



## “EL SANTO GRIAL DE LA GERENCIA”

### Introducción

Hace cinco años, tuve la fortuna de ser invitado a un seminario de Maastricht School of Management de los Países Bajos cuyo tema era **“El Secreto de las Organizaciones de Alto Rendimiento”**, que se desarrolló en la ciudad de Guayaquil, Ecuador. Ahí conocí al expositor, el profesor André A. De Waal, quién durante tres días presentó los resultados de su trabajo de investigación, cuyo propósito era entender las características que tienen las organizaciones de alto rendimiento.

A continuación presentamos el detalle de la información obtenida en el seminario del Profesor De Waal, con el único objetivo de aportar al conocimiento de los gerentes de esta parte del planeta a encaminar sus esfuerzos organizacionales, en la transformación de sus empresas a que sean catalogadas como de Alto Rendimiento.

### El Seminario

Durante el seminario el profesor De Waal, hace una amena presentación sobre el diseño, metodología y enfoque de su estudio, en el que basándose en el análisis de 280 estudios realizados en el campo de las organizaciones de alto rendimiento (HPO), construyó un cuestionario que fue aplicado y distribuido en todo el mundo. Este trabajo que se fundamentó en el análisis estadístico de alrededor de 2500 respuestas, arrojó cinco factores, con 35 características, que son considerados como las características de las organizaciones de alto rendimiento.

Estos cinco factores se aplicaron en dos organizaciones, para probar su relevancia práctica.

### Los resultados

Los cinco factores que distinguen a una organización para ser considerada como una HPO, son:

1. Alta calidad del equipo gerencial,
2. Compromiso de mejora continua y renovación
3. Orientación a largo plazo,
4. Apertura y orientación a la acción, y
5. Fuerza de trabajo de alta calidad.

Algunos factores que no fueron considerados relevantes para una HPO son:

1. La reestructuración,
2. Definición de estrategias,

---

#### Oficina Matriz:

Av. 12 de Octubre y Cordero.  
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702  
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23  
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699  
Quito – Ecuador  
Skype:PiramideDigital

#### Centro de Capacitación Gerencial:

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.  
Cuendina. Pichincha, Ecuador.  
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184  
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000  
Sangolquí – Ecuador  
Skype:pdccgec



3. Gestión de las competencias y
4. Tecnologías de Información y Comunicación.

### Las implicaciones prácticas

Los resultados de la investigación, tratan de establecer la metodología y agenda de acción, sobre la que la organización centre sus esfuerzos de mejora en los próximos años, para convertirse en una HPO.

### Originalidad / valor

Este estudio sobre HPOs presenta las características que hacen que una organización sea considerada como una HPO. El profesor De Waal, desarrolló una muy completa y amplia investigación, a nivel mundial, que abarca no sólo el aspecto estructural, sino también del comportamiento, gestión y las circunstancias externas y ambientales, y proporciona una visión única de como llevar a su empresa a ser una HPO.

### El ambiente de los negocios.

La demanda cada vez mayor de resultados por parte de los actores de las organizaciones; accionistas, directivos, equipo gerencial y operativo, genera una presión a que la organización se adapte cada vez más rápido a la creciente competencia internacional y a competir sobre la base de precio, calidad, flexibilidad, tiempos de entrega y post-venta (Kasarda y Rondinelli, 1998). Hay un consenso general a nivel gerencial, que un efectivo enfoque metodológico de uso de todos estos factores ayudarán a las organizaciones a obtener ventaja competitiva (Lawler, 2003). A raíz del lanzamiento del libro "En busca de la excelencia" (Peters y Waterman, 1982) y los best-sellers más recientes "Construido para durar" (Collins y Porras, 1994) y "Good to Great" (Collins, 2001), los gerentes han desarrollado un gran interés en el aprendizaje de las características de las organizaciones de alto rendimiento que les ayuden en su búsqueda de la excelencia.

La identificación de estas características es de suma importancia ya que los clientes de las organizaciones son cada vez más exigentes y al mismo tiempo se sienten insatisfechos con el rendimiento de las organizaciones.

Esto hace que las organizaciones no sólo tienen que mejorar su desempeño, sino, aún más difícil, mantenerlo. "Así que la búsqueda de las características no solo se centra en los factores que generan una sola vez un buen resultado, sino también las que brindan un desarrollo sostenible.

### High Performance Organizations (HPO)

Se considera como una Organización de Alto Rendimiento, a aquella que obtienen mejores resultados desde los puntos de vista financiero como no financiero, que las de sus

---

#### Oficina

#### Matriz:

Av. 12 de Octubre y Cordero.  
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702  
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23  
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699  
Quito – Ecuador  
Skype:PiramideDigital

#### Centro de

#### Capacitación

#### Gerencial:

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.  
Cuendina. Pichincha, Ecuador.  
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184  
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000  
Sangolquí – Ecuador  
Skype:pdccgec



grupos de pares en un período de tiempo de al menos cinco a diez años (Waal, 2006a + b).

## ¿Vale la pena ser una organización de alto rendimiento?

Para averiguar el secreto de las organizaciones de alto rendimiento - el santo grial de la gerencia -, De Waal, llevó a cabo un estudio a nivel mundial en el que invirtió cinco años, sobre las características que forman parte de este tipo de organizaciones y que puede influenciar a los gerentes a tomar acciones concretas para empezar a lograr mejores resultados. La investigación incluyó la revisión de más de 280 publicaciones sobre estudios realizados en los últimos 30 años en el área de alto rendimiento. Los temas comunes que se encontraron fueron probados en un estudio ejecutado en todo el mundo, a más de 2500 organizaciones: con fines de lucro, sin fines de lucro y gubernamentales. El primer paso fue determinar los rendimientos obtenidos por las HPOs, comparándolas con las que no lo son. La Tabla 1 muestra las diferencias en el rendimiento financiero para ambos tipos de organizaciones. Cuando se comparan los datos que figuran en los más de 230 estudios realizados, claramente se muestra que las HPOs lograr mejores resultados financieros y no financieros (Satisfacción de clientes, lealtad del cliente, lealtad del empleado, y la calidad de productos y servicios), que las no HPOS, año tras año. En resumen, vale la pena ser un HPO!

<b>Tipos de resultados</b>	<b>Desempeño financiero de HPOs comparados con las no-HPOS (en%)</b>
Crecimiento de los ingresos	+ 10
Rentabilidad	+ 29
Retorno sobre los Activos (ROA)	+7
El Retorno sobre Patrimonio (ROE)	+ 17
Retorno de la Inversión (ROI)	+ 20
Retorno en ventas (ROS)	+ 11
Retorno Total Accionistas	+ 23

Tabla 1: Resultados financieros de HPOs en comparación con los de las no-HPOs  
Durante el trabajo estadístico realizado, se identificaron cinco factores que determinan que caracterizan a una HPO.

- 1. Equipo Gerencial de alto nivel / Calidad.** El primer factor y más importante es la calidad del Equipo Gerencial de la organización. En una HPO la gerencia combina muchas características. Mantiene relaciones de confianza con la gente en todos los niveles organizativos, brinda valoración a la lealtad de los empleados, proporciona un inteligente tratamiento de personas inteligentes, muestran respeto a la gente, crean y mantienen las relaciones individuales con los empleados, fomentan la creencia y la confianza en los demás, y tratan a la gente con justicia. Los Gerentes de un HPO tienen integridad y son un modelo a seguir por ser honestos sinceros y

**Oficina  
Matriz:**

Av. 12 de Octubre y Cordero.  
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702  
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23  
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699  
Quito – Ecuador

Skype:PiramideDigital

**Centro de  
Capacitación  
Gerencial:**

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.  
Cuendina. Pichincha, Ecuador.  
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184  
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000  
Sangolquí – Ecuador  
Skype:pdccgec



comprometidos, trabajan con entusiasmo y respeto, tienen un sólido conjunto de normas de ética, son creíbles y coherentes, mantiene un sentido de vulnerabilidad y de no ser autocomplacientes. Aplican decisivas acciones centradas en la toma de decisiones, evitando el exceso de análisis, aportan decisiones y acciones efectivas, mientras que al mismo tiempo, fomentan la toma de acciones por otros, son entrenadores de gestión y facilitan el camino a los empleados a lograr mejores resultados por su apoyo, ayuda y protección de interferencias externas, y por estar disponibles para guiarlos. La Gerencia define responsabilidades y personas responsables de los resultados y se centra en el logro de resultados, manteniendo clara rendición de cuentas por el rendimiento y toma de decisiones difíciles. Los Gerentes de un HPO aportan una gestión eficaz, seguridad y un fuerte estilo de comunicación de los valores, asegurándose de que la estrategia es conocida y aceptada por todos los miembros de la organización.

- 2. Apertura y orientación a la acción.** Se refiere a las características de los factores que no sólo crean una cultura abierta en la organización, sino que también se centran en el uso de la apertura para tomar acción especializada para lograr resultados. La Gerencia, con frecuencia valora la opinión de los empleados para participar en diálogos abiertos, y mediante su participación en todos los asuntos importantes y los procesos organizativos. Las HPO permiten la gestión de experimentos y errores, y desafían a los empleados a asumir riesgos, y a capitalizar de los errores al ser considerados como una oportunidad para aprender, esto da la bienvenida y estimula el cambio de forma continua en la búsqueda de la renovación, el desarrollo de capacidades dinámicas de gestión para mejorar la flexibilidad, y de ser personalmente participe del cambio. La gente en un HPO invierte mucho tiempo en la comunicación, el intercambio de conocimientos y el aprendizaje a fin de obtener nuevas ideas para hacer su trabajo mejor y que la organización completa mejore su rendimiento.
- 3. Compromiso a Largo Plazo.** El tercer factor indica que el compromiso a largo plazo es mucho más importante que ganar dinero en el corto plazo. Este compromiso a largo plazo se amplía en toda la organización, es decir no solo en los accionistas, sino también a los empleados, proveedores, clientes y la sociedad en general. Un HPO se esfuerza continuamente para mejorar la creación de valor para el cliente mediante el aprendizaje de lo que quieren los clientes, la comprensión de sus valores, la construcción de excelentes relaciones con ellos, tener un contacto directo, alentarlos a participar, ser sensible a sus necesidades, y centrándose en forma continua en la mejora de la percepción de valor para el cliente. Un HPO mantiene buenas relaciones a largo plazo con todas las partes interesadas mediante la creación de redes. En términos generales, son generosas con la sociedad, y con la creación de beneficio mutuo, transforman los problemas en oportunidades de conseguir beneficios, y establecen relaciones ganar-ganar. Una HPO también crece a través de asociaciones con proveedores y clientes, lo que convierte a la organización en una red organizacional internacional. La gestión de

**Oficina  
Matriz:**

Av. 12 de Octubre y Cordero.  
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702  
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23  
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699  
Quito – Ecuador  
Skype:PiramideDigital

**Centro de  
Capacitación  
Gerencial:**

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.  
Cuendina. Pichincha, Ecuador.  
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184  
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000  
Sangolquí – Ecuador  
Skype:pdccgec



un HPO se compromete con la organización de un largo recorrido, brindando equilibrio a las partes en la consecución de un objetivo común, y guía y enseña a los miembros de la organización como poner a las necesidades de la empresa como un todo en primer lugar. Hacen crecer a los nuevos gerentes de sus propias filas, animan a la gente a convertirse en líderes, ocupando puestos de promoción interna. Una HPO crea un ambiente de trabajo seguro y protege a la gente dando la sensación de seguridad (física y mental) y la seguridad en el empleo.

- 4. Enfoque y compromiso de mejora continua y renovación.** El cuarto factor está muy en línea con una tendencia de las últimas dos décadas: la mejora continua y la innovación. Esto comienza en una HPO, con la adopción de una estrategia que involucre a la sociedad, y aporte, mediante el desarrollo de nuevas ideas y alternativas, a compensar las estrategias que dejarán de ser utilizadas. Después de eso, la organización hará todo lo que esté a su alcance para cumplir con esta estrategia única, con ello, se simplifica, mejora y alinea todos sus procesos para mejorar su capacidad para responder a los eventos de manera eficiente y con eficacia y eliminar trámites innecesarios, el re-trabajo y la sobrecarga de información. La compañía también mide e informa sobre los progresos alcanzados y mide el progreso, por lo tanto vigila el cumplimiento de los objetivos y se enfrenta a las realidades. Se informa de los logros y dificultades de la gestión a todos los niveles de la organización, para que todos sus miembros conozcan de primera mano de la información financiera y no financiera necesaria para conducir la mejora a partir de su área de responsabilidad. La gente en una HPO siente la obligación moral de lograr en forma continua la consecución de mejores resultados. La organización innova continuamente productos, procesos y servicios, pues, constantemente crea nuevas fuentes de ventaja competitiva debido al rápido desarrollo de nuevos productos y servicios para responder a los cambios del mercado. Los Gerentes, mantienen las competencias básicas dentro de la empresa y tercerizan las competencias que consideran no son esenciales para el negocio.
- 5. Alta Calidad de la Fuerza Laboral.** Como complemento al Equipo Gerencial de alto nivel / Calidad, presentado en el punto 1, este quinto factor hace mención a una Alta Calidad de la Fuerza Laboral. Una HPO se asegura de que su fuerza laboral, sea diversa y complementaria, de tal manera que obtenga una máxima flexibilidad, que le facilite detectar las complejidades de las operaciones, e incite a la creatividad en la solución de problemas, tratándolos como oportunidades de mejora, con el único objetivo de obtener mejores resultados organizacionales. Una HPO trabaja continuamente en el desarrollo de su fuerza de trabajo, capacitándolas para ser a la vez resistente y flexible, ayudándoles a aprender de los demás, alentándolos a entrar en alianzas con proveedores y clientes. La Gerencia de una HPO inspira a la Fuerza Laboral a trabajar en sus habilidades para que consigan resultados verdaderamente extraordinarios, y celebra con los responsables de su consecución, los éxitos de los rendimientos obtenidos, esto los hará creativos en la búsqueda de nuevas formas productivas para alcanzar los resultados deseados.

**Oficina  
Matriz:**

Av. 12 de Octubre y Cordero.  
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702  
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23  
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699  
Quito – Ecuador  
Skype:PiramideDigital

**Centro de  
Capacitación  
Gerencial:**

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.  
Cuendina. Pichincha, Ecuador.  
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184  
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000  
Sangolquí – Ecuador  
Skype:pdccgec



## La buena noticia.

El estudio conducido por De Waal, muestra que existe una relación directa entre los factores de una HPO y su rendimiento competitivo. Las organizaciones que prestan más atención a los factores de HPO y obtienen una puntuación alta consistentemente logran mejores resultados que sus pares, en todas las industrias, sectores y países del mundo. A la inversa, las organizaciones que obtuvieron una puntuación baja consistentemente logran resultados en la parte inferior de su industria.

La diferencia entre HPOS y no-HPOS es particularmente significativo en el caso de **Compromiso a Largo Plazo**, las HPOs ponen mayor atención a los aspectos de largo plazo que las que no lo son, por lo que son capaces de mejorar significativamente sus rendimientos. Un análisis más detallado de los resultados del estudio muestran que los cinco factores identificados se encuentran interrelacionados. Esto significa que cuando una organización comienza a trabajar en la mejora de uno de los Factores de HPO, los otros factores presentan un efecto reflejo, es decir, también se mejorarán. Sin embargo, estos cinco factores no constituyen una receta genérica ya que puede haber diferencias significativas para las distintas organizaciones.

- **Las organizaciones con fines de lucro.** Deben centrarse en todos los cinco factores para convertirse y seguir siendo consideradas como una HPO.
- **Las organizaciones sin fines de lucro.** Deben concentrarse inicialmente en tres factores:
  - Apertura y orientación a la acción,
  - Compromiso a Largo Plazo, y
  - Enfoque y compromiso de mejora continua y renovación.
- **Las agencias gubernamentales.** Deben centrarse específicamente en Equipo Gerencial de alto nivel / Calidad.

También hay diferencias entre las industrias.

- **La industria de servicios financieros.** Deben prestar atención a mejorar el Equipo Gerencial de alto nivel / Calidad, para luego seguir con el Compromiso a Largo Plazo, el Enfoque y compromiso de mejora continua y renovación, y finalmente la Alta Calidad de la Fuerza Laboral.
- **La industria de la Salud.** Debe centrarse en el Enfoque y compromiso de mejora continua y renovación, y luego en el Equipo Gerencial de alto nivel / Calidad
- Es importante que la Gerencia conozca el orden de los factores más importantes de su industria antes de iniciar el camino para convertirse en un HPO.

---

### Oficina Matriz:

Av. 12 de Octubre y Cordero.  
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702  
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23  
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699  
Quito – Ecuador

Skype:PiramideDigital

### Centro de Capacitación Gerencial:

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.  
Cuendina. Pichincha, Ecuador.  
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184  
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000  
Sangolquí – Ecuador  
Skype:pdccgec



## **Pero, ... ¿qué no es importante?**

Es interesante saber cuales técnicas y métodos no ayudan a una organización a convertirse en una HPO.

Hay muchas cosas que los gerentes consideran importantes que resultan no serlo en el camino de las organizaciones a convertirse en una HPO.

Por ejemplo, ningún diseño de estructura organizacional examinado mostró una relación directa con un alto rendimiento alcanzado, y por lo tanto no es un requisito previo para que una organización se convierta en una HPO. El mensaje es que un diseño funcional, por procesos o matricial son igual de efectivos, desde esta perspectiva esta característica, no debe ser considerada. En consecuencia, el partir de una reorganización para mejorar el rendimiento, no es lo ideal.

Del mismo modo un mayor empoderamiento de los funcionarios no necesariamente puede contribuir a un alto rendimiento. Los resultados de la investigación muestran que un alto nivel de autonomía tiene una relación negativa con rendimiento competitivo. Demasiada libertad de los empleados puede llevar al desorden interno y confusión si no está respaldado por medios adecuados de coordinación y pueden causar un daño serio a las organizaciones.

Otro resultado interesante de la investigación es que la estrategia de la organización desempeña un papel relativamente poco importante en convertirse en una HPO. No hay mucha diferencia si la estrategia de la compañía se centra en el liderazgo en costos, diferenciación de productos, intimidad con el cliente o una combinación de éstos, el factor distintivo es la singularidad de la estrategia en comparación con competidores en el mismo sector. El análisis de la encuesta mostró que cuando se comparan las características de estrategia y Enfoque y compromiso de mejora continua y renovación, este último resulta mucho más importante para el éxito de una organización. Un equipo de buena gente puede lograr lo que quiera, mientras que una organización con una estrategia clara y bien definida, pero sin las personas adecuadas para su ejecución no va a ninguna parte.

Un tercer resultado, tal vez sorprendente es la relativa falta de importancia de la tecnología y, en particular de las tecnologías de información y comunicación (TICs) en la estrategia para convertirse en una HPO. Muchas organizaciones gastan mucho tiempo y recursos en la implementación de nuevas TICs, pero estas no transformarán a su empresa en una HPO. Aunque muchas de las características, especialmente de mejora continua, no se puede mejorar sin las TIC, la implementación de nuevos sistemas y tecnología no ayudan necesariamente a que las organizaciones mejoren su desempeño.

Por último, el estudio mostró que el benchmarking es menos eficaz de lo esperado. Cuando una organización se embarca en un proyecto de evaluación comparativa por lo general tiene como objetivo identificar las mejores prácticas, emular a estos y alcanzar el

---

### **Oficina Matriz:**

Av. 12 de Octubre y Cordero.  
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702  
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23  
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699  
Quito – Ecuador  
Skype:PiramideDigital

### **Centro de Capacitación Gerencial:**

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.  
Cuendina. Pichincha, Ecuador.  
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184  
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000  
Sangolquí – Ecuador  
Skype:pdccgec



mismo nivel que su par con lo mejor de la industria. Sin embargo, las HPOs, tienen una visión completamente diferente de las mejores prácticas. Consideran a los competidores con rendimientos extraordinarios como la línea de base para la evaluación del rendimiento.

## Conocimientos en la práctica

La importancia de este estudio es que una vez que la Gerencia, conoce los factores de las HPOs puede determinar el estado de su organización, mismo que puede hacerse mediante la distribución de un cuestionario a los directores y demás personal para posteriormente tabular los resultados. Una de las primeras empresas en hacer esto fue un división de un proveedor de servicios financieros de gran tamaño. Más de 500 empleados llenaron el cuestionario, y calificaron a su organización en base de 35 características. Los resultados fruto del análisis estadístico, para evaluar el estado de la compañía, se presenta en la Figura 2.

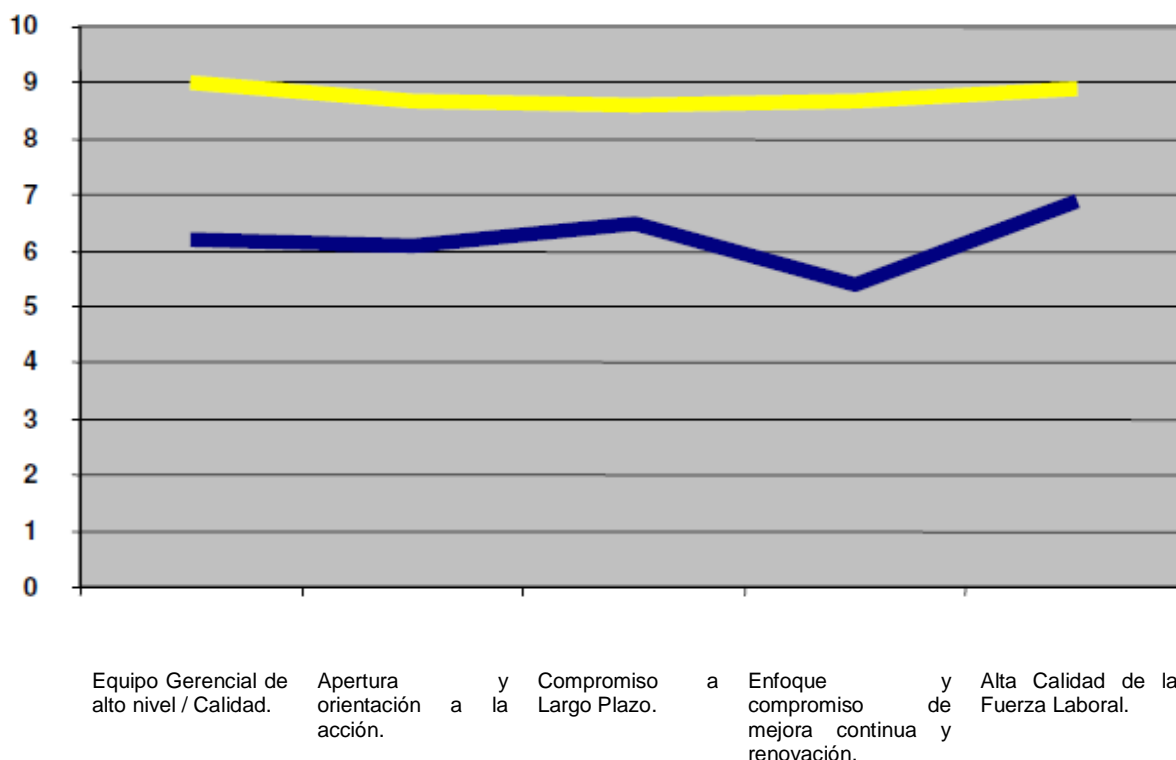


Figura 2: Estado de HPO de un proveedor de servicios financieros grande (en azul), en comparación con el puntaje promedio de los 3 mejores proveedores de servicios financieros (en amarillo).

### Oficina Matriz:

Av. 12 de Octubre y Cordero.  
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702  
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23  
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699  
Quito – Ecuador  
Skype:PiramideDigital

### Centro de Capacitación Gerencial:

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.  
Cuendina. Pichincha, Ecuador.  
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184  
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000  
Sangolquí – Ecuador  
Skype:pdccgec





Cuando las puntuaciones de la empresa se compararon con los de la parte superior de los 3 mejores resultados en organizaciones proveedoras de servicios financieros de la base de datos de HPO, se hizo evidente que la organización todavía tenía que mejorar considerablemente en todos los factores para lograr el alto nivel de rendimiento. Cuando se buscó las puntuaciones de las características en la encuesta, se identificó una serie de aspectos de mejora:

- En primer lugar, la firmeza de la toma de decisiones y la acción tomada por la Gerencia, por lo tanto era necesario mejorar la efectividad de la gestión.
- Al mismo tiempo, tenía que haber menor distancia entre la dirección y los empleados para que realmente puedan trabajar en la construcción de relaciones de confianza, por lo que es necesario comenzar a entrenar y guiar a las personas hacia un mejor rendimiento. La Gerencia también tiene que involucrar a los empleados más importantes en los negocios / procesos, sobre todo el proceso de toma de decisiones. Los empleados en el otro lado tenía que dedicar más tiempo a la formación, aumentar su flexibilidad y resistencia, e interactuar más entre sí y con las partes externas (proveedores, clientes) para compartir conocimientos y experiencias y mejorar el flujo de información dentro y fuera de la empresa. Esto requiere de un proceso que incluye una mejor Gerencia y gestión del rendimiento con el fin de mejorar continuamente y alinear los procesos de negocio y hacer que la información sobre el estado de estos procesos esté pública dentro de la organización, disponible y sea asimilada por todos los actores. Como consecuencia lógica, la organización tiene que prestar más atención a la renovación, en particular centrándose en el desarrollo de una única estrategia, productos y servicios.
- La Gerencia de la empresa y los empleados entendieron en detalle los resultados proporcionados por la encuesta y los temas de mejora. El primer punto a tratar fue sobre si la organización ¿Quería ser una HPO?, y si es así, si se debe iniciar la transición en una sola división o en toda la empresa. La Gerencia decidió iniciar la transición a una HPO, tomando como prueba piloto a una de sus divisiones abordando el aspecto en el que se obtuvo la menor calificación (ver Figura 2), es decir el -Enfoque y compromiso de mejora continua y renovación-. Esto se hizo para obtener experimentar con el proceso de mejora y para concienciar a toda la organización del estado actual de la empresa y las mejoras necesarias. Los Gerentes prepararon las mentes de los empleados para la transición inminente. Después de todo, la nueva estrategia de la empresa la convertiría en "el mejor proveedor de servicios financieros y el proveedor preferido por los clientes en los próximos cinco años ", algo que no puede lograrse sino trabajando en convertirse en una HPO.

## Conclusiones

---

### Oficina Matriz:

Av. 12 de Octubre y Cordero.  
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702  
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23  
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699  
Quito – Ecuador  
Skype:PiramideDigital

### Centro de Capacitación Gerencial:

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.  
Cuendina. Pichincha, Ecuador.  
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184  
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000  
Sangolquí – Ecuador  
Skype:pdccgec



Este estudio sobre HPOs muestra lo que hace a una excelente organización, ser considerada como tal. Debido a que la investigación es tan amplia y completa - que abarca no sólo la estructura organizacional, sino también del comportamiento, de aspectos de la gestión y las circunstancias externas y ambientales y ha sido llevada a cabo en todo el mundo - nos proporciona una visión única de lo que hace una verdadera gran organización. Además, no sólo los resultados de la investigación permiten a una organización determinar su estado de HPO, sino que también son la base para un programa de acción con indicación de los esfuerzos de mejora para los próximos períodos. En este sentido, los gerentes pueden comenzar inmediatamente a actualizar a su organización. Se debe tener en cuenta sin embargo que, debido a que las organizaciones y los entornos están en constante evolución, las ideas y prácticas de mejora deben ser adaptados a los tiempos. Lo que importa es la práctica empresarial correcta, la implementación y explotación de los controles adecuados del negocio para adaptarse y dar forma a las condiciones que enfrenta una empresa a través del tiempo (Strebel, 2003). Si esto no se hace, las organizaciones corren el riesgo de alcanzar el mismo destino que muchas organizaciones caracterizadas como excelentes en el pasado, cuya actuación se fue a pique años después de haber sido denominada como ejemplos de excelencia. (Manzoni, 2004). Los directivos de las HPOs son flexibles y lo suficientemente creativos para no dejar que esa caída, en caso de que ocurra pueda ser sobrellevada y mantener el estado de que su organización sea catalogada como de clase mundial.

## Bibliografía

- Collins, J.C. (2001), Good to great. Why some companies make the leap ... and others don't, London: Random House
- Collins, J.C. and Porras, J.I. (1994), Built to last. Successful habits of visionary companies, New York: Harper Business
- Dawes, J. (1999), "The relationship between subjective and objective company performance measures in market orientation research: further empirical evidence", Marketing Bulletin, 10: 65-76
- Devinney, T.M., Richard, P.J., Yip, G.S. and Johnson, G. (2005), "Measuring organizational performance in management research: a synthesis of measurement challenges and approaches", Research paper, [www.aimresearch.org](http://www.aimresearch.org)
- Dollinger, M.J. and Golden, P.A. (1992), "Interorganizational and collective strategies in small firms: environmental effects and performance", Journal of Management, vol. 18, no. 4: 695-715
- Glaister, K.W. and Buckley, P.J. (1998), "Measures of performance in UK international alliances", Organization Studies (Walter de Gruyter GmbH & Co. KG.), Vol. 19 Issue 1, p89-118
- Heap, J. and Bolton, M. (2004), "Using perceptions of performance to drive business improvement," in Neely, A., M. Kennerly, and A. Waters (Ed.), Performance measurement and management: public and private, Centre for Business Performance, Cranfield University, pp. 1085-1090
- Kasarda, J.D. and Rondinelli, D.A. (1998), "Innovative infrastructure for agile

---

### Oficina Matriz:

Av. 12 de Octubre y Cordero.  
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702  
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23  
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699  
Quito – Ecuador  
Skype:PiramideDigital

### Centro de Capacitación Gerencial:

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.  
Cuendina. Pichincha, Ecuador.  
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184  
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000  
Sangolquí – Ecuador  
Skype:pdccgec



- manufacturers”, Sloan Management Review 39, no. 2, Winter: 73-82
- Lawler III, E.E. (2003), Treat people right! How organizations and individuals can propel each other into a virtuous spiral of success, San Francisco: Jossey-Bass
- Manzoni, J.F. (2004), “From high performance organizations to an organizational excellence framework,” in M.J. Epstein, and J.F. Manzoni (ed.), Performance measurement and management control: superior organizational performance. Studies in managerial and financial accounting, volume 14, Amsterdam: Elsevier
- Peters, T. and Waterman, R. (1982), In Search Of Excellence, New York: Warner Books
- Strebel, P. (2003), Trajectory management. Leading a business over time, Chichester: John Wiley & Sons
- Waal, A.A. de (2006a), “The Characteristics of High Performance Organizations,” in A. Neely, M. Kennerley and A. Walters (Ed.), Performance Measurement and Management:
- Public and Private, Cranfield: Cranfield School of Management, pp. 203-210
- Waal, A.A. de (2006b), “The Characteristics of a High Performance Organization,” Handbook of Business Strategy, October
- Wall, T.D., Mitchie, J., Patterson, M., Wood, S.J., Sheeran, M., Clegg, C.W. and West, M. (2004), “On the validity of subjective measures of company performance”, Personnel Psychology, Vol. 57: 95-118

**AUTOR:**



Pablo G Páez Post-PhD

∴ CEO

[pablo\\_paez@piramidedigital.com](mailto:pablo_paez@piramidedigital.com)

Cel. + (593) 991 699 699

skype: ppaezec

[www.piramidedigital.com](http://www.piramidedigital.com)  
[www.elmayorportaldegerencia.com](http://www.elmayorportaldegerencia.com)

**Oficina  
Matriz:**

Av. 12 de Octubre y Cordero.  
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702  
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23  
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699  
Quito – Ecuador  
Skype:PiramideDigital

**Centro de  
Capacitación  
Gerencial:**

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.  
Cuendina. Pichincha, Ecuador.  
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184  
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000  
Sangolquí – Ecuador  
Skype:pdccgec