

El Reto de la Excelencia

Algunas claves para mejorar la Calidad de la Gestión

La atracción que actualmente ejerce el término Excelencia y su utilización con múltiples propósitos y significados, genera una primera e importante dificultad cuando se pretende vincularlo a la gestión de las organizaciones. Y es cierto que no se puede poner en práctica lo que se desconoce. Por eso, empezando por el principio, parece necesario que los directivos comprendan y compartan qué entenderán por Excelencia en su organización, como punto de arranque del camino a emprender.

En nuestra actividad de consultoría, comprobamos con frecuencia la confusión existente en las organizaciones en torno a la Excelencia, como planteamiento estratégico que ponga rumbo y oriente los esfuerzos de mejora.

Qué se entiende por Excelencia

Sabemos que el lenguaje es la principal herramienta de un directivo. A veces, lo utilizamos y a veces nos enreda. Podríamos acordar que la excelencia en la gestión consiste en un conjunto de capacidades o competencias que se manifiestan en unas prácticas de gestión y que permiten a la organización conseguir resultados superiores de forma sostenida. Resultados que serán de una u otra índole, según cuáles sean los fines de cada organización. En consecuencia, la Excelencia se muestra en los resultados y éstos están relacionados con unas prácticas de gestión. Sabemos, por otro lado, que los resultados empresariales no dependen sólo de unas buenas o mejores prácticas de gestión, sino también de las capacidades de una organización para actuar en su negocio actual y preparar su negocio futuro. De tal manera que parece conveniente diferenciar los diferentes niveles o perspectivas desde los que podemos enfocar el concepto de excelencia y así saber si estamos hablando de una empresa excelente -primer nivel-, o de una empresa excelente en gestión -nivel 2-, o de una empresa excelente, por ejemplo, en gestión de la innovación -lo que denominaríamos nivel 3-.

Cuando hablamos de la "Excelencia en Gestión", estamos utilizando el término como sinónimo de Calidad de la Gestión, actualizando así la expresión "Gestión de Calidad Total" que venía utilizándose anteriormente, tan manipulada y expoliada como incomprendida y válida para expresar un enfoque y modo de gestionar las organizaciones. Siendo la

Excelencia en la gestión, un modo de gestionar las organizaciones, no podemos plantearlo como un fin en sí mismo y menos aún valorar su "bondad superior" sin tener en cuenta los resultados.

Por otro lado, resulta también frecuente comprobar el alcance restringido que se concede a la Excelencia, como estrategia de gestión. En mayor o menor medida, termina identificándose o reduciéndose al ámbito de la calidad del producto o del servicio, a la estandarización de las actividades como derivación de ello, a la eficiencia operacional de los procesos, a la organización de actividades de mejora, o incluso a alguna de la multitud de métodos, técnicas o herramientas que habitualmente se asocian a esta forma de gestionar. Esa confusión genera múltiples planteamientos divergentes, como si además de ser excelente en gestión, las organizaciones debieran ser innovadoras, desarrollar el talento o ser socialmente responsables, por ejemplo. ¿Acaso una organización puede ser considerada excelente o excelente en gestión, si le faltan aquellos atributos o no destaca también en la gestión de los aspectos que acabamos de citar?

Una transformación de la cultura

En Asenta Consulting, tenemos acuñada la siguiente expresión: "Los sistemas lo hacen posible, pero son las personas quienes lo consiguen". Con ello, pretendemos, por un lado, señalar que se corre el riesgo de confundir la parte con el todo, el componente técnico, -la herramienta de gestión-, con la estrategia y el fin perseguido.

Por otro lado y más importante, queremos destacar que esta nueva forma de gestionar las organizaciones y que se refleja en unas determinadas y reconocidas prácticas de gestión, implica un giro o transformación fundamental en la cultura de la organización, es decir, en las actitudes de todas las personas, como protagonistas del cambio. La Excelencia o Calidad de la gestión no se reduce a un conjunto de conceptos o herramientas, sino que implica una nueva forma de pensar y actuar en las organizaciones.

Evitar el Zapping empresarial

Si se comprende lo anterior, se evitará una causa importante de fracasos en iniciativas de mejora de la gestión de las organizaciones. Avanzar en este camino no significa hacer más, sino hacerlo mejor, es decir, de otra manera. Nos referimos al síndrome del "zapping empresarial", para describir esa acción compulsiva en tantas organizaciones para incorporar nuevas "herramientas de gestión", atraídas por la novedad, aunque a veces sólo lo sea en la etiqueta. Recuerdan a aquella persona que pensaba que la inteligencia era consecuencia de adquirir y disponer muchos libros en su biblioteca, incluso aun sin leer después la mayoría de ellos

Formación y compromiso

Detrás de Modelos como el de EFQM o de herramientas vulgarmente asociadas a la Excelencia en Gestión, están los principios o planteamientos básicos de esta nueva forma de gestionar. Estos principios, -sean los denominados "ocho conceptos fundamentales", en el Modelo EFQM, o los "seis principios de Calidad Total" que enunció en su día el maestro K. Ishikawa, o similar-, son los que deben incorporarse en la gestión de la organización, por todas las personas y en todas las actividades. Aquí está el verdadero reto y la condición para que se mantenga el ritmo y no se decaiga en el camino hacia la Excelencia. Decíamos que esta interiorización e integración en la actividad diaria, implica un cambio cultural. Pero todo cambio requiere compromiso y el compromiso no es posible -¿o de qué serviría?- sin conocimiento y disposición. Por eso, las iniciativas con éxito duradero vienen acompañadas de un importante y continuo esfuerzo formativo y educativo. Aprender juntos, aprender de otros, aprender haciendo... aprender y enseñar como función primordial de los directivos para incorporar en sus organizaciones los principios que caracterizan esta forma de gestionar.

Generar urgencia de respuesta

A partir de este conocimiento y para desplegar el compromiso, en toda la organización, se precisa no sólo identificar y probar la necesidad, sino también generar un sentido de la urgencia para dar una respuesta, pues sabemos que en cualquier organización hay muchas necesidades que demandan nuestra atención prioritaria. Las

razones para ponernos en marcha pueden ser diversas o muy variadas. Si la necesidad es resolver una situación o problema coyuntural de la organización, evidentemente habrá de decaer cuando resulte suficientemente resuelto. Si el motivo es una aspiración más o menos loable, pero el esfuerzo requerido parece superior a la necesidad planteada, las iniciativas nacerán "tocadas" y terminarán diluyéndose, como si la búsqueda de la Excelencia respondiese a una iniciativa de "cosmética empresarial".

El Modelo EFQM: instrumento de cohesión

La visión compartida, el enfoque sistemático y un lenguaje común, resultan así rasgos comunes en las empresas reconocidas por su excelencia en la gestión. En estas organizaciones, se comprueba que las iniciativas de mejora en la "calidad de la gestión" no se delegan en especialistas, sino que se asumen como prioridades personales de los líderes y no constituyen un programa separado del trabajo diario, ni se plantean como objetivos específicos, además o junto a otros. En estas organizaciones, se mantiene un enfoque integrado y coherente a largo plazo, sin cambiar de rumbo a la primera dificultad o al viento de las modas y sin primar la búsqueda de soluciones mágicas a corto plazo, aparentes atajos que -tras el espejismo- terminan convirtiéndose en "callejones sin salida".

El Modelo EFQM de Excelencia puede ser un medio de ayuda, útil no sólo para evaluar o contrastar la gestión, sino también como instrumento de cohesión, mediante su utilización en la formación y en los procesos de comunicación. Pero el Modelo no prescribe ni indica cómo mejorar la gestión. La respuesta al qué vamos ha hacer y cómo lo haremos, es decir, determinar los contenidos para mejorar la calidad de la gestión, corresponde a los líderes de cada organización. Por eso, aplicar el Modelo sin incorporar los principios subyacentes, o lo que es lo mismo, justificar su incorporación como herramienta de gestión o su utilización por la puntuación o el reconocimiento, sería tanto como decepcionar la ilusión de las personas de una organización. Se puede anticipar la cosecha del fracaso.

Conclusión, *la Excelencia en la gestión es un plantea*miento y una actitud. Es una disposición, más que una posición.

> Luis Mauleón Socio-Director Asenta Consulting (*)



(*) Consultoría de Dirección antes conocida como Bekaert Consulting y que estaba integrada en el Grupo Bekaert, junto con UBISA, empresa que recibió el EFQM Prize-1992.