

Guía práctica de avance hacia la excelencia (I)

Introducción a las claves, método y experiencias para alcanzar mayores cotas de excelencia empresarial, de manera sostenible y duradera

Para llegar a ser una empresa excelente, es necesario definir un modelo de gestión y una serie de principios en los que basarlo. Durante sus siete capítulos, este curso elaborado por Acorde Consulting desgranará las claves para llevar a cabo ese proceso de la manera más adecuada y eficaz. En esta entrega, a modo de introducción, se define qué es la excelencia empresarial, el modelo de gestión apropiado para lograrla y los principios que lo inspiran, así como las principales razones por las que apostar por ese camino. Posteriormente, el resto de capítulos se irán centrando en la estrategia y el mapa estratégico como herramienta, la orientación al cliente en base a los procesos o el despliegue de la estrategia en los procesos. Igualmente, explicarán cómo rentabilizar las competencias e implicación de las personas, cómo organizar de forma efectiva la innovación y la mejora continua o cómo preparar un proceso de evaluación EFQM.

Tras bastantes años de experiencia compartiendo con empresas de todo tipo sus esfuerzos por alcanzar la excelencia en la gestión, he aceptado este reto propuesto por Qualitas Hodie para desarrollar una guía que sirva de referencia y estímulo a todo aquél que quiera iniciarse o continuar en este camino. No trataré de trasladar recetas mágicas, que no existen, sino de aportar metodologías, sistemáticas, prácticas y experiencias que, tras haber sido aplicadas en todo tipo de organizaciones, pueden ser calificadas como adecuadas y recomendables para otras empresas.

Eso sí, siempre hay que tener en cuenta que la clave no está sólo en la sistemática, sino también, y principalmente, en su adecuada aplicación. Para ello, hay que partir de la base de que se puede aprender de todas las experiencias, pero los casos no son trasladables de forma directa. En definitiva, se puede aprender de otros, aunque haciendo una lectura propia para cada caso particular e individual.

¿Qué es la excelencia empresarial?

Aunque ya nos hemos acostumbrado, inicialmente, la palabra excelencia sonaba un poco *superlativa*, exagerada... Parecía algo sólo al alcance de grandes empresas con enormes márgenes de beneficio, que demostraran haber conseguido altas cotas de rendimiento en el proceso, en lo que popularmente podría ser calificable como éxito. Sin embargo, no es ésta la adecuada descripción de lo que realmente significa excelencia empresarial. La palabra clave no es éxito, sino sostenibilidad.

Es decir, una empresa no es excelente porque haya conseguido grandes logros en el pasado, sino porque, habiendo obtenido importantes resultados, los ha alcanzado de forma que garantiza su sostenibilidad en el futuro. Hablar de excelencia no es, por lo tanto, hablar de historia, sino de futuro. Una empresa excelente es, según este criterio, aquella que no sólo puede mostrar importantes resultados en el momento actual, sino una buena perspectiva de cara al futuro inmediato, basada en un modelo de gestión sólido y eficaz.

Modelo de gestión

Para alcanzar la excelencia empresarial, se identifica como necesaria la definición de un modelo de gestión que,

basado en una serie de principios, permita alcanzar esas cuotas de excelencia sostenible. En nuestro entorno, el principal referente es la EFQM (European Foundation for Quality Management), una fundación privada a la que pertenecen empresas de todo tipo (grandes y pequeñas, privadas y públicas...) de toda Europa, y que da soporte a un modelo de gestión que, básicamente, aporta tres herramientas:

- La definición del modelo de gestión que se entiende como más adecuado para alcanzar la excelencia.
- Una herramienta de autodiagnóstico para que cada organización pueda graduar su avance y, además, identificar las áreas en las que debe mejorar de manera prioritaria.
- Unos esquemas de reconocimiento a diferentes niveles (autonómico, nacional, europeo...) que se han desarrollado bajo el marco del modelo y de una herramienta de autoevaluación/evaluación aplicable de forma homogénea en todo tipo de empresas, sin importar su sector, localización, tamaño, etc.

Principios que lo inspiran

Volviendo a la definición del modelo, conviene recordar algunos de los principios que lo inspiran, para insistir en la importancia del concepto de sostenibilidad: orientación a resultados, orientación al cliente, desarrollo e implicación de las personas y responsabilidad social empresarial. Se trata de una serie de criterios fundamentales que deben ser analizados bajo el prisma de apuesta por el futuro.

No son aspectos que tan sólo están al alcance de empresas que pueden permitírselo por estar libres de la presión de la cuenta de resultados o porque tienen recursos suficientes para abordarlos. Es justo lo contrario; se trata de principios fundamentales en los que deberían basar su apuesta por el futuro todas las empresas que no quieran lograr sólo un resultado, sino que busquen alcanzar un resultado estable.

Orientación a resultados

El primero de los principios en los que se sustenta el modelo de excelencia y sostenibilidad en la gestión es la orientación a resultados. No hablamos, por lo tanto, de un

Hablar de excelencia no es hablar de historia, sino de futuro; por lo tanto, una empresa excelente es aquella que no sólo puede mostrar importantes resultados en el momento actual, sino una buena perspectiva de cara al futuro inmediato, basada en un modelo de gestión sólido y eficaz

Es inevitable apostar por el modelo de excelencia si se quiere garantizar resultados de forma sostenible, tener una organización más preparada de cara al futuro, responder mejor a las exigencias del mercado, tener mayor capacidad de adaptación al cambio y retener y atraer el talento y a las personas que lo atesoran

modelo efectista o moralista. Es decir, no apuesta por el éxito a corto plazo, ni tampoco recomienda determinadas pautas de actuación apoyándose en argumentos éticos o de solidaridad (que pueden ser perfectamente aplicables en cualquier caso), sino en base a criterios de pragmatismo dirigidos al mantenimiento de resultados no sólo ahora, también en el futuro.

Orientación al cliente

El cliente, en todos los casos, es el que está inmediatamente por delante de nuestros resultados. Es imposible alcanzar el más mínimo éxito empresarial si antes no se logra frente al cliente. Cada sector tiene sus particularidades, sus dificultades y sus ventajas, que habrá que conocer e interpretar adecuadamente; lo que es común a todos es que se hace imprescindible satisfacer de manera adecuada las expectativas que el cliente tiene en nuestra empresa. Si además éste tiene la posibilidad de elegir entre diferentes opciones en un mercado abierto, la apuesta es todavía más clara pues es él quien puede dejarnos fuera de la competición.

También desde la perspectiva del sector público es un aspecto clave, pues los clientes son a la vez receptores del producto o servicio y *dueños* de la empresa. La creciente conciencia de este sentido de propiedad colectiva hace que la presión sobre la calidad de los servicios públicos sea cada vez mayor y, por lo tanto, hace irrenunciable la búsqueda de la satisfacción del cliente como elemento clave y fundamental en cualquier contexto.

Importancia de las personas

Todo el mundo lo dice, de forma más o menos creíble: las personas son el activo más importante de la empresa. No es sólo una frase bonita, es una verdad que conviene aceptar. Hoy en día, las empresas realmente excelentes no se distinguen tanto por su tecnología, sus procesos o su conocimiento, sino por las personas que hacen que esos procesos funcionen de forma eficaz y eficiente. Esto supone un uso eficiente de la tecnología, el conocimiento, la capacidad de adaptación, etc.

Si las personas son el principal activo de cualquier organización, es obvio que hay que sacar el máximo partido a este activo. Ese es el mensaje del modelo de excelencia: *¡Aprovecha el potencial de las personas!* No para quedar bien o *hacerlo bonito*, es una de las claves para tener éxito empresarial.

Responsabilidad social empresarial

Otro aspecto que a veces resulta algo superfluo para algunos es la responsabilidad social. Pero la clave está en el concepto; no se trata de aparecer como el gran mecenas del entorno sino de convertirse en un miembro responsable de la comunidad. Cada uno a su nivel y dentro de la escala de actuación que el tamaño, el sector y el entorno aconsejen.

El mensaje es claro: una empresa que interactúa de forma positiva con el entorno tiene una mayor garantía de sostenibilidad que una empresa que tiene un comportamiento agresivo con las personas, instituciones, empresas y colectivos con los que se relaciona. Una vez más, se trata de un principio mucho más cercano a la realidad de lo que se puede llegar a creer. En muchos casos, es una clave fundamental para explicar el porqué del éxito de muchas empresas.

Gestión por procesos y mejora continua

Sin olvidar otros principios fundamentales como el liderazgo y la optimización de las alianzas, otros dos merecen especial atención en este contexto: la gestión por procesos y la innovación y mejora continua.

Una de las piezas clave, que se desarrollarán en próximos capítulos de esta guía, es la de la adaptación hacia la gestión por procesos. Más allá de los aspectos básicos centrados en la calidad de corte clásico, la organización basada en procesos es uno de los pilares fundamentales de un modelo de gestión basado en los principios de la excelencia. Un paradigma plenamente ligado con la idea de una organización orientada al cliente y donde el liderazgo compartido es un ingrediente fundamental.

La apuesta por la innovación y la mejora continua es

otro componente básico de este modelo. Es más, lo que realmente distingue a las organizaciones excelentes de las que están en camino de serlo es, precisamente, el desarrollo de una cultura eficaz de mejora continua. Una situación en la que todo está en permanente cuestionamiento; no sólo para corregir lo que no funciona, sino para optimizar y mejorar lo que ahora mismo ya funciona bien. La empresa excelente es, por lo tanto, una empresa inquieta, donde el conformismo no tiene cabida.

¿Para qué apostar por la excelencia?

Realizada la presentación preliminar, conviene hacerse una vez más la permanente pregunta que tantas veces me he visto obligado a responder: *¿Para qué?* De hecho, es muy sano hacerse esta pregunta para estar en condiciones de responder y de fijar unas expectativas reales y claras.

La respuesta debería ser múltiple e incluir siempre, entre otras, con las siguientes pretensiones:

- Para tener una organización más preparada de cara al futuro.
- Para responder mejor a las exigencias del mercado.
- Para tener mayor capacidad de adaptación a las circunstancias cambiantes.
- Para retener y atraer el talento y a las personas que lo atesoran.

En definitiva, para conseguir ser una empresa que garantice resultados de forma sostenible. Si se parte de la idea de que el estilo de gestión condiciona los resultados, la apuesta por el modelo de excelencia resulta inevitable.

Avanzar hacia la excelencia: primeras claves

No vamos a engañarnos; para encaminarse hacia la excelencia, hacen falta recursos. Y el recurso más precioso es el del tiempo. Pero entiéndase bien: no se necesita más tiempo, sino distribuirlo de manera diferente. No basta con seguir haciendo las cosas como hasta ahora. Aunque seamos una buena empresa, que esté cosechando éxitos, etc, en algo habrá que cambiar. No se puede ser excelente sin cambiar por el camino. Por lo tanto, es imprescindible asu-

mir que el reto requiere esfuerzo y, por lo tanto, disposición de recursos.

De todos modos, tampoco basta con decir que hay que proponérselo y ponerse a ello. Hace falta considerar qué hacer primero, cómo dar cada paso, cuáles son las claves en función de cada circunstancia, etc. Para facilitar este camino, en cada capítulo se presentará el tema propuesto desde dos puntos de vista complementarios.

Por una parte, se desarrollará el enfoque teórico necesario, centrando cada reflexión en los siguientes aspectos:

- Requisitos desde la óptica del modelo EFQM.
- Propuesta metodológica, claves y consejos para la implantación.
- Esquema del enfoque metodológico y su relación con EFQM.

Además, la segunda parte de cada capítulo recogerá, en una entrevista, una experiencia destacada de una empresa que haya avanzado con éxito en cada uno de los temas planteados. En cada uno de estos testimonios, se intentará trasladar la verdadera realidad de cada experiencia: las claves, las dificultades, la superación de momentos de crisis, etc.

En las siguientes líneas se presenta un resumen de los pasos que se irán desarrollando en los capítulos posteriores. No se trata de un recetario a seguir al pie de la letra, ni en el orden en que se presentan, aunque sí es cierto que la elección de las claves propuestas y el orden de aparición responden a una lógica basada en numerosas experiencias de éxito.

La estrategia: columna vertebral del modelo de gestión; el mapa estratégico como herramienta

Sin estrategia no se puede *dirigir el barco* a ningún lugar. Y no se trata, simplemente, de tener un documento con el título de *Plan estratégico*, sino de contar con un robusto y riguroso proceso de análisis, definición y despliegue que permita conocer dónde estamos, hacia dónde se debe ir y por dónde se tendría que avanzar para alcanzar el destino.

No se trata de acertar qué ocurrirá en el futuro; nadie tie-

La empresa excelente es la que está preparada para tomar las mejores decisiones estratégicas por manejar adecuadamente la información e interpretarla de manera ágil; tener una visión y estrategia adecuadas, actualizables ante los cambios; o haber conseguido implicar a todas las personas de la organización

La gestión por procesos debe ayudar a conseguir una mejor orientación al cliente; no se trata solamente de tener sistematizadas y controladas las actividades de la organización, sino de gestionarse en base a los flujos naturales que se dirigen hacia el cliente

ne la bola de cristal. Pero sí se trata de estar preparado y de tener capacidad de análisis y de interpretación de lo que ocurre en nuestro entorno para elegir, en cada caso, la mejor alternativa de actuación posible.

Este próximo capítulo presentará un resumen esquematizado de la metodología desarrollada por Acorde Consulting, y que ha sido aplicada con éxito en multitud de organizaciones para desarrollar el mapa estratégico y el cuadro de mando de la organización como principales herramientas de la gestión estratégica. En definitiva, una serie de técnicas y herramientas que permitan a todo tipo de empresas tener bien explicitado un proceso de definición y despliegue efectivo de objetivos.

Claves para lograr las mejores decisiones estratégicas

Como se apreciará en este capítulo, la empresa excelente no es aquella que acierta en sus estrategias, sino aquella que está preparada para tomar las mejores decisiones estratégicas porque:

- Tiene perfectamente actualizada la información que le permite conocer las variaciones del entorno y de su propia empresa.
- Dispone de un sistema ágil de interpretación de la información y de toma de decisiones.
- Tiene formuladas su visión y su estrategia con un adecuado despliegue de secuencias causa-efecto, que permite centrarse en lo que realmente impacta en los objetivos finales deseados y hace posible prever los efectos de las estrategias definidas.
- Cuenta con una sistemática sencilla y ágil que posibilita la adecuada actualización de la estrategia cuando las circunstancias cambian.
- Ha implantado una sistemática de despliegue y seguimiento de objetivos que hace posible el necesario enlace de objetivos a todos los niveles.
- Ha conseguido implicar a todas las personas de la organización (cada uno a su nivel) en la formulación de la estrategia.

Se intentarán plantear propuestas metodológicas que ayuden a conseguir los puntos anteriores.

El alma del modelo: orientación al cliente en base a los procesos

Efectivamente, si se tiene una gestión basada en procesos, es posible contar con un buen modelo de gestión, pero no con un modelo excelente. Como se ha señalado en líneas anteriores, la gestión por procesos debe ayudar a conseguir una mejor orientación al cliente. No se trata solamente de tener sistematizadas y controladas las actividades de la organización, sino de gestionarse en base a los flujos naturales que se dirigen hacia el cliente. En base a esto, una empresa excelente:

- No sólo tiene documentados los procedimientos de trabajo, sino que tiene definido el flujo óptimo de cada proceso.
- Cuenta con responsables o coordinadores de proceso que lideran equipos gestores que no sólo mejoran el proceso, sino que gestionan el mismo, tomando decisiones sobre recursos en busca de un objetivo común para todos ellos.
- Desarrolla su actividad y define sus pautas organizativas a través de procesos transversales, que van de principio a fin de su cadena de valor, atravesando las barreras que tienden a formarse entre las diversas áreas y funciones.
- Ejerce nuevas pautas de liderazgo, pues no es lo mismo mandar sobre un grupo de personas de las que se conoce lo que hacen y cómo lo hacen, que liderar un equipo de personas con funciones diferentes, cuyas especialidades no se dominan, y que forman un colectivo diverso con un único objetivo.

La gestión por procesos puede tomar muchas formas y no hay una única metodología válida. Lo que es cierto es que una empresa que no avance hacia la lógica de la gestión por procesos, no logrará llegar a la excelencia.

El sistema nervioso del modelo: despliegue de la estrategia en los procesos

Uno de los puntos culminantes del proceso de avance hacia la excelencia es el despliegue de la estrategia a través de los procesos. En muchos casos, se concibe como un formalismo, pero es mucho más. En esta entrega se tratará de dar respuestas; pero, por el momento, basta con lanzar algunas preguntas:

- ¿Cómo es posible avanzar hacia la gestión por procesos si los objetivos se despliegan a las áreas o departamentos? Da igual si la empresa es grande o pequeña, productiva o de servicios... Si se transmiten las prioridades a través de las áreas funcionales, serán éstas las que prevalezcan sobre los procesos y no se conseguirá que los equipos de proceso funcionen como tales, por muchas reuniones que se preparen y muchas técnicas de gestión de equipos que se ensayen.
- ¿Cómo se consigue acercar la estrategia a la realidad si se obvia la conexión entre la estrategia a largo plazo y la operativa del día a día? Muchas estrategias fracasan porque se perciben como una reflexión muy elevada, que no se traduce en objetivos concretos y que no tienen nada que ver con las prioridades a nivel operativo.
- ¿Cómo saber si las iniciativas que se desarrollan en los procesos son las necesarias, si no se es capaz de apuntar de forma inmediata su impacto sobre la estrategia? Merece la pena distinguir entre lo que puede venir bien y lo que es necesario e imprescindible. Muchas iniciativas nacen con buena intención, pero sin una dirección correcta. Cuando existe una adecuada conexión estrategia-procesos, esta dirección existe y permite discriminar entre iniciativas para elegir las más apropiadas para el éxito tangible.

El corazón del modelo: cómo rentabilizar las competencias e implicación de las personas

Posteriormente, se llegará a lo que todos sabemos que es lo más importante en cualquier organización: las personas. Ya se ha dicho antes y se puede volver a subrayar: las personas son lo más valioso de las organizaciones y, cada

vez más, su activo distintivo. Sin embargo, en la mayoría de los casos nos quedamos en las buenas intenciones. Hay que pasar de la intención a la acción.

En el título aparece un verbo que puede sonar a provocación: rentabilizar. Pues sí; si las personas son el activo fundamental, se debe sacar todo el partido a este activo. En este capítulo se tratará de describir algunas pautas y claves metodológicas que permitan:

- Conocer los aspectos básicos de una gestión basada en competencias como clave metodológica básica en la aplicación del modelo EFQM a la gestión de las personas.
- Definir un estilo de liderazgo adecuado para conseguir la máxima implicación de las personas con el proyecto de la organización.
- Entender los conceptos de motivación, reconocimiento, satisfacción, etc. desde una óptica gestionable y orientada a una obtención de resultados equilibrada. Es decir, buscando a la vez el resultado empresarial y el logro de objetivos personales de desarrollo profesional.

En fin, una serie de cuestiones que permitan que el *corazón* funcione adecuadamente, pues es el órgano vital fundamental. Por muy bien que se tenga el resto, sin el *corazón*, sin las personas de la organización, es imposible funcionar.

Lo esencial: cómo organizar de forma efectiva la innovación y la mejora continua

Pues sí, el modo de organizar de forma efectiva la innovación y la mejora continua es esencial, porque forma parte de lo más propio de la cultura de la excelencia. Una empresa excelente o es innovadora o no lo es. Como ya se ha señalado anteriormente, una entidad que avanza hacia la excelencia es, por definición, una organización inconformista.

El inconformismo es, por lo tanto, una señal de identidad de la empresa excelente. No se puede concebir una organización que alcance altos grados de reconocimiento en base al modelo EFQM que no esté *empapada* de la cultura de la búsqueda continua de la mejor forma de hacer las cosas.

Y es a través de la creación de sistemáticas y de la ge-

La estrategia debe desplegarse a través de los procesos, no de las áreas o departamentos; traducirse en objetivos concretos que estén relacionados con las prioridades a nivel operativo; y distinguir entre lo que puede venir bien y lo que es necesario e imprescindible, con una adecuada conexión estrategia-procesos

Para rentabilizar el activo que suponen las personas, se precisa una gestión basada en competencias, definir un estilo de liderazgo adecuado para conseguir la máxima implicación y entender motivación, reconocimiento, satisfacción, etc. desde una óptica gestionable y orientada a una obtención de resultados equilibrada

neralización de pautas de trabajo como se consigue afianzar esta cultura. El sumatorio medición+aprendizaje+mejora es la *pedra de toque* inicial que toda organización que quiera avanzar en este camino debe afianzar.

¿Cuáles son las claves de la mejora continua?

A veces, parece que se trata de estar continuamente mejorando en lo que ya tenemos. Y no es suficiente; se deberán buscar las claves para conseguir mejores resultados cambiando las formas de hacer las cosas.

¿Qué es realmente la innovación?

Ésta es una de las preguntas más habituales en los tiempos que corren. En nuestro entorno, existen multitud de iniciativas y amplios esfuerzos institucionales para potenciar la innovación en el ámbito empresarial y, muchas veces, se pierde de vista el sentido real de la misma.

Una vez más, es necesario establecer la propia definición de innovación que debe permitir, en última instancia, optimizar resultados partiendo del cuestionamiento de la forma actual de hacer las cosas y buscando nuevas alternativas; bien de proceso o bien de producto.

Últimas claves: cómo preparar un proceso de evaluación EFQM

No hay que precipitarse, pero está claro que puede ser muy oportuno plantearse acceder a algún tipo de reconoci-

miento externo, una vez que se hayan dado pasos sólidos en la implantación de la cultura de la excelencia. No obstante, es importante ser conscientes de que el camino no es corto. Los cinco capítulos anteriores habrán señalado los aspectos clave a considerar, y cada uno de ellos requiere no sólo la implantación de sistemáticas y prácticas determinadas, sino de la constancia y el tiempo de maduración suficientes.

La cuestión no es simplemente presentarse a un premio; una evaluación externa merece ser preparada como lo que es: un reto importante para toda la organización y una magnífica oportunidad para dar un nuevo impulso al proceso, sometiéndose al análisis crítico de personas externas, que tendrán la oportunidad de conocer en profundidad la empresa y de aportar puntos de vista diferentes y muy aprovechables de cara a seguir mejorando.

Lo que hay que tener en cuenta es que el logro de algún reconocimiento tras una evaluación externa no es el final del camino sino, a lo sumo, el paso a otro nivel de avance. Algo así como pasar a jugar la *Champions*; otra división, sí... pero hay que seguir jugando.

Pautas de actuación para ser evaluados

Dado que se trata de un evento importante, hay que preparar la evaluación externa de forma adecuada, porque además supone enfrentarse a prácticas a las que quizás no se esté acostumbrado. Por ello, en este último capítulo, se intentará dar pautas de actuación y algunos consejos para afrontar las siguientes cuestiones:

Cuando se hayan dado pasos sólidos en la implantación de la cultura de la excelencia, puede ser muy oportuno plantearse acceder a algún tipo de reconocimiento externo, que debe ser preparado como un reto importante para toda la organización y una magnífica oportunidad para dar un nuevo impulso al proceso

- Realización de autoevaluaciones previas al proceso de evaluación externa. Cómo conseguir un autodiagnóstico objetivo y realista, que permita centrar los esfuerzos de mejora en lo fundamental.
- Elaboración de la memoria, en sus diferentes modalidades posibles, como herramienta básica para la realización de la evaluación externa. Documento que debe ser una ayuda para el equipo de evaluación, reflejando lo más fielmente posible la *forma de hacer* de la empresa, bajo el prisma de EFQM.
- Preparación de la visita de los evaluadores, que es un encuentro fundamental. Hay que entender que todas las personas de la organización deben conocer la sistemática del proceso de evaluación y es necesario estar preparados para afrontar este proceso de forma positiva y abierta; no sólo para dar la mejor de las imágenes, sino para conseguir que sirva como una oportunidad de mejora a todos los niveles.

¿Y después de la evaluación?

Finalmente, se intentará exponer algunos ejemplos y experiencias que permitan tener referencias sobre cómo seguir adelante después de haber cumplido el hito de ser evaluados en el proceso de obtención de un reconocimiento externo. Pues, como ya se ha expresado, el logro de un certificado según EFQM no es el final del camino. A lo sumo, una meta volante más en una carrera apasionante, pero interminable.

José Antonio Calvo

Director

Acorde Consulting