



Postgrado y filosofía empresarial: Factores gerenciales claves de éxito¹

Universidad Nacional Experimental

“Rafael María Baralt”

Postgraduate and business philosophy:

Managerial factors keys to success

Universidad Nacional Experimental

“Rafael María Baralt”

IVONNE ACOSTA²

(acostai@cantv.net)

Universidad Nacional Experimental

“Rafael María Baralt”

MARÍA ELENA PÉREZ³

(perezmariele@hotmail.com)

Universidad Nacional Experimental

“Rafael María Baralt”

Recibido: 03/05/2008

Aceptado: 20/11/2009

¹ La investigación que se presenta constituye un producto de la Línea de Investigación Dimensión Gerencial, Económica y Financiera de las Organizaciones (DIGEFO), adscrita al Programa de Investigación Innovación Educativa y Empresarial (PROINEE) del Postgrado de la Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt (UNERMB).

² Doctora en Ciencias. Mención Gerencia. Profesora Titular a Dedicación Exclusiva, adscrita al Programa Postgrado de la UNERMB. Investigadora activa acreditada por el Programa de Promoción al Investigador (PPI). Correo electrónico: acostai@cantv.net; ivonneacostac@hotmail.com.

³ Licenciada en Administración. Mención Gerencia Industrial. Magíster en Gerencia de Recursos Humanos. Cursante del Doctorado en Ciencias Sociales. Mención: Gerencia de la Universidad del Zulia. Profesora Asociada, adscrita al Programa Administración de la Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt (UNERMB). Correo electrónico: perezmariele@cantv.net; perezmariele@hotmail.com.



Resumen

El objetivo de la investigación fue identificar los aspectos gerenciales practicados por empresas exitosas para su aplicación en los postgrados. El tipo de investigación es descriptiva. Se hizo una revisión documental sobre los factores gerenciales que han impulsado el éxito de algunas organizaciones y reflexionar sobre su aplicación en los postgrados. Para el procesamiento y análisis de la data se utilizó el modelo mixto propuesto por L'Ecuyer, en la generación de categorías. Las empresas exitosas han alcanzado ventajas competitivas por las siguientes razones: a) filosofía de gestión: apoyada en dos grandes pilares: valores centrales y visión de futuro, b) diseño organizacional: capacidad organizacional de cambiar y evolucionar más allá de los ciclos de vida de los productos, c) procesos de mejoramiento continuo: todas las empresas analizadas conciben la calidad como una filosofía de vida organizacional; d) satisfacción de las necesidades y expectativas de sus clientes: es la única manera de ofrecerles lo que realmente necesitan; e) gerencia participativa y proactiva: a las personas se les otorga liderazgo para que puedan contribuir con la organización con lo mejor de sus potencialidades. Los postgrados, al igual que las empresas exitosas, están inmersos en un entorno altamente cambiante, impredecible, globalizado; razón para desarrollar los factores de éxito identificados para que tengan la capacidad y habilidad de actuar asertivamente ante las situaciones complejas. Las reflexiones anteriores permiten concluir que la gerencia de los postgrados debe romper con los esquemas organizacionales inspirados en viejos paradigmas y abrirse a las nuevas tendencias gerenciales.

Palabras clave: Factores claves de éxito, postgrado, empresas exitosas, filosofía empresarial, aspectos gerenciales.

Abstrac

The objective of the investigation was to identify the managerial aspects practiced by successful companies for their application in the postgraduate specialists. The type of research is descriptive. It was made a documentary review about managerial factors that have propelled the success of some organizations to reflect on their implementation at the postgraduate specialists. For the processing and analysis of the data was used the mixed model proposed by L'Ecuyer, in the generation of categories. The successful companies have reached competitive advantages by the following reasons: a) Philosophy



of management: supported in two main pillars: core values and vision, b) Organizational design: organizational capacity of change and evolution beyond the life cycles of products, (c) Processes of continuous improvement: all the companies surveyed conceived the quality as a philosophy of organizational life; d) Satisfaction of needs and expectations of their clients: is the only way of offering them what they really need; e) Participatory and proactive management: it is granted leadership to the people to contribute with the best of their potential. The postgraduate specialists, as well as the successful businesses, are immersed in a highly changing environment, unpredictable, globalized; reason to develop the factors of successes identified to have the capacity and ability to act assertively on the complex situations. The previous reflections allow to conclude that the management of the postgraduate specialists must break with the organizational arrangements inspired in old paradigms and open to the new trends managerial.

Keywords: Key factors of success, postgraduate, successful businesses, managerial philosophy, managerial aspects.

Introducción

La vida de las organizaciones está sometida a grandes turbulencias, cambios difíciles de predecir, presiones de una competencia mundial, y a consumidores cada vez más exigentes y racionales. El paradigma que se impone es: apertura comercial y mercado global. Las empresas, independientemente de su ubicación geográfica, deben conectarse con ese mundo global, ya que su país es un subsistema del mercado mundializado y para ser competitivas es necesaria su incorporación con bienes y servicios de calidad.

En consecuencia, ese orden impone flexibilidad organizacional, en el sentido de que las empresas desarrollen la capacidad de cambio, innovación, adoptando y/o generando enfoques gerenciales acordes con su naturaleza y entorno. En el ámbito empresarial, grandes organizaciones han emprendido proyectos de transformación con el propósito de ser más competitivas en el mercado; sin embargo, en el ámbito educativo se ignora esa tendencia en cuanto a la adaptabilidad de la gerencia educativa a los cambios y transformación que experimenta la sociedad en la búsqueda de



un concepto de desarrollo enmarcado en un mundo necesariamente interrelacionado y competitivo. Valga reconocer sin embargo los esfuerzos que se han realizado para emprender procesos de cambio acordes con las exigencias científicas, tecnológicas y humanísticas que se han ido gestando e impulsando el orden mundial, aunque no han logrado avanzar al ritmo esperado. La realidad presente y de diferenciación entre las organizaciones empresariales que invierten, innovan y se adaptan al entorno y las organizaciones educativas a nivel superior que realizan esfuerzos pero con poco impacto transformador en la calidad de los servicios educativos, y en particular en la solución de los problemas de la sociedad, pudiera estar dado por una serie de factores clave a nivel gerencial que son aplicados por unos y por otros no, lo cual pudiera marcar la diferencia.

Con base en esa perspectiva, surge una interrogante: ¿cuáles son los factores gerenciales claves de éxito (FGCE) que han impulsado el desarrollo de algunas organizaciones empresariales exitosas y si éstos pueden ser aplicados en los postgrados? Es importante que el gerente conozca con certeza cuáles son los factores que hacen única a su organización, porque sino los identifica no puede saber cómo va a competir en el mercado, ni por qué los clientes preferirán sus productos o servicios. Para identificarlos debe tener una perspectiva del negocio, saber cuáles características hacen diferente su producto o servicio de las empresas con las que compite y que la impulse para crear una ventaja competitiva.

A la incógnita acerca de los FGCE determinantes de la calidad de los postgrados se responde con cierto patrón para identificar los de excelencia de aquellos que no lo son, y la respuesta la dan los profesionales que cursan estudios allí. Satisfacer las necesidades de los grupos de interés, en cualquier nivel educativo, es más complejo que en otro tipo de organización, por cuanto la producción y el consumo se realizan en un mismo momento; el grado de necesidad satisfecha se va a ir manifestando durante todo el proceso educativo que debe llevar a los estudiantes hasta graduarse, por lo tanto hay que conocer si se está cumpliendo con los estándares de calidad establecidos por la organización previamente. Llegar a alcanzar los estándares de calidad depende de la manera cómo se gerencian los elementos y procesos inmersos en ese proceso.



De allí, que la investigación que se presenta tiene como objetivo identificar elementos gerenciales que han sido aplicados en organizaciones exitosas, y si éstos pueden ser considerados en los programas de postgrado como parte de su filosofía de gestión. Los postgrados tienen una importancia vital para el desarrollo del país, por lo tanto su oferta académica debe tener pertinencia social para responder rápidamente a las necesidades de las comunidades, y cumplir con el papel protagónico que tiene con la sociedad como un todo.

Para obtener los resultados de la investigación se llevó a cabo el análisis de contenido; los documentos que constituyeron el *corpus*, fueron desglosados en unidades de significación, siendo éstas clasificadas en categorías bien definidas. Siguiendo las ideas de L'Écuyer (1987): la explotación del material es una etapa de reorganización del mismo, en la cual son reagrupados en categorías o temas más amplios bajo un título genérico todos los enunciados cuyo sentido se agrupan. De allí que el análisis de contenido se abordó desde dos perspectivas: a) análisis de contenido cualitativo, el cual permitió verificar la presencia de temas, de palabras o de conceptos en un contenido; y b) análisis de contenido indirecto, a través del cual las investigadoras extrajimos el contenido latente que se escondía detrás del contenido manifiesto, recurrimos a una interpretación del sentido de los elementos, de su frecuencia, tal como lo sugieren autores como L'Écuyer (1987, 1990), Mayer y Quellet (1991) y Landry (1998).

Factores clave de éxito

Los factores clave de éxito “son los elementos que le permiten al empresario alcanzar los objetivos que se ha trazado y distinguen a la empresa de la competencia haciéndola única” (López, 2002:1). Plantea este autor que para identificar los factores clave de éxito se debe mirar hacia dentro del negocio, hacer una visión introspectiva, saber cuáles son los procesos o características que distinguen su producto o servicio. Ello implica comprender muy bien cómo se comporta el mercado en el que opera u operará la empresa y cuáles son las fuerzas que lo mueven.



Desde esa perspectiva, las investigadoras conciben a los factores gerenciales clave de éxito como los elementos gerenciales que una organización debe fortalecer para ser competitiva en el sector al cual pertenece y por ende en el mercado como un todo. Estos factores los determina el mercado, es decir, los clientes a los cuales se les sirve y que compran el producto, sea tangible o intangible.

Experiencias empresariales

A continuación se hace un análisis de algunas experiencias empresariales para conocer los principios gerenciales en los que se han sustentado para poder competir exitosamente en el mercado. Esto con la finalidad de ver hasta qué punto esos principios que han contribuido con el éxito de esas organizaciones, pudieran transferirse a los postgrados para que logren niveles de calidad cónsonos con su esencia y contexto. Este análisis se realizó utilizando fuentes documentales.

Xerox

En la década de los años 60 Xerox experimentó un crecimiento muy rápido y en los 70 se enfrentó a una competencia agresiva, lo que incidió para que perdiera su participación en el mercado y su primacía tecnológica, disminuyendo considerablemente su rentabilidad y el valor de la acción en un 50%. Ante esta situación, en el año 1982 Xerox emprende un proceso de evaluación de su desempeño, incluyendo el análisis de factores internos y de la cultura organizacional, ya que los indicadores mencionados sólo se referían a la posición en el mercado.

Los resultados indicaron que los factores que estaban afectando el comportamiento organizacional eran: trabajo focalizado en el individuo, escaso involucramiento del empleado con los resultados de la organización, poco *empowerment*, trabas en los procesos internos, y que los negocios se centraban en el producto. Además de ello había un desconocimiento de las necesidades del cliente y poca integración con el mercado.

Xerox admite estos resultados e inicia su proceso de transformación, resumido en los siguientes aspectos:



1. Política de calidad: el principio de calidad constituye a partir de ese momento, la guía de la organización. Un principio que envuelve todos los procesos para proveer a sus clientes internos y externos, productos y servicios novedosos que satisfagan plenamente sus requerimientos. Xerox define así su visión: ser una compañía de calidad.
2. Valores organizacionales: orientada hacia la calidad, asume los siguientes valores: satisfacción de los requerimientos de sus clientes, alto retorno sobre las inversiones, el personal como el recurso más valioso de la empresa y responsabilidad hacia la comunidad.
3. Dimensiones culturales: las dimensiones a través de las cuales Xerox afianzó su proceso de transformación, fueron tres: a) enfoque: integración con el mercado, orientación hacia la acción y los resultados; b) forma de trabajo orientada hacia el trabajo en equipo, dando *empowerment* a su personal.; y c) facilitadores: comunicación abierta, organización reflexiva y que aprende.

Xerox ha evaluado continuamente la aplicación de su estrategia y los logros obtenidos se mencionan a continuación: recuperación de la participación de mercado, incremento sustancial del valor de la acción, aumento en la satisfacción de los empleados, nuevas tecnologías con base en los requerimientos de los clientes, liderazgo en el lanzamiento de nuevos productos. La satisfacción del cliente pasó de 48,5% en 1985 a 92,9% en 1996; y en la actualidad esperan llegar al 100%. El retorno sobre los activos, de 4% se ubicó en 18%. Xerox es el mayor proveedor de impresoras para oficinas, copiadoras y servicios relacionados; reportó ganancias mayores que las esperadas en el tercer trimestre 2007 gracias a las sólidas ventas de equipos, incremento que superó las expectativas de los analistas, quienes en promedio pronosticaban una ganancia de 26 centavos de dólar por acción y Xerox, que ha apostado a las impresoras a color y al negocio de contratos de provisión y servicios de largo plazo, dijo que las ventas subieron 12%, a 4,300 millones de dólares. La compañía señaló que, en el trimestre, las ventas de equipos aumentaron 14% respecto del mismo período del año pasado, incluyendo un beneficio de 2 puntos por la debilidad del dólar (CNN, 2007).



Con esa filosofía Xerox no sólo ha sobrevivido en un mercado altamente competitivo, sino que ha logrado consolidarse y posicionarse. Dejó de lado su imagen de empresa fotocopidora para ser la compañía del documento. Sostiene que para ser exitosos en el mercado hay que tener siempre presente los siguientes aspectos: a) evaluar permanentemente la estrategia debido a que las empresas viven en un mundo con una velocidad de cambio cada vez mayor; b) el cliente es quien determina el éxito del negocio; c) *empowerment*, *benchmarking* y productividad son factores de éxito; d) mejoramiento continuo, e) guiarse por una visión y fijar metas agresivas para el negocio; f) aprovechar las oportunidades del mercado.

Procter & Gamble (P&G)

Procter & Gamble es el resultado de una tradición de más de 165 años. En 1837, William Procter y James Gamble fundaron una pequeña compañía para la producción de velas y jabones en la ciudad de Cincinnati, Ohio. Como plantean en P&G México: “Aquellos dos hombres supieron entender que una empresa, más que un simple lugar de trabajo, es un sitio donde las personas pueden soñar y lograr que sus sueños se conviertan en realidad”.

Desde sus inicios, Procter & Gamble ha sabido convertir la iniciativa individual en una fuerza de equipo vital para el crecimiento de la empresa. Actualmente, la realidad de P&G supera los sueños de sus fundadores: las ventas de la empresa a escala mundial rebasan los 50 mil millones de dólares anuales; su nombre, sus marcas y los artículos de consumo que produce son reconocidos en los hogares de todo el mundo. Procter & Gamble tiene operaciones en alrededor de 80 países y vende más de 300 marcas de productos en más de 140 naciones. Cuenta aproximadamente con 110 mil colaboradores en todo el mundo (P&G México, 2008).

En la década de los 50 se constituye P&G en Venezuela como una empresa dedicada a la producción y distribución de productos de consumo masivo. Cuarenta años más tarde, Caracas se convierte en la gerencia regional de esta compañía para Latinoamérica. Se inicia en La Yaguara fabricando Ace (detergente) y Camay (jabón tocador), luego produce tam-



bién Drene (champú), Safeguard (jabón tocador), Ariel (detergente) y Crest (pasta dental). En 1981 inaugura una planta en Barquisimeto debido al incremento sustancial de la demanda y además, en la búsqueda de nuevos productos, adquiere Industrias Mammi en Guatire, con la cual inicia actividades de pañales y toallas sanitarias.

A comienzo de los años 90, P&G se preocupa por extender los productos ya existentes como champús Pert Plus (primer champú dos en uno), Pantene y Head & Shoulders, jabón tocador Monclear, Ace lavaplatos gel y los detergentes Bold-3 y Ariel Ultra. Entre 1992 y 1997 realizó inversiones en Venezuela por el orden de los 100 millones de dólares, de los cuales 50 millones se destinaron a la construcción y equipamiento de las plantas ubicadas en Barquisimeto y Guatire y los otros 50 millones a la construcción de la sede principal en Socoraima, en La Trinidad (Jardine, 1998).

En 2002 adquiere *Clairol*, lanzando el champú *Herbal Essences* y *Mum*; en el 2003 adquiere la línea de productos capilares; en enero de 2005, adquirió *Gillette* por unos 57.000 millones de dólares en acciones, creando el mayor grupo de consumo del mundo. En el caso particular de Venezuela tiene una facturación anual de 12% del total de América Latina y tienen proyectado un crecimiento de 20% (Cabanilla, 2007).

Los principios que han sustentado a esta empresa, según Procter & Gamble México (2008), Cabanilla (2007), Robles (2008), son:

1. Empresa orientada hacia la calidad total, implementada por equipos de calidad/servicio que se reúnen y definen la visión por la cual todos trabajan. Es un trabajo arduo y se requiere que los equipos de calidad compartan juntos para que se conozcan, intercambien ideas, tomen decisiones y las ejecuten.
2. Se guía por una visión compartida claramente definida, que la da a conocer a toda la organización. A los empleados recién llegados se les enseña y establecen planes concretos para su continua implementación. La gente participa en la formulación de la visión y ha sido tema de grupos de análisis para enunciarla mejor.



3. Sustentada en valores, entre lo que se destaca el profundo respeto que tiene por la gente, reconoce su valor dentro de la organización, lo cual se refleja en que se les escucha, la entrenan, la orientan y la cuidan de la mejor manera. Otro valor compartido es el servicio: servir a los clientes, accionistas y a las comunidades en las que trabajan. Todos se esmeran por hacer mejor su trabajo y lo toman como una diversión. Hacen énfasis en el crecimiento y la innovación.
4. Liderazgo participativo, manifestado en la apertura hacia los equipos de calidad. Se les llama a participar en los cambios e innovaciones de la empresa.
5. Los intereses de la compañía y del individuo son inseparables.
6. La innovación es la piedra angular del éxito.

Chrysler Corporation

Durante el gobierno de Reagan la Chrysler pasó por momentos muy críticos, en los que se dudó de su supervivencia, con lo cual quedarían sin empleo 600 mil personas. Esta empresa pierde su enfoque porque asume su nombre como identidad corporativa y como marca.

La expansión de Chrysler dentro del sector automotor ha respondido a su transformación tanto física, como a los cambios en su filosofía de producción y manufactura. Cuando la empresa atravesaba por esa gran crisis, el equipo senior asistió a un retiro sobre liderazgo fuera de la institución, al cual se incorporaron después todos los otros ejecutivos (Bellera, 1997). Esta es una situación que rara vez se presenta en las organizaciones, porque normalmente son los altos ejecutivos quienes propician este tipo de actividades, lo que indica el gran compromiso y sentido de pertenencia que tenían estos empleados hacia la empresa.

El propósito de esas reuniones era buscar estrategias para rescatar a la empresa. Todo funcionaba de arriba hacia abajo. Había personas dentro de un mismo nivel que no establecían ningún tipo de comunicación. Todo esto cambió, costó mucho pero lo hicieron. Empezaron a modificar los



hábitos de la cultura organizacional. La base del cambio de Chrysler lo constituye la interacción entre la gerencia y el recurso humano.

Desde el año 1993 realizan otro tipo de reuniones que han denominado “cabildo” donde asisten alrededor de 10.000 empleados, con el propósito de conocer, desde la perspectiva de esos trabajadores, qué están haciendo mal, se les escucha y las ideas que son buenas y factibles se ponen en marcha y las que no, les explican las razones. Las personas que asisten a estas reuniones son escogidas al azar a través del computador, se seleccionan 200 de cada grupo; por lo que es normal ver un vicepresidente sentado al lado de un líder sindical. Esto es aplicar *empowerment*: escuchar y aplicar.

Chrysler Operation Systems (COS) es el nombre de la filosofía básica de esta organización. El COS se imparte a través de un efecto cascada. La alta gerencia no impone la jerarquía sino que establece una comunicación abierta con el resto de los núcleos de la empresa. Los gerentes que han diseñado los nuevos procesos, imparten al nivel de dirección inferior los conocimientos para que ellos a su vez los transmitan al nivel que les sigue y así sucesivamente.

Esta gestión empresarial comienza sustentándose en creencias y valores específicos:

1. Gente inspirada: un personal altamente motivado hacia el trabajo por la empresa.
2. Enfoque de calidad: precisar el norte de la compañía para satisfacer sus necesidades.
3. Mejora continua: promover procesos de calidad para generar óptimos resultados.

Los años 80 y 90 representaron épocas de grandes avances para Chrysler Corporation, ya que a comienzos de los ochenta, con la introducción del convertible Le Baron, y con el lanzamiento del convertible Dodge 400, Chrysler se transformó nuevamente en la empresa que había sido.



En 1985, Chrysler y Mitsubishi constituyen la compañía Diamond Star Motors, especializada en la construcción de coches pequeños, y en 1987 adquiere la American Motors Corporation por 800 millones de dólares (Mipunto.com, 2006).

La década final del siglo XX marca un salto adelante en la historia de los vehículos Chrysler, imponiéndose en el mercado con modelos elegantes, deportivos, cómodos y funcionales que con alta tecnología diversifican la armonía entre pasado y futuro ofreciendo una visión más universal del automóvil.

Un elemento clave en organizaciones exitosas es la aplicación del *concepto de administración* de la cadena de suministros (SCM) creado en los años 80 por el director de *Compras* de Chrysler Corporation Thomas Stallkamp, quien visualizó la necesidad de convertir el desastre financiero en que se encontraba Chrysler en un *modelo* de éxito, según lo plantea Garza (2006). Lo que él propuso, y por lo que en la actualidad se rigen los SCM, fue establecer relaciones a largo plazo con los proveedores que fueran parte esencial del *diseño* y desarrollo de los productos.

Lo expresado permite afirmar que los factores que impulsaron a la Chrysler para salir de la crisis se pueden concretar en los aspectos siguientes:

1. Cambio de la cultura organizacional, propiciado por un nuevo estilo gerencial, “el participativo” (*empowerment*).
2. Filosofía basada en valores.
3. Mejoramiento continuo.
4. Alianzas estratégicas.

Hewlett-Packard (HP)

Hewlett-Packard, también conocida como HP, es la mayor empresa de tecnologías de la información del mundo, superando en el 2006 a IBM. Fabrica y comercializa *hardware* y *software*, además de brindar *servicios* de asistencia relacionados con la *informática*. Hoy en día es la empresa líder en venta de impresoras (Wikipedia, 2007).



Fue fundada en 1939 por William Hewlett y David Packard, jóvenes de 26 años. Inicia sus operaciones sin un plan de acción en el área de radio, electrónica e ingeniería. Al año es cuando logra su primera gran venta: ocho osciloscopios de audio a la compañía Walt Disney. Siguió dando tropezos hasta los primeros años de los 40, aumentando sus ventas con contratos de guerra. A pesar de las grandes dificultades que tuvieron estos dos jóvenes, debido a una serie de productos que fracasaron o sólo tuvieron un éxito muy modesto, siguieron trabajando con gran humildad, ensayando y experimentando hasta que lograron crear una compañía innovadora que expresa sus valores y gana una imagen por sus grandes productos.

En los años 50, Bill Hewlett mostró una perspectiva de constructor de reloj y pasaron rápidamente de diseñar productos a diseñar una organización, lograr un ambiente propicio para crear productos. La gran preocupación de HP era cómo hacer para crear ese ambiente de trabajo, y empezó a desarrollar un equipo de ingeniería, política de pagos dirigida a cumplir con los compromisos fiscales, un programa de participación de utilidades, política de personal, de administración y la filosofía administrativa que se llamó la manera HP (Collins y Porras, 1995).

En 1957, HP vendió por primera vez acciones al público y la revolución electrónica le impuso un gran reto. Por lo cual inició un programa de desarrollo gerencial que debe implementarse de generación en generación para garantizar la salud de la organización a largo plazo. David Packard manifestaba que una organización existe no simplemente para hacer dinero. Reflexionaba a menudo sobre la “razón de ser” filosófica y no comercial de su compañía: las utilidades, según decía, no son la finalidad y meta apropiada de la administración. Sostuvo con absoluta claridad que HP Company tenía que ser administrada ante todo para hacer una contribución a la sociedad, y que su tarea primordial era diseñar, desarrollar y manufacturar el mejor equipo electrónico para el avance de la ciencia y el bienestar de la humanidad. Institucionalizó esta filosofía y la transmitió a John Young, presidente de HP durante el período 1976 a 1992, quien expresaba: “el fin es triunfar, y triunfar se juzga por el criterio del cliente y por hacer algo de lo cual podamos enorgullecernos”. Asimismo afirmaba: “Si les proporcio-



namos satisfacción real a clientes reales, seremos rentables” (Collins y Porras, 1995).

Hoy, esa empresa tiene una gama de productos que han penetrado el mercado mundial, como son la comercialización de su HP iPAQ 510 Voice Messenger, “un teléfono convertido en computadora” que opera con la voz del usuario y está dirigido principalmente a pequeñas y medianas empresas; cámaras fotográficas digitales, laptop para niños, computadoras personales e impresoras con tecnología de vanguardia, calculadoras electrónicas, entre otros (*La Jornada*, 2007; Wikipedia, 2007).

Los elementos gerenciales que han constituido factores de éxito de HP se pueden resumir en:

1. Guiarse por una razón de ser filosófica y no comercial: contribución a la sociedad. Utilidades y crecimiento son los medios de hacer posibles todos los demás valores y objetivos.
2. Capacidad de preparar, dentro de la empresa misma, gerentes altamente competentes.
3. Su filosofía de respetar y darle oportunidades al personal, e incluso de compartir el éxito de la empresa.
4. Calidad al alcance de los clientes HP.

Postgrado y filosofía empresarial: ¿camino encontrados?

Luego de haber abordado los factores que han influido en el éxito de ciertas empresas, se observa que muchos de éstos son coincidentes. Se puede afirmar que las empresas triunfadoras alcanzaron ventajas competitivas y el éxito en el mercado por las siguientes razones:

1. Filosofía de gestión: la gran mayoría se constituyó sin contar con una filosofía definida. Fueron aprendiendo de los errores, lo que propició la necesidad de construir una filosofía de gestión, es decir, los ideales por los que hay que luchar constantemente y que sirven



de guía e inspiración. Ésta se apoya en dos grandes pilares: valores centrales y visión de futuro.

Los valores centrales constituyen los principios esenciales de la organización, que no se pueden comprometer por ganancias financieras o ventajas del momento (Collins y Porras, 1995). Orientan la conducta y es la única manera de garantizar que la gente haga lo correcto.

Las empresas triunfadoras tienen expresados pocos valores, por lo general de tres a seis, lo que les ha permitido enfocarse en ellos y fortalecerlos. El principal valor de estas compañías es la gente. Consideran que el activo más valioso y preciado es el talento humano, evidencia de esto es la práctica del *empowerment*, los planes de incentivos y recompensas, entrenamiento continuo y posibilidades de ascenso.

En cuanto a la visión de futuro, los líderes de esas organizaciones, a través de procesos muchas veces participativos, crearon la imagen de la organización que querían tener en el futuro. Por ser la fuerza que impulsa y estimula todas las acciones constituyó la base del éxito; el caso de P&G, donde los equipos de calidad trabajan constantemente en función de la visión, los líderes la difunden por todo el mundo y entrenan a los recién contratados para que también trabajen por ese ideal.

Igualmente es sorprendente cómo los fundadores de HP lograron concebir una visión filosófica y no comercial, lo que la hizo distinta para ese momento. Este tipo de visión estimula la creatividad y la innovación. Uno de los presidentes de esta empresa, John Pepper, decía: “la visión es valiosa en extremo para estimular el espíritu, el sentimiento y el compromiso de nuestra gente (...) con visión de grupos se convierten en una comunidad. La visión es un instrumento poderoso para la comunicación y un catalizador para el logro” (McFarland y otros, 1996: 98).

2. Diseño organizacional: las empresas triunfadoras destinan menos tiempo a pensar en líneas específicas de productos y dedican más



tiempo al diseño organizacional. Para estas compañías el valor de sus productos no es lo primordial, consideran que éstos hacen contribuciones útiles e importantes a la vida de sus clientes, pero se vuelven obsoletos; en cambio una compañía visionaria no cae necesariamente en la obsolescencia si tiene la capacidad organizacional de cambiar y evolucionar más allá de los ciclos de vida de los productos.

Hay que construir la organización que se quiere tener, porque los líderes mueren, pero si las organizaciones tienen fortaleza organizacional deben perdurar decenio tras decenio, a lo largo de muchas generaciones. American Express, fundada en 1850, Johnson & Johnson en 1886, P&G en 1837, son ejemplos de empresas que han diseñado su futuro.

3. Procesos de mejoramiento continuo: todas las empresas analizadas conciben la calidad como una filosofía de vida organizacional. Han demostrado que las organizaciones pueden ser capaces de satisfacer las necesidades de los clientes, de ofrecerles el producto que ellos requieren, y con todas las especificaciones exigidas, más aún, ser visionarias en el sentido de anticiparse a sus necesidades. Conformaron equipos de trabajo para implementar procesos de calidad, crearon y mejoraron sistemas y establecieron contacto directo con los clientes, entre otros aspectos.

Los líderes subrayan la necesidad de enfrentar cara a cara todo aquello que reste calidad dondequiera que exista, puesto que la calidad en el producto y servicio es factor clave del éxito de cualquier organización.

4. Satisfacción de las necesidades y expectativas de sus clientes: este factor impulsó el desarrollo innovativo que emprendieron muchas compañías. Conocer los requerimientos de los clientes es de vital importancia porque es la única manera de ofrecerles lo que realmente necesitan, y es más, saber qué otras cosas se les pueden suministrar.



5. Gerencia participativa y proactiva: el competidor de IBM, la empresa Burroughs, perdió su liderazgo por mantener un estilo gerencial autocrático y conservador. El *empowerment*, fue aplicado con éxito en las empresas analizadas, confiaron en el pensamiento crítico y en las destrezas de la fuerza laboral para hacerlos partícipes del proceso de toma de decisiones. A las personas se les otorga liderazgo para que puedan contribuir con la organización con lo mejor de sus potencialidades. Se puede afirmar que estas empresas gerenciaron el conocimiento, estimularon equipos autodirigidos donde se generaron, como en el caso de HP y P&G, excelentes ideas que se convirtieron en grandes innovaciones.

Los gerentes de estas empresas exitosas plantean que el *empowerment* libera el potencial de cada persona, construyendo una organización y una sociedad de éxito, rentable y de alto desempeño para el siglo (McFarland, 1996).

Por otra parte, esas empresas promovían constantemente el entrenamiento gerencial, desarrollando las potencialidades organizativas del personal directivo. El mismo es transmitido de generación en generación con la finalidad de garantizar el seguimiento de la filosofía de gestión. De la misma manera aprovecharon el potencial de su personal para impulsar el desarrollo de líderes proactivo, conocedores de la importancia del cambio y la renovación de las organizaciones, incentivos del aprendizaje y la innovación continua, propiciadores de la preparación diaria para ser globalmente competitivos.

Por consiguiente, se concibe como tarea fundamental del liderazgo ayudar a las personas a asumir sus responsabilidades en sistemas sociales complejos, a pasar de un sistema que esté muriendo a otro que brinde mejores beneficios y cómo poder construirlo.

Conveniencia de aplicar los FGCE en los postgrados

En atención a las reflexiones anteriores, referidas a los elementos gerenciales que han sido claves para el éxito de las empresas analizadas,



cabe preguntarse: ¿Es posible acaso aplicar esos factores en los postgrados, los cuales no persiguen fines de lucro, dada su misión social, sin renunciar a una gerencia exitosa que garantice su permanencia y en particular su capacidad de responder a las exigencias y transformaciones del entorno?

Esa interrogante podría tener respuesta si se considera que la práctica de los enfoques gerenciales no sólo se circunscribe al ámbito empresarial. Toda organización, independientemente de la actividad que realiza, debe tener entre sus objetivos el de garantizar y brindar una alta calidad de sus productos (bienes y servicios). Esto se constituye, sin lugar a dudas, en las actuales condiciones mundiales, en un principio de subsistencia para cualquier entidad, incluso para la propia educación superior.

También es posible considerar que el éxito de las empresas se debe a que han logrado satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes y de su personal, guiados por una visión y unos valores. Los postgrados, al igual que estas organizaciones, están inmersos en un entorno económico, social y político altamente cambiante, impredecible, globalizado, por lo cual requieren tener una presencia activa dentro de ese ambiente, saber dónde y cómo actuar.

Además, el compromiso que tienen con el país es, sí se quiere, mucho mayor que el de las empresas que persiguen como objetivo terminal el retorno de la inversión, ya que su propósito central es eminentemente social: capacitar y actualizar el talento humano que requiere el sector productivo y la sociedad; razón por la cual deben, garantizar el éxito de su acción transformadora, por lo que deben crear su filosofía de gestión a través de la formulación de la visión, misión y los valores, expresando claramente su razón de ser y su horizonte de acción. Filosofía que guiará las estrategias que impulsen al postgrado en su contribución con el desarrollo de las comunidades a las cuales sirven.

Ese proceso gerencial debe implementarse con la participación activa de los diferentes grupos de interés, a través de talleres u otra estrategia que permita recoger el sentir del personal que labora en la institución, así como de los participantes y comunidad con relación a lo que desean que



sea el postgrado en el futuro. Consideramos que el postgrado debe ser una instancia, dentro de la universidad, generadora del desarrollo máximo de la capacidad intelectual del hombre, más integrada y comprometida con su contexto. Para ello se necesitan gerentes cónsonos con una perspectiva innovadora; que concibe al postgrado como un sistema, integrante e integrador del proceso educativo, y no como un apéndice de la universidad. Y esto se logra cuando se concibe al postgrado como un órgano multidisciplinario y transdisciplinario, que trasciende al conocimiento fragmentado. La gerencia del postgrado debe cambiar y colocar el producto generado en esta área al servicio de la sociedad, contribuyendo con su entorno.

En ese sentido, las investigadoras comparte lo que plantea Guédez (1997): si una organización no conoce la razón a través de la cual se justifica y se valida todo su esfuerzo, o si a nivel de la visión no tiene conciencia de hasta dónde se puede y quiere llegar, ni cuál es el combustible fundamental que establece todo ese esfuerzo y todo el tránsito que desde el punto de vista de los valores va a permitir ir de un lugar a otro, simplemente no hay ningún enfoque ni método que pueda ser implementado con garantía de éxito.

Ahora bien, en lo que hay que tener sumo cuidado es que tanto la visión como los valores no se pueden copiar, independientemente de que sean de una compañía visionaria; éstos son particulares de cada organización, dependen de las creencias y convicciones de su gente. Sin embargo, la visión y los valores no surgen de la nada, hay que construirlos, difundirlos y trabajar para su cumplimiento. Por lo tanto, al igual que las empresas, los postgrados requieren del desarrollo de un *liderazgo situacional* para que tengan la capacidad y habilidad de actuar asertivamente ante las situaciones que se presenten. Se necesitan líderes proactivos, visionarios, conocedores de las situaciones coyunturales y estructurales del entorno, emprendedores, accesibles, que comuniquen la visión, desarrollen *empowerment* y propicien un ambiente donde se generen ideas para el mejoramiento continuo.

Un líder con estas cualidades combinado con un estilo de gerencia participativa, constituye elementos fundamentales para lograr implementar



otro de los factores que caracterizan a las empresas exitosas: el diseño organizacional.

El diseño organizacional hace referencia al postgrado que queremos en el futuro, parte de esa visión se sustenta en unos valores y se va construyendo día a día con la participación de cada uno de los actores que participan en el quehacer educativo: personal directivo, profesores, estudiantes, personal administrativo y obrero, sectores del entorno y comunidad en general. Estos son los únicos que pueden lograrlo. Un estilo gerencial centrado en las personas y en los procesos es la fórmula mágica de cualquier intento de diseño organizacional. Para construir el futuro del postgrado que se quiere tener es perentorio edificarlo con esos grupos de interés a través de estrategias de facilitación como talleres, jornadas de reflexión, reuniones participativas, entre otros.

El tercer y cuarto factor se refiere a la satisfacción del cliente y procesos de mejoramiento continuo, términos que van muy ligados. En las empresas, el centro del sistema de calidad está representado por el cliente, es decir, quien compra el producto. En esos factores hay que reflexionar sobre su concepción, porque es necesario pensar qué se va a entender por cliente de un postgrado ya que éste, en su esencia, no persigue fines de lucro pero atiende las expectativas de crecimiento y mejoramiento profesional de los participantes en las diversas disciplinas, lo que constituye una solicitud más que clientelar, de complementariedad por la vinculación expectante y creciente; así mismo no hay que olvidar que llevan implícito un costo social, el cual no tiene valor monetario. Es un costo que absorbe la institución educativa como consecuencia de su misión social.

El producto fundamental generado por el postgrado es el conocimiento, lo que implica que no sólo los estudiantes son usuarios de este producto, sino todos los actores que tengan relación con el quehacer educativo. Ante ese argumento es preferible darle la denominación de grupos de interés a los estudiantes, personal docente y de investigación, egresados, empresas públicas y privadas, instituciones educativas, así como a otros actores. Por lo tanto, no se puede buscar sólo la satisfacción de quienes compran el producto, por así decirlo, sino de todos los actores del proceso educativo.



Para ello es necesario aplicar algún instrumento que permita identificar continuamente cuáles son las necesidades y expectativas y su evolución para ofrecer el producto o servicio pertinente.

Igualmente existe una transacción financiera cuando los participantes cancelan lo concerniente a las unidades de crédito y otros aranceles, los pagos por concepto de las actividades ofrecidas por educación continua. Otro tipo de ingresos, por ejemplo, son los provenientes por concepto de proyectos con empresas. Ahora bien, la palabra cliente se asocia con lo comercial ya que cuando el cliente compra un producto, en el precio va incluida una ganancia.

En los postgrados también se pueden implementar procesos de mejoramiento continuo. Cuentan, al igual que las empresas, con unidades tales como administración y finanzas, planificación, investigación y desarrollo, recursos humanos y planificación del proceso de suministro del servicio. Todas las unidades son mejorables, incluyendo las docentes, investigación y de extensión. Para ello es necesario que posean un conjunto de estándares altos de calidad, tanto para sus productos como para su personal; por lo tanto el control total de la calidad es una filosofía de vida, y debe ser aplicada en todos los niveles jerárquicos. Este proceso permite visualizar un horizonte más amplio, donde se buscará siempre la excelencia y la innovación que llevará al postgrado a aumentar su competitividad, disminuir los costos, orientando los esfuerzos a satisfacer las necesidades y expectativas de los grupos de interés.

Para que ese proceso sea exitoso se requiere que los directivos del postgrado sean verdaderos líderes, asegurando la participación activa y comprometida de todos en los procesos académicos y administrativos, pues ellos son los principales responsables de la ejecución de los mismos, constituyendo la más importante fuerza impulsora de la institución.

Las reflexiones anteriores permiten acotar que la gerencia de los postgrados debe romper con los esquemas organizacionales inspirados en viejos paradigmas y abrirse a las “nuevas tendencias gerenciales”. Una manera de hacerlo es a través de procesos de evaluación permanente que le permitan al gerente educativo motorizar el contexto en donde opera la institución.



Se requiere de un cambio, de una renovación. Esto es tan cierto y necesario que hoy en día las empresas están conformando la denominada macrogerencia empresarial para poder sobrevivir en el mercado, han establecido alianzas estratégicas, las cuales no sólo han consistido en firmas de convenios sino que han generado gerencias compartidas, un ejemplo es la estrategia del *outsourcing*. Si en el ámbito empresarial están pasando cosas como éstas, cuánto más en las organizaciones educativas superiores, dada su importantísima misión para el desarrollo del país. Ha sido la misma dinámica del entorno la que las ha llevado a buscar nuevas formas de operar. Aspectos como éstos evidencian el reto que tienen los postgrados, así como todo el sistema educativo de renovarse constantemente al igual que las empresas analizadas. Por ello la importancia de los estándares de calidad y su evaluación continúa, para convertir aquellos puntos débiles en fuertes.

Consideraciones finales

Los postgrados, en los actuales momentos, no pueden obviar la necesidad de su transformación. Deben enmarcarse en los nuevos paradigmas de gestión. La sociedad reclama una educación innovadora, que responda con celeridad y pertinencia ante sus necesidades y a situaciones críticas, que son hoy una constante.

Las megatendencias económicas, políticas, tecnológicas y de mercado, entre otras, que se manifiestan en el ámbito local, regional, nacional e internacional imponen a los gerentes de estas instituciones nuevos esquemas de pensamiento para abordar los procesos de cambio institucionales. Los postgrados deben asumir con responsabilidad su papel protagónico dentro de la sociedad; por lo tanto, deben planificar su transformación para constituirse en verdaderos agentes de cambio dentro de su comunidad y contribuir de esa manera con el desarrollo sustentable del país.

Para innovar constantemente sus productos requieren conocer sus fortalezas y debilidades, pero sobre todo saber cuáles son las oportunidades y amenazas que están presentes en el entorno que las rodea. El éxito



institucional está precisamente en su capacidad para actuar, aprender y cambiar ante ese contexto que cada día se hace más impredecible. Cuando el postgrado trabaje en esta línea, la comunidad comenzará a percibirlo como un organismo a su servicio y capaz de insertarse con pertinencia en la dinámica del espacio global.

Para enfrentar toda esa dinámica, los postgrados deben hacer de la evaluación un proceso natural de investigación permanente; es decir, que forme parte del diario vivir de la institución. Debe ser vista como un fin y no como un medio, debido a que su finalidad es garantizar la calidad permanente de la institución y no un medio para lograr la acreditación. Ante esta perspectiva, la evaluación no es sinónimo de acreditación, constituye un concepto mucho más amplio en su contenido y mucho más profundo en sus logros.

Un aspecto de suma importancia que deben tener presente los gerentes de los postgrados es que el cambio es conducido e impulsado por la visión de futuro y la misión, las cuales al ser compartidas por los actores del quehacer educativo permiten contrarrestar una de las dificultades que presenta la educación, como es la de desarrollar las capacidades para introducir innovaciones debido a la resistencia al cambio.

Para sensibilizar al mundo académico y facilitar la innovación y por ende su transformación, se requiere de una gerencia capaz de integrar los elementos involucrados en ese proceso, propiciando la conformación de equipos comprometidos con los procesos de evaluación que necesite realizar la institución. La forma más eficaz para alcanzar competitividad es contar con un personal altamente capacitado y motivado, con objetivos estratégicos muy claros, con gran sentido de pertenencia y que se sientan responsables del futuro institucional. Por lo tanto, es necesario institucionalizar una cultura de evaluación de la calidad para garantizar la ejecución de cualquier plan de desarrollo que se quiera implementar y considerar los diversos factores ya analizados:

1. Filosofía de gestión.
2. Diseño organizacional.



3. Proceso de mejoramiento continuo.
4. Satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes.
5. Gerencia participativa y proactiva.

Una de las razones por las que hay que cambiar la manera como han sido gerenciados los postgrados, es la necesidad que tienen de buscar alternativas de acción para enfrentar una de las grandes amenazas: el presupuesto universitario, pues no pueden supeditar su crecimiento y desarrollo con calidad a causas de índole presupuestaria.

Los postgrados tienen un gran reto: gerenciar con visión de futuro.



Referencias

- BELLERA, G. (1997). "Chrysler. Tenemos una sola ambición: ser los mejores". *Revista Calidad Empresarial*. N° 4. Venezuela: Corporación Calidad 2010, C.A.
- CABANILLA. (2007). Procter & Gamble. [en Línea] Consultado el 27 de diciembre de 2007. Disponible en: <http://foro.profesorcabanilla.com/viewtopic.php?t=1106&view=next&sid=7b6941f444fe829a4b12efcfd96ad910>
- COLLINS, J. y Porras, J. (1995). *Empresas que perduran. Principios exitosos de compañías triunfadoras*. Colombia: Editorial Norma.
- CNN expansión. *Xerox supera expectativas de analistas*. [en Línea] Consultado el 20 de octubre de 2007. Disponible en: <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2007/10/19/xerox-supera-expectativas-de-analistas/> Publicado: 19 de octubre de 2007 Nueva York.
- GARZA, X. (2006). *SMC: ¿Garantía de éxito en las empresas?* [en Línea] Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos14/exito-empresa/exito-empresa.shtml>
- GUÉDEZ, V. (2005). "La diversidad y la inclusión: implicaciones para la cultura y educación". *Revista Universitaria de Investigación*. Año 6. N° 1. Universidad de la Rioja.
- JARDINE, E. (1998). "Procter & Gamble". *Revista Inversiones*. Caracas: Editolaser.
- LA JORNADA (2007). *Lanza Hewlett Packard teléfono computadora*. [en Línea] Disponible en: <http://www.jornada.unam.mx/2007/08/24/index.php?section=economia&article=030n1eco>
- LAUNDRY, R. (1998) "L´analyse de contenu". En: *Recherche sociale. De la problématique à la collecte des données*. Benoit Gauthier (Editor). Sillery, Presses de l'Université du Québec.
- L'ÉCUYER, R. (1987). "L´analyse de contenu: notions et etapes". En: *Les méthodes de recherche qualitatives*. Jean-Pierre Deslauriers (Editor). Sillery. Presses de l'Université du Québec, pp. 49-65.
- L'ÉCUYER, R. (1990) "Méthodologie de l´analyse développementale de contenu". *Sillery*. Presses de l'Université du Québec, pp. 51-120.
- LÓPEZ, C. (2002). *Factores claves de éxito*. [en Línea] Consultado el 15 de enero de 2007. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales/empresadora/articulos/31/claves.htm>



- McFARLAND, L.; SENN, L. y CHILDRESS, J. *Liderazgo para el siglo XXI*. Diálogos con 100 líderes destacados. Colombia: McGraw-Hill.
- MAYER, R. y QUELLET, F. (1991). *Méthodologie de recherche pour les intervenants sociaux*. Montreal-Paris-Casablanca: Boucherville. Gaëtan Morin Editeur.
- Mipunto.com. (2006). *Chrysler, Elegancia y confort*. [en Línea] Consultado el 15 de diciembre de 2006. Disponible en: http://www.mipunto.com/temas/2do_trimestre06/chrysler.html
- PROCTER & GAMBLE MÉXICO (2008). *P & G*. [en Línea] Consultado el 5 de abril de 2008. Disponible en: <http://www.pg.com.mx/nosotros/index.php>
- ROBLES (2008). *Declaración de principios*. [en Línea] Consultado el 12 de abril de 2008. Disponible en: http://www.sra-robles.com/website/site/p_index.php?id=1
- WIKIPEDIA (2007). *Procter & Gamble*. [en Línea] Consultado el 16 de febrero de 2007. Disponible en: [http://es.wikipedia.org/wiki/Ariel_\(detergente\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Ariel_(detergente))
- WIKIPEDIA (2007). *Hewlett-Packard*. [en Línea] Consultado el 16 de febrero de 2007. Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Hewlett-Packard>