

EL PROBLEMA DE LA EXCELENCIA EN EL MODELO DE TOM PETERS

Julio César Casales F., Facultad de Psicología, Universidad de La Habana

RESUMEN

El presente artículo tiene como objetivo resumir las ideas fundamentales desarrolladas por Tom Peters en su obra "Pasión por la Excelencia"; uno de los libros más leídos y vendidos en los últimos 20 años en los Estados Unidos. Dicho trabajo, a pesar de que ya posee 13 años de publicado, constituye a nuestro juicio, una referencia obligada para aquellas empresas u organizaciones que deseen alcanzar altos estándares de calidad y gestión eficiente, aún cuando algunos de los conceptos expresados por su autor y su enfoque para el logro de la excelencia puedan ser discutibles.

ABSTRACT

The objective of this paper is to present the Tom Peters's basic ideas about the excellence. One of his principal books, "A Passion for Excellence", was a best seller in the United State of America. This book constitute a necessary referring for those interprises and social organizations which would want to get high levels of development, total quality and excellence, in spite of they don't accept Peters's ideas completely.

INTRODUCCION

A) LA INVESTIGACIÓN DE PETERS ACERCA DE LAS CARACTERÍSTICAS DISTINTIVAS DE LAS EMPRESAS U ORGANIZACIONES EXITOSAS (O DE EXCELENCIA)

El primer trabajo descollante de Tom Peters lo constituyó "En Busca de la Excelencia" (Peters y Waterman Jr., 1982). Como han destacado diversos autores, se trata de uno de los libros más exitosos sobre management de todos los tiempos. Así lo patentiza el hecho de haber vendido más de 5 millones de ejemplares.

Luego de estudiar 43 compañías que Peters describió como bien dirigidas, altamente efectivas o de excelencia, entre las que se encontraban IBM, Mc Donald's, Du Pont, Procter and Gamble, Apple Computer, General Motors, Pepsico, Ford Motors, Hewlett-Packard y Domino's Pizza (por citar sólo algunas), los autores encontraron 8 características comunes a esas compañías:

1. Todas sentían una gran preferencia o predisposición por la acción y por hacer cosas a la perfección.

2. Permanecían en contacto íntimo y permanente con sus clientes, con vistas a comprender plenamente las necesidades de estos.

3. Permitían un alto grado de autonomía a sus empleados y fomentaban el espíritu emprendedor de estos.

4. Buscaban el incremento de la productividad mediante la participación de sus empleados.

5. Los empleados conocían bien aquello por lo que su compañía abogaba, pretendía y deseaba alcanzar; y sus directivos estaban activamente involucrados en los problemas a todos los niveles.

6. Dichas compañías se mantenían enfrascadas en el tipo de trabajo o negocio que conocían y comprendían bien. Es decir, mostraban énfasis en hacer lo que mejor sabían.

7. Poseían una estructura organizativa considerablemente simple, con un número mínimo de personas ocupadas en tareas de apoyo al cuerpo directivo.

8. Combinaban armónicamente y de modo simultáneo el control fuertemente centralizado, para la protección de los valores esenciales de la compañía, con la ausencia de controles, libertad de acción y flexibilidad en otras áreas, para estimular la innovación y el correr riesgos.

Se ha planteado que "En Busca de la Excelencia" fue una obra enfocada a determinar "el qué de la Excelencia". Determinar lo que distingue a las organizaciones exitosas de aquellas que no lo son: mientras que "Pasión por la Excelencia" (segunda obra descolante de Peters, véase Peters y Austin, 1985), fue enfocada a determinar "el cómo de la Excelencia"; es decir, cómo lograr convertir una organización en exitosa, de excelencia o eficiencia superior. (Entiéndase: Cómo alcanzar la Excelencia).

El presente resumen se refiere a esta segunda obra de Peters. La finalidad que nos anima es facilitarle (en forma resumida), a quienes no han tenido acceso a la obra completa, los elementos que hemos considerado vitales. En realidad, esta es una práctica (la realización de resúmenes de trabajos importantes) que viene llevándose a cabo desde hace mucho tiempo hasta nuestros días. Una muestra de ello lo constituye la obra "The Managers Bookshelf" (El librero del Gerente), editado por Harper Collins Publishers en 1996, y que contiene resúmenes de los libros sobre gerencia más vendidos, leídos o populares en los Estados Unidos, durante los últimos años.

B) EL CONCEPTO DE EXCELENCIA EN PETERS

El punto de partida en el estudio de la obra de Peters debiera ser a nuestro juicio, precisar su concepto de excelencia.

La excelencia significa para este autor: "Calidad al Nivel de Excepcionalidad". Vale decir, nivel o servicio de calidad excepcional; actuación y desempeño excepcionalmente superior.

Para lograrla, dice Peters, hay que amar lo que se hace, sentir pasión, ser un fanático del servicio excepcional. No pensar en la excelencia como una utopía; no crear justificado el margen de error. Obsesionarse con la idea de que puede lograrse el perfeccionamiento de las cosas hasta lo infinito.

Cuando se piensa de esta manera, ello se traduce en pautas de comportamiento. Precisamente, dice

Peters, lo que caracteriza a las empresas exitosas (aquellas que logran una actuación superior a la competencia), es la obsesión, el fanatismo, la Pasión por la Excelencia en tres puntos claves (que analizaremos de inmediato). De ello depende el éxito.

II. DESARROLLO

A) CONCEPTOS CLAVES U ORIENTADORES EN EL TRABAJO DE TOM PETERS.

Peters (1985), desarrolla su modelo acerca de los factores determinantes del éxito de una empresa u organización, partiendo de 4 conceptos fundamentales. En dichos conceptos está la clave, a su juicio, del por qué unas empresas tienen un desempeño o actuación superior a otras. Dichos conceptos son los siguientes:

1. CLIENTES
2. INNOVACION
3. PERSONAL (Recursos Humanos de la Organización)
4. LIDERAZGO

La clave consiste según su enfoque en:

"Mimar al Cliente", "Innovar Continuamente" y "Estimular al Personal". El liderazgo es un factor decisivo, pues constituye a su juicio, el elemento que relaciona a todos los demás.

- Mimar al Cliente

Significa atención especial a este. Significa estar centrado y preocupado por el cliente. Satisfacer sus necesidades al máximo. Es decir, excelencia (calidad excepcional) en el servicio que se le presta.

- Estimular al Personal

Significa atención e interés real, confianza, preocupación por sus necesidades, respeto a su dignidad y creer en el valor y el potencial creativo de los miembros de la organización. Tener una convicción profundamente arraigada de eso.

- Innovación Permanente

Significa experimentación constante, estar abierto a nuevas ideas, nuevas prácticas y nuevas fórmulas.

Pero debe tenerse presente, señala Peters, que aunque hay que mejorar en todos los terrenos,

resulta imposible lograr la perfección en todos los aspectos. Por ello, plantea, hay que escoger un "caballo de batalla". Esa variable crítica es, a su juicio, EL PERSONAL. Constituye el recurso más valioso de la organización. Se necesitan (destaca Peters): "PERSONAS, PERSONAS Y NADA MAS QUE PERSONAS", obsesionadas por la excelencia, para fomentar el fanatismo por los clientes y la innovación; dispuestas a hacer mil pequeñas cosas cada día mejor para servir al cliente con cortesía, respeto y consideración. De hecho, el personal es quien en mayor medida se encuentra en contacto con los clientes, en consecuencia, son quienes mejor conocen sus percepciones sobre la calidad del servicio que presta la organización; y quienes han de implementar las prácticas orientadas a su mejoramiento. Poseen además un caudal inagotable de ideas novedosas.

B) EL LIDERAZGO Y SU IMPORTANCIA EN EL MODELO DE TOM PETERS

Como planteamos anteriormente, para Peters, el liderazgo es el factor que relaciona a los otros tres. A su juicio, es la clave del éxito, vale decir, el elemento indispensable en la vía del éxito.

Para que el liderazgo sea efectivo, en consecuencia, debe insistir en:

- Atención Esmerada al Cliente
- Atención Esmerada al Personal
- Innovación Permanente

Pero conviene definir, lo que entiende Peters por liderazgo.

1) CONCEPTO DE LIDERAZGO EN PETERS

Peters insiste en la necesidad e importancia de establecer una distinción entre los conceptos de líder y manager.

De acuerdo con su criterio, el término manager (anglicismo por Director o Administrador), evoca los términos de vigilante, juez, analista frío. Sin embargo, la palabra líder se relaciona, a su juicio, con energía, espíritu de empresa, liberación, crecimiento. Por ello, destaca, que en las empresas triunfadoras, el liderazgo se considera una liberación del talento y no un fortalecimiento de las reglas. Por todo lo anterior Peters nos dice: "Líderes, no Managers".

2) PAPEL DEL LIDERAZGO

De acuerdo con lo anterior, un papel importante del líder consiste en alentar, incitar, facilitar y enseñar. Su función consiste en estimular la moral, abrir perspectivas, propiciar la creatividad, respaldar a su personal, crear un atmósfera de respeto, comprensión, confianza y amor; así como **apadrinar a los campeones**.

Los campeones (término acuñado por Peters), son grupos de personas que en las peores circunstancias, a pesar de un entorno burocrático y derrotista, tienen una actitud emprendedora. Existen en todas las organizaciones, y constituyen un elemento muy importante, toda vez que se necesitan estas personas, capaces de emprender una serie continua de experiencias prácticas que conduzcan al éxito. Para facilitar su búsqueda, Peters recomienda promover la competencia interna y crear pequeños equipos descentralizados; puesto que como es sabido, los grupos pequeños son más creativos y generan innovaciones con mayor rapidez que las unidades mayores.

Continuando con sus ideas acerca del importantísimo papel del liderazgo, Peters señala, que el líder debe inculcar a sus trabajadores los ideales y proyectos que ha identificado como necesarios para conducir a su empresa al éxito. Un instrumento para lograr esto es, a su juicio, mediante lo que denomina como la "Atención Simbolizada y Teatralizada". Se trata de dar forma a unos valores y comunicar con su comportamiento el grado de importancia que le concede a cada uno. Debe transmitir el mensaje de lo prioritario, utilizando diversas herramientas, entre las que se destaca, el tiempo consagrado a las prioridades.

Quiere esto decir, que un elemento importante destacado por Peters, en cuanto al liderazgo y su papel, consiste, en que el líder debe tener claridad acerca de la dirección en la que quiere llevar a la empresa y a sus miembros, y "Comunicar su Visión de manera Eficaz". La visión, plantea Peters, llega antes que todo lo demás, y su transmisión debe estar en el primer plano de las preocupaciones del gerente. Destaca que el éxito de la mayoría de las visiones, depende de su realismo; es decir, las visiones propuestas por los líderes eficaces, constituyen desafíos que se pueden superar. Nada es más desmoralizante (señala), que las metas

inalcanzables; e insiste en que la visión debe contribuir en lo fundamental a tres cosas:

Primero: A la comodidad del Cliente.

Segundo: A la comodidad de los Empleados.

(De hecho, señala que la "Regla de Oro" de las empresas sobresalientes es: "Cuida a los clientes y a los miembros de tu empresa, y el mercado te cuidará a tí").

Tercero: La visión debe contribuir a la innovación.

En realidad, en esta parte de la obra de Peters, se observa una marcada influencia de los trabajos de Warren Bennis. Como es conocido, en el modelo de Bennis (1982), se hace énfasis en las habilidades que deben poseer los líderes para manejar personas. *Los 4 Tipos de Habilidades Básicas* o esenciales son a juicio de Bennis:

- Atención mediante la visión.

Es la habilidad para atraer la atención de los demás a partir de la generación de visiones significativas para la organización.

Lo importante de la visión es según Bennis, que debe incluir una proyección realista, creíble y atractiva. Una condición que resulte más deseable que la existente en el presente.

- Significado mediante la comunicación.

Se trata de la habilidad para manejar la comunicación, de influenciar y lograr aceptación y credibilidad. Es la habilidad para organizar significados y comunicarlos con claridad; así como la capacidad para proyectar una imagen cautivante de lo que se quiere lograr, y en consecuencia nuclear y comprometer a las personas en torno a las metas de la organización. Quiere esto decir, de acuerdo con Bennis, que la aceptación de una nueva idea no está determinada sólo por la calidad de la visión. No basta generar una visión; hay que saber comunicarla eficazmente, proyectar una imagen cautivante de lo que se quiere, para lograr entusiasmo y compromiso. De esto se trata en esta segunda habilidad.

- Administración de la confianza mediante la localización.

La localización es el conjunto de medidas utilizadas por el líder para implementar su visión. En

este aspecto se trata de la habilidad para lograr la confianza de los demás. Para lo cual es muy importante (destaca Bennis), la dedicación a la tarea por parte del líder, y la constancia en el logro de las metas.

- Despliegue del yo (mediante una visión positiva de sí mismo y el factor Wallenda).

Este aspecto se refiere a la confianza del líder en sí mismo, al reconocimiento de su valor: sin autosuficiencia, con autocrítica positiva, basada en el reconocimiento de sus fortalezas y las debilidades que debe compensar. Implica a su vez, la habilidad para concentrar sus esfuerzos y energías en el logro del proyecto, sin pensar en la posibilidad de fracasar.

Como hemos planteado, estos tipos de habilidades han sido considerados por Peters de manera especial en su obra. Es importante a nuestro juicio aclarar, que estos tipos de habilidades constituyen para Bennis recursos susceptibles de aprendizaje y desarrollo mediante programas de entrenamiento.

En resumen: sintetizando las ideas expuestas con anterioridad, acerca del papel del liderazgo, puede plantearse (como ya se ha dicho), que para Peters, el liderazgo es la clave del éxito en las organizaciones, y es el concepto relacional con respecto a los tres restantes. Para que el liderazgo sea exitoso, el líder debe tener una visión clara y realística, y transmitirla mediante una atención simbolizada (prestando atención a lo que realmente es importante). La visión para el liderazgo eficaz debe insistir en:

- Atención esmerada al cliente
- Atención esmerada al personal
- Innovación permanente.
- Las organizaciones exitosas logran la excelencia en esos tres campos.

3) METODO PARA EL EJERCICIO DEL LIDERAZGO EFICAZ: LA GESTION ITINERANTE.

Peters hace mucho énfasis en el método para el ejercicio del liderazgo; para él, lo único que conduce al liderazgo eficaz es el *Método de la Gestión Itinerante*. Es la tecnología del liderazgo. Para que el líder sea eficaz, debe usar dicho método.

Conviene entonces esclarecer, qué es, o en qué consiste la gestión itinerante.

Para Peters, la gestión itinerante consiste en mantener siempre el contacto con los clientes, los proveedores y el personal; con vistas a recoger informaciones de primera mano, no filtradas. Estar presente. Gestión itinerante es gestión activa y dinámica. Implica estar constantemente alerta a todo aquello que nos pueda parecer común; pues es precisamente en lo cotidiano, donde usualmente encontramos la verdadera información a partir de la cual podemos crear y mantener actuaciones superiores a lo largo del tiempo.

El objetivo es descubrir lo que sucede, lo que preocupa a las personas. No son visitas oficiales, sino un método para mantener el contacto y obtener impresiones en vivo. Escuchar (dice Peters), es lo más importante de esta gestión. Deambular y escuchar.

No obstante, debe tener presente según Peters, que aunque la expresión "Gestión Itinerante", se refiere al acto físico de cambiar constantemente de sitio, desplazamientos continuos; es mucho más que eso, por ello, dicha expresión no es exacta, pues incluye diferentes aspectos del liderazgo.

4) ESFERAS BASICAS PARA EL EJERCICIO DEL LIDERAZGO

Para ser consistente, Peters plantea que podemos referirnos a la gestión itinerante, o relacionarla con todo cuanto sucede en el interior de la organización. En consecuencia, el líder eficaz debe:

- a) Desarrollar la gestión itinerante en la innovación,
- b) Desarrollar la gestión itinerante con los clientes, y
- c) Desarrollar la gestión itinerante con el personal.

Resulta conveniente entonces especificar en qué consiste para Peters la aplicación o el desarrollo de la gestión itinerante en esos tres terrenos cruciales: Clientes, Personal e Innovación.

a) Gestión Itinerante en la Innovación.

Para Peters, algunas acciones que permiten su desarrollo son las siguientes:

- Crear espacios o contextos que promuevan la experimentación para la solución de problemas. La experimentación es esencial en la innovación.

Expresar deseos de probar constantemente cosas nuevas. Estimular expresiones como: intentémoslo.

- Desarrollar reuniones con el personal adecuado (especialistas, clientes, proveedores, vendedores); con vistas a la obtención de nuevas ideas.

- Visitar constantemente las áreas de trabajo para ver si existe algo nuevo.

- Abordar constantemente a los clientes para conseguir ideas nuevas. Crear mecanismos en la empresa para que los vendedores soliciten ideas a los clientes; y para que del mismo modo, los servicios que no se encargan de las ventas (como por ejemplo, diseño y fabricación), también soliciten ideas a los clientes, o acudan a los puntos de ventas con regularidad. (Para Peters, los clientes constituyen la fuente más importante para la innovación, los que más aportan en materia de ideas nuevas).

- Organizar competiciones de búsqueda de ideas nuevas entre los clientes, y establecer premios para las mejores ideas.

b) Gestión Itinerante con los Clientes.

Escuchar y mantener el contacto con los mismos, a fin de buscar la información de forma directa, apoyándonos en la propia fuente. Idear medios para medir su grado de satisfacción y responder de inmediato a las reclamaciones.

La técnica de hacerlo consiste en "escuchar con inocencia": no dar nuestros criterios, y darle más importancia a su opinión que a nuestros vastos conocimientos técnicos o experiencia sobre el producto o servicio. Cada cliente que reclama es una bendición (dice Peters) pues nos da la posibilidad de corregir nuestras debilidades.

Algunas acciones que pueden realizarse para el desarrollo de la gestión itinerante en este terreno son, a su juicio:

- telefonar a nuestra propia empresa para pedir información sobre un producto (así se ve la calidad de la contestación, el grado de amabilidad).

- pedir a otros que hagan lo mismo

- telefonar a nuestros clientes

- investigar por qué los clientes compran el producto. Averiguar qué tipo de cliente lo compra.
- invitar a los clientes a participar en sesiones de evaluación de los productos o servicios.
- tratar como héroes a los empleados en contacto con los clientes.

GESTION ITINERANTE CON LOS PROVEEDORES

Para Peters, los proveedores son también nuestros clientes. Por tanto, gestión itinerante con los proveedores no significa hacer algo diferente de lo que hacemos con nuestros clientes. Consiste igualmente en visitarlos, mantener el contacto y mantener una actitud amable.

ACCIONES PARA EL DESARROLLO DE LA GESTION ITINERANTE CON PROVEEDORES.

Podrían ser a su juicio, las siguientes:

- Pedirles su opinión de usted como comprador.
- Pedirles que elaboren un listado de las 10 cosas que más le irritan de su empresa.
- Invitarlos a actividades y fiestas de la empresa.

c) Gestión Itinerante con el Personal.

Para Peters, algunas acciones recomendadas para implementar la gestión itinerante con el personal, podrían ser las siguientes:

- Demostrarles cuan importantes son
- Compartir las pequeñas victorias (brindis, cena)
- Pasar tiempo en los talleres
- Vagabundear dentro de la empresa, estar en contacto directo con los empleados
- Reuniones periódicas con el personal
- Mirar al personal (atender sus necesidades)
- Hablar de ellos como de lo más importante.

II. CONSIDERACIONES FINALES

Pese a todo el impacto de la obra de Tom Peters, recibió, sin embargo, algunas críticas. Particularmente cuando algunas de las empresas descritas por él como de excelencia en su investigación, fueron a la bancarrota y desaparecieron.

Peters respondió a sus críticos con una tercera obra: "Prosperando en el Caos" (Peters, 1988): donde fundamenta la fructífera tesis de ENTENDER LA EXCELENCIA NO EN TERMINOS DE UN ESTADO, SINO COMO UN PROCESO.

Al decir de Tom Peters, esta obra constituye un manual para la revolución en la gestión empresarial.

La idea fundamental consiste en que la excelencia no es una meta a alcanzar, es decir, un punto que se alcanza para mantenerse en él; sino una forma de vida de determinadas organizaciones, que nunca se conforman y que buscan constantemente el perfeccionamiento.

REFERENCIAS

BENNIS, W. (1984): "The Four Competences of Leadership". **Training and Development Journal**, 38 (8), 14-19.

PETERS, T. and R. WATERMAN Jr. (1982): "In Search of Excellence". **Harper and Row Publishers**. Inc. New York.

PETERS, T. and N. AUSTIN (1985): "A Passion for Excellence". **Random House**, Inc. New York.

PETERS, T. (1988): "Thriving on Chaos". **Knopf**, Inc. New York.