

Utilidad Práctica de los "Modelos de Excelencia en la Gestión"

Por Raúl Bernasconi

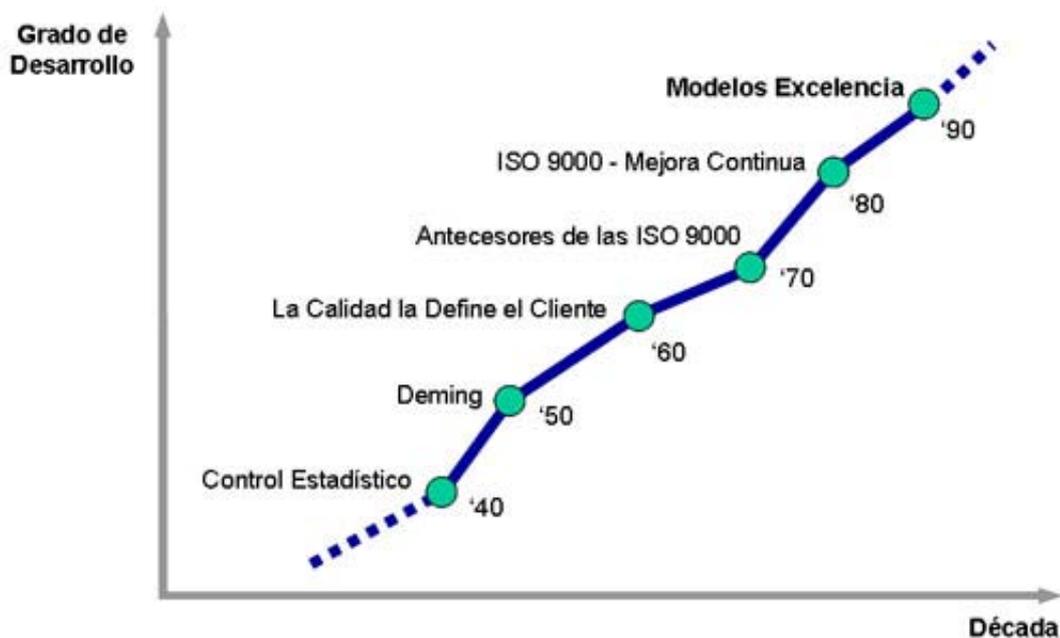
Existen en el mundo distintos **Modelos de Excelencia en la Gestión**. Entre los más renombrados podemos mencionar:

- Modelo de Excelencia de la EFQM (Comunidad Europea)
- Modelo de Excelencia del Malcolm Baldrige Award (USA)
- Modelo de Excelencia de la FUNDIBEQ (Iberoamérica)
- Modelo de Excelencia del Premio Nacional a la Calidad (Argentina)

¿Qué son estos modelos? Y, muy especialmente: ¿cuál es su real utilidad práctica para las organizaciones de nuestro medio? En el presente artículo intentaremos responder dichos interrogantes.

Evolución de los conceptos de excelencia en la gestión a lo largo del tiempo

Hay al respecto un largo camino recorrido, que podemos representar, en forma muy resumida, a través del diagrama siguiente:



¿Qué se considera, actualmente, una "Gestión de Excelencia"?

El consenso de los principales especialistas mundiales en management es que una organización tiene un desempeño excelente cuando **satisface equilibradamente los intereses de sus distintos "Stakeholders" (Grupos de Interés), a lo largo del tiempo.**

Los "Stakeholders" son todas aquellas organizaciones, grupos o personas que tienen algún tipo de interés en los resultados obtenidos por la empresa y/o en la forma en que los obtiene (p. ej., cumpliendo las leyes, no contaminando, etc.), y que poseen poder suficiente como para favorecer / entorpecer la evolución actual o futura de la misma. Por ejemplo:

- Accionistas

- Directores
- Clientes
- Personal
- Sindicatos
- Proveedores
- Entes regulatorios
- Organizaciones comunitarias
- Fuerzas políticas
- Referentes de opinión pública
- etc.

Muchas veces, los intereses de dichos grupos son contrapuestos entre sí – de ahí el requerimiento de lograr un *razonable equilibrio* entre sus necesidades y expectativas a lo largo del tiempo.

Un desbalance significativo de los resultados a favor de un grupo en particular, en detrimento de los restantes, puede representar una ilusión pasajera: a mediano y largo plazo, la situación puede no ser sostenible y finalmente, aún para el presunto "favorecido", los beneficios pueden terminar siendo sustancialmente menores que los que habría obtenido de haberse logrado el equilibrio mencionado.

¿Qué es un "Modelo de Excelencia en la Gestión"?

Un **Modelo de Excelencia** es un documento redactado por los mejores especialistas en Management de un país (o de varios países, como en el caso de la Comunidad Europea o Iberoamérica), que:

- Describe cuáles son los factores o aspectos clave que deben tomarse en consideración cuando se desea juzgar cuán "excelente" es una organización.
- Provee criterios o guías que ayudan a definir cuándo el desempeño de una organización, en cada uno de dichos factores, puede considerarse excelente (o no).
- Explica las relaciones "causa-efecto" que existen entre dichos factores (es decir, cómo se generan los "buenos" resultados), y define "ponderaciones" o importancias relativas para los mismos
- Plantea un visión "holística" de la organización (es decir, muestra que la mejora sostenible de la gestión no es, en general, un hecho simple ni fortuito ni aislado, sino que depende de la planificada confluencia de múltiples factores).
- Normalmente, conlleva algún tipo de representación gráfica asociada, a fin de facilitar su comprensión y recordación. A modo de ejemplo, simplemente, se muestra seguidamente el "Modelo de Excelencia EFQM" (el empleado en la Comunidad Europea):



El Modelo anterior debe "leerse" de derecha a izquierda:

- Los **Resultados** que obtiene una organización (con o sin fines de lucro) deben contemplar los requerimientos de todos los Stakeholders involucrados, y son consecuencia directa del Sistema de Gestión que tiene implementado.
- El **Sistema de Gestión** incluye las políticas, estrategias, procesos, tecnologías, recursos y alianzas que emplea la organización para generar los resultados deseados.
- El Sistema de Gestión queda determinado por el **Liderazgo** ejercido por la Alta Dirección (incluye la visión y valores definidos, el compromiso manifiesto con la excelencia, la forma de asignar los recursos, las pautas empleadas para evaluar y priorizar las decisiones, etc.).

Cada uno de los "bloques" (Criterios) de un Modelo de Excelencia se subdivide, a su vez, en una gran cantidad de ítems específicos a considerar (cien o más, según los casos).

¿Para qué sirven, en la práctica, los Modelos de Excelencia en la Gestión?

La utilización más relevante de un Modelo de Excelencia es a modo de "standard", contra el cual una empresa puede compararse.

Esta comparación arroja un **puntaje**, para cada aspecto evaluado y para la organización en su conjunto. De esta forma, podemos "medir" la excelencia de nuestra gestión en un momento dado, y también monitorear su evolución a lo largo del tiempo.

Este tipo de análisis permite detectar, asimismo, las principales **fortalezas** y **debilidades** de la gestión actual, y elaborar **planes de acción** tendientes a consolidar las primeras y corregir las segundas.

El objetivo final es, obviamente, optimizar los resultados obtenidos por la organización a lo largo del tiempo, lo cual solo es posible a través de la mejora de su sistema de gestión y del liderazgo ejercido por su Dirección y restantes niveles ejecutivos.

A dichos fines, las evaluaciones versus el Modelo de Excelencia elegido deben **repetirse periódicamente** (una vez por año o cada dos años, por ejemplo), en forma indefinida (dada la gran dinámica de los negocios, a nivel local e internacional).

¿Es efectivo, realmente, este proceso?

Desde 1988, y con mayor profundidad en los últimos diez años, el Instituto de Estándares y Tecnología de los Estados Unidos (NIST), dependiente del Departamento de Comercio y encargado de la administración del Programa Nacional de Calidad Malcolm Baldrige y del Modelo de Excelencia asociado, ha venido comparando la performance financiera de los ganadores del premio americano, con el promedio de las empresas integrantes del listado Standards and Poor's 500.

- El llamado "Grupo Baldrige" (las empresas que han ganado el premio y que cotizan en Bolsa) ha superado en forma permanente el desempeño financiero del resto de las 500 empresas, en una proporción de 4 a 1.
- Asimismo, en el período 1990-1998, las más de 70 empresas que cotizan en Bolsa y que, aunque no han ganado el premio, se presentaron a competir y lograron ser "visitadas" (es decir, pasaron el "filtro" inicial), superaron sistemáticamente al resto de las 500 de S&P en una proporción de 2 a 1.
- Adicionalmente, existen múltiples opiniones de CEO's de USA y Europa en relación a los beneficios de aplicar alguno de estos Modelos, para autoevaluarse y encarar un proceso racional, estructurado, participativo, consensuado y sistemático de mejora continua de los resultados y la gestión

¿Cuándo es particularmente útil, para una organización, un proceso de evaluación como el mencionado?

Las condiciones que habitualmente impulsan la realización de este tipo de proyectos son:

- Cuando existe la necesidad, por motivos competitivos u otras causas, de mejorar *efectiva y concretamente* algunos de los resultados clave obtenidos actualmente.
- Cuando la Alta Dirección de la empresa percibe uno o más de los "síntomas" siguientes:
 - Coexistencia de "iniciativas de mejora" relativamente aisladas (o no totalmente coordinadas), con prioridades que pueden resultar discutibles y/o que no han dado resultados concretos hasta el presente.
 - Distintos sectores de la compañía poseen una visión no coincidente acerca de los principales problemas / oportunidades actuales, así como de las prioridades de abordaje de los mismos
 - La organización ha llegado a una especie de "meseta" (o "conformismo") en cuanto a la optimización de su gestión y sus resultados, y sería muy deseable una cierta "dinamización" al respecto.
- Cuando existe la vocación de ser los mejores

En todos los casos, el diagnóstico de la gestión desplegada empleando un Modelo de Excelencia debe ser lanzado por, y contar con la activa participación de, la Alta Dirección de la empresa

Conclusiones

La evaluación sistemática de la propia gestión utilizando como referencia alguno de los Modelos de Excelencia reconocidos es una de las herramientas más efectivas que se conocen para la mejora continua del Liderazgo, el Sistema de Gestión y, por ende, los **Resultados** obtenidos por una organización a lo largo del tiempo.