La calidad en la gestión como clave para competir en el futuro

Conseguimos la ISO... Y ahora, ¿qué? [1]

Para ser excelentes no es necesario aplicar la última moda en *management,* sino reflexionar sobre lo que la empresa quiere ser en el futuro y sobre las prácticas que es necesario adoptar para construir el mañana

Juan Roure

Resumen

En muchas ocasiones las empresas adoptan estrategias sin reflexionar sobre los objetivos que pretenden alcanzar para la compañía a largo plazo y las mejores fórmulas para lograrlo. El autor describe las claves de adaptación del modelo EFQM de autodiagnóstico, un marco flexible a través del cual cualquier empresa u organización puede llevar a cabo un proceso de autodiagnóstico de la calidad de su gestión. El artículo recomienda a las empresas que han implantado mejoras de gestión que incorporen de una manera progresiva este enfoque sistemático, aunque insiste en que el mejor enfoque en cada caso es aquel que contempla la naturaleza y la cultura de la empresa en cuestión y, ciertamente, los objetivos que la organización haya planteado para llevar a cabo esta acción.

Summary

Companies often adopt policies without reflecting on the long-term goals that are sought and the best formulas for achieving them. The author describes a method for adapting the self-diagnosis EFQM model, a flexible framework through which any company or organization can self-diagnose the quality of its management. The article advises companies that have implemented management improvements to gradually integrate this systematic approach, while stressing that the best approach in each case will be that which takes into account the nature and culture of the individual company and, of course, the goals that the organization has set itself.

En un entorno competitivo cada vez más abierto y dinámico, muchas empresas han reaccionado poniendo en marcha diversas iniciativas de mejora, como la normativa ISO, programas de fidelización, acciones de formación, sistemas de información de gestión como el SAP e incluso han abordado la gestión del conocimiento. Frente a estos planteamientos –manifiestamente reactivos y a veces dictados por la moda–, otras empresas han optado por desarrollar no solamente una capacidad de adaptación, sino, también, de anticipación a las condiciones del entorno, adoptando un enfoque más proactivo que les permite adelantarse a tales condiciones e influir en el propio entorno. Es decir, han optado decididamente por prepararse para competir con éxito en el futuro.

Como miembros de un equipo de dirección, pensemos por un momento qué tiempo dedicamos a reflexionar con nuestros colegas acerca de cómo serán los fundamentos del negocio en el futuro y las exigencias del presente. ¿Qué porcentaje de ese tiempo lo dedicamos a pensar sobre las competencias y prácticas de gestión que serán precisas para conseguir los objetivos que deseamos alcanzar?

Para dar una respuesta efectiva a estas cuestiones, los equipos directivos de empresas transformadoras han sido capaces de dedicar tiempo suficiente a construir una visión conjunta del futuro y a identificar e implantar en sus organizaciones las prácticas de gestión que pueden hacer realidad esa visión. Para conseguirlo, han aprendido de sus competidores directos o de empresas consideradas como organizaciones excelentes. Sobre esta base, han puesto en marcha, en el marco de su planificación anual, no sólo planes operativos convencionales, sino,

Juan Roure es Profesor Ordinario en el Departamento de Dirección de Producción, Tecnología y Operaciones del IESE.

Cuadro 1
TENDENCIAS DE GESTIÓN DE LAS EMPRESAS TRANSFORMADORAS [2]

1 La meta volante
Mejoran continuamente la calidad de gestión basándose en indicadores objetivos de rendimiento.

2 El maillot amarillo
Sus directivos actúan como líderes del proceso de transformación, y no como administradores tradicionales.

3 La carrera
Son empresas ágiles que aprenden continuamente del entorno para satisfacer y anticiparse a las cambiantes expectativas de los clientes, accionistas, colaboradores, proveedores y sociedad.

4 El equipo
Sus empleados actúan como colaboradores comprometidos con la organización, realizando su labor predominantemente en equipo.

5 La disciplina
Tienden a actuar como un sistema de adaptación permanente gestionado por procesos (organización horizontal), en lugar de como un conjunto estable de unidades gestionado por funciones.

6 El entrenamiento
El entrenamiento facilita la comparación y el aprendizaje tanto interno como externo.

además, verdaderos planes de cambio que abarcan todas las áreas de gestión de la organización.

Acelerar y aumentar la efectividad de los procesos de mejora de la gestión y de cambio se ha convertido, por tanto, en una prioridad de las empresas transformadoras. Entendemos por empresas transformadoras aquellas que son capaces de adaptarse a los cambios del entorno, pero que, además, son capaces de construir su propio futuro y de influir decisivamente en la evolución de dicho entorno. Su experiencia revela que para hacer operativo el proceso de transformación es necesario abordar, entre otras, las siguientes cuestiones: ¿qué queremos ser en el futuro? y ¿qué prácticas de gestión debemos adoptar para crear ese futuro deseado?

¿Qué queremos ser en el futuro?

Cuestionarse periódicamente la visión y la propia estrategia es una práctica habitual de las organizaciones transformadoras. Con ello, intentan definir hacia dónde avanzan y por dónde deben hacerlo. En el pasado –en entornos mucho más estables–, esta pregunta recibió escasa consideración. Sin embargo, conscientes de la importancia que tiene actuar de forma proactiva para garantizar la competitividad, las empresas transformadoras están prestando una gran atención a la concepción de la visión de la empresa. La visión de una empresa es la expresión de cómo nos gustaría que fuera percibida en el futuro. En las empresas transformadoras, la articulación, participación y mantenimiento de esta visión constituyen aspectos cruciales. En efecto, más que el propio contenido, lo que es realmente importante es conseguir que la visión y misión sean compartidas plenamente por todos sus miembros.

¿Qué prácticas de gestión debemos adoptar para crear el futuro deseado?

Las empresas transformadoras revisan continuamente su cuadro de indicadores y prácticas de gestión para saber en todo momento si están avanzando en la dirección establecida. De esta forma, si detectan desviaciones pueden introducir los cambios oportunos. Para ello se hacen con frecuencia las siguientes preguntas:

- ¿Disponemos de un cuadro de indicadores que nos permita evaluar si avanzamos hacia la visión y los objetivos establecidos?
- ¿Identificamos y mejoramos continuamente nuestros procesos críticos para cumplir los objetivos que nos hemos planteado?
- ¿Hasta qué punto disponemos de sistemas de información de gestión, de gestión de la tecnología o de aprovisionamiento que nos permitan alcanzar nuestra visión?
- ¿Es la gestión de nuestro equipo humano –así como la liberación de su talento– coherente con nuestra estrategia?
- ¿Estamos desplegando nuestros objetivos –con sus correspondientes indicadores– en los procesos críticos y unidades organizativas de forma que éstos propicien su consecución?
- ¿Estamos apoyando y facilitando con nuestro liderazgo el proceso de transformación de nuestra empresa?

El autodiagnóstico

El autodiagnóstico constituye, precisamente, el proceso que muchas empresas transformadoras están

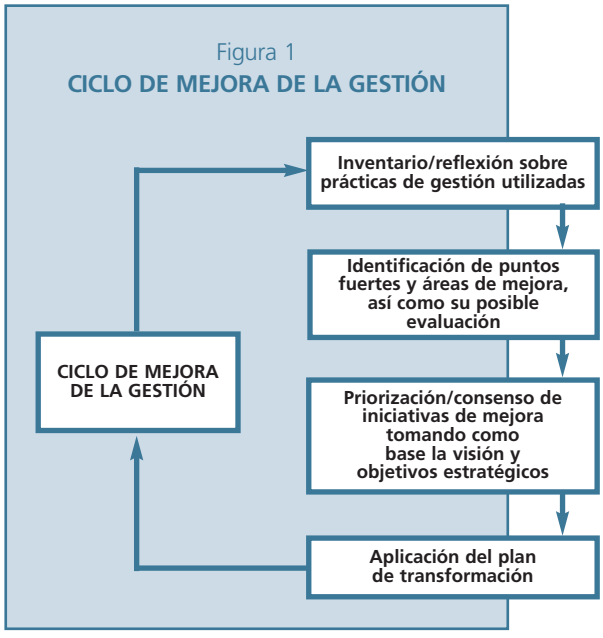
implantando crecientemente para sistematizar la búsqueda y detección de las prácticas adecuadas que les permitan competir con éxito en el futuro. Se trata de un sistema que, con base en un marco de referencia determinado, permite evaluar la eficacia de las prácticas de gestión, identificar posibles déficit y desarrollar planes de mejora que integren las distintas iniciativas de esta naturaleza.

Es evidente que las empresas bien gestionadas siempre han llevado a cabo un análisis de sus operaciones y resultados. En este sentido, el autodiagnóstico no es algo radicalmente novedoso. Sin embargo, estos análisis eran normalmente puntuales, poco sistemáticos y, consecuentemente, se basaban en gran parte en impresiones y suposiciones. Se solían analizar los resultados –predominantemente financieros– al final de cada ejercicio, para detectar las posibles deficiencias y poner en marcha acciones concretas a partir de una información de gestión de un alcance muy limitado.

Las empresas que aplican con éxito el autodiagnóstico consiguen –y eso es lo realmente novedoso– una mayor amplitud, profundidad y sistematización para detectar y seleccionar las iniciativas de mejora.

El proceso de autodiagnóstico consiste en un seguimiento cíclico y sistemático de las prácticas de gestión y de medición de resultados de una organización, utilizando un modelo de gestión como marco de referencia. Este proceso culmina con el desarrollo y puesta en marcha de un plan de mejora en todas las áreas de gestión. En este sentido, el autodiagnóstico debe entenderse como un sistema de dirección que define planes de actuación concretos cuyo objetivo es aumentar la efectividad de la transformación de las empresas.

Figura 1
CICLO DE MEJORA DE LA GESTIÓN



Cuadro 2
LO QUE APORTA EL AUTODIAGNÓSTICO DE LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN (2)

- Proporciona un marco estructurado y sistemático para medir la calidad de las principales dimensiones de la gestión.
- Permite identificar oportunidades, puntos fuertes y acciones de mejora, y desarrollar un plan de mejora de la gestión.
- Permite revisar y evaluar las acciones de mejoras establecidas y el ritmo del proceso de transformación.
- Establece un lenguaje común.
- Facilita la comparación y el aprendizaje, tanto interno como externo.
- Facilita la creación de espíritu de equipo y favorece la implicación del equipo de dirección en el diseño, despliegue y seguimiento del plan de acción.

Desde el punto de vista de su aplicación, la experiencia muestra que el autodiagnóstico tiene un mayor impacto en este proceso de transformación cuando se siguen unas determinadas fases (véase Figura 1).

En primer lugar, antes de comenzar el autodiagnóstico propiamente dicho, el equipo de dirección debe conocer el modelo que sirve de marco de referencia, y ha de ser consciente de las implicaciones que dicho proceso conlleva. Sobre esta base, se decide el enfoque más adecuado de acuerdo con las características y circunstancias de la organización.

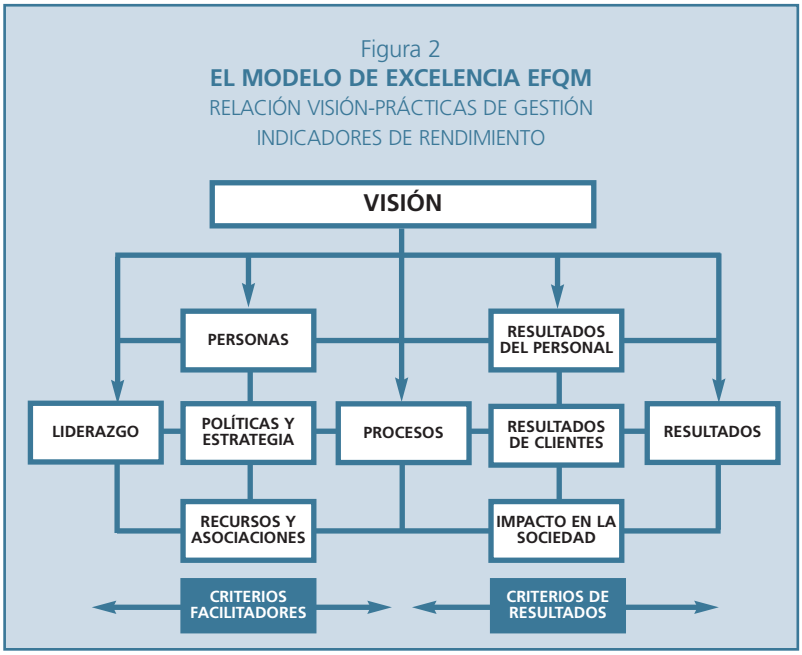
La siguiente fase abarca la recogida de información sobre las prácticas de gestión y los resultados. El detalle de la información recogida depende del enfoque que se haya decidido dar al autodiagnóstico en la fase precedente.

En la tercera fase se trata de desarrollar un consenso en torno a los puntos fuertes y posibles áreas de mejora detectadas como resultado de eliminar aquellas prácticas poco efectivas, mejorar la aplicación de otras existentes y/o incorporar nuevas prácticas.

El paso siguiente consiste en priorizar las posibles acciones de mejora y desarrollar un plan de acción totalmente alineado con los objetivos estratégicos de la organización. La elaboración del plan de acción es una tarea ineludible e indelegable del equipo de dirección de la empresa. Este plan debe incluir los objetivos concretos que se persigue alcanzar, cómo deberán alcanzarse y quién debe ser el responsable de cada uno de ellos. En esta fase es muy importante no descuidar la comunicación del plan de mejora a la organización o a las personas que resulten afectadas.

En la quinta fase del proceso se trata de implantar el plan de acción. En esta fase se desarrollan las unidades de la organización de las prácticas de gestión seleccionadas.

Figura 2
EL MODELO DE EXCELENCIA EFQM
RELACIÓN VISIÓN-PRÁCTICAS DE GESTIÓN
INDICADORES DE RENDIMIENTO



Para terminar, la última fase comprende el seguimiento de los progresos del plan de acción que permitirán introducir modificaciones en su desarrollo allí donde sea oportuno, y así cerrar el ciclo continuo de mejora de la gestión.

El Modelo EFQM

Para facilitar los procesos de autodiagnóstico de las prácticas de gestión se han diseñado diversos marcos de referencia. Uno de ellos es el denominado Modelo de Excelencia EFQM, concebido inicialmente para promover la competitividad de la industria europea.

Este modelo constituye un marco suficientemente amplio para que cualquier empresa o unidad organizativa pueda llevar a cabo un proceso de autodiagnóstico de la calidad de su gestión. Está dividido en nueve criterios relacionados con las principales variables de gestión y de medición de resultados de las organizaciones, distinguiendo entre dos grandes grupos: los criterios facilitadores y los criterios de resultados (véase la Figura 2). Los criterios facilitadores contemplan cómo son gestionadas las organizaciones, mientras que los criterios de resultados se ocupan de qué están consiguiendo las organizaciones con dicha gestión. Ambos tipos de criterios se dividen, a su vez, en subcriterios que expresan los principios que hay que tener en cuenta en cada uno de ellos.

La lógica que subyace en el modelo EFQM es que la visión de la organización traducida en unos resultados de negocio excelentes, en un alto grado de satisfacción de los clientes y de los empleados, y en un impacto positivo en la sociedad, se consigue a través de un adecuado liderazgo de los directivos en el proceso de transformación de la empresa por medio del establecimiento de una estrategia y unas políticas oportunas, de un aprovechamiento adecuado del potencial del equipo humano y de los recursos y alianzas de todo tipo, y de una buena gestión de los procesos críticos.

La difusión que este modelo ha alcanzado en el contexto europeo es muy amplia. En un trabajo de investigación sobre 151 empresas líderes europeas que han aplicado el proceso de autodiagnóstico, la mayoría de empresas ponderó, prácticamente a un mismo nivel, los siguientes aspectos como razones principales para su utilización. En primer lugar, porque permite acelerar el proceso de mejora continua de la gestión. En segundo lugar, porque aumenta la eficacia en la identificación de la mejora, y, en tercer lugar, porque incrementa el conocimiento sobre calidad. Las mismas empresas también asignaron ponderaciones importantes a motivos tales como: aumentar el compromiso de los directivos o revitalizar el esfuerzo hacia la excelencia en la gestión.

La Fundación Europea para la Gestión de la Calidad analizó, en otro estudio, el grado de utilización del autodiagnóstico sobre un centenar de empresas líderes europeas. El 66% de las empresas declararon haber utilizado este proceso. La gran mayoría a través del modelo EFQM.

Conclusión

En definitiva, frente a un planteamiento reactivo basado muchas veces en impulsos, impresiones o suposiciones, existen organizaciones transformadoras que tratan de sistematizar los procesos de análisis y de revitalización de sus prácticas de gestión. Por tanto, un paso lógico para aquellas empresas que han conseguido la certificación de la ISO o han implantado otras iniciativas de mejora en los últimos años, consistiría en incorporar de manera progresiva el enfoque sistemático que brinda en este sentido el proceso de autodiagnóstico.

Naturalmente, no existe una receta óptima para aplicar este proceso en la empresa. El mejor enfoque en cada caso es aquel que respeta la naturaleza y la cultura de la empresa y los objetivos que la organización se plantea para llevar a cabo esta acción.

1 • Este artículo está basado en el libro «Aprendiendo de los mejores. El nuevo modelo EFQM y el autodiagnóstico en la práctica», escrito por Juan Roure y Miguel Ángel Rodríguez, publicado por Ediciones Gestión 2000 en mayo de 1999. El Modelo EFQM fue desarrollado en 1991 por la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM, en sus siglas inglesas), con la colaboración de numerosas organizaciones, tanto empresariales como educativas, y a partir de las experiencias de los modelos popularizados por el Premio Deming, en Japón, y el Malcom Baldrige, en Estados Unidos.

2 • Roure, J. y Rodríguez, M.Á.: «Aprendiendo de los mejores. El nuevo modelo EFQM y el autodiagnóstico en la práctica», Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 1999.