

EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL COMO VENTAJA COMPETITIVA: UN ENFOQUE SISTÉMICO

Autores:

Mtro. Gerardo Quiroz Vieyra

Cargo: Profesor del Departamento de Política y Cultura de la Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Xochimilco. Ingeniero en Comunicaciones y Electrónica por el IPN, Maestro en Administración y Consultoría por la Universidad Marista, Ciudad de México. Exdirector de Informática de la UAM, Exsecretario de Unidad de la UAM Cuajimalpa, Exsecretario de Gestión Estratégica del IPN. México.

Dirección: Retorno de Aldama 27, Col. San Juan Tepepan. Alcaldía Xochimilco, Ciudad de México. C.P. 16020

Dr. Luis Fernando Muñoz González

Cargo: Profesor del Departamento de Producción Económica de la Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Xochimilco. Licenciado en Administración y Licenciado en Economía por la UAM, Maestro en Finanzas por la Universidad Chapultepec y Doctor en Ciencias Sociales y Administrativas por la Universidad Chapultepec. México.

Dirección: Gabriel Mancera 1018-201, Col. Del Valle Centro. Alcaldía Benito Juárez, Ciudad de México. C.P. 03100

Área temática C: Dirección y Organización.

Palabras clave: administración del desempeño organizacional, ventaja competitiva sistémica, modelo sistémico del desempeño organizacional, ventaja competitiva, medición y toma de decisiones.

Desempeño Organizacional como Ventaja Competitiva: un enfoque sistémico

Resumen

Siendo la ventaja competitiva un objetivo que buscan todas las empresas, si se considera su complejidad y la relación con su entorno, resulta limitado pensar que ésta se puede lograr con un solo instrumento y que éste impacta en solo una dimensión del desempeño organizacional. Considerar a la organización desde un punto de vista sistémico y en sus cuatro dimensiones, permite entender los factores del desempeño organizacional y las interrelaciones entre ellos. En este trabajo se presenta un modelo de referencia para la administración sistémica del desempeño organizacional y una breve descripción de los conceptos relacionados con ella.

Palabras clave: administración del desempeño organizacional, ventaja competitiva sistémica, modelo sistémico del desempeño organizacional, ventaja competitiva, medición y toma de decisiones.

1. Introducción

Se estudia y se escribe mucho acerca de la ventaja competitiva, aunque muchas veces sólo se conceptualiza o se analiza con base en un único instrumento para el logro de ésta. Por ejemplo, desde la tercerización de procesos de negocios (Clic, R., Duening, T, 2005), de la creación y administración de talento (Lawler, E, III, 2008), de la administración de la innovación tecnológica (Betz, F., 2011), del diseño del negocio (Martin, R., 2009), de las compras bajo un enfoque estratégico (Booth, C., 2010), de la resiliencia de la empresa (Sheffi, Y., 2005), desde el punto de vista de oportunidad, o sea, del tiempo como ventaja competitiva (Navarro, P., 2006), del enfoque centrado en el cliente (Parniangtong, S., 2017), de la administración estratégica como ventaja competitiva (Barney, J., Hesterly, W., 2015), de la administración del conocimiento para mantener la ventaja competitiva (Jackson, S., Denisi, A., Hitt, M. Eds., 2003), de la estrategia de mercadotecnia (Hooley, G., Piercy, N., Nicolaund, B., Rudd, J., 2017), con base en el manejo de los recursos (Barney, J., Clark, D. (2007), de la lógica administrativa y el modelo de negocios (Mishra, Ch., 2017), de la producción esbelta (Nicholas, J., 2018) o desde la innovación estratégica (Afuah, A., 2009), por solo mencionar algunos enfoques de propuesta de creación y sostenimiento de la ventaja competitiva.

Sin embargo, la ventaja competitiva también es un proceso que hay que efectuar para crearla, mantenerla, adecuarla e incluso de manera disruptiva generar una nueva, todo ello al ritmo en que las condiciones cambien. Como dice Rita Gunther McGrath (2013), dado que la ventaja competitiva no es permanente, hay que modificar la estrategia competitiva tan rápido como lo hagan los negocios. Otro señalamiento importante de la autora en esta obra es que también hay que cambiar el paradigma de que la ventaja competitiva se da en la comparación entre empresas del mismo sector o entre modelos de negocios de empresas del mismo sector, sino que se da en arenas específicas, entendiendo por arena la conexión entre segmento de mercado, oferta y localización geográfica. Así cada teatro de operaciones tiene características específicas y diferenciadas, caracterizadas como señala McGrath por las conexiones particulares entre clientes y soluciones, no por la convención tradicional de productos sustitutos.

Dado que la organización es un sistema, su comportamiento también es sistémico, es decir, el funcionamiento de una de sus partes, o subsistemas, se refleja en su conjunto. Steven Schuster (2018) dice que “El pensamiento sistémico nos da una imagen completa de un sistema al permitirnos examinar las interconexiones entre sus componentes, en lugar de solo verlos como partes individuales independientes.” Por ello, un enfoque sistémico del desempeño organizacional puede permitir acciones de mayor impacto y más efectivas, de mayor calado que las acciones puntuales independientes.

Cabe señalar que cada uno de los temas, metodologías, métodos y herramientas mencionados aquí serían motivo de al menos un trabajo en particular, pero se mencionan de manera somera como marco al tema central, que es la administración del desempeño organizacional como ventaja competitiva.

2. Competitividad y Ventaja Competitiva

En un mercado caracterizado por un número creciente de competidores y con oferentes no solo locales, sino regionales, nacionales o globales, la creación, incremento o mantenimiento de las ventajas competitivas de una organización no solo resulta deseable, sino indispensable para participar en aquél.

Competitividad

Koontz y O'Donnell (2013) dicen que “la competitividad es la capacidad que tiene la empresa de obtener rentabilidad en el mercado con relación a sus competidores”, y agregan “la competitividad depende de la relación entre el valor y la cantidad del producto ofrecido y los insumos necesarios para obtenerlo (productividad), y la productividad de los otros oferentes del mercado”.

Ventaja competitiva

De acuerdo con Michael Porter (1985), la ventaja competitiva se da fundamentalmente cuando la empresa crea un valor para sus clientes que exceda el costo de la empresa para crearla, y señalan a su vez que hay dos tipos de ventaja competitiva básicos: liderazgo en costos y diferenciación. Por su parte, Jay B. Barney y William S. Hesterly (2015) señalan que “una firma tiene una ventaja competitiva cuando es capaz de crear más valor económico que las firmas rivales, entendiendo por valor económico la diferencia entre los beneficios percibidos por el comprador de los productos o servicios y el costo económico total de esos productos o servicios”.

De manera general se dice que se logra una **ventaja competitiva** cuando una organización instrumenta una estrategia que crea un valor importante para sus clientes, que sus competidores no pueden reproducir con éxito. A su vez, Sathit Parniangtong (2017) define **valor** como la relación entre los beneficios de un producto con relación a su precio, por lo que una organización puede establecer ventaja competitiva en el mercado de esta manera.

Fredrik Nilsson y Birger Rapp (2005) destacan la importancia de la congruencia estratégica y el control integrado para entender y lograr la ventaja competitiva, al tiempo que señalan que el desconocimiento de los factores que afectan la competitividad del negocio puede tener repercusiones en la economía de países enteros.

La importancia de la ventaja competitiva es que le otorga a la empresa una participación en el mercado. La ventaja competitiva puede establecerse ya sea a nivel estratégico, táctico u operativo, aunque hay que considerar que ésta puede darse en varios aspectos de cada uno de estos niveles.

Transformaciones

Según el Boston Consulting Group (2016), las transformaciones son origen de la pérdida de las ventajas competitivas tradicionales y señala que los principales impulsores de la transformación son: el incremento de la volatilidad (competencia), la disrupción digital, el incremento en las regulaciones, la geopolítica, la presión del gasto público, la economía en la manufactura, el panorama energético, las tasas variables de crecimiento, y también ahora el sentir de la sociedad y las situaciones emergentes como la pandemia Covid-19 provocada por el virus SARS-CoV-2.

Joseph Stiglitz (2020) publicó un artículo ampliamente difundido y reseñado en muchos diarios en que señala que “la pandemia amplía la amenaza de la automatización para los trabajadores poco cualificados en servicios que requieren interacciones personales, que hasta ahora se habían considerado menos afectados, como por ejemplo educación y salud. Todo esto significa que disminuirá la demanda de ciertos tipos de trabajo. Estos cambios casi con certeza aumentarán la desigualdad, acelerando las tendencias ya existentes. En cualquiera de los casos, las transformaciones requieren de la adaptación de las empresas para mantener su operación, pero también pueden ser una oportunidad de crecimiento para quien vea y pueda aprovechar las nuevas oportunidades que se presentan.”

Así, por los cambios en el entorno, las ventajas competitivas están en permanente tensión, lo que obliga a las empresas a hacer los ajustes estratégicos necesarios para mantenerlas o crear nuevas aprovechando las oportunidades que se presentan, como señala Stiglitz, ya que mantenerse indiferente a los cambios trae como consecuencia la pérdida de ellas.

3. El desempeño organizacional como fuente de ventaja competitiva

El desempeño organizacional es el grado en que una organización cumple con sus objetivos. Richard, Yip y Johnson (2009) definen que “el desempeño organizacional abarca tres áreas específicas de la firma: (a) desempeño financiero (ganancias, retorno de activos, retorno de inversión, etc.); (b) desempeño del mercado de productos (ventas, participación de mercado, etc.); y (c) rentabilidad de los accionistas (rentabilidad total de los accionistas, valor económico agregado, etc.)”, señalan además que “la efectividad organizacional es más amplia y captura el desempeño organizacional más la plétora de los resultados de desempeño interno normalmente asociados con operaciones más eficientes o efectivas y otras medidas externas que se relacionan con consideraciones que son más amplias que aquellas simplemente asociadas con la valoración económica (ya sea por accionistas, gerentes o clientes), como la responsabilidad social corporativa”.

El desempeño de la organización está dado por la resultante de los de sus diversos subsistemas, esto significa que el desempeño de cada subsistema debe estar optimizado y armonizado con el de los demás. La alineación entre subsistemas es clave para el desempeño total, una cadena de procesos desarticulada resulta en un desempeño ineficiente, como puede ser observado en muchas empresas, en que no todas las funciones se llevan a cabo con el mismo nivel de desempeño.

Una vez establecidos los conceptos generales de la ventaja competitiva y el desempeño organizacional, se puede estudiar el desempeño organizacional como fuente de ventaja competitiva, pero éste tiene más alcance que solo uno de los procesos o de los aspectos, pues involucra a la organización en su conjunto, de manera tal que el enfoque también debe ser integral, sistémico, bajo la consideración de que en la organización todos los aspectos y sus procesos tienen relación entre sí, y que el desempeño total es la resultante de la eficiencia y eficacia de cada dimensión y sus procesos, y de la organización en su conjunto.

Un buen desempeño organizacional puede traer eficiencias en costos, tiempos de ciclo, calidad, reputación, presencia de marca, etc., y en varios de ellos al mismo tiempo, por lo que la complejidad del análisis, planeación, ejecución y operación de las acciones que lleven a una mejora significativa en el desempeño organizacional puede ser justificada.

4. Un modelo sistémico de administración del desempeño organizacional

Dada la naturaleza sistémica de una organización y de su desempeño mismo, resulta conveniente una administración sistémica de los mismos, ya que así se podrán analizar las estrategias y sus resultados en todos los aspectos que sean impactados por ellas.

Administración del desempeño organizacional

En el modelo de administración propuesto en este trabajo se analiza el desempeño organizacional desde sus cuatro componentes: procesos, gente, tecnología y cultura organizacional, los cuatro íntimamente relacionados y complementarios.

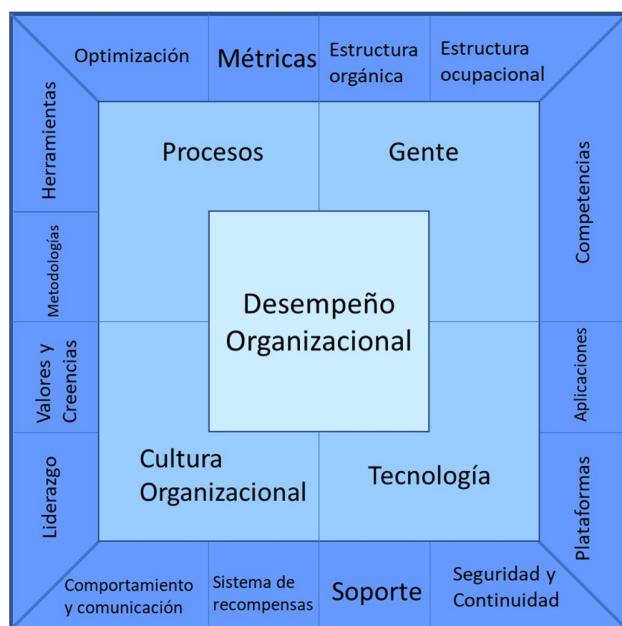


Figura 1. Componentes principales del desempeño organizacional.

Fuente: elaboración propia

Procesos

Todas las funciones dentro de una organización se llevan a cabo mediante procesos, de todo tipo, de planeación, de abastecimiento, de producción, de calidad, de recursos

humanos, financieros, de mercadotecnia y ventas, de logística, y muchos más. Los procesos son también una fuente de eficacia y eficiencia operativa, por lo que en la búsqueda de la mejora del desempeño organizacional se deberán revisar los procesos, tanto en sí mismos, uno por uno, como en su interrelación con otros procesos, es decir hay que pensar de los procesos de forma sistémica, ya que de la eficiencia y eficacia de cada uno de ellos y entre ellos se obtiene el desempeño organizacional resultante.

En la figura 2 se muestran las diferentes alternativas de tratamiento para los procesos dependiendo de su condición. Cabe señalar que no todos requieren soluciones remediales, aunque la literatura y algunas prácticas consultivas lo recomienden.



Figura 2. Acciones de mejora de procesos.

Fuente: elaboración propia

Gente

La gente es indudablemente el componente más importante del desempeño organizacional. El personal se enmarca en una estructura orgánica (el organigrama) y una estructura ocupacional (los puestos y funciones) que deberán corresponder a un diseño organizacional eficiente para el cumplimiento de su misión y objetivos.

En un mundo cambiante hay que tener cuidado de contratar a la gente con las competencias (conocimientos, habilidades y actitudes) necesarias y de mantener al personal existente actualizado en esas competencias, con el fin de que se mantenga la alineación entre los requerimientos y las capacidades del personal, lo que se logra mediante la administración del desempeño (*performance management*).

Tecnología

Esta dimensión no solo se refiere a las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), sino a toda la empleada en la organización. Debe existir una correlación entre los procesos efectuados en la organización y la tecnología que los soporte.

Aunque en muchos documentos se mencione a la tecnología como uno de los tres pilares fundamentales del desempeño, ésta es tan determinante como el uso que se haga de ella y de los procesos que se efectúen con ella, por lo que más bien es la infraestructura que debe soportar las operaciones de la organización.

Cultura organizacional

Edgar H. Schein (2004), uno de los autores más reconocidos en este campo, define la cultura de un grupo como “un patrón de supuestos básicos compartidos que fue aprendido por un grupo al resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado lo suficientemente bien como para ser considerado válido y, por lo tanto, para ser enseñado a nuevos miembros como la forma correcta de percibir el pensamiento y sentir en relación a esos problemas”.

La cultura organizacional es una dimensión intangible que sin embargo es determinante en el comportamiento y desempeño organizacional, y como se menciona en otra parte de este trabajo, la más difícil de cambiar o adecuar porque es parte intrínseca de la organización y está depositada en todos y cada uno de los colaboradores de la empresa.

Dado que la cultura organizacional está integrada por los valores de la empresa, y de aquello que recompensa o penaliza, un sistema de recompensas es inherente a ella, lo mismo que los liderazgos, cuyo tipo dependerá de la propia cultura organizacional de la empresa, y del área funcional de que se trate.

De la medición a la administración en los procesos

Con base en el postulado de Peter Drucker de que lo que no se puede medir no se puede mejorar, se puede concluir que la medición es importante en la administración, y aunque no siempre se hace y muchas veces no es sencillo efectuarlo. Es imprescindible en la administración del desempeño organizacional, para la toma de decisiones que tenga que hacerse, cuente como base con los indicadores que muestren el estado y evolución del aspecto que se esté midiendo.

La creación de indicadores no es sencilla. David Parmenter (2010) en su obra hace un repaso de los diferentes tipos de indicadores y propone una metodología para la creación de los KPI, misma que es ampliamente empleada por empresas que imparten capacitación para el desarrollo de bancos de indicadores o que llevan a cabo esta tarea.

Hay dos tipos de indicadores, de resultados y de rendimiento. Según David Parmenter los indicadores de resultados (**RI**, *results indicator*) muestran lo que se ha hecho, mientras que los indicadores de desempeño (**PI**, *performance indicator*) señalan lo que se debe hacer. A su vez, dentro de los indicadores de resultados hay un tipo que se denomina indicadores clave de resultados (**KRI**, *key result indicator*), que muestran lo que se ha hecho, pero bajo la perspectiva o factor crítico de éxito. Lo mismo sucede con los indicadores de desempeño, hay unos que muestran lo que hay que hacer para incrementar el desempeño de manera importante, son llamados indicadores clave de desempeño (**KPI**, *key performance indicator*).

Adicionalmente a los indicadores mencionados antes, Google ha popularizado los objetivos y resultados clave (**OKR**, *objective and key results*), que consisten en la fijación de los objetivos institucionales más importantes y los resultados que se esperan obtener para el

cumplimiento de ellos. Entre las características más importantes de los OKR es que se establecen de forma colaborativa entre los participantes que tendrán que obtener los resultados, de manera que haya aportación en su creación y responsabilidad en su cumplimiento, tal como sucede con la formulación de la planeación estratégica de las organizaciones.

Lo importante de los indicadores es que constituyen el tablero de instrumentos para observar el comportamiento de los procesos y con base en esa información tomar las decisiones necesarias para evitar desviaciones y conseguir así el logro de los objetivos y metas establecidos.

Algunas características relevantes de los indicadores es que no deben ser muchos, sino solamente los necesarios para el propósito en mente. Además deben ser técnica y económicamente eficientes, y deberán enfocar la atención en los resultados y no en las acciones (Franceschini F., Galetto, M., Maisano, D., 2007).

Si bien la construcción de los indicadores sigue siendo resultado del talento y conocimientos de quienes los formulan (los propios empleados, casas consultoras o de empresas que ofrecen indicadores para diversas industrias de bienes o servicios), la alimentación y seguimiento de ellos se ha simplificado mediante los sistemas de inteligencia de negocios, que toman los datos de las diferentes fuentes de datos con que cuente la organización, ya sean automáticas o manuales, y que permiten su actualización conforme a los horarios que se establezcan en el sistema.

Entorno de la administración del desempeño organizacional

Pero dado que una empresa requiere de interacción con sus proveedores y clientes, así como de su ubicación en su entorno, el modelo completo deberá incluir todos estos elementos (véase la figura 3). La empresa extendida debe considerar que para su eficiente desempeño debe tomar en cuenta a los proveedores y clientes, y conforme al modelo de las cinco fuerzas de Porter, incluso a la competencia, que en algunas ocasiones servirá como proveedor de la propia empresa o, por el contrario, la empresa será proveedor de la competencia.

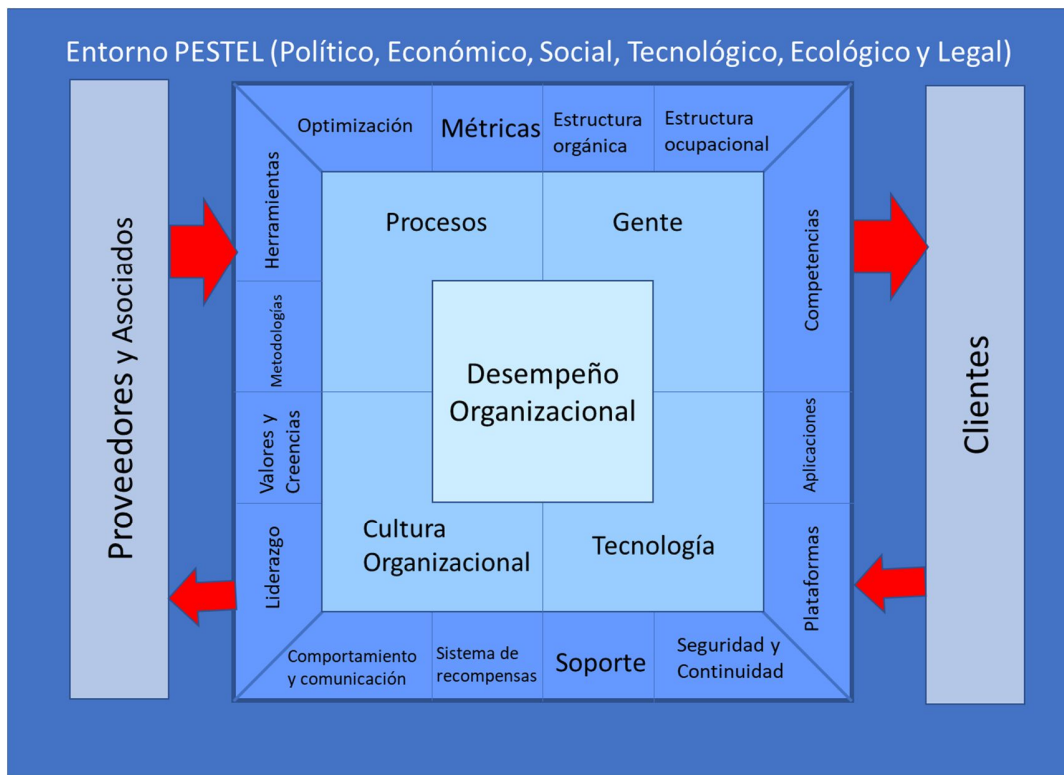


Figura 3. Entorno de los componentes principales del desempeño organizacional.

Fuente: elaboración propia

La operación de la empresa se da en un entorno determinado por los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales, conocido por sus siglas como PESTEL, mismos que limitarán o permitirán el desarrollo de las estrategias y acciones que la empresa encuentre necesarias para su operación. Es importante entender la articulación entre la operación interna de la empresa y su entorno, porque ello establece el marco de referencia para la formulación de estrategias y también el de toma de decisiones, ya que la tercera dimensión de la complejidad de la toma de decisiones es la complejidad organizacional y de su entorno (Parnell, G., Bresnick, T., Tani, S., Johnson, E., 2013), siendo las otras dos la complejidad del contenido y la complejidad en el análisis.

5. Barreras y retos

Para la optimización del desempeño organizacional se presentan barreras, que se convierten en retos a vencer, por mencionar los más frecuentes:

- **La urgencia del día a día.** Es común que lo urgente prevalezca por sobre lo importante, el día a día por sobre los proyectos. No siempre es posible pero la mejor manera de atender esta tensión es que el equipo de proyectos sea adicional al personal que ejecuta las operaciones, o que al menos tenga un tiempo designado para atender los proyectos.
- **La resistencia al cambio.** Ya sea por miedo a los cambios o por afectar a sus intereses particulares, muchas veces los cambios son impedidos por empleados en posiciones clave. La persuasión y la administración del cambio suelen ser buenas medidas para vencer este obstáculo.

- **El costo de los cambios.** No hay proyectos de cambio sin costo, al menos el de un especialista que conduzca el cambio y el tiempo del personal que participe en el mismo. En el otro extremo, están los cambios que pudieran representar grandes inversiones y que por lo tanto deberán tener muy buena relación costo/beneficio en primer lugar, y la empresa tener la capacidad financiera para solventar el costo. La mejor recomendación es que si no existe la viabilidad financiera para llevar a cabo el programa de cambio, habrá que reprogramarlo, subdividirlo, reformularlo con un menor alcance o en un tiempo mayor, pero en ningún caso iniciar un programa del que no se tenga la certeza de financiamiento, porque los recursos y el tiempo que se inviertan no serán recuperables en caso de que éste no se concluya.
- **El riesgo de los cambios.** Cualquier cambio tiene un riesgo, ya sea de no lograr los objetivos planeados, de no lograr una mejora por sobre lo que ya se tiene o “quedarse en la mitad del río”, en que no se llega al nuevo estadio, pero ya se abandonó el anterior. Todo cambio requiere de una valoración de los riesgos, y establecer criterios para enfrentar el riesgo en caso de que la decisión sea seguir adelante con los cambios, empleando para ello metodologías bien conocidas, como por ejemplo COSO (*Committee of Sponsoring Organizations*), la norma internacional ISO 31000:2008, Identificación y Administración de Riesgos, o incluso la metodología ERM (*Enterprise Risk Management*).
- **La incredulidad de la alta gerencia en “las soluciones teóricas o de libro de texto”.** En algunas empresas, principalmente en las medianas y pequeñas, la alta gerencia puede dudar de soluciones que han dado resultado en otras organizaciones o de las que al no tener referencia en casos similares son consideradas “teóricas o de libro de texto”. Una manera de enfrentar esta objeción es la formulación de un caso de negocio en el que se establezcan claramente los beneficios, costos, riesgos y tiempos.
- **La “ceguera de taller”.** El día a día lleva a considerar como normales cosas, prácticas o situaciones totalmente anómalas. Es entonces recomendable recibir la opinión y diagnóstico de personal nuevo o de consultores que vean con nuevos ojos la operación de la empresa.
- **La cultura organizacional no orientada al desempeño.** Hay que cambiar la cultura organizacional de hacer solo el trabajo, a hacerlo con orientación al buen o incluso alto desempeño, es decir, con calidad y oportunidad. Sin embargo, en opinión de los autores de este trabajo, la cultura organizacional es el aspecto más difícil de cambiar o adecuar en una organización, porque muchas veces viene derivada de la actuación de los altos directivos, generalmente de manera desvirtuada, por ello la recomendación es convertir a los directivos de supervisores de personal en líderes organizacionales que inspiren y que marquen las prioridades.

Se pueden enumerar otras barreras para el logro de la mejora en el desempeño organizacional, pero en todo caso si los beneficios del cambio son tangibles y alcanzables, siempre se podrán proponer alternativas para llevarlo a cabo.

6. Herramientas y estrategias para la mejora del desempeño organizacional

Para la mejora del desempeño institucional se puede hacer uso de un amplio repertorio de herramientas, cuya elección depende del objetivo que se desea lograr y de que su instrumentación sea factible (técnicamente) y viable (financieramente), dadas las condiciones de la empresa, dependiendo los resultados de lo adecuado de la elección y de la manera en que se instrumenten, o sea de la combinación de la herramienta y la técnica con que se use.

Para la determinación de la o de las herramientas a instrumentar se debe partir de un diagnóstico organizacional profundo, ya que de sus resultados se establecerán los objetivos a alcanzar y en consecuencia la o las herramientas a considerar para su implantación. A su vez, hay que formular concienzudamente la estrategia de implantación, dadas las implicaciones que tendrá en la operación de la función que se vaya a intervenir, como en las otras relacionadas, habida cuenta de la interrelación entre los subsistemas y las dimensiones operativas de los mismos.

Herramientas administrativas

Bain & Company Inc. define las herramientas administrativas como “un amplio espectro de enfoques administrativos”, o sea, formas específicas de administración para el logro de algún objetivo u objetivos en particular, ya que hay herramientas administrativas que pueden dar resultados en más de un aspecto, como la planeación estratégica, que sirve tanto para lograr eficiencia operativa, como financiera, posicionamiento competitivo e integración organizacional (Bain, 2001).

Cabe destacar que las herramientas administrativas varían su popularidad con el tiempo, ya sea porque se vuelven un estándar o porque las condiciones que les dieron relevancia ya han pasado. Sin embargo, hay algunas que aunque cambien de posición respecto a su popularidad se mantienen entre las de más amplio empleo, como por ejemplo la planeación estratégica, la administración de las relaciones con los clientes (CRM) y la evaluación comparativa (*benchmarking*).

La cantidad de herramientas administrativas también es dinámica, las nuevas tecnologías y la evolución administrativa da lugar a nuevas herramientas, mientras que las nuevas condiciones tornan obsoletas a otras que caen en desuso. Bain & Company llevaba a cabo una encuesta bianual para conocer cuáles eran las 25 herramientas más populares en el periodo (no está publicado, al menos en su portal web, el reporte 2019, lo que debió haber sucedido en 2020). En los reportes anteriores se evidenciaba que la mayoría de las nuevas herramientas tenían una base tecnológica, como la analítica avanzada (analítica de *bigdata*), las redes sociales y la transformación digital, que aparecieron en las listas de herramientas populares en los últimos reportes de esta empresa.

La lista de herramientas administrativas no se restringe a las 25 mencionadas, que son sólo las más populares en el periodo del estudio publicado por Bain & Company. Una cantidad más amplia es listada y descrita por Christian Schawel y Fabian Billing (2012), donde en el mismo título señalan que son las 100 más populares a la fecha de publicación de la obra, aunque el repertorio completo puede rebasar fácilmente las 300.

Herramientas TIC

Algunas herramientas administrativas no son sistemas de información, pero son convenientemente implantadas con apoyo de uno. Tal es el caso de la administración de relaciones con el cliente (CRM) y la administración de las relaciones con el proveedor (SRM). Sin embargo, hay otras que sí son enteramente tecnologías de la información y las comunicaciones, como los sistemas de inteligencia de negocios (BI, *Business Intelligence*), que se utilizan para crear tableros de indicadores clave de objetivos, desempeño y resultados, que se alimentan de diversas fuentes de datos, integradas en modelos de datos, que se actualizan con la periodicidad establecida en la configuración del sistema; las redes sociales con aplicación en los negocios y ramas de la inteligencia artificial, como el

aprendizaje de máquina (también conocido como aprendizaje automático), robótica, visión y reconocimiento de lenguaje natural, teniendo estos dos últimos aplicación tanto industrial, como doméstica y personal. Cabe señalar que el software se clasifica hoy en día en más de 800 categorías diferentes (<https://capterra.com>) y que muchas de ellas son o pueden ser utilizadas con fines de administración de las organizaciones, como por ejemplo las aplicaciones empresariales (ERP, SCM, etc.) y otras que apoyan funciones empresariales como la capacitación (**LMS**, *Learning Management System*) y de comunicación y colaboración, fundamentales en este periodo de pandemia (como Zoom, CISCO WebEx, Google Meet, y muchas más).

Herramientas multidisciplinarias

Este apartado se refiere a aquellos instrumentos que combinan metodologías administrativas con tecnologías de la información y las comunicaciones, entre otras. Por ejemplo, se tienen predominantemente la transformación digital y la analítica.

La transformación digital no solo es una digitalización de los procesos, es un cambio en el modelo de negocios y en la cultura organizacional de la empresa, hacia una organización manejada por datos, además apunta para la Industria 4.0 y su incursión en la Cuarta Revolución Industrial, tal como la define Klaus Schwab (2016). Por otra parte, la analítica es una instrumentación de la ciencia de los datos que se integra de estadística, matemáticas, computación y del cuerpo de conocimientos del área a la que corresponda el análisis, siendo por su aplicación la más popular la analítica predictiva dentro de la analítica de negocios (Quiroz y Muñoz, 2020).

Cabe señalar que estas herramientas requieren de mayor especialidad, mayores recursos y no son adecuadas para todo tipo de organización, aunque el objetivo que se busque sea el mismo, por lo que su utilización deberá ser convenientemente evaluada en términos de pertinencia, factibilidad y viabilidad, como se ha mencionado antes.

Estrategias

Indudablemente cualquier organización tiene muchas áreas de oportunidad para la mejora de su desempeño organizacional, pero habiendo muchas y de diferentes tipos tendrán que establecerse objetivos estratégicos a lograr mediante la mejora en el desempeño institucional, derivándose de ellos la construcción de estrategias que a su vez se deberán instrumentar con las herramientas adecuadas y con las mejores prácticas en su implementación.

La administración estratégica de las estrategias mismas, es decir su formulación, planeación, entrega, operación y evaluación, determinará de manera importante los resultados de ellas. Habrá que establecer prelación, secuencias, atención a los prerrequisitos, así como cuidar que se no se desfasen. Y como en el caso de la implantación de los sistemas de información, hacer una implantación simultánea (*big bang*) o por paquetes de ellas, todo ello bajo un enfoque sistémico, es decir, considerando tanto su individualidad como su integralidad.

7. Conclusiones

La ventaja competitiva es un factor dinámico en constante reto ya sea por las condiciones del entorno o de la competencia. La única alternativa inaceptable es ser omisos a las

transformaciones que obligan a acciones de ajustes para mantener la ventaja competitiva o a la creación de nuevas.

La aplicación de instrumentos puntuales para el logro de ventajas competitivas puede no ser una solución o no dar buenos resultados si no se considera la organización en su integralidad y si no se instrumenta la herramienta adecuada y de la forma correcta, es decir, con base en las buenas prácticas y considerando su interrelación con los demás subsistemas.

El desempeño organizacional es la resultante del desempeño de cada subsistema que integra la organización. Aplica aquí, como señalaba Russell L. Ackoff que “un sistema no solo es la suma de sus partes, sino el producto de la interacción entre esas partes”, por lo que la administración del desempeño organizacional debe ser vista en todas sus componentes y en la interacción dentro y entre ellos.

Referencias

Afuah, A. (2009). **Strategic Innovation. New Game Strategies for Competitive Advantage.** Routledge, New York, NY

Bain & Company (2001). **Management Tools. Report 2001.** Bain & Company, Boston, MA.

Barney, J., Clark, D. (2007). **Resource-Based Theory. Creating and Sustaining Competitive Advantage.** Oxford University Press, Oxford, UK.

Barney, J., Hesterly, W. (2015). **Strategic Management and Competitive Advantage. Concepts and Cases. Global Edition.** Pearson Education Limited, Essex, England.

Betz, F. (2011). **Managing Technological Innovation, Competitive Advantage from Change.** Third Edition. John Wiley and Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.

Booth, C. (2010). **Strategic Procurement. Organizing Supplier and Supply Chains for Competitive Advantage.** Kogan Page Limited, Philadelphia, PA.

Click, R., Duening, T. (2005). **Business Process Outsourcing. The Competitive Advantage.** John Wiley and Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.

Franceschini F., Galetto, M., Maisano, D. (2007). **Management by Measurement. Designing Key Indicators and Performance Measurement Systems.** Springer-Verlag Berlin Heidelberg.

Jackson, S., Denisi, A., Hitt, M. Eds. (2003). **Managing Knowledge for Sustained Competitive Advantage. Designing Strategies for Effective Human Resource Management.** Jossey-Bass, a Wiley Imprint, San Francisco, CA.

Koontz Harold & Ciryll O'Donnell (2013) **Curso de Administración Moderna. Un análisis de sistemas y contingencias de las funciones administrativas.** Litográfica Ingramex SA de CV, México.

Lawler, E. III. (2008). **Talent. Making People Your Competitive Advantage.** Jossey-Bass, a Wiley Imprint, San Francisco, CA.

Martin, R. (2009). **The Design of Business. Why Design Thinking is the Next Competitive Advantage.** Harvard Business Press, Cambridge, MA.

McGrath, R.G. (2013). **The End of Competitive Advantage. How to keep your strategy moving as fast as your business.** Harvard Business School Publishing, Boston, MA.

Mishra, Ch. (2017). **Creating & Sustaining Competitive Advantage. Management Logics, Business Models & Entrepreneurial Rent.** Palgrave Macmillan imprint of Springer International Publishing AG, Cham, Switzerland.

Navarro, P. (2006). **The Well-Timed Strategy. Managing the Business Cycle for Competitive Advantage.** Edited by Wharton School Publishing and publishing by Pearson Education Inc., Upper Saddle River, NJ.

Nicholas, J. (2018). **Lean Production for Competitive Advantage. A Comprehensive Guide to Lean Methodologies and Management Practices. 2nd Edition.** CRC Press imprint of Taylor & Francis Group, Boca Raton, FL.

Nilsson, F., Rapp, B. (2005). **Understanding Competitive Advantage. The Importance of Strategic Congruence and Integrated Control.** Springer Berlin, Heidelberg, Germany.

Parmenter, D. (2015). **Key Performance Indicators. Developing, Implanting and Using Winning KPIs. 3rd Edition.** Wiley and Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.

Parnell, G., Bresnick, T., Tani, S., Johnson, E. (2013). **Handbook of Decision Analysis.** John Wiley and Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.

Parniangtong, S. (2017). **Competitive Advantage of Customer Centricity.** Springer Nature Singapore, Singapore, Singapore.

Porter, M. (1985). **Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance.** The Free Press, New York, NY.

Quiroz, G., Muñoz, L.F. (2020). **Analítica Predictiva: la elección del mundo de los negocios.** XV Ciclo de Conferencias de Matemáticas Aplicadas a las Ciencias Sociales. UAM Xochimilco, septiembre, 2020. Enlace: <https://youtu.be/nf1JGiq7ECM>.

Richard, P., Yip, George., Johnson Gerry (2009). **Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice.** Journal of Management, Vol. 35 No. 3, June 2009 718-804. DOI: 10.1177/0149206308330560

Schawel, Ch., Billing, F. (2012). **Top 100 Management Tools. Das wichtigste Buch eines Managers Von ABC-Analyse bis Zielvereinbarung.** Springer Gabler, Heidelberg, Deutschland

Schein, E. (2010). **Organizational Culture and Leadership. 4th Ed.** Jossey-Bass, a Wiley Imprint, San Francisco, CA.

Schwab, K. (2016). **The Fourth Industrial Revolution.** World Economic Forum, Cologny/Geneva, Switzerland.

Schuster, S. (2019). **The Art of Thinking in Systems. Improve your logic, think more critically and use proven systems to solve your problems. Strategic planning for everyday life.** CreateSpace Independent Publishing Platform, Scotts Valley, CA.

Sheffi, Y. (2005). **The Resilient Enterprise. Overcoming Vulnerability for Competitive Advantage.** MIT Press, Cambridge, MA.

Stiglitz, J. (2020). **Superar la gran brecha.** Fondo Monetario Internacional. Revista Finanzas y Desarrollo. Septiembre, 2020. P17-19. Recuperado el 8 de mayo de 2021 de <https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/spa/2020/09/pdf/COVID19-desigualdad-mundial-joseph-stiglitz.pdf>

The Boston Consulting Group (2016). **Transformation. Delivering and sustaining breakthrough performance.** The Boston Consulting Group Inc., Boston, MA.