de las estrategias competitivas genéricas conforman la dupla inseparable del análisis estratégico: el primero orienta a la firma respecto de los mercados y segmentos de mercado en que debe competir, y el segundo, respecto de cómo debe competir en esos mercados. Construyendo sobre estas proposiciones, en un segundo libro titulado *Ventaja competitiva*, el autor intenta dar luces acerca de “cómo una empresa puede crear y sostener una ventaja competitiva, es decir, cómo puede implementar las estrategias competitivas genéricas” (Porter, 1985, p. 3). Repasemos las estrategias genéricas de Porter:⁶

⁵ Bajo este enfoque, cinco fuerzas determinan el atractivo de una industria para una empresa: la rivalidad existente entre los competidores, la posibilidad de que nuevos competidores entren a la industria, el poder negociador de los proveedores, aquél de los clientes y la probabilidad de que surjan productos o servicios sustitutos del bien o servicio en cuestión.

⁶ Porter propone en realidad tres estrategias genéricas. La tercera es lo que él llama “enfoque” (*focus*), vale decir, una empresa selecciona un segmento del mercado en el cual prefiere competir, en lugar de competir en el mercado en general. Sin embargo, una vez dentro de ese segmento, Porter advierte que la empresa debe decidir si competirá en base al mínimo costo o diferenciación, vale decir, las estrategias genéricas sólo se reducen a dos.

- liderazgo en costos; vale decir, una empresa persigue la posición de mínimo costo en la industria;
- diferenciación; por medio de la cual una empresa busca que su producto o servicio sea percibido como algo “único” en alguna de las dimensiones que son valoradas por los posibles clientes.

El autor sostiene que uno de los grandes riesgos estratégicos de las empresas es aquel de quedar “atascado en el medio” (*stuck in the middle*), vale decir, no tener éxito en ninguna de las dos estrategias genéricas. Según Porter, esta desafortunada situación refleja una empresa que “no tiene la voluntad suficiente para elegir la forma en que competirá”, en otras palabras, para decidir cuál de las estrategias genéricas perseguirá. El autor ve a las estrategias competitivas genéricas, entonces, como alternativas que en gran medida son mutuamente excluyentes: “alcanzar liderazgo en costos y diferenciación [al mismo tiempo] es usualmente inconsistente, pues la diferenciación es casi siempre costosa” (Porter, 1985, p. 18).⁷ De hecho, Porter sugiere que las empresas que optan por el liderazgo en costos o bien por la diferenciación son empresas fundamentalmente diferentes entre sí, como se puede apreciar en el Cuadro N° 4. En su análisis, las empresas que tratan de seguir a la vez los dos caminos caen presa de los vulgares dictámenes de “quien mucho abarca poco aprieta” y “no ser ni chicha ni limonada”.

Es esta última proposición de Porter, la de las estrategias genéricas y sus implicaciones, la que debemos cuestionar a la luz del nuevo paradigma de administración descrito en la sección anterior. Sin desmerecer en absoluto el enorme aporte que el autor ha hecho al área de estrategia, creo que el análisis de Porter respecto de las estrategias genéricas era más válido cuando fue publicado en 1980 que lo que resulta hoy; es más, creo que con el paso de los años ha perdido gradualmente su validez y que nos adentramos cada vez más en el nuevo paradigma de la empresa flexible o “sin grasa”. Me gustaría explicar mi posición basado en el Gráfico N° 2.

En un reciente artículo (Suárez, Cusumano y Fine, por aparecer), hemos propuesto que la competitividad de una empresa depende hoy de su posición en tres parámetros básicos: eficiencia, calidad y flexibilidad. El Gráfico N° 2 describe la evolución en el tiempo de cada uno de estos parámetros como imperativos estratégicos para las empresas.

⁷ En algunas secciones de su libro (1980), Porter señala que es posible alcanzar ambos objetivos a la vez: diferenciarse y obtener el mínimo costo. Sin embargo, deja claro que estas son honrosas excepciones dentro de un contexto general en el que ambas estrategias son básicamente excluyentes.

CUADRO N° 4 REQUERIMIENTO DE LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS

Estrategia genérica	Habilidades y recursos necesarios	Requisitos organizacionales comunes
Liderazgo total en costos	Inversión constante de capital y acceso al capital. Habilidad en la ingeniería del proceso. Supervisión intensa de la mano de obra. Productos diseñados para facilitar su fabricación. Sistemas de distribución de bajo costo.	Rígido control de costos. Informes de control frecuentes y detallados. Organización y responsabilidades estructuradas. Incentivos basados en alcanzar objetivos estrictamente cuantitativos.
Diferenciación	Fuerte habilidad en comercialización. Ingeniería del producto. Instinto creativo. Fuerte capacidad en la investigación empresarial de liderazgo tecnológico y de calidad. Larga tradición en el sector industrial o una combinación de habilidades únicas derivadas de otros negocios. Fuerte cooperación de los canales de distribución.	Fuerte coordinación entre las funciones de I y D, desarrollo del producto y comercialización. Mediciones e incentivos subjetivos en vez de medidas cuantitativas. Fuerte motivación para allegarse trabajadores altamente capaces, científicos o gente creativa.
Enfoque	Combinación de las capacidades anteriores dirigidas al objetivo estratégico particular.	Combinación de las políticas anteriores dirigidas al objetivo estratégico particular.

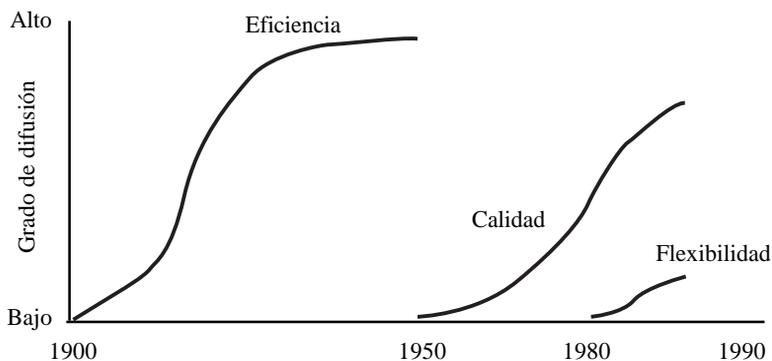
Fuente: Porter (1980), pp. 61-62.

Como ya vimos, el primer imperativo estratégico nace de la principal preocupación de la escuela de administración científica: la eficiencia. Tan pronto se conocen los éxitos de Ford y otras empresas que fueron pioneras en usar los principios de Taylor, más y más empresas consideran la eficiencia como su máximo imperativo estratégico. Hoy día no hay empresa que no esté constantemente preocupada de los costos y de ser más eficiente (decirlo suena incluso obvio); de ahí que este imperativo aparezca en el gráfico con un alto grado de difusión.

Pero no sucede así con la calidad, que es un imperativo estratégico de más reciente fecha. Si bien es cierto que las primeras preocupaciones por calidad en las empresas nacen en la primera mitad de este siglo (por ejemplo, Shewart, 1931), su difusión más masiva comienza con la visita a

Japón de los “gurús” de calidad E. Deming y J. Juran en 1950 y 1954, respectivamente (Garvin, 1988; Gehani, 1993). Son efectivamente las empresas japonesas con sus crecientes niveles de calidad las que “sorprenden” a las empresas occidentales a partir de los años 60 y concitan la atención hacia este nuevo parámetro de competitividad. Poco a poco las empresas de distintos países han ido incorporando calidad como un imperativo estratégico. Con todo, el nivel de difusión de calidad en las estrategias de las empresas de hoy es muy inferior al de eficiencia: baste decir que en muchos países occidentales, como es el caso de Chile, sólo una pequeña fracción del total de las empresas han dado pasos sistemáticos para mejorar sus índices de calidad a través de programas tales como calidad total. Aun cuando estén implementando programas como éste, los ejecutivos tienen a menudo dificultades para definir qué entienden por calidad en su empresa. Al respecto es conveniente destacar que calidad es un concepto multidimensional y que, por tanto, la búsqueda de distintos “nichos” de calidad es posible. El Cuadro N° 5 contiene una lista de las dimensiones de calidad más frecuentemente citadas.

GRÁFICO N° 2 LOS TRES PRINCIPALES IMPERATIVOS ESTRATÉGICOS DEL SIGLO



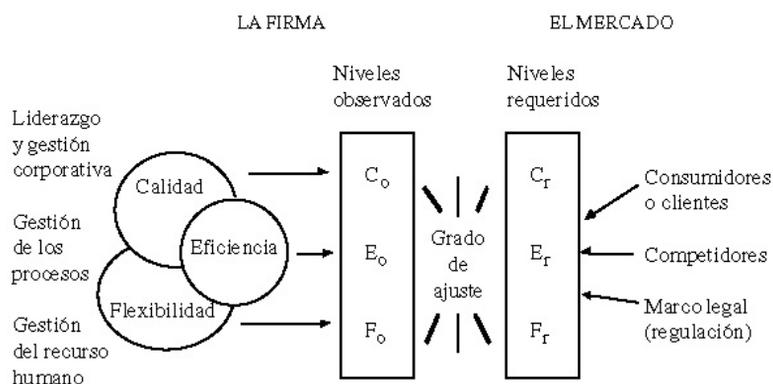
Volvamos a las estrategias genéricas de Porter. El autor publica su libro en 1980; para entonces, los dos grandes imperativos estratégicos son eficiencia y calidad (véase Gráfico N° 2), que son claramente asociables a las estrategias genéricas de Porter de mínimo costo y calidad, respectivamente. Sin embargo, y como indica el Gráfico N° 2, en el transcurso de la última década ha emergido un nuevo imperativo estratégico para las empresas: la flexibilidad (cuya definición se presenta abajo). Esto es el reflejo natural del cambio de paradigma hacia la gestión de empresas “sin grasa”

descrito anteriormente. El nuevo imperativo estratégico de flexibilidad no alcanza a ser cubierto por el análisis de Porter. Tal vez lo más importante es que la inconsistencia entre las distintas estrategias genéricas (recuérdese que el Cuadro N° 4 indica que las empresas no deben perseguir más de un imperativo estratégico a la vez, pues de lo contrario corren el riesgo de no ser “ni chicha ni limonada”) ya no parece ser valedera: cada vez más empresas nos muestran con su ejemplo que pueden ser líderes en costo, calidad y flexibilidad. Buscar la excelencia y liderazgo en múltiples imperativos estratégicos (estrategias genéricas) no sólo es una posibilidad hoy día, sino que en muchos casos es condición para el éxito.

Pero, ¿qué es flexibilidad? Al igual que calidad, flexibilidad es un concepto multidimensional, pero que para ser de utilidad a las empresas debe hacerse operacional. Luego de una extensa revisión de la bibliografía y de numerosas conversaciones con ejecutivos, en otro lugar (Suárez, 1992) he propuesto que existen cuatro tipos de flexibilidad que tienen un impacto directo en la competitividad de la empresa. Estos son:

- flexibilidad en la variedad;
- flexibilidad en el volumen;
- flexibilidad en nuevos productos;

GRÁFICO N° 3 IMPERATIVOS ESTRATÉGICOS Y COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA



Notas:

1) C_o , E_o y F_o indica niveles observados de calidad, eficiencia y flexibilidad, respectivamente.

2) C_r , E_r y F_r indica niveles requeridos de calidad, eficiencia y flexibilidad, respectivamente.

CUADRO N° 5 DIMENSIONES DE CALIDAD

-
- Desempeño (*performance*).
 - Características operacionales (*features, adds-on*).
 - Confiabilidad.
 - Conformidad a especificaciones.
 - Durabilidad.
 - “Servicibilidad”.
 - Estética.
 - Calidad subjetiva o percibida.
-

Fuente: Garvin (1988).

- flexibilidad en la entrega.

Una empresa es más flexible en la variedad cuando en un momento determinado del tiempo ofrece una gama más amplia de productos que sus competidores. Es más flexible en volumen cuando puede soportar fluctuaciones de producción incurriendo en costos menores que sus competidores. Es más flexible en nuevos productos si introduce nuevos modelos o modelos mejorados más rápidamente que la competencia. Finalmente, es más flexible en la entrega si puede acomodar entregas urgentes con más facilidad que sus competidores, sin afectar el ritmo normal de entrega, y cumpliendo los compromisos en el tiempo pactado.

El Gráfico N° 3 nos presenta un esquema que resume el efecto de los tres imperativos estratégicos en la competitividad de una empresa. En el lado izquierdo del gráfico, todo “lo que es y hace” la empresa (estructura organizacional, políticas de recursos humanos, tecnología, estrategia, etc.) determina ciertos niveles “observados” de eficiencia, calidad y flexibilidad (E_o , C_o , F_o), vale decir, los niveles en cada uno de los parámetros con los cuales la empresa “enfrenta” el mercado. Al lado derecho del gráfico, el mercado tiene la palabra, demandando ciertos niveles de calidad, eficiencia y flexibilidad (niveles “requeridos”, E_r , C_r , F_r). El “mercado” aquí se refiere a las demandas de los clientes, la influencia de los competidores y el marco legal imperante. Por ejemplo, *ceteris paribus*, competidores que ofrecen productos de mayor calidad que la empresa A, obligarán a esta última a elevar la calidad de sus productos. Igualmente, cambios en la regulación imperante (por ejemplo, ISO 9000) pueden imponer nuevas exigencias de calidad a las empresas. Como el Gráfico N° 3 sugiere, la competitividad de una empresa dependerá del grado de ajuste entre lo que el mercado requiere y lo que la firma ofrece en materia de eficiencia, calidad y flexibilidad.

El esquema del Gráfico N° 3 ayuda a interpretar el éxito de muchas empresas que han logrado ser líderes en los tres imperativos estratégicos. Los productores automotrices japoneses, por ejemplo, han basado su éxito no sólo en un menor precio o eficiencia (como se creía en un comienzo), sino también en niveles objetivos de calidad consistentemente superiores a su competencia. Además, para cualquier segmento de mercado han ofrecido una gama mayor de productos (flexibilidad en la variedad) y, en general, han introducido nuevos productos al mercado a una tasa muy superior a la de sus rivales más tradicionales (flexibilidad en nuevos productos).⁸ Muchas empresas chilenas han basado también su competitividad en una adecuada mezcla de estos tres imperativos, como lo demuestra la experiencia de Virutex-Ilko, detallada por el profesor Jon Martínez de la Escuela de Negocios de Valparaíso (Martínez, 1992), y el rápido crecimiento de Lord Cochrane S.A., empresa que basada en mejores costos, mayor calidad y entregas oportunas conquistó rápidamente un sitio de importancia en Sudamérica e inició su etapa de expansión internacional.

Características de las empresas exitosas de hoy

¿Cómo logran algunas empresas destacar en diversas dimensiones estratégicas sin quedar *stuck in the middle*? La pregunta nos lleva a sintetizar lo que hemos aprendido hasta ahora en los estudios de competitividad a nivel de la empresa que se han llevado a cabo en Estados Unidos, Europa y Japón. Cualquier listado de las características que presentan las empresas de éxito es, casi por definición, incompleto y algo simplista. El éxito o fracaso de una empresa es siempre el resultado de innumerables factores que actúan dentro de la empresa y en el entorno en que ésta opera. No obstante, creo que repasar las características que han sido destacadas en las empresas exitosas es muy útil para los gerentes, pues, aun cuando ellas pueden no ser directamente aplicables a cada caso, indican una dirección en la cual es aconsejable moverse. Además, un resumen de lo que hemos aprendido, que abarca las distintas áreas y niveles de la empresa, tiene en sí un valor pedagógico. Al respecto, el gerente general de una empresa chilena de tamaño medio me decía hace poco, luego de una presentación de

⁸ Empresas como Toyota, Nissan y Honda han reducido el tradicional ciclo de ocho años en el desarrollo de una nueva "plataforma" automotriz a sólo tres años y medio. Esto ha significado una pérdida de competitividad importante para los productores de otras áreas del mundo, quienes sólo en los últimos años han podido acortar la brecha.

este material: “Algunas de estas cosas las conocemos desde hace algún tiempo en forma aislada, pero es muy revelador discutir las todas como partes de un mismo proceso de cambio”.

En aras de mayor claridad de exposición, he dividido las características principales de las empresas exitosas en tres grandes grupos: liderazgo y gestión corporativa, administración de los procesos productivos y administración del recurso humano. Esta división no obedece a ningún marco teórico específico, pero creo que cumple su función de presentar el material e información en una forma que sea aceptable para los principales usuarios de ella: los gerentes. El Cuadro N° 6 reúne los factores de éxito considerados, agrupados en estas tres grandes dimensiones.

CUADRO N° 6 CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS EXITOSAS DE HOY

Liderazgo y gestión corporativa

- Énfasis en el largo plazo: alto grado de compromiso con la estrategia.
- Estrategia compartida por todos los miembros de la organización.
- *Benchmarking* constante.
- Organizaciones planas.
- Focalización de las energías en lo que la empresa “sabe hacer” (*core competences*).
- Visión global: búsqueda de o atención a nuevos mercados y alianzas estratégicas.
- Ejecutivos involucrados directamente en los procesos de la empresa (*hands on*).
- Equilibrio entre la importancia de las funciones.

Administración de los procesos

- Desarrollo de productos mediante etapas sobrepuestas.
- Diseño en busca de la manufacturabilidad (DFM).
- Estrecha relación con un reducido número de proveedores y distribuidores.
- Sistemas justo a tiempo (JIT).
- Mejoramiento continuo.
- Calidad total (TQM).
- Reingeniería de procesos.
- Contabilidad y costos basados en actividades (ABC).

Administración del recurso humano

- Énfasis en el equipo y no en el individuo.
- Sistemas de evaluación y recompensa basados en el desempeño de la empresa o del equipo.
- Rotación de tareas: gente con visión de conjunto.

- Entregar mayor autoridad y poder de decisión hacia los niveles inferiores de la empresa (*empowering*).
- Alto compromiso con la educación y entrenamiento de los miembros de la organización.

Un análisis detallado de cada uno de los puntos del Cuadro N° 6 es imposible dentro del marco de este artículo, por lo que me limitaré a un comentario general en cada uno de los tres grupos de factores, destacando algunos aspectos a modo de ejemplo.

Liderazgo y gestión corporativa

Las empresas exitosas muestran una marcada visión de largo plazo, la que es comunicada a sus miembros y compartida por todos. Comprometidas entonces con esa visión, priorizan decisiones que redunden en el éxito de largo plazo (tales como una mayor tasa de inversión), aun cuando esto pueda tener consecuencias adversas para los resultados inmediatos. También evalúan constantemente su desempeño y el resultado de su estrategia *vis-à-vis* los competidores más importantes (*benchmarking*); es más, este proceso de aprendizaje de las prácticas de otras empresas no se limita a los competidores y empresas del rubro, sino a empresas de otros rubros que sobresalgan por alguna característica particular. Por ejemplo, en Estados Unidos varias empresas manufactureras han visitado Disney World para aprender acerca del manejo de los programas de mantención de las instalaciones del afamado parque de entretenimientos. Como denota este ejemplo algo extremo, los procesos de aprendizaje en la empresa moderna pasan por olvidar los antiguos prejuicios (vigentes en gran medida en Chile, a mi parecer) de que “viajar” es un “premio”, casi sinónimo de “ir de vacaciones”. En las empresas exitosas, *benchmarking* es una actividad estratégica importante, que incluso cuenta con un ítem en el presupuesto.

Las empresas exitosas también han logrado llevar a cabo algo de lo que hemos venido hablando desde hace mucho tiempo sin lograr grandes avances: crear organizaciones más horizontales que las actuales, de atmósfera informal y participativa. Estructuras de este tipo son las que le dan suficiente flexibilidad, vitalidad y creatividad a la empresa para conservar y acrecentar su competitividad. Estas empresas creativas buscan constantemente oportunidades en nuevos mercados y están atentas (o buscan activamente) a la posibilidad de alianzas estratégicas. En este aspecto, las empresas chilenas han aceptado el desafío, a juzgar por las experiencias de empresas que han dado pasos importantes al respecto, tales como Carozzi, Lord Cochrane S. A. y Sonda.

Administración de los procesos

Las empresas exitosas son aquellas que han mejorado o transformado sus procesos de forma tal de generar y acrecentar la ventaja competitiva de la empresa. Una máxima ha guiado todos los cambios y prácticas que se engloban en este grupo: la orientación al cliente. Vale decir, la idea simple pero poderosa de que todo lo que hace una empresa debe ayudar a crear “valor” para el cliente.

Es en la administración de los procesos de las empresas donde hemos presenciado una verdadera “revolución” de conceptos en los últimos años. En Chile, algunos de ellos, como calidad total y mejoramiento continuo, han alcanzado gran difusión y adquirido una suerte de dinámica propia. Otros menos conocidos o más difíciles de implementar, como el diseño en busca de manufacturabilidad (DFM) o los sistemas justo a tiempo (JIT), han tenido una aplicación mucho más limitada. Lo importante de destacar en este artículo es que todas estas denominadas prácticas, “filosofías” o programas están relacionadas y son parte integral de la transformación hacia empresas “sin grasa” que describimos anteriormente. Creo que las empresas chilenas que inician algunos de estos programas (por ejemplo, calidad total) podrán implementar mejor los cambios requeridos si entienden el proceso general de transformación del cual los programas específicos son parte: es un error considerar cada uno de ellos como “autosuficiente” o incluso excluyente con el resto, como a veces dan a entender los proponentes de uno u otro programa.

Es imposible cubrir cada una de las prácticas que se listan bajo este grupo dentro de los límites del artículo, por lo que destacaré aquellas que han tenido menos visibilidad en nuestro país. En primer lugar, las empresas exitosas de hoy han mejorado sustancialmente el desarrollo de nuevos productos, siendo capaces de generar productos de mejor calidad en períodos de tiempo considerablemente menores que lo que solía ser el estándar de la industria. Entre otros cambios organizacionales, hay dos prácticas que han permitido que esto ocurra: el desarrollo de productos mediante etapas sobrepuestas y el diseño en busca de la manufacturabilidad o, más general, en busca de la “operabilidad”. Estas prácticas implican que el desarrollo de productos ya no es un proceso secuencial donde una etapa previa (por ejemplo, diseño grueso) debe estar terminada antes que se pueda iniciar la etapa siguiente (diseño en detalle, producción, etc.), sino un proceso interactivo e iterativo. En las empresas modernas, el desarrollo de productos se hace mediante la participación, desde el comienzo del proyecto, de representantes de todas las “etapas” del proyecto. Por ejemplo, la empresa

chilena Costa, cuyo indiscutible éxito ha estado en parte basado en la rápida introducción de productos nuevos en el mercado, canaliza sistemáticamente el aporte y sugerencias de las áreas de producción, *marketing* y publicidad desde las primeras etapas de diseño de un nuevo producto.⁹

Otro aspecto que interesa destacar es el manejo de los procesos de abastecimiento y venta, en particular la relación con proveedores y distribuidores. Lo que hemos aprendido en el último tiempo se opone en alguna medida a lo que era el enfoque tradicional y aceptado hasta hace poco. La relación entre una empresa y sus proveedores y clientes ha sido tradicionalmente fría y calculadora; se trata de hacer “el mejor negocio”, en el sentido de pagar lo menos posible a los proveedores y cobrar tanto como se pueda a los distribuidores o clientes. Esto implica una relación de cierto antagonismo o al menos desconfianza entre las partes, que se manifiesta en la corta duración relativa de los contratos, la existencia de múltiples proveedores para un mismo insumo y la poca cooperación empresa-proveedor o empresa-distribuidor. En nuestro país, este es el enfoque imperante (al menos implícitamente) en la mayoría de las empresas. Por ejemplo, las grandes compañías chilenas del sector eléctrico y de telecomunicaciones aún licitan anualmente gran parte de sus proyectos de infraestructura entre un gran número de proveedores, y la elección entre un proveedor y otro está básicamente determinada por precios. Por tanto, no es extraño que por razones de precio en la licitación de un nuevo año, un proveedor de calidad que ha cumplido cabalmente con los plazos sea desplazado por un proveedor nuevo cuya calidad y cumplimiento se desconocen, lo cual suele traer dolores de cabeza extras para la empresa que licita.

Al definir su ámbito de acción, las empresas exitosas de hoy incluyen a muchos de sus proveedores y distribuidores. Proveedores, empresa y distribuidores son parte de un mismo sistema, de una cadena de valor expandida cuyo objetivo es entregar un bien o servicio a los clientes. Por ello, lo que antes era una relación basada en el antagonismo, hoy se funda en la confianza y la cooperación. Esto pasa por reducir el número de proveedores por insumo para poder desarrollar una relación más estrecha con ellos, fomentar las relaciones de más largo plazo y establecer proyectos conjuntos de mejoras en distintos ámbitos. Las empresas que logran relaciones de este tipo cuentan con proveedores leales, eficientes, de alta

⁹ Costa pasó de tener en 1983 sólo un 3% en el mercado chileno de chocolates y cero en el de galletas a gozar en 1993 de una participación de mercado cercana al 40% en ambos mercados.

calidad y de rápida respuesta, lo que les ayuda a acrecentar su ventaja competitiva.

Administración del recurso humano

Gran parte de las prácticas que utilizan las empresas exitosas de hoy en materia de recursos humanos podrían clasificarse como “anti-taylorianas”, en el sentido que buscan crear una fuerza de trabajo flexible, motivada y con una visión de conjunto del proceso o la empresa para la cual trabajan. Para ello, estas empresas están claramente comprometidas con la educación y entrenamiento de sus miembros, destinando a ello más recursos que su competencia, pues están convencidas que es en las personas donde radica la principal fuente de ventaja competitiva.

Una fuerza de trabajo educada, entrenada y motivada es un prerrequisito para comenzar a implementar una serie de prácticas de recursos humanos que tienden a mejorar aún más la posición de la empresa. Típicamente, las empresas exitosas comienzan por dar un mayor énfasis a los equipos de trabajo, en lugar de a los individuos aislados. Trabajar en equipo ayuda a obtener soluciones más integrales y, por tanto, permanentes para el problema que se afronta o desafío que se emprende, y además permite a los integrantes del equipo comprender las necesidades y restricciones que enfrentan otras áreas de la empresa. Un ejemplo conocido del nuevo énfasis en trabajo en equipo lo constituyen los equipos de desarrollo de nuevos productos. En Chile, muchas empresas han conformado estos equipos en torno al cargo de “product manager”, quien coordina el esfuerzo y participación de personas de distintas áreas de la empresa, con el objeto de acelerar el proceso de desarrollo de nuevos productos y aumentar sus probabilidades de éxito. Configuraciones de grupo de este tipo las encontramos en empresas como Corpora Tres Montes (jugos en polvo), Costa (chocolates y galletas) y CCU (bebidas y cervezas).

Los sistemas de evaluación y recompensa de la empresa también deben estar orientados a incentivar el trabajo en grupo y la visión de conjunto. En Saturn Corporation —una compañía, completamente independiente, creada en 1985 por General Motors como última defensa ante los agresivos y exitosos competidores japoneses—, los trabajadores son remunerados en parte con un sueldo fijo y en parte con un sueldo variable, que depende del desempeño de la empresa. En un arreglo sorprendente, si se tiene en cuenta el enorme poder que siempre han tenido los sindicatos de trabajadores automotrices en Estados Unidos, los trabajadores de Saturn

Corporation pueden, incluso, llegar a perder el 20% de sus sueldos si la empresa no anda bien. Aunque todavía es muy pronto para sacar conclusiones (los autos Saturn llevan sólo dos años en el mercado y hasta ahora han sido muy exitosos), en lo que todos los observadores de Saturn coinciden es que los trabajadores de la empresa están realmente motivados y sienten el negocio como algo propio.

Consideraciones finales

Este artículo resume el proceso de transformación que han experimentado las estrategias y las prácticas de las empresas exitosas desde finales del siglo pasado hasta hoy. Mi argumento central ha sido que las empresas exitosas del presente son aquellas que entienden esta transformación como un proceso integral, que afecta e impone requerimientos a la empresa como un todo. En este sentido, he sostenido que muchos de los conceptos y programas “de moda” en la administración de empresas de hoy, como calidad total, reingeniería y mejoramiento continuo, deben ser implementados bajo la perspectiva de la transformación más integral que este artículo propone.

Es interesante contrastar lo que hemos aprendido acerca de las empresas exitosas de hoy —lo cual proviene mayoritariamente de estudios que se han hecho en los EE.UU.— con la realidad de nuestras empresas en Chile. Siguiendo la clasificación del Cuadro N° 6, me aventuro a decir que las empresas chilenas han logrado avances importantes en distintos aspectos de Liderazgo y Gestión Corporativa y Administración de los Procesos. En lo primero, ya mencionamos la agresiva expansión de numerosas empresas hacia otros mercados, muchas veces mediante alianzas estratégicas. La tasa de inversión de nuestra economía, aunque baja en relación a la de los países asiáticos de alto crecimiento, ha venido aumentando en los últimos años, reflejando así una visión de más largo plazo en los agentes económicos y particularmente en el empresariado. Los avances en la Administración de los Procesos de las empresas también han sido notorios, a juzgar por el interés y publicidad que han generado los programas y seminarios de calidad total, reingeniería y otros similares.

El área donde tal vez los avances han sido más tímidos en las empresas chilenas es aquella de la Administración del Recurso Humano. En cierta medida esto es natural, ya que los cambios en esta área requieren como primer paso la capacitación y entrenamiento de las personas, un proceso que en la práctica es largo y complicado. Sin embargo, parte de

la explicación puede ser también de carácter “cultural”: la idea de un jefe o “patrón” bastante autoritario y de un trabajador que puede fácilmente abusar de la confianza y autoridad que le entreguen, parece ser el estereotipo imperante en nuestro medio empresarial. Por ello, gran parte de las empresas que he podido observar sólo han avanzado modestamente en lo que respecta al énfasis en trabajos de grupo, la implementación de evaluaciones y recompensas basadas en el desempeño del grupo o empresa, la rotación de tareas entre trabajadores o la tendencia a entregar más autoridad y, especialmente, poder de decisión a las personas en los niveles inferiores de la empresa. En resumen, en esta área existen claras posibilidades de mejoramiento.

Pero el mejoramiento potencial no sólo se limita a la Administración de los Recursos Humanos. Incluso en las áreas donde las empresas chilenas parecen andar bien, existen muchas posibilidades de implementar más prácticas de las que están asociadas a un mejor desempeño. Por ejemplo, muy pocas empresas chilenas hacen un esfuerzo sistemático de *benchmarking* (véase el Cuadro N° 6) entre sus competidores y otras empresas sobresalientes. Igualmente, pocas empresas en Chile han comenzado a aplicar la contabilidad basada en actividades (ABC). Tanto el *benchmarking* como la contabilidad ABC son parte importante de lo que son las empresas exitosas de hoy.

Para concluir, la empresa “sin grasa” de hoy es una organización que siempre aprende y prueba cosas nuevas, una organización flexible y “ágil” que puede adaptarse fácilmente a requerimientos cambiantes. Es una organización que ha entendido que el mensaje del tiempo no es otro que uno de cambio; una organización para la cual el viejo refrán de Heráclito está vigente: “No entrarás dos veces seguidas en el mismo río”.

Referencias bibliográficas

- Abernathy, W. J. y K. Wayne. “Limits of the Learning Curve”. *Harvard Business Review*, 1974.
- Argyris, C. *Knowledge for Action*. Jossey-Bass, 1993.
- Cusumano, M. *The Japanese Automobile Industry*. Harvard Business School Press, 1985.
- Cusumano, M. “Shifting Economies: From Craft Production to Flexible Systems and Software Factories”. *Working Paper # 3325-91-BPS*, MIT Sloan School of Management, 1991.
- Dertouzos, M., R. Lester y R. Solow. “The MIT Commission on Industrial Productivity”. En *Made in America*. The MIT Press, 1989.
- Garvin, D. A. *Managing Quality*. Nueva York: Free Press, 1987.

- Gehani, R. R. "Quality Value-Chain: A Meta-Synthesis of Frontiers of Quality Movement". *The Executive*, 1993.
- Hayes, R. H. y W. J. Abernathy. "Managing our Way to Economic Decline". *Harvard Business Review* (julio-agosto, 1980).
- Hounshell, D. A. *From the American System to Mass Production 1800-1932: The Development of Manufacturing Technology in the United States*. John Hopkins University Press, 1984.
- Jaikumar, R. "Postindustrial Manufacturing". *Harvard Business Review*, 1986.
- Kuhn, T. *The Structure of Scientific Revolutions*. University of Chicago Press, 1970.
- Malkiel, B. G. "Productivity: The Problem Behind the Headlines". *Harvard Business Review*, 1979.
- Pine, Joseph. *Mass Customization*. Harvard Business School Press, 1993.
- Piore, M. y C. Sabel. *The Second Industrial Divide*. Nueva York: Basic Books, 1984.
- Porter, M. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. The Free Press, 1980.
- Porter, M. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press, 1985.
- Porter, M. E. *The Competitive Advantage of Nations*. The Free Press, 1990.
- Suárez, F. F., M. A. Cusumano y C. H. Fine. "Flexibility and Performance: A Literature Critique and Strategic Framework". *Working Paper* WP # 3298-91, MIT Sloan School of Management, 1991.
- Womack, J. P. *The Machine that Changed the World*. Nueva York: Rawson Associates, 1990. □