

# Visión Sistemática de la Excelencia en la Gestión

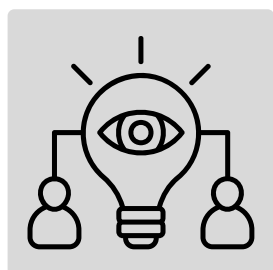
OSCAR REGES SOCIO DE ASENTA



## Introducción

En los últimos años el índice de mortalidad de las empresas se ha incrementado significativamente. Las últimas estadísticas dicen que alrededor del 60% de las empresas de nuestro país cierran en sus cinco primeros años de vida y la antigüedad media de las empresas, dependiendo de las fuentes consultadas, oscila entre los 10 y 12 años. Complementando esta información, también sabemos que solamente entre el 2% y el 3% de las empresas españolas consiguen alcanzar su 50 aniversario.

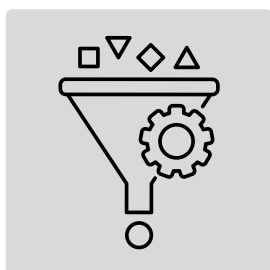
Como consultores empresariales, en nuestro día a día y tras más de tres décadas de actividad, nos encontramos con una gran cantidad de organizaciones de diferentes tamaños y sectores de actividad, y tras trabajar profundamente con muchas de ellas hemos identificado algunos rasgos característicos de lo que denominamos “empresas excelentes”. El primero de ellos, es la **Visión Compartida**, que se manifiesta al disponer de un modelo de gestión claramente definido e implantado en la organización, el segundo lo denominamos **Lenguaje Común**, que consiste en contar con unidad de criterio a la hora de interpretar lo que ocurre en todo momento en la empresa. Finalmente, está el **Enfoque Sistemático**, como el tercer y último rasgo de las empresas excelentes que se manifiesta al establecer un planteamiento estratégico claro y convertirlo en acción de forma ordenada.



Visión compartida



Lenguaje común



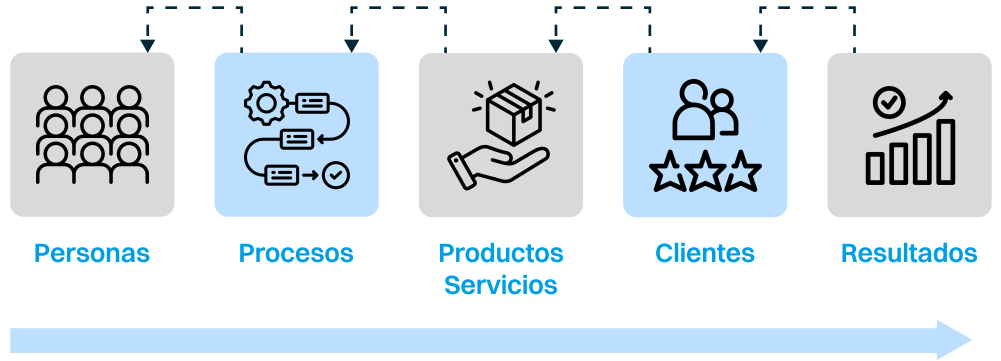
Enfoque sistemático

Así mismo, las empresas excelentes son capaces de perdurar en el tiempo y esto es posible porque **preservan el núcleo**, es decir, su proyecto de empresa (Visión, Misión y Valores), y al mismo tiempo son capaces de **estimular el progreso**, formulando y desplegando estrategias de negocio y de gestión para avanzar continuamente y adaptarse al medio.



# Excelencia en la Gestión

Entendemos la Excelencia como la estrategia de gestión que contribuye a la consecución de resultados empresariales, y complementada con la estrategia de negocio, permite mejorar la competitividad de cualquier organización. Los resultados que aporta la excelencia se obtienen gracias a contar con clientes satisfechos que confían en la empresa. Dicha satisfacción se basa en la entrega de productos y servicios adecuados a sus necesidades y expectativas. Estos productos y servicios se obtienen de los diferentes procesos que se realizan en la empresa y, para que dichos procesos funcionen correctamente, se necesitan personas capacitadas (aptitudes) y altamente comprometidas (actitudes).



**“Making people, before making products”**

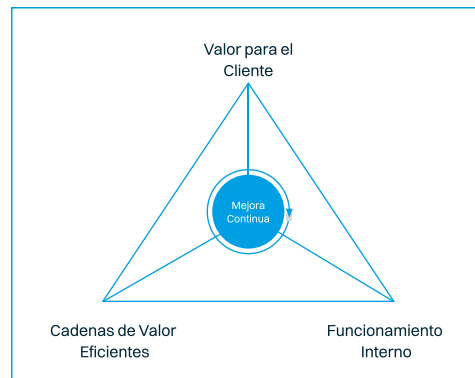
Matsushita Electric makes people... and we also manufacture electrical appliances and various other products  
K. Matsushita on Human Development

## Modelo de los 3 Pilares

El contexto en el que se desarrolla la actividad empresarial hoy en día viene determinado por una gran cantidad de cambios que en ASENTA, basándonos en el aprendizaje realizado con el prestigioso profesor Shoji Shiba, hemos sintetizado en lo que denominamos “las 4 revoluciones”:

- 1. El aumento de las exigencias de los clientes.** De sacar producto (producto-out) a satisfacer al cliente (market-in).
- 2. La globalización de los mercados y el aumento de la competencia.** De fijar el precio de venta a reducir los costes.
- 3. El aumento de la complejidad.** De ‘orden y mando’ de la era industrial a ‘movilizar’ personas y conocimiento.
- 4. La velocidad del cambio.** De trabajar a mantener y mejorar, la mejora continua.

La respuesta a estas cuatro revoluciones para poder competir y obtener resultados sostenidos, la estructuramos en torno al **Modelo de los 3 Pilares** de la Excelencia en la Gestión:



**- Valor para el cliente.** Las empresas excelentes se centran en sus clientes y en satisfacer o superar sus necesidades. Por tanto, conocen quiénes son y qué esperan, y reaccionan rápidamente, asignando los recursos y adecuando la organización para darles respuesta, así como innovando en sus productos y servicios.

**- Cadenas de valor eficientes:** Las empresas excelentes están orientadas a los clientes y gestionan las cadenas de valor para lo que estandarizan los procesos con el fin de reducir su variabilidad, y los controlan y mejoran para eliminar “desperdicios” y “pérdidas” y aumentar su efectividad.

**- Funcionamiento interno.** Las empresas excelentes crean las condiciones para que todas sus personas puedan satisfacer a los clientes de forma eficiente, para ello alinean recursos y esfuerzos en torno a objetivos comunes y desarrollan y utilizan al máximo sus capacidades.

En un entorno de constante cambio, las necesidades de los clientes evolucionan por lo que la empresa necesita adaptarse rápida y flexiblemente para satisfacer continuamente a los clientes. A partir del feedback de los clientes se adaptan los productos y servicios, así como los procesos que los generan y la organización en su conjunto. Por todo ello, las empresas excelentes saben que es necesario activar la **Mejora Continua** que actúa como motor y propulsor de la mejora de los tres pilares.

## Principios de Excelencia en la Gestión

La Excelencia en la Gestión es una estrategia desarrollada en la segunda mitad del siglo XX y que ha ido evolucionando y adaptándose a lo largo de los años por lo que sigue estando de total actualidad y vigencia en nuestros días. Sin embargo, los principios en los que se sustenta fueron formulados y desarrollados por el profesor Kaoru Ishikawa en uno de sus libros más relevantes, titulado: "What is TQC?".

Estos principios son seis:

**1. CALIDAD es la primera prioridad.** Una empresa prosperará si los clientes a los que vende sus productos o servicios están satisfechos; lo principal que una empresa puede ofrecer a sus clientes es calidad.

**2. La organización está orientada al CLIENTE y el próximo proceso es el cliente.** En la empresa es fundamental acuñar y entender el concepto "cliente

interno", esto significa que las personas responsables de un proceso han de considerar al proceso siguiente como su cliente, escuchar sus necesidades y requisitos y adaptar los procesos para dar la respuesta esperada.

**3. Nueva visión de las relaciones humanas, gestión basada en el respeto a las PERSONAS.** Una empresa son sus personas. Hay que respetar al individuo y la dimensión humana del trabajo, valorando el papel de las personas para que todas puedan ejercitar sus capacidades en la empresa.

**4. Gestión transversal, eliminación de barreras y silos INTERDEPARTAMENTALES.** Hay que eliminar todas las barreras organizativas que impidan avanzar el trabajo con fluidez y utilizar eficazmente las capacidad y recursos de la empresa.

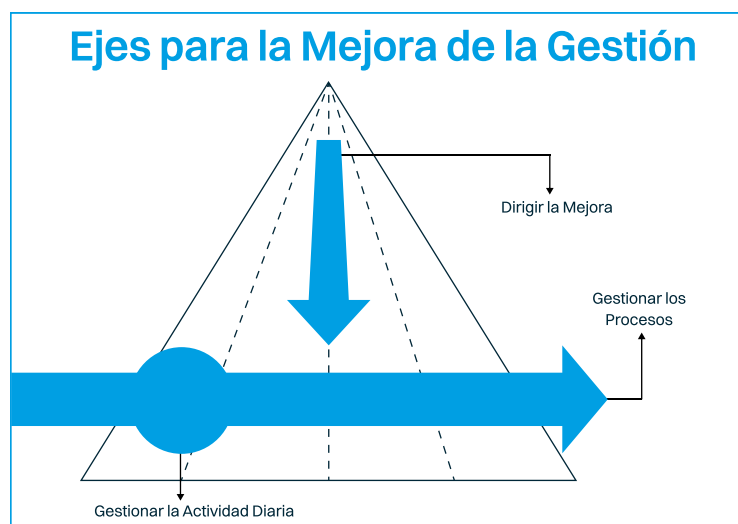
Todo ello para potenciar la optimización global en lugar de la optimización local.

**5. Implicación y PARTICIPACIÓN activa de todos los empleados.** Cada persona en la empresa debe estar activamente involucrada en la satisfacción del cliente y en las acciones de mejora continua. La Dirección ha de favorecer y estimular la creatividad y encauzar esta energía. "*Para hacer a las personas ganadoras, antes hay que hacerlas jugadoras*".

**6. La comunicación es fluida y basada en HECHOS y DATOS, no en opiniones.** Mejorar requiere comprender la realidad, conocer los hechos y ver cómo suceden las cosas. Si se confía únicamente en conceptos abstractos o en la intuición, se pueden hacer juicios erróneos y tomar decisiones equivocadas. No anticipar soluciones sin haber profundizado en el conocimiento del problema.

## Ejes de la Gestión y del Cambio

La transformación de la gestión a niveles de Excelencia, requiere "acción", sin acción no hay "transformación". La acción para que no sea estéril o ineficaz, requiere estar bien dirigida. Por ello, en ASENTA estructuramos la acción en torno a los 3 ejes de la Mejora de la Gestión y los 3 ejes de la Conducción del Cambio.

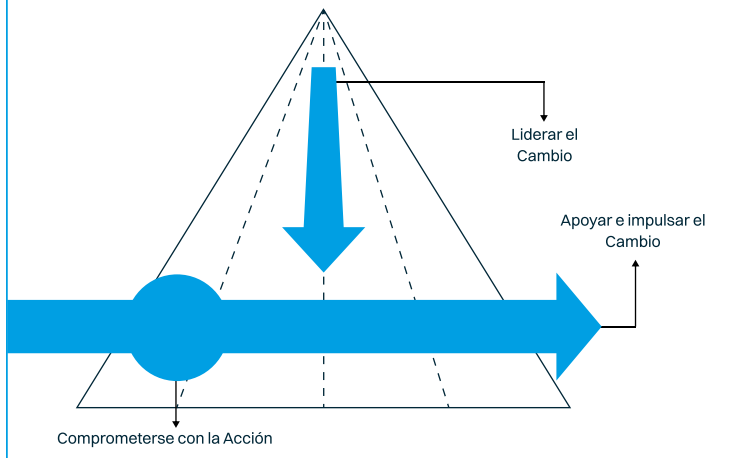


**I. Dirigir la Mejora.** Consiste en concentrar los esfuerzos y recursos en lo que es fundamental y tiene más impacto en los resultados de la empresa. Se trata de seguir un proceso sistemático para alinear a la organización y convertir intenciones en acciones. La Dirección formula la Misión, Visión y Valores, articula las estrategias y define los objetivos. Las personas de los diferentes departamentos y niveles despliegan los objetivos, y formulan y ejecutan las acciones de mejora.

**II. Gestionar los Procesos.** Gestionar el conjunto de procesos de la empresa con el fin de aportar más valor a los clientes y/o reducir el desperdicio. Hay que reducir la variabilidad de los productos y servicios suministrados a los clientes; trabajar en identificar y eliminar o reducir el desperdicio y las ineficiencias -lo que no aporta valor- al cliente; identificar y reducir las pérdidas para aumentar la efectividad de las equipos e instalaciones.

**III. Gestionar la Actividad Diaria.** Crear las condiciones y movilizar a las personas para que se identifiquen con su trabajo y se responsabilicen de las actividades que realizan, con el fin de satisfacer a sus clientes internos o externos, ser eficientes en las tareas que realizan y mejorar el funcionamiento de sus áreas de trabajo.

## Ejes para la Conducción del Cambio



En cualquier tipo de organización, la Conducción del Cambio es un elemento fundamental de la función directiva que puede estructurarse en tres ejes fundamentales:

I. **Liderar el Cambio**, poniéndose al frente del cambio y consiguiendo que el resto de la organización le siga.

II. **Apoyar e Impulsar el Cambio**, facilitando los medios y recursos necesarios para acelerar el proceso de transformación.

III. **Comprometerse con la Acción**, demostrando un compromiso real y visible con la mejora.

## Claves para la implantación

A pesar de que la mayoría de las organizaciones que han adoptado la Excelencia en la Gestión han progresado y han mejorado de forma considerable su competitividad, algunas personas identifican “barreras mentales” que dificultan e incluso impiden su implantación:

- Es una moda
- “Mi” empresa es “especial” y/o “diferente”
- Es muy difícil/No merece la pena
- No tengo/tenemos tiempo
- Ya lo hemos intentado otras veces
- La Dirección no apoya
- No estamos preparados
- Una cosa es la teoría y otra la práctica
- ...

Lógicamente para implantar la Excelencia en la Gestión en la empresa, como primer paso, hay que superar estas barreras u otras diferentes que alguien pudiera “inventar”.

Una vez tomada la decisión de adoptar la Excelencia en la Gestión en la empresa, hay algunas claves que es necesario conocer para tener éxito. En primer lugar, hay que disponer del **conocimiento** necesario, lo cual es relativamente sencillo de conseguir, a través de libros especializados o expertos en la materia. Adicionalmente, es necesario generar el **deseo** de llevar adelante una correcta implantación, por lo que es necesario que los directivos sean los primeros generadores de dicho estado de ánimo en la organización. Posteriormente hay que mantener la **concentración**, poniendo énfasis en priorizar recursos para garantizar el éxito, y finalmente hay que conseguir la **cooperación** de todas las personas de la empresa para que sea algo compartido.

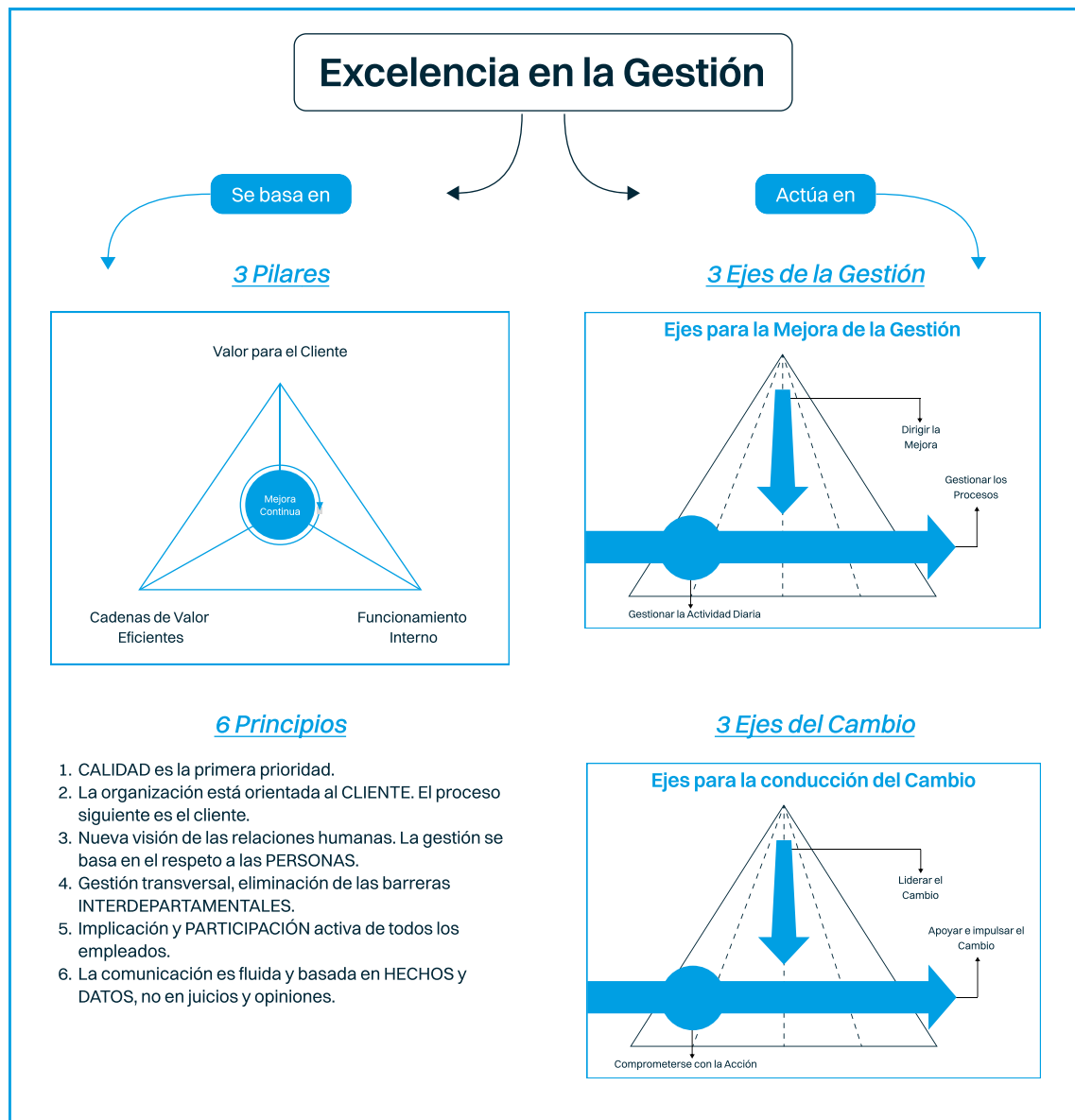
Otros elementos clave a destacar para una correcta implantación son:

- Perseverancia, evitar el “zapping” empresarial
- Empezar por una experiencia piloto y tras el aprendizaje generado, extender a la velocidad adecuada

- Progresar “por capas” sucesivas en toda la organización
- Aprendizaje permanente, conseguir ser una organización que aprende
- Poner más énfasis en el proceso seguido que en los resultados conseguidos
- Disponer de un modelo propio (no copiar / no reinventar la rueda)
- Diseñar la implantación de arriba abajo (top-down) e implantarla de abajo a arriba (bottom-up)
- Sin el convencimiento y el conocimiento de la alta dirección, no funcionará
- ...

# Conclusión

Con todo lo dicho, podemos concluir que la Excelencia en la Gestión es un sistema relativamente sencillo que se basa en 3 Pilares y 6 Principios y que actúa en los 3 ejes de la Gestión y los 3 ejes del Cambio.



Esta es la fórmula que durante los más de 30 años de historia de ASENTA estamos aplicando en las empresas que confían en nosotros para mejorar el “índice de mortalidad” empresarial del que hablamos al principio.

Nuestros mejores deseos para vuestro viaje hacia la Excelencia...

**ASENTA, tu aliado para el éxito**