

## EL CAMINO A LA EXCELENCIA: DIFICULTADES Y COMO SUPERARLAS

Hemos entrevistado a don José Grillo que cuenta con una experiencia laboral dilatada en el ámbito de la calidad y la Excelencia. Desde hace 20 años trabaja en una empresa de Bikaintegieta que fue adquirida por una multinacional en los 90. Actualmente es el responsable de Business Excellence para toda Europa, lo que le ha permitido conocer la situación y experiencia de las empresas de su grupo a nivel internacional. Es miembro del Club de Evaluadores de EUSKALIT desde hace siete años.

*¿Cuáles son los frenos y dificultades que las personas que dirigen las organizaciones van encontrando a lo largo de camino?*

**La primera dificultad a salvar es la ignorancia.** Como todos tenemos un concepto intuitivo de la Calidad y la Excelencia, nos creemos que ya sabemos lo suficiente y especialmente los altos directivos creen que estos son temas de tipo técnico y operativo que deben ser resueltos por los especialistas de producción y del departamento de calidad. Cuando un gerente se entera por fin, de verdad, que lo que antes se llamaba Total Quality Management o Calidad Total y ahora se llama Excelencia tiene que ver sobre todo con su trabajo y no con el de sus colaboradores, está salvada la primera dificultad. Los gerentes tienen que tener los conceptos generales de lo que significa la Excelencia más claros que ninguna otra persona de la organización. Luego habrá otras personas que sean especialistas en metodologías y herramientas concretas, pero tener clara la visión global es responsabilidad suya.

**La siguiente dificultad es el miedo.** Dirigir una organización no es una ciencia matemática en la que  $2 + 2 = 4$  en todo lugar, en todo momento y en toda circunstancia. Dirigir una organización significa moverte dentro de la incertidumbre. Una iniciativa a veces da un resultado y otras veces otro diferente. Inviertes para desarrollar un nuevo producto y recuperas con creces la inversión pero es posible que en el desarrollo siguiente lo pierdas todo.

Sabemos calcular el retorno de la inversión en maquinaria pero ¿cómo calculamos el retorno de lo que invertimos en comunicación interna? ¿y en escuchar a nuestros clientes?

La Excelencia propone el cambio de pautas de comportamiento y valores que se hallan muy arraigados en las organizaciones y se ve claramente el esfuerzo que va a ser necesario pero no hay una compañía de seguros que te garantice los resultados. Por ello se requiere capacidad de decisión y de asumir riesgos para superar esta dificultad.

**Para superar estas dificultades** tenemos que informarnos y formarnos. Podemos visitar organizaciones avanzadas, que afortunadamente tenemos muchas en el País Vasco, ver sus resultados y hablar con sus directivos, analizar qué podemos aprender de su experiencia y trasladarlo a nuestro caso.

También existe una amplia oferta de cursos, en los que podemos conocer los conceptos y metodologías principales y contactar con otras personas en situación semejante a la nuestra.

Asimismo, existe una amplia bibliografía sobre el tema, donde destacaría las memorias elaboradas por las organizaciones que se han presentado a los Premios a la Excelencia, en las que describen el camino que han seguido, sus prácticas de gestión y los resultados que han obtenido.

**Otra dificultad es el desánimo.** Como acabo de explicar, algunas iniciativas saldrán bien pero otras no y en ocasiones tendremos la sensación de estar caminando un paso adelante y dos hacia atrás.

**Para superar esta dificultad** se necesita perseverancia hasta que se vayan manifestando los resultados positivos, que siempre llegan. Esto es más fácil si recorremos el camino en compañía, por ejemplo de la mano de programas del tipo “Formación para la Acción”, donde vamos avanzando junto

con otras organizaciones, nos vamos marcando objetivos comunes y nos apoyamos en los momentos más difíciles.

**La última dificultad es la soberbia.** Una vez que has obtenido resultados y que incluso te han reconocido públicamente con premios, corres el riesgo de creer que ya lo sabes todo, que has llegado a la meta y que estás cualificado para enseñar a otros pero que nada te queda por aprender.

**Para superar esta dificultad** hemos de ser un poco humildes y solicitar periódicamente que personas externas a nosotros nos evalúen y nos proporcionen nuevos puntos de vista y nuevas posibilidades para mejorar. En realidad, cuanto más avanzas, como por una parte ya has obtenido resultados y por otra, eres consciente de mayores posibilidades de mejora, el camino hacia la Excelencia se vuelve cada vez más gratificante.

*¿No cree que en los tiempos actuales hay un exceso de premios y certificados?*

Los premios a la Excelencia, certificados de calidad y otros reconocimientos creo que son positivos siempre y cuando se cumplan estas condiciones:

La primera es que tienen que ser rigurosos. Tiene que haber criterios claros y públicos y las entidades que los gestionan tienen que ser transparentes y garantizar la justicia y la equidad en el acceso a los reconocimientos.

La segunda condición tiene que ver con las razones que llevan a las organizaciones a solicitarlos. Si la razón por la que una organización solicita una evaluación externa, una auditoria o se presenta a un premio es porque considera que **la opinión y sugerencias de unas personas externas le va a permitir abrir nuevas ventanas a la mejora e identificar otras oportunidades**, ¡perfecto!. Si además y como complemento recibimos un reconocimiento, ¡aún mejor!, a todos nos gusta ser reconocidos y esto nos infunde nuevos ánimos y nos carga las baterías.

Los problemas surgen cuando nos dejamos contagiar por el virus de la “premitis compulsiva”. Este maligno virus hace que el reconocimiento se convierta en un fin en sí mismo y no en una consecuencia de nuestro grado de avance y consume nuestros recursos, tiempo e ilusión. Si hubiésemos invertido esos mismos recursos, tiempo e ilusión en mejorar nuestra gestión, obtendríamos ambas cosas, la mejora y el reconocimiento.