

La consideración de aspectos sostenibles en los enfoques de excelencia

Juan Ignacio Martín-Castilla*

En la interpretación holística de la realidad propuesta por los enfoques de excelencia empresarial ocupan un lugar fundamental la visión finalista de los grupos de interés (a cuya satisfacción orienta su actividad la organización), la asunción de responsabilidad, la implicación de las personas que integran la organización, la orientación a los destinatarios y a los resultados, el liderazgo efectivo y la coherencia en los objetivos que persigue la organización, y la adopción de una cultura de la medición, evaluación de resultados y mejora continua.

El presente artículo analiza cada uno de dichos principios desde la consideración de aspectos sostenibles, proponiendo un esquema para la reflexión conducente a la acción.

Palabras clave: calidad, excelencia, grupos de interés, responsabilidad social, sostenibilidad.

Clasificación JEL: Q56, M14.



COLABORACIONES

1. Introducción

El término sostenibilidad, cuyo origen se encuentra en la gestión medioambiental, ha ampliado sus consideraciones hacia los aspectos económicos y sociales de la empresa en el desarrollo de sus competencias y actuaciones y las relaciones no sólo con su entorno sino con los agentes internos. En dicho sentido se interrelaciona estrechamente con la teoría

de la teoría de los *stakeholders*, íntimamente intrincada en la filosofía de la excelencia empresarial.

La excelencia o calidad total constituye un instrumento metodológico y una filosofía transformadora que permite a las organizaciones el desarrollo en el tiempo de mejoras en la gestión de la actividad y en el servicio prestado al cliente.

La adopción de la filosofía de excelencia constituye la mejor lente para poder interpretar óptimamente y en su verdadera dimensión, tanto cognitiva como temporalmente, la realidad de una organiza-

* Departamento de Organización de Empresas. Universidad Autónoma de Madrid.

ción, explorando las necesidades y expectativas de los diferentes grupos con algún interés y poniendo en marcha una gestión en término de procesos que satisfaga las mismas.

Los grupos de interés (*stakeholders*) no son sólo los clientes últimos, sino también todos aquellos agentes relevantes interesados o potencialmente afectados por la actividad de la organización (incluyendo las personas que la integran y que tienen unas determinadas necesidades y expectativas con respecto a la organización, los aliados con los que establece relaciones de colaboración y cooperación, la sociedad en su conjunto, así como todos aquellos que tienen intereses económicos en ésta).

Los enfoques basados en los grupos de interés permiten tener conciencia del efecto que las acciones de la organización provocan o pueden provocar sobre las personas en sus diferentes niveles: clientes, trabajadores, aliados, proveedores, propietarios o sociedad en su conjun-

to. Para dichas organizaciones orientadas hacia la excelencia, la satisfacción equilibrada de los requerimientos de cada uno de los integrantes de los grupos de interés constituye la arquitectura o plataforma que articula los procesos lógicos de razonamiento y de decisión.

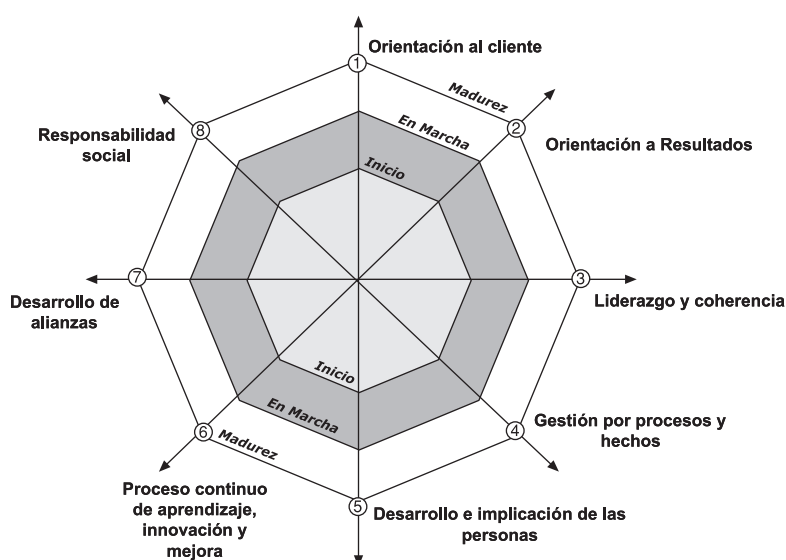
2. Principios en los que se fundamenta la excelencia

En la interpretación holística de la realidad propuesta por los enfoques de excelencia empresarial, tales como el Modelo EFQM de Excelencia de la (*European Foundation for Quality Management* – Fundación Europea para la Gestión de la Calidad), tal como se muestra en el Gráfico 1, ocupan un lugar fundamental la visión finalista de los grupos de interés (a cuya satisfacción orienta su actividad la organización), la asunción de responsabilidad, la implicación de las personas que integran la organiza-



COLABORACIONES

GRÁFICO 1
PRINCIPIOS QUE MARCAN EL RUMBO HACIA LA EXCELENCIA



Fuente: Elaboración Propia

ción, la orientación a los destinatarios y a los resultados, el liderazgo efectivo y la coherencia en los objetivos que persigue la organización, y la adopción de una cultura de la medición, evaluación de resultados y mejora continua.

La búsqueda de la excelencia es un proceso sin fin, que supone una «planificación adaptativa» a lo largo del tiempo, resultado de la evaluación de los resultados obtenidos en cada ciclo y de la introducción de los correspondientes ajustes en la planificación y estrategia de la organización. El carácter inalcanzable de la excelencia, constituye el corazón que mantiene a la organización siempre atenta al entorno, las necesidades del mercado, y sus propios recursos, capacidades y rendimiento, con el anhelo de mejorar continuamente y adaptarse a los diferentes escenarios.

2.1. Orientación hacia los resultados

La orientación de la organización hacia los resultados económicos y financieros buscará la optimización del valor aportado a los propietarios, inversores, accionistas y responsables directivos, compatible con la contribución a la satisfacción de otros grupos de interés relevantes (los trabajadores, los clientes, los aliados con los que establece relaciones de colaboración y cooperación, la sociedad en su conjunto, etc.), buscando el equilibrio y priorizando. Dicha orientación a la consecución de resultados deberá de estar alineada y ser coherente con los valores, visión y objetivos estratégicos, buscando la sostenibilidad en el tiempo.

Por su parte, los resultados no económicos deberán de contribuir a maximizar las capacidades de la organización, promoviendo el desarrollo del conoci-

miento, el aprendizaje y la innovación, así como su reputación.

Asimismo, la organización deberá de garantizar el buen gobierno y someterse al control interno y externo, colaborado de forma clara y honesta, y comunicado de forma transparente y veraz sus resultados tanto económico-financieros, como de responsabilidad social y ambiental.

2.2. Orientación al cliente

La organización debe orientar sus procesos y actividades a satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes (tanto las presentes como las futuras que pudieran surgir), de forma coherente con sus valores, visión y estrategia.

Los clientes constituyen la razón de ser de la organización y son, en última instancia, los árbitros de la calidad del servicio/producto. Dicha satisfacción debe buscar una relación honesta, mutuamente beneficiosa y, en su caso, la sostenibilidad de la misma.

2.3. Liderazgo y coherencia

Los líderes de la organización deben ser conscientes de la trascendencia de su cargo y de sus decisiones en las diferentes personas, asumiendo responsabilidad de sus actos.

Deberán de garantizar el buen gobierno de la organización, y perseguir la consecución de forma sostenible de su visión y objetivos estratégicos, orientando ésta, y sus correspondientes procesos, a la satisfacción de las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés (clientes, personal, agentes con intereses económicos en la organización —accionistas, propietarios, proveedores, colaboradores,



COLABORACIONES

sociedad, etc.). En dicho sentido, deberá de prestar especial hincapié a la búsqueda del bienestar de las personas que la integran, sin olvidar el papel y responsabilidad económica, social y medioambiental de la organización.

Adicionalmente, deben desempeñar un papel de impulsores de los valores éticos y comprometerse con los mismos en el desarrollo de las actividades de la empresa.

2.4. Gestión por procesos y hechos

La organización excelente gestiona las actividades en términos de procesos, identificando los propietarios y definiéndolos con detalle, y desarrollando las correspondientes actividades de evaluación y mejora en base a información relevante y aplicando sistemas de gestión de la calidad.

Desde la óptica de la gestión por procesos la oferta de un bien o la prestación

de un servicio, está constituida por la adición secuencial de una serie de de servicios individuales a través de una cadena de valor, o de proveedor-cliente, donde un agente intermediario además de ser receptor de un servicio, es proveedor a su vez (Gráfico 2).

Una organización que base su funcionamiento en un sistema de Gestión de Procesos, ha de tener en cuenta y aplicar los siguientes principios:

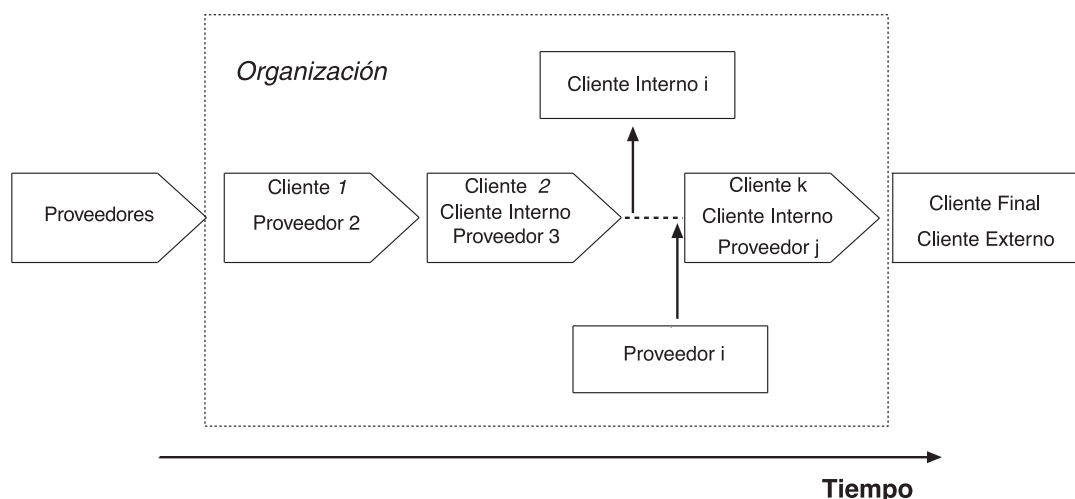
— *Satisfacción de los cliente finales e intermedios*, mediante el establecimiento de un flujo de información bidireccional que permita establecer los requisitos o criterios válidos, tanto deseables como posibles, y diseñar los procesos de trabajo que garanticen la satisfacción de dichos requisitos.

— *Seguimiento, evaluación, control y mejora continua*. Todos los procesos deberán de tener un responsable asignado que asegure el cumplimiento de los objetivos preestablecidos y supervise de forma continuada la eficacia del proceso.



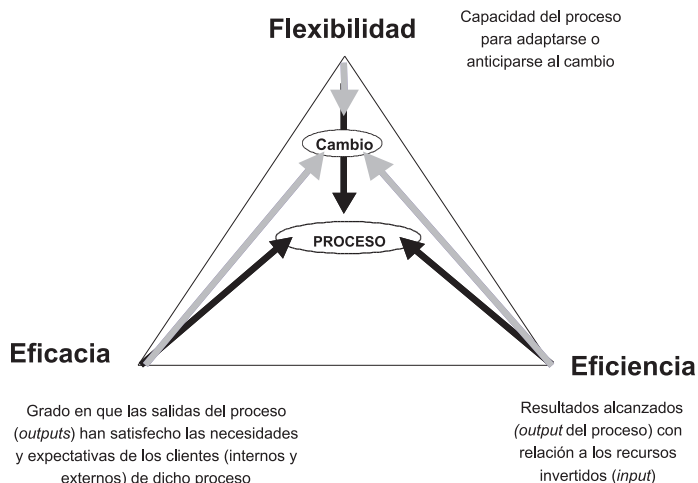
COLABORACIONES

GRÁFICO 2
LA ADICIÓN SECUENCIAL DE VALOR AL CLIENTE FINAL A TRAVÉS DE LOS PROCESOS



Fuente: Elaboración Propia

GRÁFICO 3
MEDICIÓN DEL FUNCIONAMIENTO DE LOS PROCESOS



Fuente: Elaboración Propia

Todos los procesos claves y relevantes, deberán estar sujetos a una revisión y mejora continua. De esta forma, la creación de valor del proceso se podrá juzgar desde el análisis de tres parámetros básicos (Gráfico 3): la eficacia, la eficiencia y la flexibilidad o adaptabilidad (capacidad para el cambio y anticipación al mismo). Para ello, habrá de disponerse de indicadores asociados que faciliten y permitan la visualización de su evolución en comparación con los objetivos o estándares planificados para los mismos.

Como resultado del seguimiento, control y evaluación de los procesos se podrán acometer las acciones precisas para mejorar su rendimiento, eficacia y eficiencia, de forma sostenible.

— *Coherencia con la visión, misión y valores de la organización*, ya que permite la incorporación de todas las funciones de gestión en un sistema integrado y alineado con dichos elementos.

Por otra parte, la gestión por procesos mejora la competitividad de la organización y optimiza la gestión de los recursos y las relaciones de colaboración o

alianzas. Asimismo, dota a la organización de flexibilidad al cambio y capacidad de adaptación, permitiendo que ésta sea ágil y con capacidad de anticipación a potenciales cambios en sus funciones.

— *Dirección basada en resultados y hechos*. Un sistema de gestión por procesos ha de acompañarse de instrumentos o procedimientos de apoyo a la dirección que, de forma sistemática, permitan la recogida de la información necesaria sobre los resultados obtenidos y su interpretación objetiva, facilitando la toma de decisiones para la mejora continua.

— *Satisfacción de las personas que integran la organización*. Un sistema de gestión por procesos, contribuye a que las personas que integran la organización adquieran los conocimientos, habilidades y formación necesarios para desarrollar los procesos de forma eficaz y eficiente. Por otra parte, facilita el aumento de la comunicación en el lugar de trabajo, refuerza el trabajo en equipo y la participación del personal en la identificación de mejoras y su implantación.



COLABORACIONES

Asimismo, potencia la racionalización del trabajo desarrollado por el personal, facilitando su ejecución o desempeño de forma homogénea gracias a la disposición de materiales tales como manuales de procedimientos, manuales de funciones, etcétera.

2.5. Desarrollo e implicación de las personas que integran la organización

Las personas son el activo más importante de la organización y ésta debe garantizar unos valores éticos en la gestión del capital humano, que constituye en sí también uno de los colectivos a cuya satisfacción debe orientar sus esfuerzos. En dicho sentido, la organización deberá preocuparse por el bienestar de las personas, compatibilizando sus objetivos con los de desarrollo individual (incluida la conciliación de la vida familiar) y profesional de cada persona.

Asimismo, se promoverá un clima de trabajo basado en la transparencia, honestidad, confianza mutua, participación y asunción de responsabilidades, desarrollo personal y profesional, en el marco de un sentimiento de pertenencia a la organización y de compartir su misión, visión, valores y estrategia.

Por otra parte, la organización deberá garantizar la justicia, imparcialidad e igualdad de oportunidades en la provisión de puestos de trabajo, en la gestión de las carreras profesionales y en las retribuciones y debe garantizar la presencia de la mujer en los diferentes niveles y actividades.

En otro orden de cosas, la organización pondrá a disposición del capital humano instalaciones, herramientas (y otros recursos necesarios) y un entorno

laboral adecuados, que garanticen unas condiciones de trabajo y relación óptimas. Asimismo, se deberá favorecer y promover la participación de las personas en las acciones formativas y el desarrollo del conocimiento y las habilidades en cada puesto de trabajo, que permitan la mejora la empleabilidad (o cualificación del personal que le capacite para mejorar su posición profesional) a través de la experiencia y cualificación adquirida en la organización.

La búsqueda de la excelencia de la organización es así, la búsqueda de la excelencia de sus personas y los valores son el motor que dirige esa organización hacia la excelencia.

Por último, la organización debe establecer y desarrollar la mejora continua de las prestaciones sociales que reciben las personas que integran la organización, promover las actividades de impulso de la cultura y las actividades sociales, así como las relaciones sociales entre las personas.

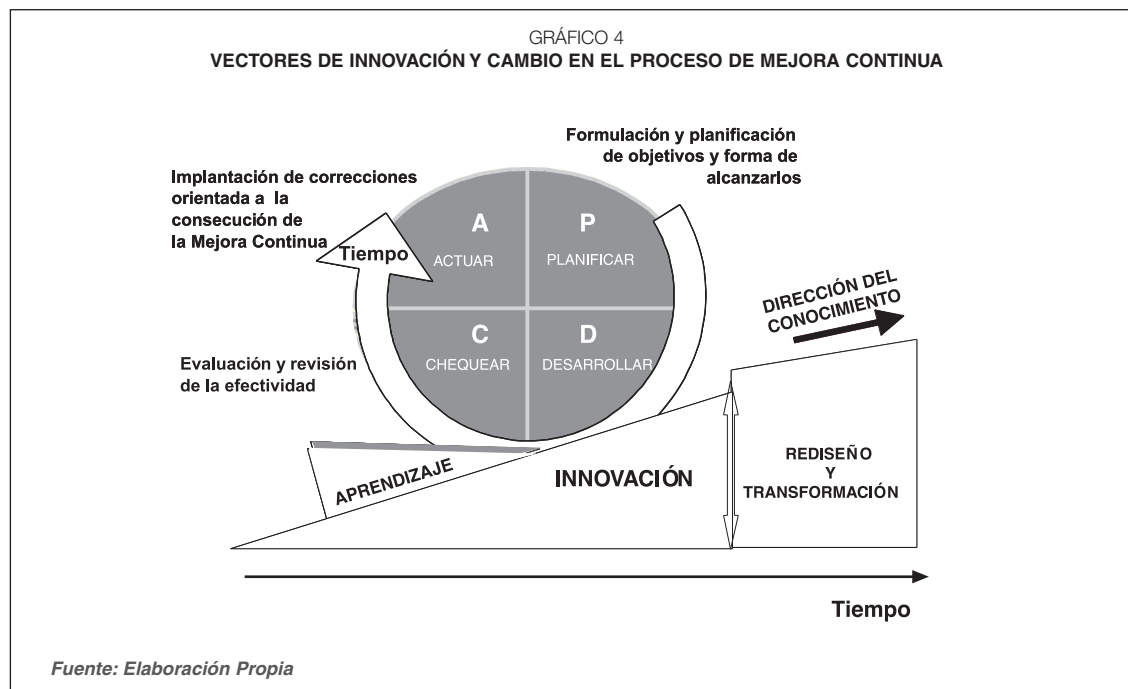
2.6. Proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora continuos

La innovación permite a las organizaciones estar en la vanguardia de la lucha contra la incertidumbre y, fundamentalmente, mejorar sus capacidades, reforzando su influencia en un entorno dinámico y complejo. De esta forma, la innovación se impone como única vía de desarrollo organizativo para la gestión del cambio a lo largo del tiempo y la formulación de soluciones de mejora creativas, en respuesta a los retos que plantea el entorno.

La innovación facilita un proceso de generación de ideas que permite desarrollar nuevos productos o servicios, nuevos



COLABORACIONES



procesos de prestación de los mismos, la racionalización, simplificación y mejora de la eficiencia de los procesos, o nuevos sistemas e interacciones entre la organización y sus clientes, así como, en general, las necesidades de la sociedad.

Una organización inteligente, que aprende, debe generar mecanismos de recogida de información del entorno, pero, esencialmente, debe generar ideas que la mantengan conectada a la realidad. En la medida en que dicha información se transforme en conocimiento fortalecerá los procesos de pensamiento organizativo y la función integradora y agregadora de intereses.

La emergencia y desarrollo del conocimiento es la base de la innovación, la mejora en la toma de decisiones, y la gestión del cambio y facilita el diseño de una organización sostenible, orientada al conjunto de grupos de interés y que aprende.

La organización deberá propiciar entornos organizativos para la innovación, la creatividad, la transparencia y el enriquecimiento de conocimientos fruto

de las interrelaciones e interacciones de todos los grupos de interés.

El éxito de una organización depende en gran medida del aprovechamiento del conocimiento y habilidades, de la creatividad innovadora y de la motivación tanto de su personal como de sus aliados: proveedores, colaboradores o los propios ciudadanos-clientes usuarios de los servicios, así como del aprendizaje organizativo.

La política y estrategia de la organización debe basarse en los principios o valores de la calidad en el servicio, instrumentalizándose en información relevante y global, lograda a través de un proceso de evaluación continua.

Dicha política y estrategia deberá buscar el equilibrio de las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés, priorizando en función del grado de necesidad con una clara orientación de servicio al cliente y al logro de resultados.

Desde la concepción del ciclo de mejora continua, la planificación se adapta al entorno y las diferentes necesidades



COLABORACIONES

de los grupos de interés (tanto explícitas como latentes) en el marco de una estrategia anticipativa, permitiendo la evaluación, innovación y mejora continua de la calidad del servicio y, por ende, una organización en transformación y moderna.

La búsqueda de la excelencia y la mejora continua en una organización que comparte una filosofía de la calidad total o excelencia parte de la idea de que toda situación es mejorable. De esta forma, la búsqueda de la excelencia debe contemplar la mejora continua de los resultados contemplados en todos los ámbitos (satisfacción del cliente-usuario o destinatario, de las personas que integran la organización, contribución a la mejora de la sociedad y resultados de negocio).

El nuevo contexto en el que se desenvuelven las organizaciones: cambiante, dinámico, convulso, complejo e incierto, en el que los recursos son escasos; requiere que éstas estén alerta, con todos sus sentidos en disposición activa; para dar una respuesta óptima a los diferentes grupos de interés.



COLABORACIONES

2.7. Desarrollo de Alianzas

La búsqueda de la excelencia debe pasar por el establecimiento de relaciones de colaboración/cooperación mutuamente beneficiosas, sostenibles en el tiempo y articuladas en la confianza, buen gobierno, transparencia y honestidad.

El establecimiento de las alianzas deberá de ser coherente con los valores organizativos y apoyar la consecución de la visión y el desarrollo de la misión, aportando valor añadido y mejoras en la calidad de los productos/servicio ofrecido a los clientes.

La organización basará sus relaciones de colaboración y cooperación en la

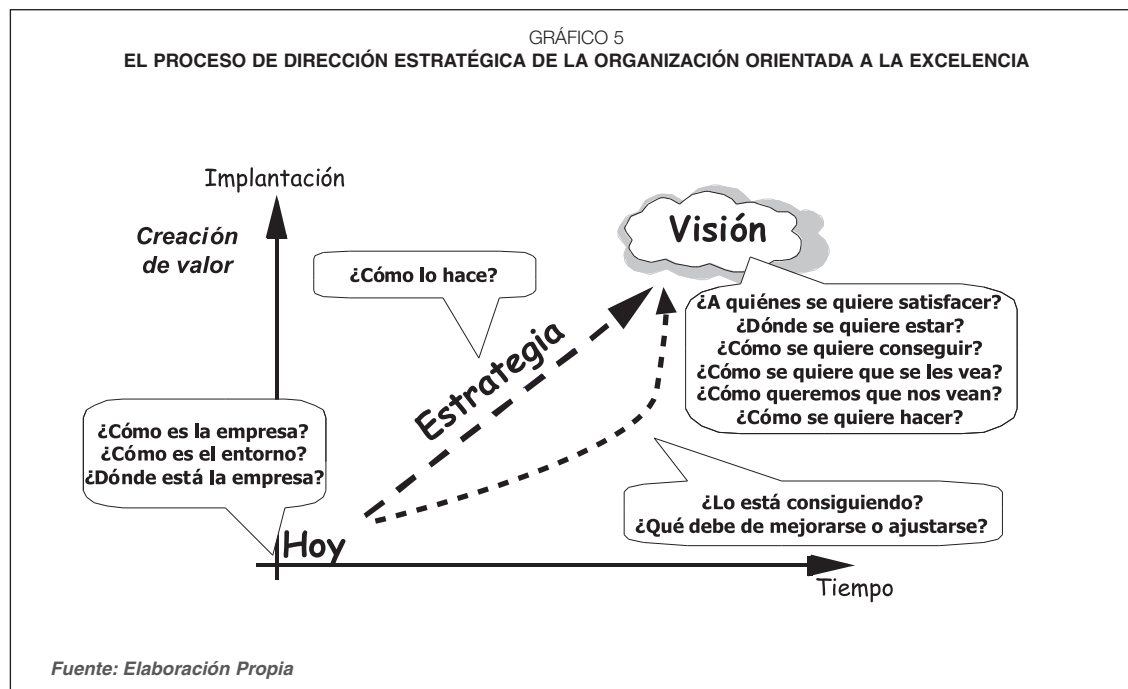
confianza, honestidad y transparencia y deberá integrar, involucrar y colaborar con los proveedores y colaboradores en el desarrollo de Sistemas de Gestión de la Calidad, Responsabilidad Social, etc. asegurando, al menos, el mismo nivel de cumplimiento que en la propia organización.

2.8. Responsabilidad Social de la Organización

La empresa es una institución social con una importante repercusión en su entorno, que desempeña un importante papel en el desarrollo de valores y principios basados en la responsabilidad en la gestión. Dicho posicionamiento de responsabilidad se extiende hacia tres puntos cardinales: La responsabilidad económica, la responsabilidad social y la responsabilidad ambiental. De esta forma, en los modelos de excelencia y calidad total se integran objetivos relacionados con la consecución de resultados en la sociedad, siendo la responsabilidad corporativa un camino y no un fin, y como tal, estará siempre sometida a la mejora continua.

Es éste un parámetro clave de la excelencia y que no debe perder nunca de vista la organización, que dentro de un mercado libre, junto con el la búsqueda del logro de su misión y al desempeño de la actividad que le es propia, busca de forma inseparable la construcción del bien común, por lo que debe albergar un conjunto de objetivos sociales irrenunciables.

Las organizaciones deben, por tanto, garantizar la sostenibilidad en el tiempo del mercado (que es una institución social) y no sólo beneficiarse de él, y es



ahí donde radica la esencia de la responsabilidad social.

Los ámbitos a los que se deberá hacer extensible dicha responsabilidad social serán desde la implicación y participación en actividades dentro de la sociedad o comunidad en el desarrollo de la cultura y la educación, la búsqueda del bienestar social y el desarrollo económico y la cohesión social, y en general en su relación con los diferentes agentes o grupos de interés.

La empresa, deberá también buscar el desarrollo sostenible, contemplando sistemas de gestión que integren la preservación del medio ambiente, la eliminación o reducción de los daños, molestias y, en general, todos aquellos impactos negativos en la sociedad y su entorno.

3. Conclusiones

Una vez analizados los diferentes ejes que lideran los principios de la excelencia, se puede concluir que la sostenibi-

lidad constituye el corazón y la mente de los enfoques de excelencia, y no algo adicional y menos un adorno. Las estrategias basadas en la excelencia permite analizar la realidad y los diferentes agentes implicados (*stakeholders*) y proponer soluciones, para orientar a la empresa a una visión u horizonte en un plazo de tiempo determinado. Dicha visión de futuro supone capacitar a ésta para dar respuesta a los grandes retos.

Bibliografía

- [1] EFQM (2003): Modelo EFQM de Excelencia. Versión para el sector público y las organizaciones del voluntariado, Club Gestión de Calidad, Madrid.
- [2] JOYNER, B. E.; PAYNE, D. y RAIBORN, C. A. (2002): «Building Values, Business Ethics and Corporate Social Responsibility into the developing organisation». *Journal of Developmental Entrepreneurship*. vol. 7. N. 1. April. P. 113-131.

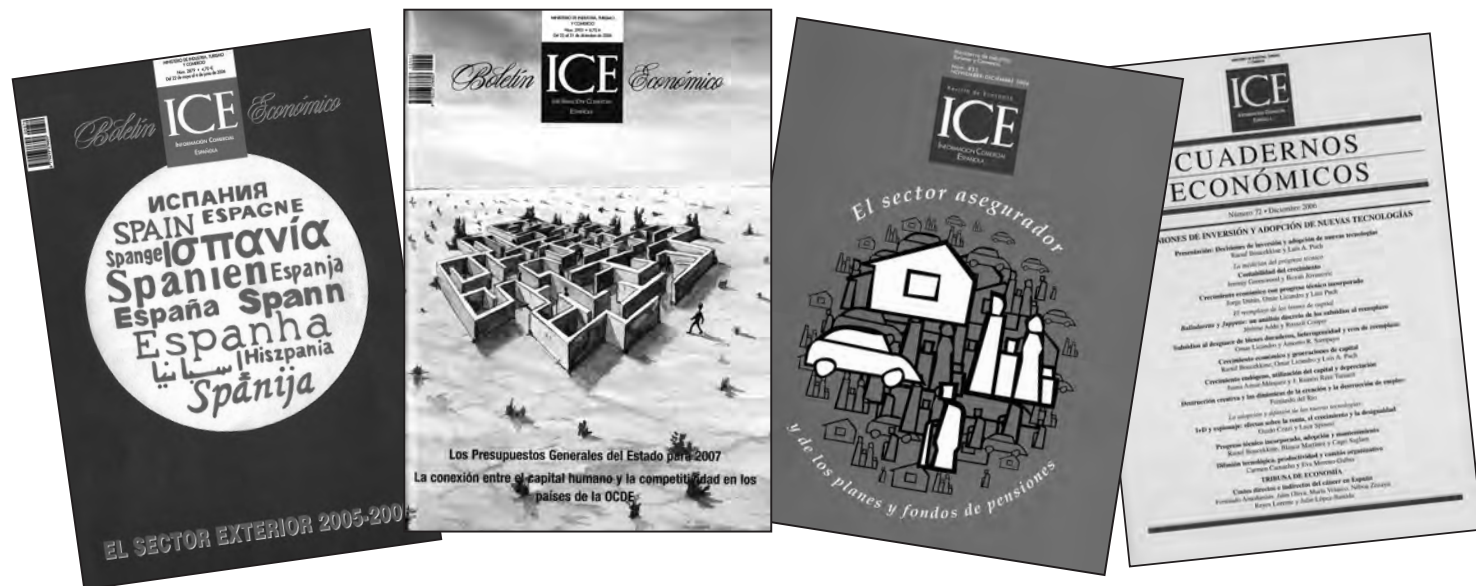


COLABORACIONES

- [3] MARTÍN CASTILLA, J.I. (2002): «Possible Ethical Implications in the Deployment of the EFQM Excellence Model». *Journal of Business Ethics*, vol. 39, n^{os}. 1-2, August 2002, pp. 125-134.
- [4] MARTÍN CASTILLA, J.I. (2006): «Aproximación a los procesos de reestructuración corporativa desde la responsabilidad corporativa». *Training & Development Digest*, pp. 44-50.
- [5] MARTÍN CASTILLA, J.I. (2006): «Modelo CR-MAP© de responsabilidad corporativa: un modelo para la acción». *Qualitas Hodie*, febrero de 2006.
- [6] VELASQUEZ, M. (2003): «Debunking Corporate Moral Responsibility». *Business Ethics Quarterly*. vol. 13. Issue 4, pp. 531-562.
- [7] WINDSOR, D. (2006): «Corporate Social Responsibility: Three Key approaches». *Journal of Management Studies*. 43 : 1, pp. 93-114.
- [8] ZINGALES, L. (2000): «In search of new foundations». *Journal of Finance*. vol. 55, pp. 1623-1653.



COLABORACIONES



**INFORMACIÓN
COMERCIAL
ESPAÑOLA**
en
INTERNET

www.revistasICE.com

ORDEN DE SUSCRIPCIÓN

☐ Solicito la suscripción que se detalla a continuación:

PUBLICACIONES PERIÓDICAS	ESPAÑA	EXTRANJERO
	1 año	1 año
☐ Boletín Económico de Información Comercial Española. (24 números/año, monográficos e índice anual)	☐ 81,10 € (1)	☐ 106,20 €
☐ Información Comercial Española. Revista de Economía (6 números/año e índice anual)	☐ 62,50 € (1)	☐ 74,90 €
☐ Cuadernos Económicos de Información Comercial Española. (Número suelto)	☐ 15,00 € (1)	
	Total	

(1) Más 4% de IVA. Excepto Canarias, Ceuta y Melilla.

DATOS

Nombre y apellidos
Empresa
Domicilio
D.P. Población
N.I.F.
Teléf.Fax.
Firma

FORMAS DE PAGO

☐ Transferencia a la cuenta del Centro de Publicaciones del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.
BBVA. Pº de la Castellana, 148. 28046 MADRID (ESPAÑA)
CÓDIGO CUENTA CLIENTE:
0182-9091-52-0200000597

ORDEN DE PEDIDO

Título	Importe
	Total

Ejemplar suelto:

Boletín Económico de Información Comercial Española:

España 4,70 € + I.V.A. Excepto Canarias, Ceuta y Melilla.
Extranjero 8,00 € + I.V.A. (Según zona geográfica) (más 5,00 € de gastos de envío)

Información Comercial Española. Revista de Economía:

España 12,40 € + I.V.A. Excepto Canarias, Ceuta y Melilla.
Extranjero 13,60 € + I.V.A. (Según zona geográfica) (más 5,00 € de gastos de envío)

Cuadernos Económicos de Información Comercial Española.

España 15,00 € + I.V.A. Excepto Canarias, Ceuta y Melilla.

DATOS

Nombre y apellidos
Empresa
Domicilio
D.P. Población
N.I.F.
Teléf.Fax.

FORMAS DE PAGO

☐ Transferencia a la cuenta del Centro de Publicaciones del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.
BBVA. Pº de la Castellana, 148. 28046 MADRID (ESPAÑA)
CÓDIGO CUENTA CLIENTE:
0182-9091-52-0200000597



MINISTERIO DE INDUSTRIA, TURISMO Y COMERCIO

SUBSECRETARÍA

DIVISIÓN DE INFORMACIÓN, DOCUMENTACIÓN Y PUBLICACIONES

CENTRO DE PUBLICACIONES

Información y venta directa:

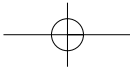
Paseo de la Castellana, 160. Vestíbulo. 28071 Madrid. Teléfono 91-349 49 68
Paseo de la Castellana, 162. Vestíbulo. 28071 Madrid. Teléfono 91-349 36 47

Suscripciones y ventas por correspondencia:

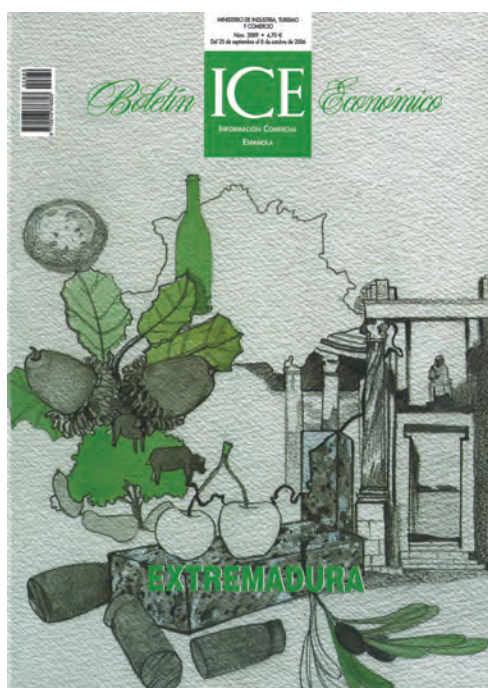
Paseo de la Castellana, 160. Planta 0. 28071 Madrid. Teléfono 91-349 51 29 Fax 91-349 44 85

Suscripciones a través de la página web del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio:

<http://www.revistasice.com/RevistasICE/Suscripciones/pagFormulario.htm>



ÚLTIMOS MONOGRÁFICOS PUBLICADOS



Información:
Ministerio de Industria, Turismo y Comercio
Paseo de la Castellana, 162-Vestíbulo
28071 Madrid
Teléf. 91 349 36 47

