



## Excelencia en las Pymes



**Luis Mauleón.** Socio-Director de Asenta Consulting (\*)

*Más allá de la literalidad de las palabras, el título de este artículo proyecta dos metamensajes. El primero, que podemos plantear la Excelencia como aspiración de las Pymes, sin identificarla como coto reservado para grandes empresas. El segundo, que quizá podemos identificar algún rasgo singular cuando trasladamos el concepto de Excelencia a las Pymes.*

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

Para responder a estas cuestiones, resulta conveniente empezar acordando lo que entendemos por Excelencia, pues se trata de un término de múltiples significados, debido, entre otros motivos, a su profusa utilización actual. En nuestra actividad de consultoría, comprobamos con frecuencia la confusión existente en las organizaciones en torno a la Excelencia. Y lo cierto es que no se puede poner en práctica lo que se desconoce.

La Excelencia, como aspiración y como búsqueda, ejerce una atracción que se manifiesta también cuando la vinculamos a la gestión de las organizaciones. Entendida así, como un proceso más que como una situación permanente y estática, podemos afirmar que la Excelencia es un planteamiento estratégico para poner rumbo a la organización y orientar sus iniciativas de mejora.

A partir de ahí, cada organización necesita trasladar y concretar esta idea general a su contexto particular. Dotar a la Excelencia de significado propio para cada organización, requiere que los directivos comprendan y compartan qué entenderán por Excelencia, como punto de arranque del camino a emprender.

Sabemos que el lenguaje es la principal herramienta de un directivo. A veces, lo utilizamos y a veces nos enreda. De tal manera que parece conveniente ser conscientes de los diferentes niveles o perspectivas desde los que podemos enfocar el concepto de Excelencia y así acordar si nos estamos refiriendo a una empresa "excelente" –nivel 1–, o a una empresa "excelente en gestión" –nivel 2–, o a una empresa "excelente en la gestión de algún aspecto" en particular, la logística por ejemplo, –lo que denominaríamos nivel 3–.

Podemos referirnos que reconocemos la Excelencia cuando la vemos. La Excelencia se muestra en los resultados. Implica que somos capaces de conseguir resultados superiores de forma sostenida. Resultados que serán de una u otra índole, según cuáles sean los fines de cada organización.

En el nivel 1, la empresa excelente se manifiesta por sus resultados empresariales y éstos no sólo dependen de unas buenas o mejores prácticas de gestión,



Figura 1.

sino también de las capacidades de una organización para actuar en su negocio actual y preparar su negocio futuro (ver Figura 1). En este sentido, interesa destacar que para algunas empresas, los buenos resultados empresariales pueden depender o derivar más de sus decisiones sobre las estrategias de negocio –mercados, clientes, productos o recursos– que de sus buenas o mejores prácticas de gestión.

En el nivel 2, la empresa excelente en gestión será aquella que dispone de 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. El Modelo EFQM de Excelencia se sitúa en este nivel de aproximación al concepto de Excelencia. Desde este nivel seguiremos el desarrollo de este artículo.

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 incomprensible 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 numerosas ocasiones y 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 excelentes en gestión, las organizaciones debieran 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?

En Asenta Consulting, tenemos acuñada la siguiente expresión: "Los sistemas lo hacen posible, las personas 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.

En relación con la primera de las cuestiones que planteábamos al inicio de este artículo, si se comprende lo anterior, compartiremos que la Excelencia es un reto y una propuesta para todo tipo de organizaciones, de cualquier sector o tamaño. Tanto para Pymes como para grandes empresas. Una prueba de ello, es que los reconocimientos EFQM también se hacen a

Pymes, destacadas por el nivel de gestión alcanzado. Cada empresa responderá a lo que quiere conseguir y a lo que hará para conseguirlo, desde su situación concreta y con sus recursos y capacidades únicas.

Los medios -técnicas y métodos- son sólo eso y así, se evitará una causa importante de los fracasos en iniciativas de mejora de la gestión de las organiza-

## "La Excelencia implica una nueva forma de pensar y actuar en las organizaciones"

ciones. 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 impulsiva en tantas organizaciones para incorporar nuevas "herramientas de gestión", atraídas por la novedad, aunque a veces sólo lo sea la etiqueta. Recuerdan a aquella persona que pensaba que el conocimiento era consecuencia de adquirir y disponer muchos libros en su biblioteca, incluso aún sin leer después la mayoría de ellos.

Detrás de Modelos como el EFQM o de herramientas 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, los "seis principios de Calidad Total" que enunció en su día K. Ishikawa u otros-, 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.

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

estructurado que se refleja en la Figura 2 y que sirve como Hoja de ruta para guiar a las organizaciones, sean grandes empresas o Pymes, que han decidido incorporar la Excelencia en la Gestión como modelo de gestión.

Nada sustituye, sin embargo, a la aspiración que emana de las convicciones de los directivos de una organización. 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".

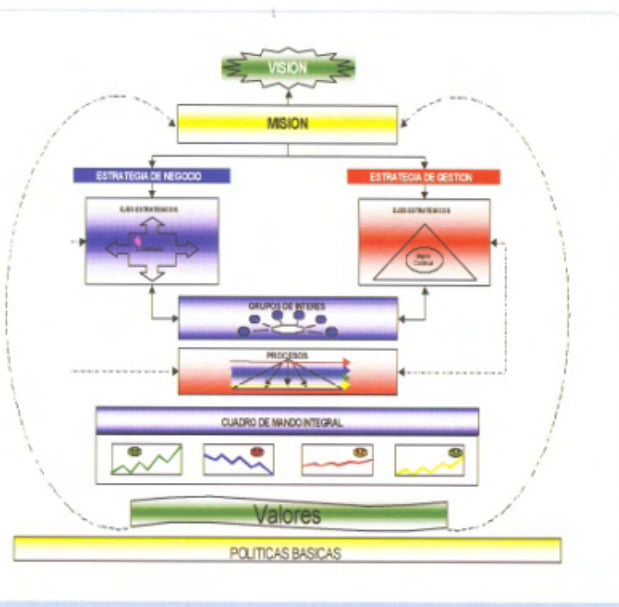


Figura 2.- Proceso de "reorientación estratégica de la gestión"

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, posiblemente decaerá cuando resulte suficientemente resuelto. Igualmente, si el motivo es una meta 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".

En Asenta Consulting, denominamos proceso de "reorientación estratégica de la gestión" al enfoque

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, 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 exclusivamente por la puntuación o el reconocimiento, sería tanto como apagar la ilusión de las personas de una organización. Se puede anticipar la cosecha del fracaso.

Generalizar dentro del amplio espectro de las empresas Pymes, para pretender una caracterización común a todas ellas y el elemento diferenciador respecto a otro tipo de organizaciones, es un intento complicado y que puede llevar a conclusiones erróneas. Su naturaleza de "pequeñas y medianas" nos induce a considerar rasgos asociados a ese perfil, tales como estructuras y recursos ligeros y menor capacidad "inicial" para acceder y desarrollar sus competencias, sean de negocio o de gestión.

A su vez, es frecuente que asociemos a las Pymes una serie de valores que supuestamente definen su funcionamiento, tales como iniciativa emprendedora, flexibilidad, comunicación ágil y compromiso. Reconoceremos, sin embargo, que cada Pyme es única, por su situación y condición. Comparten con cualquier tipo de empresa, su voluntad de permanencia, esforzándose en conseguir un crecimiento sostenido y rentable, es decir, resultados buenos y duraderos para hacer una empresa perdurable. El reto es el mismo para todas las empresas.

**“El nivel de Excelencia en la Gestión que alcance una determinada Pyme, al igual que en el caso de cualquier otra empresa u organización, dependerá finalmente de ‘cómo se haga’ tanto como de ‘qué se haga’”**

Incorporar los principios de Excelencia en la Gestión en una Pyme, contribuirá a fortalecer la empresa, en la medida en que implicará el desarrollo de sus capacidades internas, haciéndola menos dependiente de las coyunturas y optimizando su formulación de negocio.

Si no hay un modo específico para las Pymes de ser excelente, pues la naturaleza de la Excelencia es una,



Figura 3.- Excelencia en la Gestión: Proceso de implantación

si podemos identificar algunos rasgos propios en el proceso de implantación, que derivan de sus particulares fortalezas y debilidades. El camino propio, ni más fácil ni más difícil, que puede encontrarse en numerosas Pymes, pone el acento en la Excelencia operacional, actuando en la mejora de los procesos clave y apoyándose en la participación activa de las personas, tal como se refleja en el cuadro de la Figura 3. Se sigue habitualmente el "Modelo sandwich", avanzando con iniciativas que se despliegan desde arriba, junto con actuaciones en los pilares básicos y enfoque de abajo-arriba. El proceso no responde a una planificación global previa, sino que aplican ciclos interactivos frecuentes, aprendiendo a partir de la acción como base para el siguiente impulso o avance. Del mismo modo, la priorización de las actuaciones en las Pymes suele vincularse más con los resultados operacionales que con el impacto en la dimensión externa de los grupos de interés.

El nivel de Excelencia en la Gestión que alcance una determinada Pyme, al igual que en el caso de cualquier otra empresa u organización, dependerá finalmente de "cómo se haga" tanto como de "qué se haga". Recordar que la Excelencia en la Gestión es un planteamiento y una actitud. Y una disposición, más que una posición.