
Diez cosas a hacer y diez a no hacer en el camino a la Excelencia

Dirigir una empresa o cualquier otra organización siempre ha sido una tarea compleja, pero los cambios en los mercados, tecnologías, valores de la sociedad, etc. son cada vez más rápidos y conllevan que aumente la dificultad de manera progresiva.

Desde 1993, en EUSKALIT tratamos de aportar nuestro granito de arena en esta materia difundiendo una “filosofía de gestión” que se conoce como la “excelencia en la gestión”, que también podría llamarse “excelencia en la dirección empresarial o en la dirección de las organizaciones”. Esta filosofía se concreta con la aplicación de diversas metodologías de gestión que ayudan a las empresas a reforzar su eficiencia y competitividad.

Hemos recogido en estas 10 ideas una síntesis de los elementos que consideramos más significativos. Son cosas básicas pero, a menudo, encontramos alguna organización que ha tropezado en una u otra.

1. ☺ ASUMIR LA EXCELENCIA DESDE LA DIRECCIÓN GENERAL

☹ NO DELEGARLA EN EL JEFE DE CALIDAD U OTRAS PERSONAS

Asumir la Excelencia implica, en primer lugar, dedicar tiempo —bastante tiempo— a conocer qué es la excelencia. Es decir, hay que invertir tiempo en leer, conocer experiencias de otras empresas, preguntar, etc.

Un director de orquesta no tiene por qué tocar los instrumentos como un maestro, pero tiene que conocerlos, conocer sus sonidos, su potencial, etc. Igualmente el Director General tiene que conocer las diferentes metodologías, su aplicación y su utilidad aunque no sea un especialista en todas y cada una de ellas.

Los diferentes directivos y otras personas podrán ser especialistas en áreas y metodologías concretas y la Dirección General puede responsabilizarles de su correcta aplicación, pero la Dirección General debe conocer y comprender esta filosofía de gestión a la que llamamos “excelencia” y debe ser quien decida llevarla a la práctica en su organización y dirigirla.

2. 😊 ESTUDIAR: ADQUIRIR CONOCIMIENTOS SUFICIENTES SOBRE UNA MATERIA, ANTES DE INTRODUCIRLA EN LA EMPRESA

😞 NO LANZARSE A LA PISCINA ANTES DE HABER APRENDIDO A NADAR

Existe mucha literatura disponible con teoría y ejemplos, programas para la implantación de metodologías de gestión de organizaciones avanzadas que se pueden visitar y conocer su experiencia... Todos estos son recursos disponibles y económicos y que se deben utilizar, al menos en los primeros pasos.

Observamos casos de organizaciones que pasan a la acción sin haber dedicado el tiempo suficiente a prepararse y así desaprovechan recursos existentes y no utilizan experiencias de otros para evitar cometer errores.

Cuando hayas avanzado mucho y domines una materia ya podrás personalizar tus planteamientos o desarrollar elementos claramente innovadores, pero es mejor empezar estudiando y copiando a otros.

3. 😊 UTILIZAR A LOS CONSULTORES PARA QUE NOS ENSEÑEN A PESCAR

😞 NO SUBCONTRATAR PROYECTOS “LLAVE EN MANO” DE IMPLANTACIÓN A LOS CONSULTORES

Una vez adquirida suficiente formación en una materia determinada, la experiencia y ayuda de un consultor nos puede resultar de mucha utilidad para iniciar la implantación. Pero hemos de tener muy en cuenta que durante el tiempo que dure su colaboración, deberemos interiorizar debidamente la metodología de que se trate, para ser capaces de seguirla aplicando e irla mejorando en el futuro sin su colaboración o con muy poca ayuda.

4. 😊 AVANZAR CON VISIÓN DE LARGO PLAZO

😞 NO INTENTAR UTILIZAR LA “EXCELENCIA” COMO CIRUGÍA PARA RESOLVER UN PROBLEMA

Esta “filosofía de gestión” que denominamos como “Excelencia de la gestión” es un camino de largo recorrido. No es una opción táctica para resolver un problema concreto. Es más parecido a la medicina preventiva que a la cirugía. Muchas de las ideas básicas y de las metodologías de gestión que configuran la “excelencia” como son el Cuadro de Mando Integral, las 5S, el desarrollo de competencias, la gestión de procesos... requieren de años para su correcta implantación en toda la empresa y para que rindan beneficios significativos. Son una apuesta de largo plazo.

La excelencia, como el sirimiri, debe ir empapando progresivamente a toda la empresa.

5. 😊 HACERLO PASO A PASO, CONSOLIDANDO

😞 NO FORZAR EL RITMO DE AVANCE

Es conveniente realizar experiencias piloto en alguna área de la empresa y luego irlo extendiendo y generalizando, dejando tiempo para que la gente vaya asumiendo las nuevas formas de hacer las cosas.

Es bueno avanzar con un paso vivo, pero ir consolidando cada elemento o metodología antes de introducir otro nuevo, pues no pocas organizaciones han intentado aplicar demasiadas metodologías nuevas simultáneamente y ha quedado todo a medias o ha resultado difícil de digerir y generado un “efecto rebote” de negatividad hacia ellas.

Si comes más de lo que puedes digerir, tienes garantizada la indigestión.

6. 😊 INTEGRAR

😞 NO CREAR MUNDOS PARALELOS

Cada nuevo elemento que incorporemos a nuestro sistema de gestión empresarial, cada nueva metodología o herramienta debe encajar en el conjunto. Debemos integrarla o relacionarla con otras previamente existentes. Y no ir creando “mundos paralelos”: el sistema de Calidad, el sistema de prevención, el sistema medioambiental, el sistema de innovación, el sistema de procesos, el sistema RSE, etc. cada uno de ellos con sus propias personas responsables, documentaciones, indicadores y con una vida propia e independiente unos de otros, plagada de redundancias o contradicciones.

7. 😊 APLICAR PRIMERO LAS METODOLOGÍAS QUE MODIFICAN LA LABOR DEL EQUIPO DIRECTIVO

😞 NO LANZAR CAMPAÑAS PARA TODA LA PLANTILLA A BOMBO Y PLATILLO

Debemos comenzar por incorporar las metodologías que afectan directamente a la actuación del equipo directivo y posteriormente ir movilizándolo a mandos intermedios y después al resto de la plantilla. Las acciones a toda la plantilla que no vienen acompañadas de actuaciones inmediatas a nivel directivo, en general producen poco efecto o efecto negativo. Es mejor ir explicando las cosas a medida que las vas haciendo y así vas aumentando tu credibilidad y ganándote la confianza de las personas. El ejemplo vale más que mil palabras.

8. 😊 **MARCARSE OBJETIVOS O HITOS**

😞 **NO CONVERTIR EL LOGRO DE UN PREMIO EN UN OBJETIVO CLAVE PARA LA ORGANIZACIÓN**

Está demostrado que los saltadores de altura saltan más alto cuando tienen listón que cuando no lo hay. Es conveniente establecer metas, objetivos y retos en la organización. En este sentido puede ser conveniente utilizar la presentación a un premio o reconocimiento a la excelencia como un mecanismo que ilusione y estimule a las personas y les ayude a esforzarse un poco más. Pero hemos de moderar la importancia que le concedemos al reconocimiento y evitar plantear que el logro del premio sea un objetivo CLAVE para nuestra empresa. Los premios son metas volantes que nos pueden venir bien como estímulo y como reconocimiento a nuestras personas, pero debemos darles la importancia relativa que tienen.

Nuestro planteamiento podría ser:

- Si nos presentamos y no lo obtenemos, volveremos a intentarlo más adelante.
- Si nos presentamos y lo obtenemos, nos alegraremos mucho y seguiremos avanzando pues no hemos llegado al final, solo hemos cubierto un hito.

El camino hacia la excelencia no tienen una meta final, no hay un punto de llegada.

9. 😊 **MODELO EFQM: UTILIZARLO COMO UNA GUÍA PARA PENSAR**

😞 **NO HACER NADA “PORQUE LO PIDE LA EFQM”**

El Modelo EFQM de Excelencia no debe ser un “modelo a copiar”, debe ser un instrumento a nuestro servicio que nos ayude a reflexionar y tomar decisiones para mejorar nuestra competitividad o eficiencia. Es un marco de referencia para pensar. Para inspirarnos. Para conocer qué hacen otras organizaciones. Para obtener ideas.

El propio Modelo ya nos advierte de que no es prescriptivo. Es un compendio de ideas que nos ayudan a reflexionar para identificar:

- Aspectos que estamos desarrollando debidamente —o fortalezas—.
- Aspectos en los que deberíamos mejorar —o áreas de mejora—.

Nos permite situarnos en dónde estamos, cuánto llevamos avanzado. A veces nos da la sensación de que hay personas que no les gusta pensar y prefieren que alguien les diga lo que tienen que hacer y punto. Cometan un grave error quienes hacen cosas “porque lo dice el Modelo”. En primer lugar el Modelo no te dice lo que tienes que hacer, te aporta ideas para que pienses, debatas con tus compañeros del equipo directivo y juntos escojáis elementos en los que debéis evolucionar para que así vuestra organización sea más competitiva o más eficiente o más competente, dependiendo de cuál es vuestro propósito, en función de que seáis una empresa, un centro educativo, una entidad pública, etc.

No “implantes” el Modelo, utilízalo para pensar y haz solo lo que veas que te resulta útil.

10. 😊 *MODELO EFQM: DAR SU IMPORTANCIA A CADA COSA EN CADA MOMENTO*

😞 *NO HACER LAS COSAS POR INERCIA O “POR PUNTOS”*

Después de realizar una reflexión o autoevaluación con el Modelo EFQM debemos escoger a qué aspectos vamos a dedicar nuestro limitado tiempo y otros recursos. Y nunca deben ser aquellos aspectos en los que “tenemos menos puntos” o en los que nos parezca más fácil actuar. Deberán ser aquellos aspectos que puedan ayudarnos a reforzar más nuestra competitividad o nuestra eficiencia. Y estos aspectos deberán ir variando con el paso de los años a medida que varíe nuestro entorno, nuestro mercado, nuestras prioridades estratégicas, etc.

La “excelencia en la gestión” es un instrumento al servicio de nuestra estrategia.

Mikel Ugalde

Director de Euskalit, Fundación Vasca para la Excelencia
Vicepresidente de CEX, Asociación Española de Entidades de Promoción de la Excelencia

Fuente: Extracto del artículo publicado en la revista Forum Calidad nº 220

14 de octubre de 2011