TESIS
IF2001
U4

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
POSTGRADO EN INSTITUCIONES FINANCIERAS

# PROPUESTA DE UN MODELO PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LA COBRANZA EN LA GERENCIA DE RECUPERACIONES DE UN BANCO

**TRABAJO DE GRADO PRESENTADO COMO REQUISITO
PARA OBTAR AL TITULO DE
ESPECIALISTA EN INSTITUCIONES FINANCIERAS
MENCION:ANALISIS Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES FINANCIERAS**

**Autor: Ramón A. Ugueto L.**
**C.I: 8.176.620.**

**Profesor: José Requena.**

**Caracas, 21 de febrero del 2001**

# INDICE


| Contenido | Pág. |
|---|---|
| **INTRODUCCION** | 4 |
| **CAPITULO I: LA PROPUESTA** | 7 |
| 1. – Planteamiento de la Propuesta | 7 |
| 1.1. Objetivo General | 11 |
| 1.2. Objetivos Específicos | 11 |
| 1.3. Justificación e Importancia de la Investigación | 11 |
| **CAPITULO II: MARCO TEÓRICO** | 13 |
| 2. - Marco Teórico | 13 |
| 2.1. Introducción | 13 |
| 2.2. Antecedentes de la Investigación | 15 |
| 2.3. Marco Legal | 16 |
| 2.4. Marco Conceptual | 18 |
| 2.4.1. Teoría General de Administración | 18 |
| 2.4.2. Administración | 19 |
| 2.4.3. Teoría General de Sistemas | 20 |
| 2.4.4. Esquema de las "7 eses de Mc. Kinsey" | 21 |
| 2.4.4.1. Estrategia (Strategy) | 25 |
| 2.4.4.2. Estructura (Structure) | 26 |
| 2.4.4.3. Sistema (Systems) | 27 |
| 2.4.4.4. Personal (Staff) | 27 |
| 2.4.4.5. Estilo Gerencial (Style) | 28 |
| 2.4.4.6. Valores Compartidos (Shared Values) | 30 |

2.4.4.7. Habilidades Organizacionales (Skills) 30

**CAPITULO III: CONCLUSIONES** 56

**BIBLIOGRAFIA** 59

# INTRODUCCION

El cambio es la constante que se realiza en el mundo actual "Es un hecho que hay Organizaciones que efectivamente logran cambiar, adaptando continuamente su Burocracia, Estrategia, Sistemas, Productos y Culturas, para sobrevivir y para progresar, aprovechando las mismas fuerzas que diezman a sus competidores" (Waterman, Pág. XI, 1988). Las Organizaciones de excelencia son muestras en la renovación.

Los cambios que de un modo impredecible ocurren, obligan a las Organizaciones a desarrollar la habilidad para renovarse. Ninguna Estructura puede mantener la excelencia sin renovación, como expresa, Quinn (1997): "vivimos tiempos tumultuosos. El cambio está en todas partes y nos vemos rodeados por circunstancias que parecen exigir más de los que podemos dar" (Pág. XI).

La presión para el cambio, viene dado del mundo exterior, este obliga a las Organizaciones bancarias a renovarse constantemente para mejorar la calidad de los activos, principalmente la cartera de crédito. Ella requiere de un cambio de actitud de todos los individuos que conforman la Organización, desde el más alto nivel Directivo hasta el nivel Operativo más simple y sencillo.

La estructura, objeto de este estudio es la Gerencia de Area de recuperaciones de un Banco; la cual tiene por objeto minimizar las perdidas por créditos vencidos y/o demorados.

En vista de que las instituciones bancarias basan sus operaciones mediante la captación de depósitos del público, los cuales son objetos de una serie de regulaciones por parte de los Organismos de control del sistema financiero del Estado; obligan a que los recursos captados sean manejados con altos niveles de eficiencia y colocados al menor riesgos posibles. Razón por la cual se considera importante que la gerencia de cobranza y recuperaciones de un Banco cuente con un modelo gerencial orientado a la calidad y excelencia en la ejecución de sus funciones.

Sobre la base de lo antes expuesto y como futuros especialistas en Instituciones Financieras, se ha considerado analizar el Modelo de Gerencia de las "7 eses de Mc. Kinsey", con el fin de crear una estructura de cobranza regida bajo los parámetros administrativos y Gerenciales establecidos en la teoría del modelo propuesto.

En el capitulo I, se Plantea el Problema, se establecen los Objetivos generales y específicos que orientan a la investigación, se justifica el estudio.

En el Capitulo II, se desarrolla el Marco Teórico, en donde se hace referencia al marco legal que condiciona la actividad crediticia, las captaciones y el patrimonio de una institución financiera, adicionalmente se desarrollan los Conceptos Filosóficos. Legales. Doctrinarios y Epistemológicos que sustentan al Concepto de Administración y a la Teoría de Sistemas; seguidamente se analiza el Modelo de las "7 eses de Mc. Kinsey".

En el capítulo III se desarrollan las conclusiones y recomendaciones,

donde el análisis que se realice permitirá establecer los criterios sobre los cuales deberá construirse la estructura de la gerencia de cobranza y recuperaciones de un Banco.

Al final se incluye la Bibliografía y el Indice.

# I. LA PROPUESTA

## 1. Planteamiento de la Propuesta

En el mundo actual, las Organizaciones se pueden comparar, en su estructura y funcionamiento, con un organismo vivo, sometido a las Leyes del Equilibrio, del Crecimiento y de adaptación que caracterizan la vida y aumentan el desequilibrio, los disturbios de crecimiento y los defectos de adaptación que amenazan el curso de la existencia de cada organismo (Martínez 1989). Estas, "Cambian continuamente debido a que son sistemas abiertos en constante interacción con su medio" (Kast y Rosenzwieg, 1988, Pág. 654). Se presenta, entonces, una constante en ellas, la necesidad de renovarse, cambiar, innovar y resolver.

Hay estructuras organizativas que efectivamente logran cambiar, pero en general, una de las grandes dificultades que afrontan las del sector público y privado es la de innovar, cambiar al ritmo de la sociedad, para generar un mayor beneficio, al aumentar su eficiencia, eficacia y racionalidad.

Las Organizaciones se insertan en este contexto y viven en su día a día las distorsiones que afectan su funcionamiento y constituyen obstáculos a su administración. Estas para ser competitivas en el ambiente global actual, deben renovarse, implementar continuamente cambios, deben convertirse en instituciones "orgánicas", que no es otra cosa que aquellas instituciones que se sensibilizan de inmediato y que actúan con rapidez y de manera coordinada y pueden adaptarse, aprender y crecer (Quinn, 1997). Esto significa que la

primera misión del gerente responsable es la de aportar a las instituciones, e imbuir a sus colaboradores, el cambio creador como la esencia de la estrategia, motor de las estructuras y de la administración de los recursos humanos (Sallenave, 1996).

La organización objeto de este estudio se basa en una institución financiera, empresa dedicada a realizar operaciones de intermediación financiera, otorgar créditos; invierte en la colocación de capitales; financia la producción, la construcción, política habitacional y proyectos de inversión, entre otros; ha estado sometida a las exigencias de la sociedad y del país, como a procesos de cambios compulsivos que nacen "de la comprobación de que el proceso está hecho de cambios y deduce que todo cambio es progreso" (Sallenave, 1996, Pág. 267), o a procesos de cambio que, como expresa Achilles, 1989, se inician con los cambios en el medio exterior, realizando modificaciones en el sistema técnico - administrativo y en el sistema humano de comportamiento, que finalmente afectan el desempeño y los resultados. Estos procesos, así definidos han afectado las unidades administrativas del los Bancos, el Departamento de Recuperaciones adscrito a la Gerencia de Finanzas del banco consultado, no ha escapado de esta situación y se ha visto afectado por alteraciones en sus normas y procedimientos de acuerdo a información suministrada por el Gerente de Recuperaciones, en donde se hace imposible mantener el equilibrio lógico de la cartera de cobranza, lo que ha ocasionado conflictos intrínsecos entre las unidades involucradas, y esto a su vez influye en el funcionamiento en un área importante de la Organización.

Las alteraciones que se suscitan en el Departamento de Recuperaciones, exigen un análisis que permita conocer las condiciones específicas de la actuación cotidiana e identificar las causas de las distorsiones que afectan su funcionamiento, así como las interrelaciones que se dan interna y externamente.

Entendiendo al Departamento de Recuperaciones como un sistema abierto, en constante interacción con su medio, que lo lleva a cambiar continuamente, se ha seleccionado un modelo de diagnóstico integral bajo el enfoque sistemático conocido como esquema de las "7 eses de Mc. Kinsey", en el cual se establecen siete variables, que en inglés comienzan con la letra "S" y se determinan los ocho Principios Básicos que practican las organizaciones de excelencia para mantenerse en la cúspide (Munich, 1996). Este modelo además de facilitar el análisis propuesto, sirve para proponer las posibles soluciones, con el propósito de definir las opciones de desarrollo a mediano y largo plazo de una programa de excelencia.

Peters y Waterman (1984) señalan que el modelo de las "7 eses" es de gran ayuda "para hacer entender no solamente la armazón –estratégica y estructura – sino asimismo la médula de la Organización – estilo, sistemas personal, habilidades y valores compartidos" (Pág. 10).

Este modelo muestra que las Organizaciones de excelencia están en continua innovación, donde cambio significa, no solo, "personas creadoras que desarrollan nuevos productos y servicios"... sino empresas que "tienen una especial habilidad para reaccionar ante los menores cambios en su ambiente".

"Las Organizaciones de excelencia son renovadoras" (Peters y Waterman, 1984, Pág. 12).

A raíz de esta idea se plantea las siguientes interrogantes:

- El proceso de cobranza deficiente incide en el buen funcionamiento de una empresa ¿Cómo se podría optimizar este proceso?

- ¿El personal involucrado para realizar la cobranza, esta realmente capacitado?

- ¿Se cuenta con un sistema que permita identificar el registro de la gestión de cobro?

- La ausencia de personal capacitado, si fuera el caso, en el departamento de cobranza, ¿De qué manera influye en el logro de los objetivos de la empresa?

La respuesta a estas interrogantes señaladas anteriormente, llevara a diseñar el proyecto de investigación, **Propuesta sobre un Modelo para mejorar el proceso de Cobranza en la Gerencia de Recuperaciones de un Banco,** como una alternativa de solución del problema planteado; en el entendido de que la unidad de recuperaciones realiza la fase final de la cobranza, de aquellas obligaciones pendientes de los clientes.

## 1.1. Objetivo General

Proponer un Programa de calidad y eficiencia para la cobranza que permita alcanzar un nivel óptimo en la calidad de la cartera de crédito.

## 1.2. Objetivos Específicos

**a)** Describir las funciones (responsabilidades y actividades) del departamento encargado de la gestión de cobranza, mediante un levantamiento de información.

**b)** Analizar la situación actual del Departamento de Cobranzas, a la luz del esquema de las "7 eses de Mc. Kinsey".

**c)** Proponer recomendaciones y acciones que facilitan la implantación del Programa de Excelencia en el Departamento de Cobranzas

## 1.3. Justificación e importancia de la Investigación.

Esta investigación está orientada hacia una empresa del Sector de Servicios financieros, específicamente al Departamento de Cobranzas de un Banco. La selección del tema se debió a la necesidad de maximizar la productividad del Departamento, minimizando costos, al igual que no permitir la ambigüedad en los procesos, lo que conlleva a alteraciones en las normas y procedimientos.

Basado en esta situación, el Departamento de Cobranzas requiere de un cambio, y en tal sentido se ha seleccionado un modelo de diagnóstico integral bajo el enfoque sistemático conocido como esquema de las "7 eses de Mc. Kinsey".

El modelo de las "7 eses" es un Programa de Excelencia para ser aplicado a Empresas con sistemas abiertos, capaces de adaptarse a los diferentes cambios que exigen hoy la competencia y supervivencia de las Organizaciones.

La excelencia implica un cambio de actitud de los individuos que conforman la Organización (Munich, 1996). Antes de realizar cualquier acción de cambio, es indispensable diagnosticar. El diagnóstico permitirá establecer la naturaleza y magnitud de las necesidades y los problemas que afectan a la unidad en estudio (Martínez, 1989).

De esta manera, la presente investigación, permitirá desarrollar habilidades y destrezas en la práctica administrativa de cualquier Departamento, e Identificación de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, a fin de conciliar esfuerzos y propósitos individuales con los objetivos de la Organización.

# II. MARCO TEORICO

## II.1 Introducción:

Venezuela en toda su historia democrática ha visto condicionado su desarrollo económico a la situación política y no a las ventajas que pueda tener como país exportador de petróleo, de grandes reservas minerales y forestales, abundante energía hidroeléctrica, potencial agrícola, turístico, etc. A pesar de todas las cualidades y ventajas arriba mencionadas, en los últimos tres años en el país se ha agudizado la recesión económica, el PIB decreció en –7 puntos en el año 1999 y en el 2000 no superó los 3 puntos; teniendo como paradoja que a la nación han ingresado en ese período por concepto de exportación de petróleo un promedio de $ 25.000,00 MM, los cuales no han repercutido de forma positiva en la recuperación económica del país, dado a que la incertidumbre política en la cual se ha visto inmersa mantiene paralizada la actividad económica, principalmente por la desconfianza que genera en los inversionistas locales y extranjeros los actuales actores políticos que gobiernan.

El panorama arriba descrito afecta de manera directa la actividad de las instituciones financiera, las cuales son el sostén primordial del desarrollo económico que desee tener un país, ya que a través de su función de intermediación financiera hace posible la canalización de los recursos excedentes de los ahorristas hacia los entes deficitarios, mediante el otorgamiento de créditos para financiar la realización de todo tipo de proyectos. La banca en los últimos cuatro años no ha tenido ingresos primordialmente por su labor principal, que es la de intermediación financiera,

si no por el cobro de comisiones de servicios prestados, situación que desvirtúa su razón social, pero que se explica al no existir crecimiento en la demanda de nuevos créditos dado a la recesión económica; ésta situación ha generado incremento de créditos reestructurados, vencidos y demorados.

En consecuencia la Gerencia de Cobranza y Recuperaciones adquiere mayor significado en la estructura de una organización bancaria, dado a que ésta tendrá como objetivo principal preservar la calidad de la cartera de crédito y minimizar las perdidas por incobrabilidad de los mismos; más aun si consideramos que un elevado porcentaje de las captaciones del público que obtiene no están disponible para el otorgamiento de créditos e inversión, ya sea por restricción legal: BCV. SUDEBAN. FOGADE.[1] Y necesidades de caja, que en porcentaje se distribuye de la siguiente manera: un 1% corresponde a los aportes a Fogade, encaje legal en el BCV 17% (el 6% del total encaje remunerado a una tasa de interés equivalente a la tasa pasiva promedio ponderada pagada por los depósitos de ahorro y a plazo fijo de los bancos comerciales y universales), aporte especial a SUDEBAN el 0,3 por mil del promedio de los activos del Banco, el 3% que por regla general suelen tener en efectivo en caja para atender los retiros de fondos en taquilla, adicionalmente se le agrega los porcentajes correspondientes a las provisiones tanto de la cartera de crédito como la de inversiones; ante todo lo expuesto la Gerencia de Cobranzas y Recuperaciones debe ser una unidad preparada para afrontar los continuos cambios que se dan en la economía nacional y en la organización .

[1] .BCV: Banco central de Venezuela; SUDEBAN: Superintendencia de Bancos; FOGADE: Fondo de Garantía de Depósitos.

En este capitulo se presenta la base conceptual que se requiere para el desarrollo del planteamiento de la propuesta, los objetivos generales y específicos que determinan los fines de la investigación, se hace necesario definir la parte teórica que soporta el estudio, se analiza, en consecuencia, el esquema de las "7 eses de Mc. Kinsey". Se hace referencia a la organización objeto de estudio, ubicándola dentro del marco institucional. Las referencias, producto de la revisión bibliográfica, sirvieron para profundizar en la formulación del problema y para proveer una base conceptual útil para el desarrollo del estudio.

## II.2 Antecedentes de la Investigación

Toda investigación conlleva a la búsqueda de información referente a trabajos realizados con anterioridad con el propósito de obtener fuentes que servirá de apoyo en el desarrollo de esta investigación (Balestrini, M., 1997).

A continuación se hace referencia a una tesis de grado que guardan relación con esta investigación.

**Titulo:** "Aplicación de un paradigma Gerencial a la unidad de auditoria del Banco Mercantil"

**Autor:** Macedo, B., Luis y Marisol; Prieto, Alberto

**Institución:** Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez

**Fecha:** Septiembre de 1999

**Objetivo General:** Evaluar a la luz de las "7 eses de Mc. Kinsey" los resultados de la unidad de Auditoria de Banco Mercantil.

**Aporte:** En este trabajo de grado se observa como se aplica un paradigma Gerencial para medir los resultados en una unidad administrativa (auditoria), en una Entidad Financiera.

## II.3 Marco Legal

Para Duguit (1972), el Reglamento es toda Disposición de carácter general que emane de Organos distintos al Parlamento o Congreso.

El Derecho constitucional, ciencia que tiene por objeto el estudio sistemático de la Teoría del Estado, fija la estructura del Estado, los derechos fundamentales del individuo frente al Estado.

El Proyecto de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), dispone en su Capítulo VII de los Derechos Económicos.

> ***Art. 112:*** *"Todas las personas pueden dedicarse libremente a la Actividad Económica de su preferencia, sin más limitaciones que las previstas en esta Constitución y las que establezcan las Leyes... el Estado promoverá la iniciativa privada, garantizando la creación y la justa distribución de la riqueza, así como la producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la población, la libertad de trabajo, empresa, comercio, industria, sin perjuicio de su facultada, para dictar medidas para planificar, racionalizar, regular la Economía e impulsar el desarrollo integral del país"*

**Derecho Privado:** Contiene Normas Jurídicas que regulan las relaciones entre particulares, presumiendo que se encuentran Jurídicamente equiparadas.

La Ley General De Bancos Y Otras Instituciones Financieras, dispone en su Titulo I, capítulo I, la intermediación financiera.

> ***Art. 1:*** *"La actividad de intermediación financiera consiste en la captación de recursos con la finalidad de otorgar créditos o financiamientos, incluida la de mesa de dinero, así como las otras operaciones que permite o regula esta Ley, sólo podrán ser realizadas por los bancos y demás instituciones financieras reguladas por esta ley.*
>
> ***A los efectos de esta Ley, la intermediación financiera comprende igualmente la captación habitual de recursos con el objeto de realizar inversiones, salvo que su realización se encuentre sujeta a autorización de conformidad con otras leyes…."***

En su capítulo VI, sección primera, el objeto de los Bancos Universales.

> ***Art. 95:*** *"Los Bancos universales son aquellos que pueden realizar todas las operaciones que, de conformidad con lo establecido en la presente Ley pueden efectuar los bancos e instituciones financieras especializados.*
>
> ***PARAGRAFO UNICO:*** *Los bancos universales podrán actuar en escala internacional y, a tal fin, se les aplicarán las disposiciones contenidas en Parte III, Sección Primera, Capítulo V, Título I, de esta Ley."*

**Código:** Es el conjunto de disposiciones reunidas en un solo cuerpo y destinadas a regir las materias que constituyen el objeto de una determinada rama del derecho, hay así un Código Civil, Penal, de Comercio, Procedimiento Penal o de Enjuiciamiento Criminal, de Justicia Militar, etc.

**Código de Comercio Venezolano:** Es parte del Derecho Privado, que regula las Operaciones Jurídicas hechas por los comerciantes ya sea entre ellos o con sus clientes (Ripert, G.; Calvo Baca E., Código de Comercio de Venezuela, 1993)

> ***Art. 114:*** *"El licito Económico, la Especulación, el Acaparamiento, la Usura, la Cartelización y otros delitos conexos, serán penados severamente de acuerdo con la Ley"*

## II.4 Marco Conceptual

### II.4.1 Teoría General de Administración

Existen tres razones para estudiar la evolución de las ideas sobre Administración:

**Primero:** Los conceptos a los que se le dicen pilares de la teoría Clásica de Administración entre los que se manejan la División del Trabajo y la Especialización, la Autoridad, Delegación de Autoridad, Jerarquía.

**Segundo**: Los cambios significativos en los conceptos.

**Tercero:** Los valores con relación al trabajo, el interés por analizar, definir y perfeccionar la Administración de las Organizaciones, que hasta el siglo XX se ha desarrollo muy lento.

El origen real de la Administración Moderna, se remonta a la época de la Revolución industrial por la repercusión que tuvo en la creación de Empresas y la imperiosa necesidad de mejorar la forma de administrarlas sobre Bases Científicas. En este sentido, la teoría General de la Administración, es una disciplina eminentemente orientadora del comportamiento profesional en los administradores, En vez de preocuparse por enseñar a ejecutar o hacer (el cómo), procura enseñar que debe hacerse en determinadas circunstancias o ambientes (él por que).

**II.4.2 Administración**

Es el proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la Organización, Dirección y Control del trabajo de los miembros de la Organización y de usar los recursos disponibles de la Organización y de usar los recursos disponibles de la Organización para alcanzar las metas establecidas (Stoner, Freemam, Gilbert 1996).

La administración consiste en darle forma a manera consciente y constante, a las organizaciones, las cuales cuentan con personas que tienen el encargo de servirles para alcanzar sus metas, estas personas son los directivos, Gerentes y Ejecutivos los cuales contribuyen a la realización de una administración eficaz.

Para Chiavenato (1987): "La Administración no es otra cosa que una disciplina, que se encarga de la conducción racional de las actividades de una Organización, con fines lucrativos o no; intenta planear, estructurar, dirigir y controlar todas las actividades diferenciadas por la división del trabajo establecida en una Organización".

Según Sallenave, A. (1996): "La Administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir, controlar y coordinar los esfuerzos de los miembros de una Organización, de utilizar todos los demás recursos. Para alcanzar metas declaradas o bine como un proceso por el que todos los Gerentes, cualquiera sean sus aptitudes o destrezas, se dedican a ciertas actividades relacionadas entre sí, a fin de lograr las metas establecidas en la planificación".

### II.4.3 Teoría General de Sistemas.

Se pretende con este punto alcanzar una visión sistemática de las Organizaciones o de algunos aspectos de ella. La Teoría General de Sistemas, no busca solucionar problemas ni intentar soluciones prácticas, pero sí producir teorías y formulaciones conceptuales que puedan crear condiciones de aplicación en la realidad empírica. Su precursor, Betalanffi, afirma que la Teoría General de Sistemas, las propiedades de los Sistemas propone un cambio de metodología. En su expresión más simple, un sistema se concibe como un conjunto de partes o elementos interrelacionados, formando un todo verificando que constituye algo más que la simple suma de sus partes.

La Teoría General de Sistemas, por su enfoque interdisciplinario, permite al Administrador comprender las aportaciones y puntos de vista de los diversos especialistas y conceptuar a la empresa como un Sistema compuesto por Subsistemas, cada un Sistema compuesto por Subsistemas, cada uno de ellos con sus propias funciones y objetivos.

**II.4.4 Esquema de las "7 eses de Mc. Kinsey"**

Este esquema se basa en la Teoría General de Sistemas, facilita él diagnostico de los males organizacionales, la formulación de Programas para el mejoramiento y a la realización de diversos tipos de análisis y diseños organizacionales y, por último, proporciona un lenguaje común para pensar y comunicarse.

La empresa Mc. Kinsey (Compañía Norteamericana de Consulta); a principios de 1977 ante una preocupación general por los problemas de la eficiencia de la Administración, y una preocupación particular por la naturaleza de la relación entre la Estrategia, la Estructura y la Efectividad, realiza investigaciones que los llevan a la conclusión, de que " Los Problemas de Estructura, a pesar de su innegable importancia, no son sino una pequeña parte de la cuestión de la eficiencia de la Administración" (Peters y Waterman, Pág. 8, 1984) Kast y Rosenweig (1988) confirma esto cuando expresan: "Cambiar la Estructura Básica de una Organización generalmente conduce a muchos ajustes en todo el Sistema" (Pág. 661).

Ante tales preocupaciones Waterman, Peters y Phillips (1980) proponen un esquema para el análisis y diseño de Organizaciones que se conoce con el nombre de "Modelo Mc. Kinsey de las 7 Eses", ya que cada uno de los siete factores comienza en inglés con la letra "S", traducidos al castellano son:

**Strategy:** Estrategia
**Strictire:** Estructura
**Systems:** Sistemas
**Staff:** Personal
**Style:** Estilo Gerencial
**Shared Values:** Valores Compartidos
**Skils:** Habilidades Organizacionales

La empresa Mc. Kinsey afirma, que los problemas de las Organizaciones no se resuelven con sólo mirar la estructura o conciliar la estructura con la estrategia. Las causas de estos problemas suelen ser Sistemas basados en presunciones que no están de acuerdo con la época, un Estilo Gerencial que no coincida con la estrategia fijada, habilidades no adecuadas, la ausencia de valores compartidos que orienten hacia un objeto común, o el no saber enfrentar los problemas del personal dentro de la Organización. Es por ello, que además de la estructura y la estrategia, factores como el Estilo Gerencial, los Sistemas, el Personal, las Habilidades y los Valores compartidos, son también factores necesarios para obtener una Empresa organizada (Peters y Waterman, 1984).

En consecuencia, ninguno de los factores se puede calificar como el más importante para el análisis o diseños de una Organización; en un caso puede serlo la estructura, mientras que en otro puede serlo la estrategia, el Estilo Gerencial, etc.

La efectividad Organizacional depende de la interacción de los factores, no es simplemente la estructura, aunque la estructura es importante, no es tan simple como la interacción entre estrategia y estructura, es la relación ente: estructura, estrategia, sistemas, estilos, habilidades, personal y valores compartidos (Waterman, Peters y Phillips. 1980).

A continuación, en el Gráfico N° 1, se presenta el "esquema de las 7 eses" donde aparecen mencionados cada uno de los factores, unidos por líneas que representan su interacción:

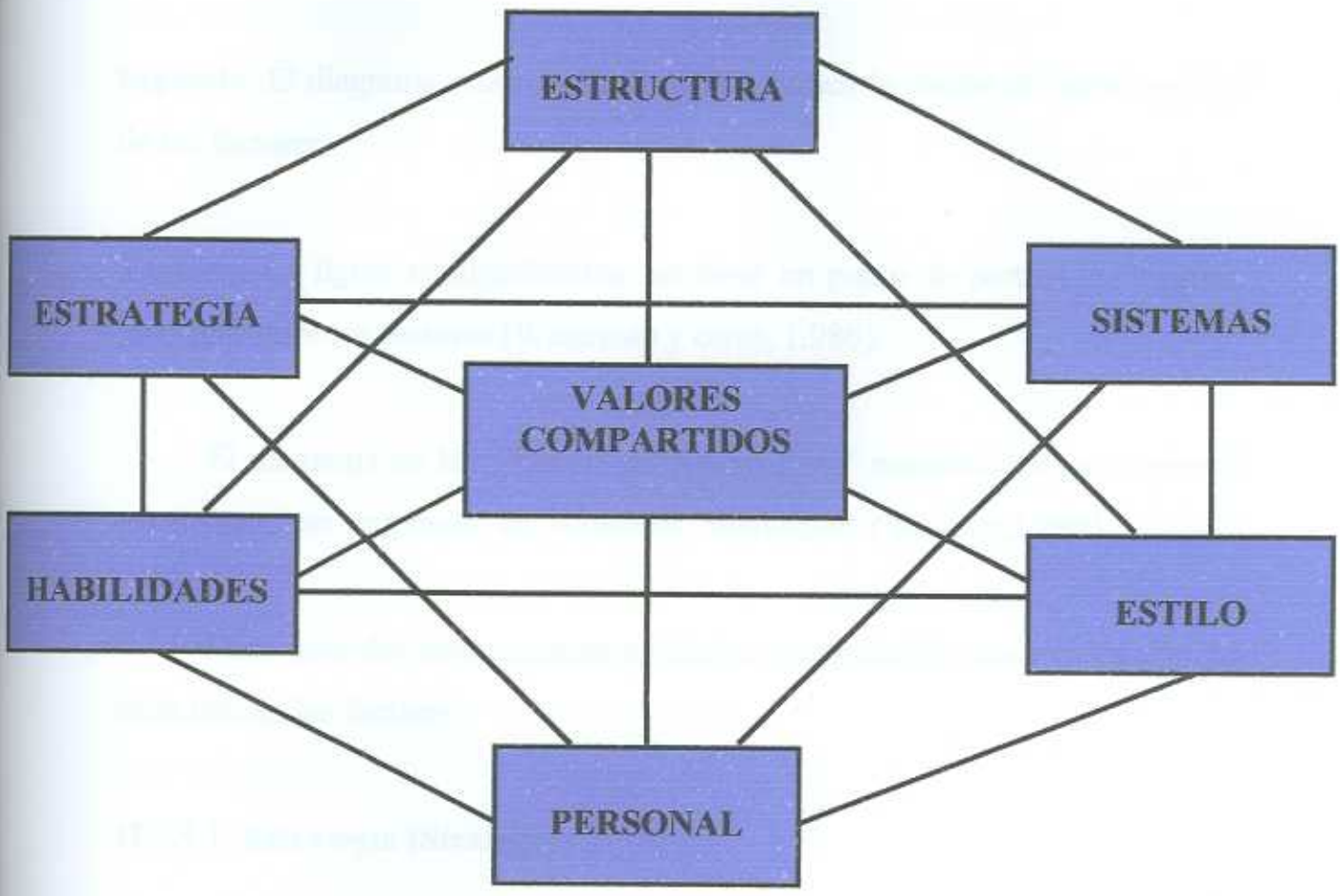


Gráfico Nro. 1: Esquema de las "7 eses de MC. Kinsey", Tomado de **"En Busca de la Excelencia. Experiencias de las Empresas Mejor Gerenciadas de los Estados Unidos".** (Pág. 11) por Thomas J. Peters y Roberts H. Waterman Jr. 1984.

El gráfico sugiere algunas ideas importantes:

**Primero:** La idea de multiplicidad de factores que influencia la habilidad de la organización.

**Segundo**: El diagrama está concebido para conducir la nación de interconexión de los factores.

**Tercero**: La figura es significativa, no tiene un punto de partida, ni ninguna jerarquía entre los factores (Waterman y otros, 1.980).

El diagrama de las "7 eses" o "Atomo Feliz" muestra que las empresas excelentes: son empresas en constante innovación ( Munich,1.996).

Para entender este esquema se dará a continuación una explicación de cada uno de los factores:

### II.4.4.1 Estrategia (Strategy)

Waterman y otros (1.980), definen la estrategia "como aquellas acciones que una organización planifica en respuesta o como una anticipación a los cambios de su ambiente externo, sus clientes o sus competidores" (Pág. 20). Expresado en otros términos, es el " conjunto de acciones de una organización orientadas al logro de sus objetivos, tomando en consideración sus condiciones internas y los factores de su entorno. Comprende su misión, sus objetivos y

metas, las políticas y las estrategias propiamente dichas" (Corpoven, Pág. 2, 1.986).

En este orden de ideas, Waterman (s.f.) señala que el valor de una estrategia, depende, no sólo de la elegancia del concepto sino casi completamente de que la Compañía que propone pueda realmente ejecutarla. Entonces, una buena estrategia no es sinónimo de una estrategia factible, ni una estrategia factible es un sinónimo de una estrategia. El desafío es encontrar una estrategia buena y factible o posible de ser ejecutada.

**II.4.4.2 Estructura (Structure)**

Es "el conjunto de relaciones de trabajo expresamente establecidas para facilitar el logro de los objetivos de la organización. Las organizaciones son la representación gráfica de estas relaciones" ( Corpoven, Pág 2, 1.989). Los cambios en el medio ambiente conducen a cambios de la estructura de una organización, los cuales son necesarios para hacer frente a las nuevas necesidades.

Lo importante de la estructura, es saber en un momento determinado, cuales son los factores para el crecimiento y desarrollo favorable de la organización. Por lo tanto se hace necesario adoptar una estructura flexible que permita reaccionar ante los cambios del medio ambiente externo, donde se compiten dos atributos, el uso de lo temporal y a la vez el mantenimiento de la forma simple subyacente (Waterman y otros, 1.980). Además de la flexibilidad y la frecuencia para reaccionar ante los cambios y de la sencillez de la forma

básica de la estructura, el " tema Organizacional unificador le permite aprovechar mejor las divisiones u otras unidades pequeñas" (Peters Waterman, Pág. 303, 1.984).

**II.4.4.3 Sistema (Systems)**

"Son todos los procedimientos formales e informarles e informarles que hacen marchar la organización, día a día y año tras año..." (Waterman y otros, Pág. 21 1.980). Estos están expuestos por todos los procesos formales (e informales) mediante los cuales funciona la organización. Incluyen los procesos automatizados, llamados comúnmente Sistemas" (Corpoven, Pág. 2, 1.986).

Los Sistemas de una organización deben ser adaptables a las exigencias del medio ambiente y a sus propias necesidades, ya que ellos reflejan el estado de una organización (Waterman y otros, 1.980). Estos deben ser simples y sencillos.

Para contribuir al logro de un buen diseño Organizacional, es necesario que los sistemas estén acordes con la situación actual de la organización.

**II.4.4.4 Personal (Staff)**

"Es el conjunto de características cuantitativas y cualitativas de los recursos humanos de una organización, incluidas sus características dinámicas"

( Corpoven Pág 2, 1.986). Waterman y otros (1.980) aclaran "... en los sentidos de personas y no de su distribución" (Pág. 23).

Las organizaciones deben incorporar personal con estudios gerenciales y prepararlos de forma tal que se constituyen en excelente ejecutivos. Es necesario brindarles oportunidades que le permitan adquirir experiencia, incorporándolos a la parte operativa principal de la organización. Existen diversas maneras de lograr todo ello impartiendo cursos de capacitación y entendimiento, dando oportunidades de decisión creando sistemas de valoración, asignando un consejero que les guíe, y a través de un proceso de especialización. En otras palabras, considerar a las personas como un cuadro de recursos a ser formulado, desarrollado, guiado y colocado, es una de las muchas maneras de gerenciar el personal. El personal debe ser considerado como un capital de la organización (Waterman y otros, 1.980).

**II.4.4.5 Estilo Gerencial (Style)**

Se refiere a la forma en que se hace algo; es una manera de pensar o actuar. "Es el perfil de características relativas al comportamiento (actitudes, prácticas, formas de tomar decisiones) de los gerentes para la conducción de la organización" (Corpoven, Pág. 2, 1.986). La manera de dirigir una organización, varía dependiendo de las creencias, la cultura y otros factores que determinan la personalidad de los integrantes de la gerencia. Kast y Rosenzweig (1.988) expresan: " el Estilo Administrativo es la manera distintiva en la que el administrador se comporta, conducido por la cultura Organizacional y guiado por su filosofía personal" (Pág. 710).

Existen diversos estilos Gerenciales, cada uno está determinado por el carácter de la persona y el ambiente donde se desenvuelve la organización. A la organización le interesan los hechos y no las palabras: de nada sirve que los directivos formulen una serie de políticas o actividades a emprender, si estas no se llevan a la práctica, no son ejecutadas. El poder del estilo radica en la capacidad de manejo, la acción (Waterman y otros, 1.980).

El estilo de un individuo es reflejo de su ambiente cultural y tiene mucha importancia para su desempeño dentro de la organización. Los factores culturales ejercen mucha influencia sobre las posibilidades estratégicas de una organización, las cuales en determinadas circunstancias se pueden ver bloqueadas o retardadas debido a que la estrategia no se adapta a la cultura de la organización. El estilo Gerencial de una organización, como reflejo de su cultura, tiene más que ver con su habilidad para cambiar la organización y/o su comportamiento de lo que es generalmente reconocido (Waterman y otros, 1.980).

En consecuencia, los gerentes deben crear un ambiente donde los individuos se sientan motivados hacia el trabajo que desempeñan. Una forma de lograr la motivación, es valorando las tareas y permitiéndoles cierta participación en el logro de los objetivos de la organización (Peter y Waterman, 1.984).

**II.4.4.6 Valores Compartidos (Shared Values)**

"Son el conjunto de principios, conceptos - guías que orientan a los miembros de la organización y representan creencias motivadoras de la acción" (Corpoven, Pág. 2, 1.986). Waterman y otros (1.980) lo definen como un grupo de valores y aspiraciones, no escritas, que van más allá de los objetivos convencionales de la organización. Estos, son las ideas fundamentales alrededor de las cuales se construye la organización.

Por último, es importante señalar la necesidad de que estos valores sean compartidos por la mayoría de la organización; ya que ellos rigen el destino de esta (Waterman, s.f).

### II.4.4.7 Habilidades Organizacionales (Skills)

"Son las capacidades específicas que caracterizan a la organización como un todo y que de alguna manera, le imprimen rasgos propios y específicos" (Corpoven, Pág. 2, 1.986).

Toda organización debe distinguir sus habilidades organizacionales, para evitar altibajos críticos en el buen desempeño de sus objetivos y metas. Los altibajos ocurren con frecuencia porque no se percibe la falta de una capacidad importante y se decide hacer un cambio de estrategia o estructura. Waterman y otros (1.980) señalan que una organización no se describe ni por sus estrategias ni por su estructura; lo que la caracteriza es lo que hace mejor, sus atributos cruciales.

Waterman (s.f.) señala que la habilidad Organizacional es aquella capacidad de la organización como un todo independiente de las destrezas individuales.

Por último, es importante señalar que como una sugerencia tomada del proyecto de integración organizativa de Corpoven (1.986), se incluye el factor infraestructura como otro factor a tomar en cuenta dentro del trabajo propuesto. Esta, " está representada por los elementos materiales necesarios para el funcionamiento de la organización, tales como: edificios, instalaciones, terrenos" (Corpoven, Pág. 3. 1.986).

Ahora bien, lo que el "Esquema de las 7 eses" es que no es suficiente pensar acerca de la implementación estratégica, como un asunto exclusivo de estrategia y estructura. Comúnmente se admite que a una correcta estrategia le sigue una correcta organización y en la práctica se encuentra que estas nociones son demasiado limitantes. Para que un gerente pueda aprender una nueva estrategia y los problemas que acarrea su implementación, debe percibir a su organización como una cultura única, capaz de lograr algo fundamental (no táctico) destinado a modificarla totalmente. En este contexto, es importante plantear que en el "Esquema de las 7 eses", los factores deben estar alineados en una sola dirección, esto implica organización, si no lo están, significa que la empresa tiene que organizarse: aunque su estructura luzca correcta (Waterman, S.F.).

> *La palabra organizar, exige la pregunta " ¿ Organizar con qué fin?". Para las grandes corporaciones... la respuesta a esta interrogante fue casi siempre el desarrollo de una nueva aptitud, a saber, volverse más innovadores, ser mejores gestores comerciales, mejorar constantemente*

*las relaciones sociales o adquirir una nueva habilidad que hasta entonces no existía en esa Empresa (Peters y Waterman, Pág 9, 1.984).*

Peters y Waterman (1.984), definen la excelencia en las organizaciones como: "grandes compañías que no cesan de innovar" (Pág. 3) y cuando consideran a la palabra "innovación" además de pensar en personas creadoras que desarrollan nuevos productos y servicios, se refieren a organizaciones que tienen una especial habilidad para reaccionar ante los menores cambios que se dan en su ambiente. Estas organizaciones viran, se organizan, ajustan, transforman y adaptan. En otras palabras, se vuelven innovadoras. Para Peters y Waterman (1.984), los ocho principios que caracterizan a las Empresas sobresalientes, innovadoras son :

A. **"Énfasis en la acción. Actuar ante todo" (Pág. 14).** Según Munich 1.986): "Énfasis en la acción significa fragmentación: Dividir las cosas para facilitar la flexibilidad organizativa y estimular la acción (Pág. 16). Las organizaciones excelentes tienen técnicas muy originales que contradicen la tendencia natural al compromiso y la inercia. Su mecanismo comprende una amplia gama de dispositivos de acción, específicamente en el área de los Sistemas de Administración, Fluidez Organizacional y Experimentación.

La simplificación de los Sistemas Formarles. Favorece la fluidez, la división en grupos y la experimentación. "Un breve informe escrito que separe los hechos de la opinión, es la base de la toma de decisiones..." (Peters y Waterman, 1.984). En este sentido, el memorándum de un página se convierte en una gran ayuda, porque hay menos asuntos que discutir, es más fácil de verificar y aceptar, permite la concentración, el contenido siempre está a la

vista y la responsabilidad se puede establecer automáticamente, lo que constituye un factor de confiabilidad.

La falta de confiabilidad, es la consecuencia del proceso de resolución de problemas, que comúnmente está acompañado de la proliferación de Sistemas de información gerencial, de modelos de previsión, de desacuerdos continuos entre los numerosos Funcionarios y de la "protocolización".

Las comunicaciones rápidas, la toma de decisiones basada en los hechos, y los objetivos centrados, son las características, de los sistemas de las organizaciones excelentes, en donde el contexto es igualmente importante. La Fluidez Organizacional, comienza con la insistencia en la informalidad de las comunicaciones y luego le sigue la Política Puertas Abiertas que hace salir a la Administración de las oficinas. Otro estimulante esencial de la comunicación informal es la instalación de simples elementos físicos. En fin, contacto constante y sin formalismo.

Por otra parte, la técnica de la evaluación, en lugar de estar fundada sobre gran cantidad de papeles, es informal Se utiliza el esfuerzo positivo; se le conoce como toda acción valiosa llevada a cabo por las personas que están en lo alto de la Organización y todavía mas las de la base, y se buscan todas las ocasiones para intercambiar buenas noticias.

> *"El secreto del éxito es una comunicación rica e informal.... esta conduce a mas acción, mas experiencia, se aprende mas y, al mismo tiempo, da mayor aptitud para guardar un mejor contacto y dominar la situación " (Pág. 123).*

Munch (1996) expresa que también para facilitar la Fluidez Organizacional y estimular la acción, se buscan maneras especiales de utilizar dispositivos "ad hoc", como fuerzas tácticas o de tareas. Las Organizaciones de excelencia se las arreglan para que cada problema sea manejable, y luego atacarlo. Para ello, crean grupos de tamaño óptimo, según la mayoría de los estudios mas de diez miembros, sólo actores principales; estos equipos están constituidos por voluntarios, se forman rápidamente cuando hacen falta, sin que exista un proceso formal para constituirlos, en donde el nivel jerárquico y la categoría de sus miembros, son proporcionales a la importancia del problema, tienen una duración limitada y ellos fijan sus propios objetivos, aceptan la necesidad de esfuerzos multidisciplinarios; es por ellos que la verdadera fuerza del grupo pequeño está en su flexibilidad. En estos grupos, la documentación es informal y con frecuencia escasa, el seguimiento del problema es rápido, su tarea es producir soluciones no papeles, El clima y la cultura adecuada y la ausencia de formalismo que debe caracterizar el comportamiento -Ad hoc" favorece propósitos compartidos (Pág. 17).

"La manifestación más importante y visible del énfasis es la voluntad de ensayar cosas, de experimentar, es decir, tener una idea y sacarle provecho, confirmar en el entusiasmo de la gente y permitir gran cantidad de experimentos..." (Ob - Cit, Pág 152). Estas, experimentan, tienen fuerzas tácticas "ad hoc": pequeños grupos; estructuras temporales, no ceden a la tentación de crear comités permanentes o grupos que dura años; a pesar de su gran tamaño, rara vez sufren de exceso de complejidad; no se entregan a largos informes; no están entorpecidas por los organigramas; no montan matrices

formales; viven de acuerdo con las limitaciones humanas fundamentales; las personas no pueden manejar mucha información y pueden prosperar si se sienten autónomas de alguna forma.

Un Sistema excelente se caracteriza por ser sencillo y facilitar la acción, la experimentación y la innovación (Munich, Pag. 18, 1986).

**B. "Acercamiento al cliente....las Compañías excelentes están realmente cerca de sus clientes" (Ob - Cit, Pág. 154).**

*"El servicio, la calidad y la confiabilidad son estrategias que tienden a ganar una clientela fiel y asegurar un crecimiento regular a largo plazo...." (Ob - Cit, Pág. 155).*

El estudio llevado a cabo por Dinah Nemeroff (citado en Peters y Waterman (1984), "encuentra tres temas principales en una orientación hacia un servicio eficaz: 1) Un compromiso intenso y activo por parte de los cuadros Directivos. 2) La notable atención que se presta al personal. 3) Una gran intensidad de evaluación y de retroinformación" (Pág. 163).

El servicio, así visto, puede estar consagrado en la misión de la Organización o puede estar considerado como el objeto número uno. También las características del Estilo gerencial, pueden recoger esta filosofía del servicio y es así como cada empleado alcanza un sentido sólido de su responsabilidad personal. La orientación que hacia el servicio manejan los empleados, no se puede separar de la importancia que se presta a la

evaluación y a la retroinformación, ya que en la medida que el personal este informado, esté impregnado de la cultura de la Organización, tenga apoyo y reciba refuerzos positivos, se sentirá más seguro y responsable del servicio que presta.

Es también importante considerar que ninguna técnica produce impacto permanente, es por ello que hay que tomar en cuenta, que los Programas de Estímulos, Programas de Entretenimiento o simplemente regocijos, tiene que someterse a retoque continuos, ya que ellos tienen ciclos de vida que pueden ser bastantes cortos.

Las Organizaciones que insisten en la calidad, la confiabilidad y el servicio, despiertan el entusiasmo del empleado medio. Al personal lo hacen sentir orgulloso de su trabajo. Estas Organizaciones pueden hacer las cosas bien y así lo esperan, tienen una fe ciega, asociada con el trabajo asiduo, solamente con una creencia tan fuerte es posible un trabajo en armonía.

Peters y Waterman (1984), expresan que los cinco atributos fundamentales de las Organización que permanecen cerca del cliente por medio de Estrategias son: a) Manipulación sagaz de la tecnología. B) habilidad para fijar precios. C) Mejor segmentación. D) Orientación a la solución de problemas. E) Voluntad de gastar para poder escoger mejor (Pág. 181.)

El cliente, y no la tecnología o los costos, es la principal preocupación de las Organizaciones de excelencia. Desde luego, que no pasan por alto

completamente los costos o la tecnología. "Para la mayoría de las mejores Compañías hay algo que cuenta mas que el precio de venta. Y ese algo es una forma especial de estar cerca del cliente" (Ob - Cit, Pag. 191).

En consecuencia, en las Organizaciones excelentes, la mayor parte de sus innovaciones vienen del mercado. Estas son estimuladas por sus clientes.

En síntesis, las Organizaciones de excelencia no sólo son mejores en el campo de la calidad, el servicio, la confiabilidad, el saber ubicarse, sino también en el arte de escuchar.

El que estas Organizaciones sean tan sólidas, en los aspectos antes señalados, procede, en parte de la atención que prestan a las necesidades del cliente; del hecho de saber escuchar, de invitarlo a que visite la Organización. Es decir, del tipo de relación reciproca que existe entre el cliente y la Organización.

En síntesis, "cercanía al cliente significa establecer realmente una comunicación directa con cada uno de los clientes para mejorar la calidad del producto y/o servicio (Munich, Pag, 19, 1996).

C. **"Autonomía e iniciativa empresarial" (Pág. 198).** Las Organizaciones, innovadoras estimulan el espíritu empresarial entre su personal dándole una notable autonomía. No tratan de tenerlo tan frenado que no pueda ser creativo. Estimulan a correr riesgos y apoyan los buenos ensayos. Consideran, que el innovador potencial, o campeón debe avanzar, crecer y

prosperar. "El campeón no es un soñador, ni un intelectual... Pero, ante todo, es el pragmático que se apodera de la teoría de otro, si es necesario, y se obstina de ponerla en practica" (Ob - Cit, Pag. 205).

Sin Sistemas de Apoyo, no hay campeones, Sin estos, no hay innovaciones.

Una vía para hacer campeones potenciales y simultáneamente mantener cierto control donde se necesite.

La competencia interna, versus el comportamiento formal, respetuoso de reglas y de los Comités, es lo que caracteriza a las Organizaciones excelentes. En estas, los Sistemas de Comunicación, como se señalo anteriormente, tienen cinco atributos que parecen estimular la innovación: a) Los Sistemas de Comunicación son informales. B) La Intensidad de las comunicaciones es extraordinaria. C) A la comunicación se le brinda apoyo físico. D) Hay dispositivos impulsores. E) El Sistema de Comunicación Interna e Informal actúa como Sistema de control muy Cerrado.

El medio ambiente positivo e innovador orientado hacia el éxito se caracteriza por la tolerancia real del fracaso. Este es un elemento especifico de la cultura de las Compañías excelentes. No se puede innovar si no se está preparado para aceptar los errores. En este sentido, el intercambio es franco y honesto.

En síntesis, los campeones surgen porque los numerosos apoyos recibidos los estimulan, los ayudan en los pasos difíciles, celebran sus éxitos y los consuelan en los fracasos eventuales, no surgen automáticamente. Con estos apoyos, la población de campeones potenciales no esta limitada. Munich (1996) señala que "los campeones forman parte del personal común y corriente de la empresa" (Pag. 20).

**D. "Productividad contando con las personas. Las Compañías excelentes tratan a sus empleados ordinarios como fuente principal de la calidad de las ganancias de productividad" (Peters y Waterman, Pág. 15, 1984).**

La clave para entenderse con el personal es la confianza. Hay que tratarlos como adultos, como socios, con respecto, como la fuente primaria de mejoras en la productividad, estar dispuesto a adiestrarlo, a fijarle expectativas razonables, claras y a concederle autonomía practica para que salga adelante y contribuya directamente en su labor. En otras palabras, la orientación a las personas es completa.

El lado duro en las Organizaciones de excelencia, es quizás mas duro que en las Organizaciones apegadas a los Sistemas Formales, ya que nada es más comprometedor que sentirse necesario.

La insinceridad, las tretas y los trucos generan graves problemas en las Organizaciones.

Es importante resaltar, que las Organizaciones orientadas hacia el personal utilizan un lenguaje común, con frases que elevan la posición del individuo. "Palabras y frases como espíritu de familia, puertas abiertas, concentración, jubileo, Administración Ambulante, en escena, y demás... le dicen a la gente en estas instituciones que la orientación es profunda" (Ob – Cit, Pág. 258). Estas se ven a sí mismas como una gran familia.

Otra de las características, es la aparente falta de una cadena de mando seguida estrictamente, indudablemente, la cadena de mando existe para las grandes decisiones, pero en las comunicaciones diarias no se utiliza mucho. La Norma, para el intercambio de información, es la informalidad. La alta Gerencia está en contacto permanente con todos los empleados, hasta con los de más bajos niveles, y con los clientes. El personal se mueve de una parte a otra y todo el mundo se trata por su nombre de pila.

Por otra parte, en las Compañías excelentes, la informalidad también distingue la configuración física de las instalaciones. "La informalidad se distingue generalmente por un ambiente espartano, puertas abiertas, menos paredes y menos oficinas" (Ob – Cit, Pág. 260).

La socialización de los nuevos Gerentes, es otra de las prácticas de las Organizaciones innovadoras. Esta comienza con la contratación. El Proceso de selección es intenso, muchas entrevistan a los candidatos siete u ocho veces, para asegurarse de las personas que contratan y para que estas puedan decidir si creen pueden adaptarse bien a la cultura de la Organización. Luego viene la tarea de entrada, suelen iniciar a sus futuros Gerentes en las labores cotidianas

de la Organización. Esto, le imprime como resultado, realismo porque no serán tan propensos a dejarse engañar más tarde por las abstracciones de la Planificación, la Administración de Mercados o los Sistemas de Gerencia" (Ob – Cit, Pág. 263). Y, el último paso del proceso de socialización es aprender por el ejemplo: por los héroes y los mitos.

Como mecanismo de control, las Organizaciones de excelencia exponen los objetivos y los valores compartiendo tan ampliamente la información, que las personas saben rápidamente si la tarea se está cumpliendo o no y quién la está cumpliendo bien o mal. En este sentido, es importante destacar que la naturaleza de este proceso de compartir información, no es evaluativa, ya que la Gerencia no utiliza las cifrar para decirle al subalterno lo que tiene que hacer. Aunque "la información si es evaluativa, pues pone en acción una fuerza potente: la presión de los colegas" (Peters y Waterman, Pág. 265, 1984), existe una total disponibilidad y acceso a la información para que el personal conozca los objetivos y defina su colaboración (Munich, Pág. 21 1996).

Es interesante observar, la importancia que las Organizaciones excelentes prestan a la abundancia de incentivos no monetarios. Estas buscan constantemente motivos para condecorar a sus empleados.

También, para destacar al individuo, en las Organizaciones innovadoras, hay menos estructuración obvia y ciertamente menos estratos ya que el exceso de estratos bien puede ser el mayor problema de la burocracia rígida y lenta. Y la otra característica estructural es, lo pequeño es productivo. La importancia de lo pequeño es que hace más manejable las cosas y ante

todo, crea un compromiso. En este sentido, señalan: "no sabemos que otra manera se puede destacar el individuo si el tamaño de las unidades, divisiones, plantas y grupos no está a escala humana. Lo pequeño es mejor" (Peters y Waterman, Pág. 269, 1984). Shumacher (citado por Peters Y Waterman, 1984} señala: "..los individuos solamente pueden manifestarse como son dentro de grupos pequeños y comprensibles" (Pág. 274).

En síntesis, las Organizaciones "excelentes tienen una filosofía muy arraigada que dice: respetemos al individuo, convirtamos a las personas en ganadora, permitamos que descuellen, tratemos a las personas como adultos" (Ob – Cit, Pág. 274).

> *"Para las empresas de excelencia, el personal o recurso humano es una fuente de ideas y no simplemente un par de manos" (Munich, Pág. 20 1996)*

El personal es su principal activo.

**E. "Valores claros y manos a la obra" (Peters y Waterman Pág. 275, 1984).** Es sorprendente la atención explícita que las empresas excelentes prestan a los valores y la forma "como sus dirigentes han creado un medio altamente interesante gracias a su atención personal, su persistencia y su intervención directa en toda la línea" ((Ob – Cit, Pág. 275). Los Sistemas de Valores se inculcan a través de la personalidad de los líderes y mediante hechos. Estos, dentro de un modelo informal y espontáneo, utilizan una

dirección "ambulante " con la ayuda de la observación, la medición, la retroalimentación y la orientación (Munich, Pág. 22 1996)

Una Organización, expresa Thomas Watson (citado por Peters y Waterman, 1984) para sobrevivir y alcanzar el éxito, necesita una serie de creencias firmes sobre las cuales pueda basar toda su política y sus acciones, acatamiento fiel de estas creencias por parte de los empleados y si la Organización pretende responder al desafío de un mundo cambiante, tendrá que estar dispuesta a cambiar todo excepto aquellas creencias, a lo largo de su vida. Lo más importante, señala, es la firmeza con que los miembros de la Organización crean en los preceptos básicos y la fidelidad con que los pongan en práctica.

Los autores señalan que el contenido específico de las creencias predominantes en las Organizaciones de excelencia es limitado, pues consideran que estas abarcan unos cuantos valores básicos:

- Creer que somos los "mejores".
- Creer en la importancia de los detalles de ejecución, en cumplir bien cada aspecto de la tarea cotidiana.
- Creer en la importancia de las personas como individuos.
- Creer en la calidad y el servicio sobresaliente.

- Creer que la mayoría de las personas en la Organización deben ser innovadoras y estar dispuesto a dar apoyo en caso de fracaso.

- Creer en la importancia de la informalidad para mejorar las comunicaciones.

- Creer explícitamente en la importancia de las utilidades y el crecimiento y reconocerlos (Págs. 281-291).

Mientras las creencias más viables son muy elevadas, otras se limitan a recalcar los detalles de la ejecución, pero de manera fervorosa.

Aún así, los autores expresas: "dudamos que sea posible alcanzar la excelencia si no se tienen claros y si estos valores no son acertados" (Pág. 276).

En este orden de ideas, es importante señalar que así como las Organizaciones excelentes son motivadas por Sistemas de Valores coherentes, también prácticamente están marcadas por la personalidad de un líder que define el conjunto de valores.

Un buen líder es aquel que domina las ideas en su más alto nivel de abstracción y las acciones al nivel más terrenal de detalle. El Gerente forjador de valores se convierte en ejecutor por excelencia; parece que la única manera de infundir entusiasmo es mediante el logro de metas diarias. Inculcar valores tiene que ver con un compromiso personal sostenido, obvio y sincero con los

valores que los líderes quisieron implantar, unido a una extraordinaria persistencia para reforzarlos. La persistencia es clave.

El mayor aporte de un líder es aclarar el Sistema de Valores y darle vida. Entendiendo el Sistema de Valores como "un sólido conjunto de convicciones en el que se basan todas sus normas y acciones" (Munich, Pág. 21, 1996).

**F. "Zapatero, a tus zapatos, es decir, se dedican a lo que saben hacer" (Peters y Waterman, Pág. 15 1984).**

> *"Las Organizaciones que se ramifica..pero que no se alejan de su campo principal son las que tienen los mejores resultados. Las de mayor éxito son las que se diversifican alrededor de una sola destreza..." (Ob – Cit, Pág. 288).*

Parece, entonces, que la diversificación en cierta medida es una base para lograr la estabilidad mediante la adaptación, pero la diversificación mal encauzada es un paso destinado al fracaso.

Las Organizaciones que muestran un desempeño superior, se ramifican en cierta medida, pero se mantienen cerca de su destreza central y se arriesgan dentro de ciertos límites (Munich, Pág. 22, 1996):

En las Organizaciones es excelencia, prácticamente todo el crecimiento se ha producido y desarrollado siguiendo el camino de la diversificación generada internamente.

En síntesis, las Organizaciones innovadoras "sí adquieren, pero adquieren y diversifican de manera experimental...Lo hacen por pasos manejables..y es evidente que restringen riesgos. Y cuando no les funciona, se muestran dispuestas a poner fin al intento" (Peters y Waterman, Pág. 296, 1984).

**G. "Estructura simple, y poco personal. El gran tamaño trae consigo, infortunadamente, gran complejidad" (Ob – Cit, Pág. 301).**

Las Estructuras y los Sistemas Básicos de las Organizaciones excelentes son simples.

Ninguna de las grandes Compañías estudiadas por los autores estaba organizada en Matriz para el momento de la investigación; las que habían ensayado esta forma Estructural la habían abandonado. En cuanto a la Estructura Matricial, los autores expresan que "la Organización se paraliza porque la Estructura no sólo hace vagas prioridades sino que las diluye automáticamente" (Ob – Cit, Pág. 302).

La forma más sencilla de Organización que encontraron, fue la división por productos, sin embargo, varias empresas la han evitado mantenido algo así como la vieja forma funcional.

Después de un análisis de las distintas "formas" organizacionales, ellos, encuentran que todas tienen ventajas y desventajas. Lo importante es, poder

reorganizarse con más flexibilidad, frecuencia y fluidez y poder aprovechar mejor las formas temporales, v.gr. los grupos de trabajos y Centros de Proyectos.

En tal sentido, los autores proponen una alternativa híbrida y describen las propiedades de una posible "estructura de los 80"que responda a tres necesidades principales, que resultaron del análisis que ellos hicieron de las distintas formas organizacionales: necesidad de eficiencia en torno a lo básico necesidad de innovación periódica y necesidad de evitar la calificación asegurando una capacidad al menos modesta para responder a las grandes amenazas.

La forma estructural se basa entonces en tres pilares. Para responder a la necesidad de eficiencia en torno a lo básico, hay un pilar de estabilidad. Para responder a la necesidad de innovación periódica, hay un pilar empresarial y para responder a la necesidad de evitar calcificación, hay un pilar "rompe hábitos". Ver Gráfico N° 2.

Los Tres Pilares de la "Estructura de los 80"

- Forma Básica y sencilla subyacente.
- Valores predominantes (metas súper ordenadas.
- Minimización / simplificación de interfaces.
- Unidades empresariales tipo "lo pequeño es bello"
- Cábalas, otros grupos de ejecución para solucionar problemas.
- Sistemas de medición basados en la capacidad empresarial, ejecución

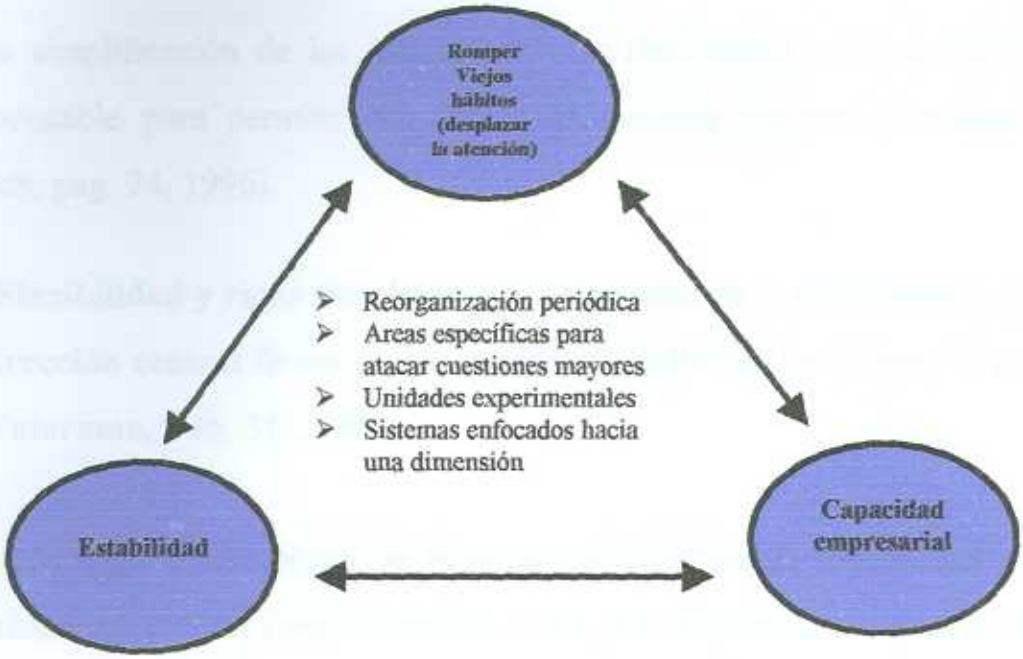


**Gráfico N° 2:** Los Tres Pilares de la "Estructura de los 80". Tomado de **"En busca de la Excelencia. Experiencia de las Empresas Gerenciadas de los Estados Unidos".** (Pág. 310) por Thomas J. Peters y Robert H. Waterman, Jr., 1984.

> *El pilar de estabilidad se basa en la observación de una forma básica sencilla y constante, y en el desarrollo y mantenimiento de valores perdurables amplios pero flexibles...El núcleo del "pilar – empresarial" es el principio de que "lo pequeño es bello", ...Otras caracteristicas del pilar – empresarial son los Sistemas de medición y el aprovechamiento de elementos de la plana mayor. El tercer pilar, el pilar "rompe hábitos", abarca especialmente la voluntad de reorganizar periódicamente y de reorganizarse "temporalmente" para atacar áreas especificas. Por reorganización periódica entendemos; 1)Voluntad de separar nuevas divisiones a medida que las antiguas se tornan grandes y burocráticas. 2) Voluntad de desplazar productos o líneas de productos entre divisiones, a fin de aprovechar talentos administrativos especiales o la necesidad de realineamientos del mercado..3) La Voluntad de tomar talento de lo alto y reunirlo en grupos de Proyectos para resolver algunos problemas organizacionales centrales o ejecutar una acción Organizacional siempre con la idea de que se trata de un arreglo temporal. 4) La voluntad genérica de reorganizar y reordenar las casillas (mientras se mantiene la integridad de la forma básica central) a medida que surjan las necesidades (Págs. 309-311).*

La simplificación de las estructuras y la flexibilidad, son características Indispensable para permitir que las organizaciones mejoren continuamente (Munch, pag. 24, 1996).

**H. " Flexibilidad y rigor simultáneos... Es en esencia la coexistencia de una dirección central firme y una autonomía individual máxima" (Peters y Waterman, Pág. 313, 1984).**

Las organizaciones que se rigen por el Principio de flexibilidad y rigor simultáneo ejercen un control estricto en lo que respecta a los pocos valores fundamentales que le son caros por una parte, pero a la vez permiten (y aún exigen) autonomía, espíritu emprendedor e innovación en todos los niveles.

Las organizaciones de excelencia se orientan hacia lo flexible, hacia lo positivo. El ambiente, es estilo Club o Jardín Universitario, de Estructuras Organizacionales Flexibles, de voluntarios, de campeones entusiastas, de autonomía máxima para individuos grupos y divisiones, de amplia y periódicas experimentación, de retroinformación que remarca lo positivo y de redes sociales firmes.

Sin embargo, estas se destacan, por una serie de cualidades muy vigorosa, accionadas y controladas culturalmente. La mayoría de las organizaciones innovadoras tienen valores estrictamente compartidos.

En el enfoque de la acción que incluyen la experimentación, se hace riguroso énfasis en la comunicación regular y en la retroinformación veloz. Se

insiste en la brevedad de los documentos escritos y se hace hincapié en el realismo. Unas de las propiedades más rígidas son el enfoque hacia el exterior, la perspectiva externa, la atención del cliente. Otra modalidad es la presión de los colegas.

La autonomía práctica está enmarcada dentro de un conjunto de valores compartido y normas acerca de la disciplina, los detalles y la ejecución.

Las normas de las organizaciones excelentes son de índole positivo. Hacen hincapié en construir, ampliar, sirven no solo para desalentar lo negativo sino para reforzar lo positivo. Tiene que ver con la calidad, servicio, innovación y experimentación.

Las organizaciones de excelencia tienen un doble enfoque, externo e interno. Externo porque están realmente motivado por el deseo del brindar a su cliente servicios, calidad y soluciones innovadoras a sus problemas. Interno porque el enfoque dirigido hacia las personas, donde el control de calidad recae en cada operario de líneas y principalmente en el departamento de control de calidad. La organización logra esto gracias a la competencia interna. Y progresa por la comunicación interna, por el sentido de la familia, por la política de puertas abiertas, por la informalidad, la fluidez y la flexibilidad, por los desplazamientos de recursos sin políticas.

Es por ello que dan a sus empleados una misión y les permiten sentirse bien. Cada individuo es un pionero, un experimentador, un líder. La organización les proporcionan un concepto o creencia orientadora y les crea

una sensación de pertenecer a lo mejor, de producir algo de calidad que todos valoran. Cada individuo es parte de algo grande.

En cuanto a los planes formales de las organizaciones de excelencias, se puede decir que estos suelen tener escasos detalles y a veces ni siquiera existen. Lo que sí existe es un conjunto de valores que se llevan a la practica prestando atención a los detalles ordinarios más pequeños.

En síntesis " lo importante es ser simplista sino: ¿ simplista acerca de que?. Se trata de orientarse hacia lo externo hacer servicio, la calidad, las personas, lo informal ". ( Ob- Cit, Pág. 319).

Para concluir, los autores expresan: " Demasiados Gerentes, en nuestra opinión, han perdido de vista los principios fundamentales: acción rápida; servicios a los clientes, innovación práctica y el hecho de que nada de esto es posible sin la participación de todo el mundo" (Ob- Cit, Pág. 17).

Lo antes expuesto, reúne los atributos de las organizaciones de excelencias, encontrados por Peters y Waterman (1984) en su investigación. Como pude observarse, allí se tratan los factores que componen las organizaciones y que se presentan en el " esquema de las 7 eses de MC. Kinsey" interconectado e interelacionado, como en realidad se dan en la práctica.

La aplicación de " Esquemas de las 7 eses MC Kinsey", facilita el logro de los objetivos propuestos, ya que, como expresan Peters y Waterman (1984),

el esquema es " una ayuda inmensa para ser entender no solamente la armazón estrategia y estructura sino así mismo la médula de la organización: estilos, sistemas, personal, habilidades y valores compartidos" (pág. 10).

Munich (1996) presenta " un esquema cuyo objetivo es realizar cambios encaminados a incrementar la calidad de un área de trabajo, para convertir el espejismo de la excelencia a nivel corporativo, en una realidad aplicable a un área en especial (180).

En este sentido, el autor presenta 8 etapas para establecer el programa de excelencia:

- **Compromiso y aceptación de la necesidad de cambio:** Lo primero es que el gerente reconozca que los niveles de rendimiento obtenidos en su área son suficientes, más no excelentes. En esta etapa es indispensable que el gerente se concientice acerca de la necesidad de capacitarse en Habilidades Técnicas, Humanas y Administrativas y que se acepte el compromiso y la responsabilidad de excelencia de una manera continua y consciente.

- **Evaluar la Factibilidad y Oportunidad del Cambio (Diagnóstico):** Este sirve para determinar si el momento es oportuno y si están dadas las condiciones para implantar el enfoque de excelencia. Permite, además analizar el área de una manera integral.

- **Sensibilización de los Niveles Superiores y de los Similares:** Se hace

indispensable que los jefes superiores y los del mismo nivel del área de implantar el programa, conozcan y acepten que se esta implantando un cambio en el estilo de gestión del área seleccionada para el programa de excelencia. Por otra parte, es conveniente que todos los involucrados estén informados acerca del cambio propuesto, para de esta forma contar con su apoyo y evitar problemas posteriores.

- **Educación:** La excelencia es un proceso de capacitación y sensibilización continua que se inicia con educación y finaliza con educación. Es indispensable que todos los miembros participantes tengan la capacidad y habilidad necesaria para lograr la excelencia. El proceso de capacitación, sensibilización y desarrollo del personal debe incluir aspectos tales como ética y valores individuales, trabajos en equipos, excelencia, objetivos, calidad, filosofía de la empresa, análisis de proceso y desarrollos de habilidades Administrativas y tecnológicas. Esto debe ser un proceso continuo con una aplicación practica en y para el trabajo.

- **Mejoramiento del Clima Organizacional:** En esta etapa se establecen los elementos necesarios y el ambiente de cordialidad y lealtad que se requiere para que las personas se sientan bien. Es indispensable establecer relaciones efectivas con los subordinados y se recomienda trabajar individualmente con los subordinados difíciles para desarrollar el sentido de identidad y pertenencia con la Organización y evitar que obstaculicen el programa.

- **Definición de la Misión y de Objetivos Compartidos:** La misión y los objetivos compartidos deben ser el soporte de la filosofía de calidad y de

servicio. Excelencia implica equilibrar las necesidades del área con los intereses del personal. Conocer hacia donde se dirigen los esfuerzos y vincular las distintas metas especificas e individuales con la misión, o con el objetivo general, genera compromiso y estimula a cada funcionario a encontrarle sentido a su trabajo. La evaluación periódica del logro de los objetivos, estimula la comunicación y proporciona la base para la calificación de méritos y los sistemas de Asensos y Recompensas.

- **Desarrollo de Equipos:** Los equipos de trabajo son esenciales para el logro de la excelencia. La responsabilidad compartida promueve la eficiencia y la calidad. Entre las ventajas de un equipo de alto rendimiento tenemos: la automotivación, el autocontrol, la confianza, el apoyo, el aprendizaje, el desarrollo individual, la innovación y el conocimiento a fondo de todas las actividades y funciones que se desarrollan en el área.

- **Administración del Cambio:** En esta se hace necesario diseñar e implantar todos los mecanismos que permiten la productividad y la calidad de todas las operaciones. Se presentan algunas sugerencias para establecer una estructura "Ad Hoc" y un ambiente que genere excelencia: Describir, revisar y analizar los procesos y actividades que se realizan en los diferentes puestos.

Para reconocer y estimular el cumplimiento y la innovación, crear un sistema de Campeones. Establecer una comunicación abierta y un clima de aprendizaje y desarrollo continuo en donde los retos y la calidad son sucesos comunes. Propiciar la automotivación y el autocontrol mediante el

enriquecimiento del puesto. Desarrollar en todos los miembros del grupo la conciencia de calidad y servicio.

Desde el enfoque sistemático, en la próxima parte se presenta un breve análisis de las organizaciones manufactureras como sistemas abiertos, por ser este el contexto dentro del cual se ubica la organización en estudio y dados los objetivos de la investigación.

## CONCLUSIONES

El contexto económico actual y el legal en el cual se desenvuelve una institución financiera en el país, como es el caso de un banco objeto de nuestra propuesta; requiere que su estructura organizativa este lo más capacitada posible para adaptarse a los cambios continuos y algunas veces bruscos a la que se encuentra constantemente expuesta. La situación de recesión económica e incertidumbre política, influye negativamente en la actividad principal de la banca como es la intermediación financiera, hechos se que comprueban con el descenso en la demanda de créditos, el aumento de la cartera reestructurada y de los créditos vencidos que reflejan los reportes de la banca en general. Adicionalmente la normativa legal existente, para las instituciones financieras, referidas a los porcentajes de aportes a la SUDEBAN, FOGADE, el encaje legal en el BCV, mas el disponible que deben tener en caja para atender las necesidades de los depositantes, obligan a las organizaciones bancarias a tener altos niveles de calidad en los activos y una Gerencia de Cobranza y Recuperaciones muy eficiente en la ejecución de sus funciones.

De acuerdo con la propuesta planteada y con los conceptos enunciados que sirven de fundamento al estudio realizado, concluyo que el modelo de organización recomendado por la firma de consultores Mc. Kinsey, y al cual denominaron"Modelo Mc. Ki*nsey de las 7* Eses", es más idóneo para implementar en la Gerencia de Recuperaciones, dado a que ésta es la última frontera que enfrenta un crédito antes de ser considerado como irrecuperable, es decir debe mantener la calidad de la cartera existente y minimizar las posibles perdidas, por lo tanto se puede decir que el día a día afectan su funcionamiento y obstaculizan sus procesos administrativos; es por ello que ésta unidad debe tener una especial habilidad para reaccionar ante los menores cambios en su entorno.

En la aplicación y desarrollo del modelo propuesto juega un papel muy importante la capacidad de organización y liderazgo que posea el gerente de la unidad. Lo que el "Esquema de las 7 eses" plantea es que no es suficiente pensar acerca de la implementación estratégica, como un asunto exclusivo de estrategia y estructura.; para que un gerente pueda aprender una nueva estrategia y los problemas que acarrea su implementación, debe percibir a su organización como una cultura única, capaz de lograr algo fundamental (no táctico) destinado a modificarla totalmente. En este contexto, es importante plantear que en el "Esquema de las 7 eses", los factores deben estar alineados en una sola dirección, esto implica organización, si no lo están, significa que la empresa tiene que organizarse: aunque su estructura luzca correcta.

Adicionalmente deben fortalecerse los valores organizacionales que conforman la cultura histórica de la empresa, ya que las estrategias que se

desarrollan eficazmente para el logro de los objetivos, son las que toman en consideración las condiciones internas y los factores del entorno, y comprende la misión , visión ,metas, y políticas de la empresa. La meta es lograr una unidad donde coexistan la Flexibilidad y Una dirección central firme.

Es importante señalar que las organizaciones de excelencia tienen un doble enfoque, externo e interno. Externo porque están realmente motivado por el deseo del brindar a su cliente servicios, calidad y soluciones innovadoras a sus problemas. Interno porque el enfoque dirigido hacia las personas, donde el control de calidad recae en cada operario de líneas y principalmente en el departamento de control de calidad. La organización logra esto gracias a la competencia interna. Y progresa por la comunicación interna, por el sentido de la familia, por la política de puertas abiertas, por la informalidad, la fluidez y la flexibilidad, por los desplazamientos de recursos sin políticas.

El servicio, la calidad y la confiabilidad son estrategias que tienden a ganar una clientela fiel y asegurar un crecimiento regular a largo plazo.

Finalmente debo señalar que los conceptos desarrollados en las "7 ese de Mc. Kinsey", se fundamentan en la teoría general de los sistemas, por lo cual su aplicabilidad no se restringe a una gerencia en particular, si no a toda un organización en la medida que sea necesaria y oportuna.

# BIBLIOGRAFÍA


- Achiles, D.F. (1983). Desarrollo Organizacional. Enfoque Integral (4° Reimpresión, 1989). Noriega Editores Limusa, México.

- Thomas J. Peters y Robert H. Waterman,Jr. (1984). En Busca de la Excelencia. Experiencia de las Empresas Gerenciales de los Estados Unidos, Buenos Aires.

- SUDEBAN. Cálculo del Indice Patrimonial de Riesgo. Resolución No.090/95 del 15-05-95. G.O.No.35.714.Venezuela.

- Ley General de Bancos y Otras Instituciones Financieras.1995. Venezuela.

- Código de Comercio de Venezuela

- Normas Relativas a la Clasificación del Riesgo en la Cartera de Créditos y Cálculo de sus Provisiones. Resolución No.009-1197 del 28-11-97. G.O. No.36.284, Venezuela.

- Corpoven. (1986). Proyecto de Integración Organizativa. Metodología para el Proceso de Planificación de Organización. Caracas.

- Chiavenato I. (1981). Introducción a la Teoría General de la Administración. Mc. Graw Hill, Colombia.

- Drucker, P. (1985). La Gerencia, Tarea, Responsabilidades y Prácticas. El Ateneo Editorial, Argentina.