

Calidad Total y Excelencia como Modelos de Gestión



VICENTE SALAS FUMÁS
UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA
NOVIEMBRE 2016

Objetivo y guión



- **OBJETIVO:**
- Compartir reflexiones personales desde la experiencia Universitaria sobre el significado y alcance de la excelencia empresarial
- **GUIÓN:**
- TQM y Excelencia en el tránsito a la empresa moderna
- Excelencia y competitividad: competitividad de la economía vinculada a la competitividad de las empresas.
- Excelencia un concepto relativo y cambiante en el tiempo.
- Retos de la Excelencia

La Empresa Moderna



Años 70-80

Robótica en la manufactura
Reduce los costes de cambiar de
Producir un producto

Viabilidad de las estrategias de
Diferenciación de producto por
Clientes y Mercados



Descentralización, Flexibilidad
Participación

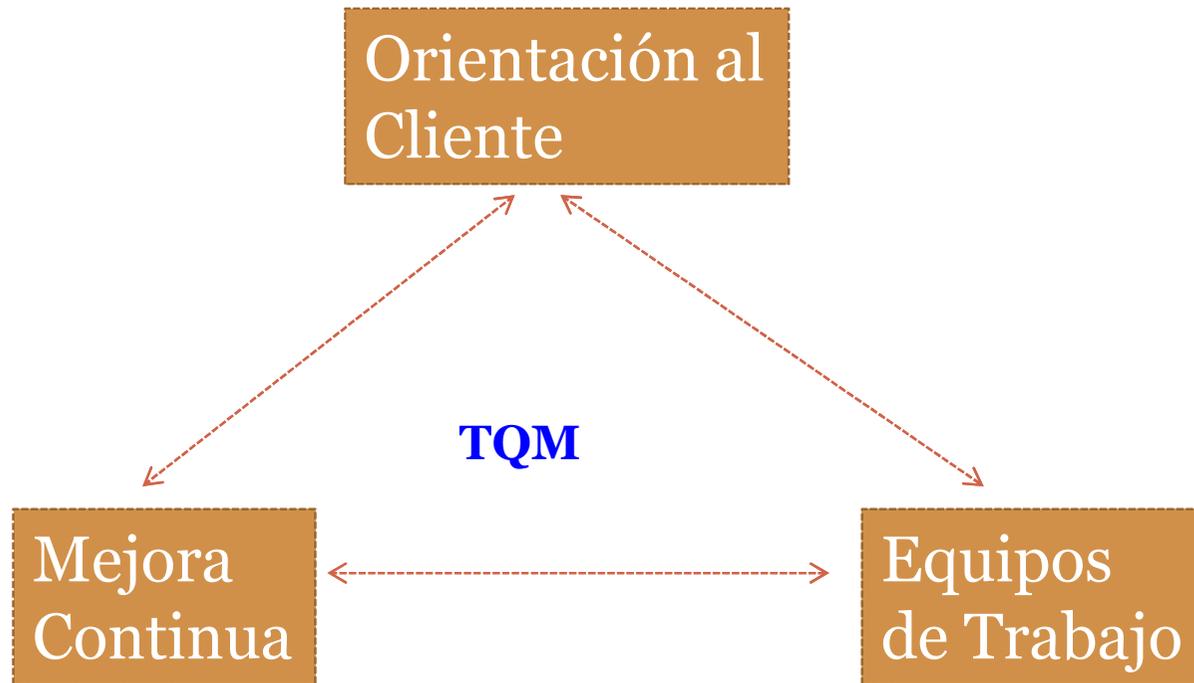


EMPRESA MODERNA

Modelos de Gestión:

- TQM (Japón; Toyota)
- Excelencia: USA (Xerox)
- Peters y Waterman (1982)

MODELO DE GESTIÓN TQM



Excelencia: Peters y Waterman (1982)



- LAS 7S DE MACKINSEY: Peters y Waterman (1982)
- *HARDWARE*. Structure and Strategy
- (Estructura y Estrategia)
- *SOFTWARE*. Systems, Shared Values, Skills, Staff, Style
- (Sistemas, Valores Compartidos, Habilidades, Personas y Estilo)
- **RESALTAN IMPORTANCIA DEL *SOFT* SOBRE EL *HARD***

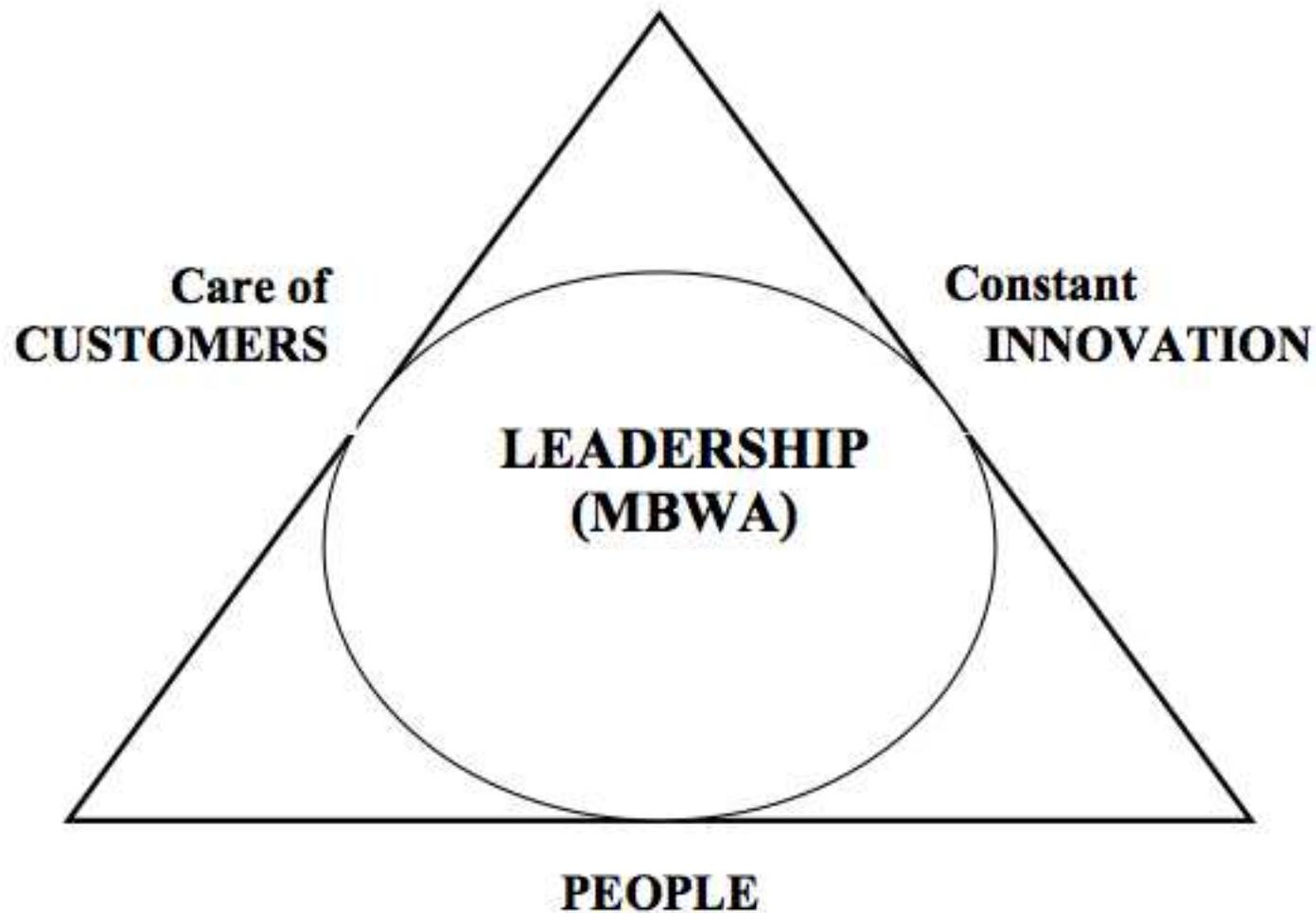
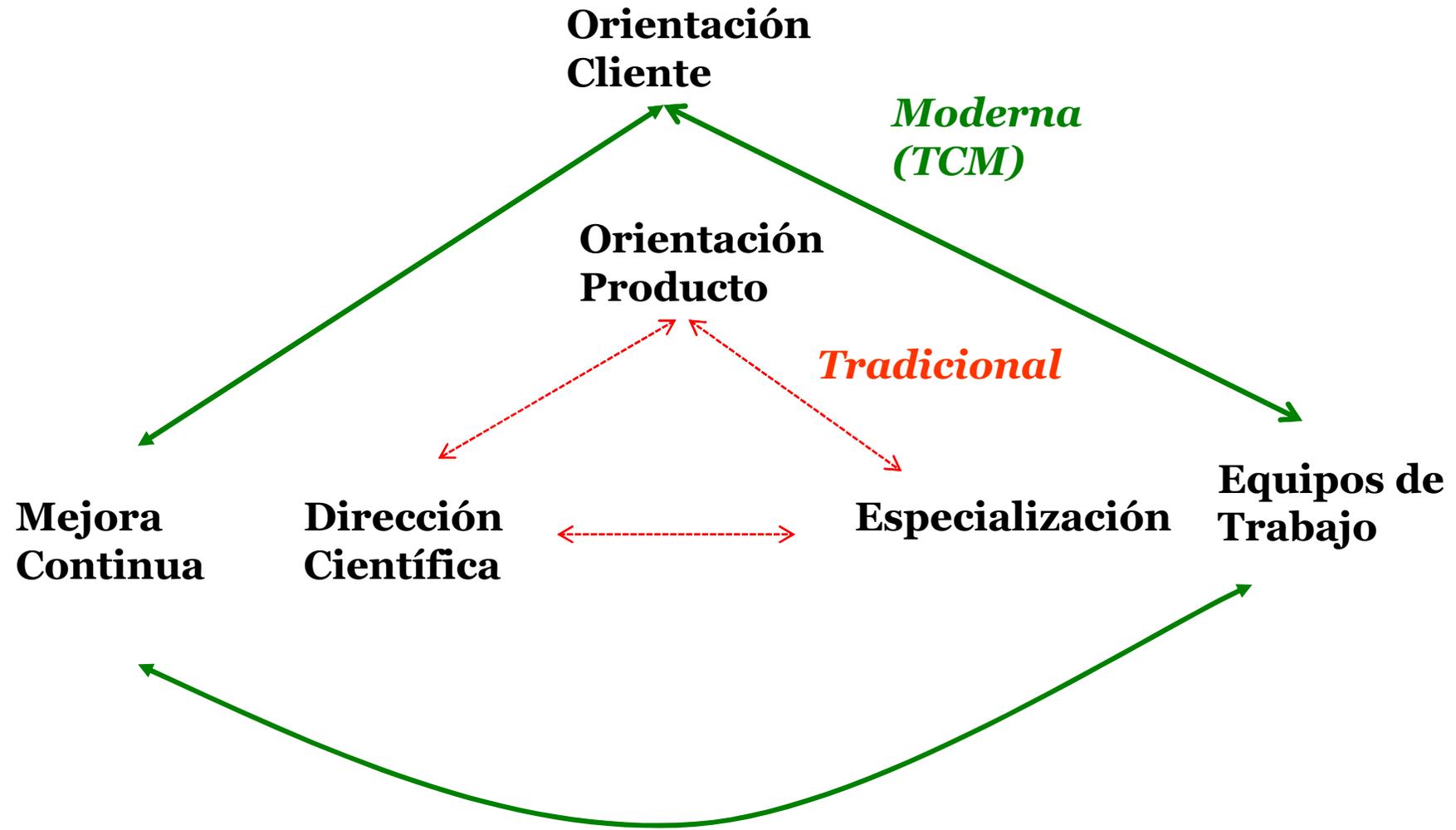


Figure 1: A Simple Model of Excellence (Peters and Austin, 1985)

*...solo hay dos formas de conseguir y mantener un desempeño superior de forma sostenida: Primero, preocuparse primordialmente por los **clientes** con un servicio y calidad superiores. Segundo, **mejorar de forma continua**: las dos se sostienen sobre los pilares de escuchar, confiar y respetar la dignidad y el potencial creativo de cada **persona** en la organización (Peters y Austin, 1985)*

APARECE CLARO EN ESTE TEXTO QUE TQM Y EXCELENCIA SEGÚN PERTS Y WATERMAN CONVERGEN A LOS MISMOS FUNDAMENTOS DE LA EXCELENCIA: CLIENTES, PERSONAS Y MEJORA CONTINUA.

LA CALIDAD TOTAL COMO CONFIGURACIÓN DE ELEMENTOS: La CT (Empresa Moderna) sustituye al modelo de Producción en Cadena (Tradicional)



Comparación Empresa Tradicional y Moderna

• **TRADICIONAL**

• **Puestos de trabajo**

- Baja autonomía
- Alta especialización
- Deshumanización

• **Estructura**

- Funcional
- Información vertical
- Recursos de holgura

• **Cadena de valor**

- Integración y conflicto

• **Recursos**

- Generales (costes)

• **MODERNA (CT)**

• **Puestos de trabajo**

- Apoderamiento
- Enriquecimiento
- Humanización

• **Estructura**

- Proceso
- Información horizontal
- Producción ligera

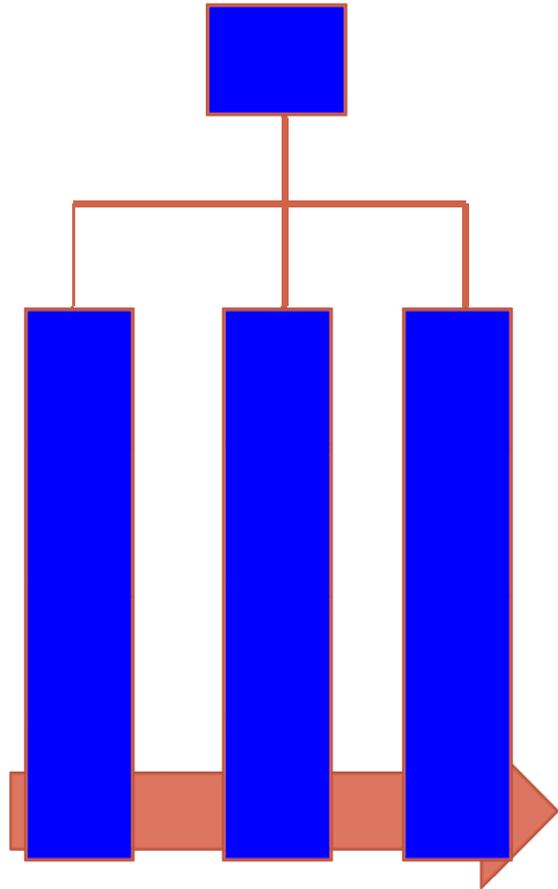
• **Cadena de valor**

- Separación y colaboración

• **Recursos**

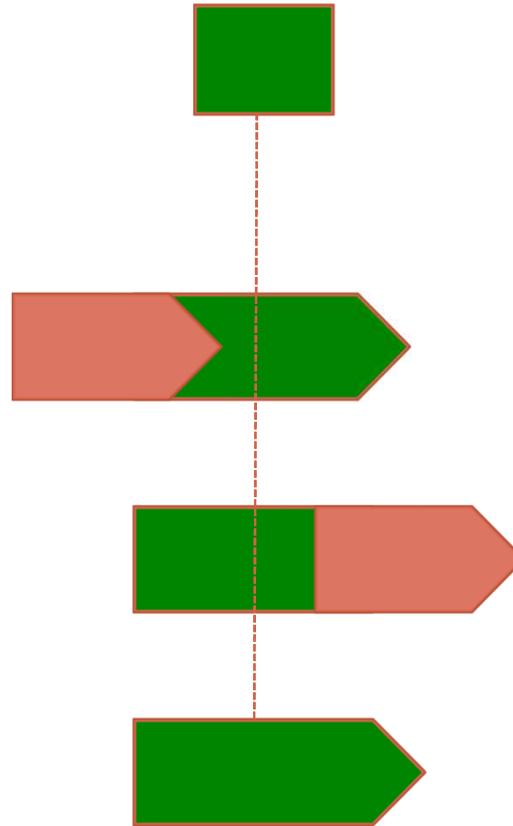
- Específicos (diferenciación)

TRADICIONAL



FUNCIONES
(Ford)

MODERNA



PROCESOS (CT)
(Toyota)

Competitividad de la Empresa y de la Economía



- *Años Ochenta y Noventa las políticas públicas se centran en fomentar la competitividad económica, presionadas por el éxito de las empresas/ economía japonesa (MITI como ejemplo de política industrial)*
- Estados Unidos: Ronald Reagan (Liberal), Baldrige,
- Europa: Jacques Delors (Socialdemócrata), EFQM
- Latinoamérica
- Singapur
- España (Premio a la Excelencia, MINER)
- Aragón (PRIMA; 1996).

Baldrige



FIGURE 2 The framework includes seven components.

EFQM
(Hasta 1999)



Contribución de las empresas a la competitividad de la economía



- Se busca un modelo de gestión que asegurando la competitividad de la empresa contribuya a mejorar la competitividad/ productividad de la economía.
- La empresa Anglosajona excesivamente orientada al corto plazo y al beneficio de los accionistas. Las empresas japonesas horizonte temporal más largo y con ello hacen inversiones con más retorno social (capital humano, capital tecnológico).
- Con el Baldrige y EFQM se busca que la empresa pondere y atienda los medios cómo se consiguen los resultados, pues ello asegura la fidelidad de clientes y trabajadores, por ejemplo.
- EFQM reconoce como resultado relevante la aportación a la sociedad, algo que no se aprecia en el Baldrige directamente

Excelencia, concepto discutido y variante



- **Concepto discutido:**
- Excelencia desde la perspectiva del propietario del negocio/ organización versus Excelencia desde el interés general y de todos los grupos de interés.
- ¿Existe una “buena gestión” común para cualquier organización, o la buena gestión es a medida de cada empresa? **Excelencia postula que hay buenas prácticas de gestión y formas de evaluarlas que son aplicables a cualquier empresa**
- **Concepto cambiante:**
- Cambio en EFM: Nombre de criterios, pesos de los criterios; significado de los criterios (medios ó fines?)
- **Cambio en la utilidad percibida de los modelos por los usuarios.**
- Instituciones sin ánimo de lucro y empresas

Excelencia relativa a interesado

Corto Plazo

Largo Plazo

**Orientadas
Accionista
(Propietarios)**

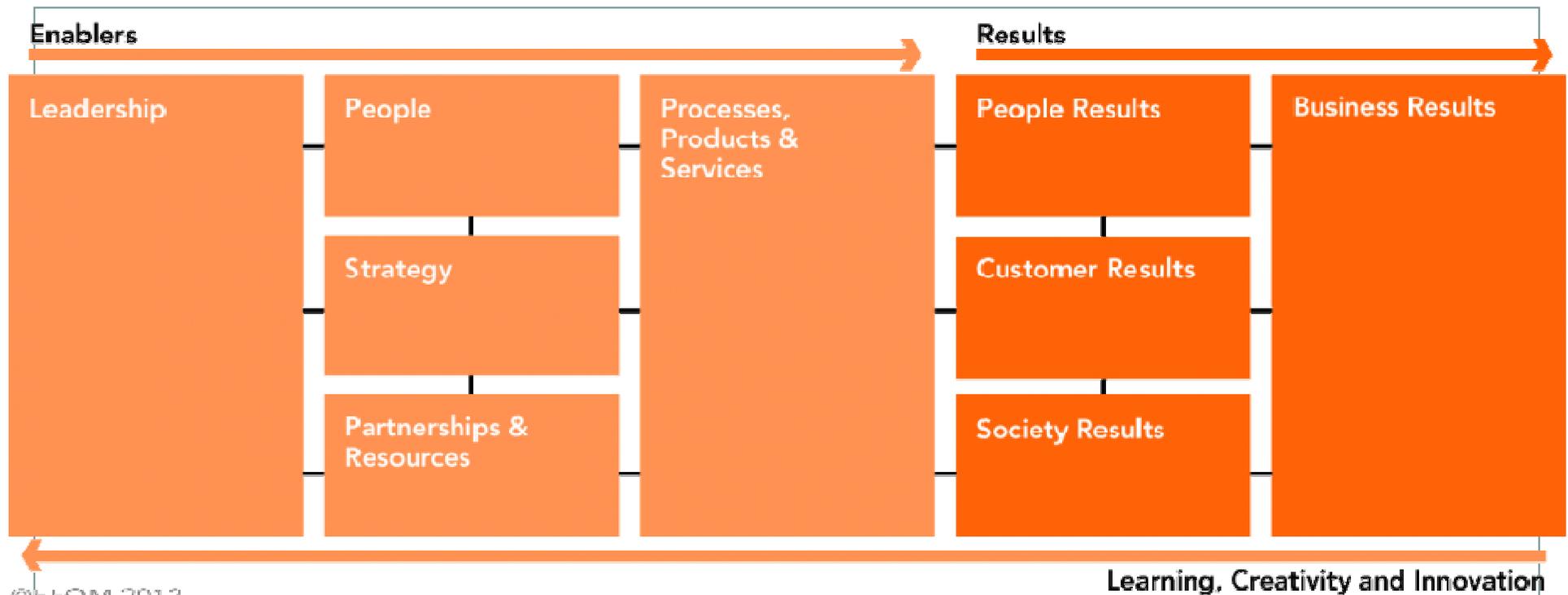
- Rentabilidad Activos Contables
- Rentabilidad Bursátil
- Valor Creado Accionistas
- EVA

- Valor Mercado Empresa
- Q de Tobin
- Ventaja Competitiva Sostenible

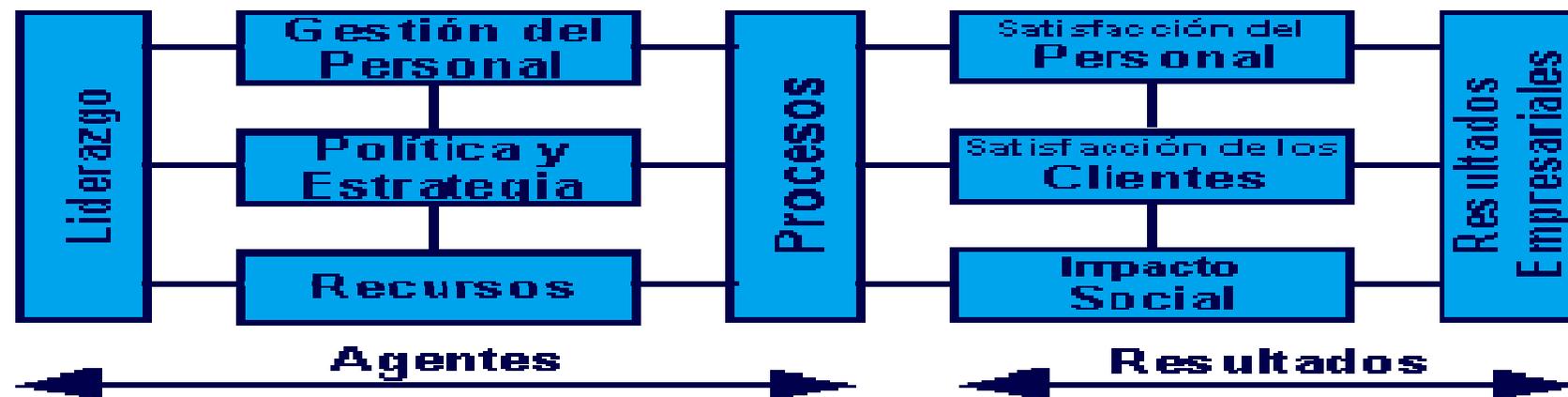
- Cuadro de Mando integral

**Orientación
Global
(Interesados)**

- Calidad y Excelencia**
- Responsabilidad Social
- Ética

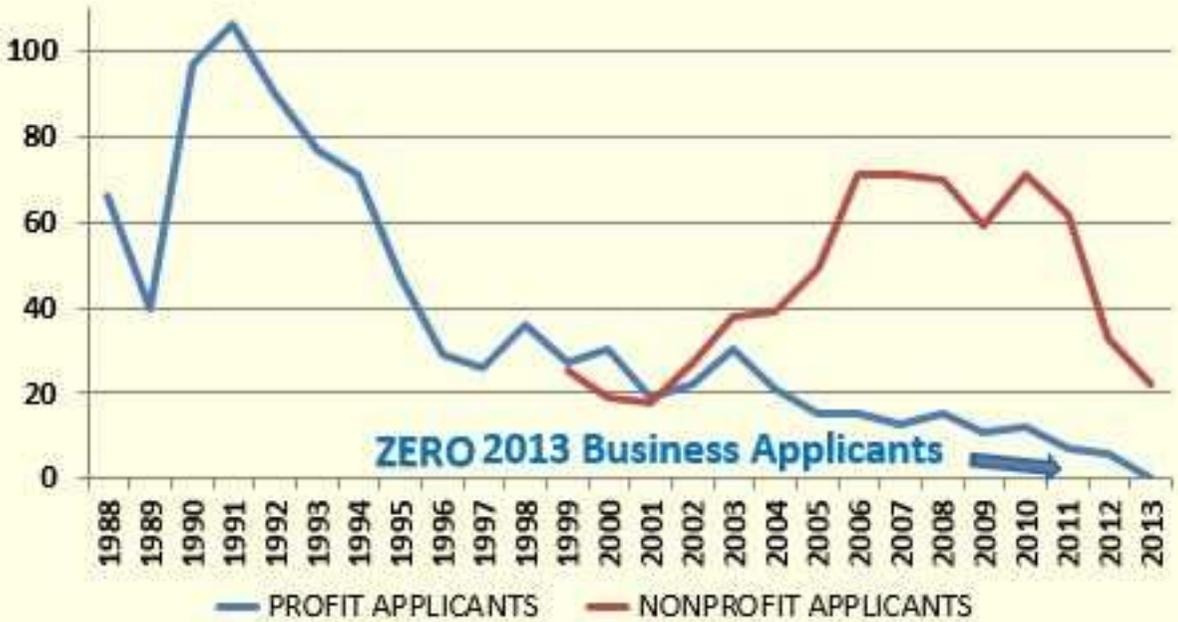


©EFQM 2012



Baldrige Applicants: Profit vs. Nonprofit

(25 Year Summary of the Number of Organizations Applying for the Baldrige Award)



Evolución de la Excelencia EFQM



- El modelo EFQM cambia en el tiempo:
- -Afina nombres de criterios
- -Incorpora elementos dinámicos de retroalimentación (aprendizaje, innovación)
- -Cambia ponderaciones; ahora todos los criterios 100 excepto clientes y resultados del negocio que reciben 150; antes más diferencias, clientes hasta 200.
- -Antes no había flechas señalando que los agentes están dirigidos en última instancia a los resultados del negocio; agentes y resultados se consideraban como fines en si mismos. Ahora todos los agentes y resultados (incluidos los resultados en la sociedad) parecen subordinados a mejorar los resultados del negocio.
- -Se sigue manteniendo la puntuación total como indicador principal permitiendo todo tipo de compensaciones entre criterios. No se considera que un resultado muy bajo en un criterio puede poner en peligro la viabilidad de la organización.
- -La experiencia, negativa, del Baldrige alerta sobre la posibilidad de que el modelo de excelencia deje ser percibido como útil por las empresas (o al menos como útil el competir por el premio)

Futuro de la Excelencia



- Clarificación de los fundamentos positivos (lo que las empresas hacen) y los normativos (lo que deberían hacer) de la Excelencia: Grupos de interés como medios o como fines: **Ética Utilitarista y Ética de la Justicia** como referentes
- **Teoría que relacione *agentes con resultados***. Trabajos de investigación Van Reenen y otros sobre calidad de gestión y desempeño empresarial; **MANAGEMENT AS A TECHNOLOGY** www.worldmanagementsurvey.com
- Encaje de la Excelencia en el modelo de **empresa en red**: ¿De Humanización a participación plena de los trabajadores? **Los avances en las TIC reducen los costes de reconfigurar las organizaciones/ empresas, lo que difuminará las fronteras de las mismas (clientes externos y externos, por ejemplo, se confundirán)**
- Encaje de la **Excelencia** en las nuevas corrientes de gestión: Buen Gobierno, RSC, Ética, Objetivos de Desarrollo Sostenible, Valor Compartido. **Complemento o sustituida?**

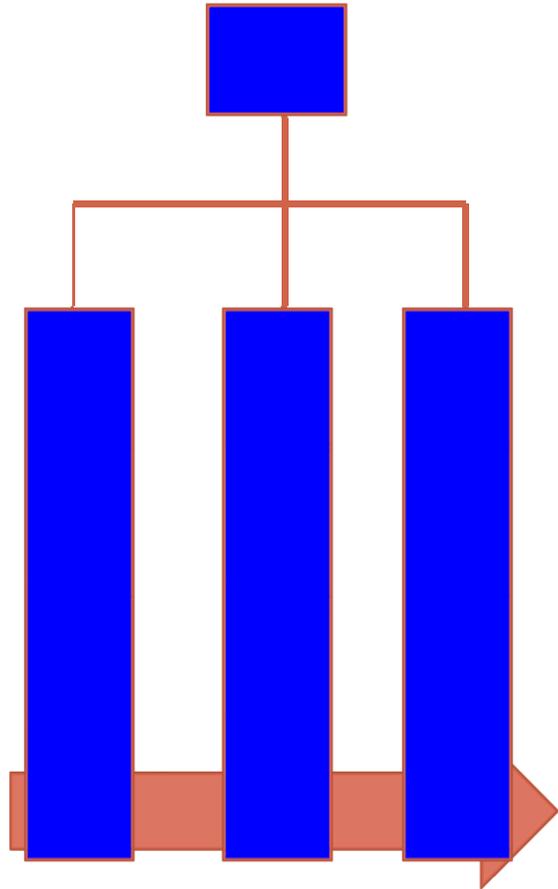
World Management Survey.

Management Practice Dimensions

Categories	Score from 1 to 5 based on:
(1) Introduction of modern manufacturing techniques	What aspects of manufacturing have been formally introduced, including just-in-time delivery from suppliers, automation, flexible manpower, support systems, attitudes, and behavior?
(2) Rationale for introduction of modern manufacturing techniques	Were modern manufacturing techniques adopted just because others were using them, or are they linked to meeting business objectives like reducing costs and improving quality?
(3) Process problem documentation	Are process improvements made only when problems arise, or are they actively sought out for continuous improvement as part of normal business processes?
(4) Performance tracking	Is tracking ad hoc and incomplete, or is performance continually tracked and communicated to all staff?
(5) Performance review	Is performance reviewed infrequently and only on a success/failure scale, or is performance reviewed continually with an expectation of continuous improvement?
(6) Performance dialogue	In review/performance conversations, to what extent are the purpose, data, agenda, and follow-up steps (like coaching) clear to all parties?
(7) Consequence management	To what extent does failure to achieve agreed objectives carry consequences, which can include retraining or reassignment to other jobs?
(8) Target balance	Are the goals exclusively financial, or is there a balance of financial and nonfinancial targets?
(9) Target interconnection	Are goals based on accounting value, or are they based on shareholder value in a way that works through business units and ultimately is connected to individual performance expectations?
(10) Target time horizon	Does top management focus mainly on the short term, or does it visualize short-term targets as a "staircase" toward the main focus on long-term goals?
(11) Target stretching	Are goals too easy to achieve, especially for some "sacred cow" areas of the firm, or are goals demanding but attainable for all parts of the firm?
(12) Performance clarity	Are performance measures ill-defined, poorly understood, and private, or are they well-defined, clearly communicated, and made public?
(13) Managing human capital	To what extent are senior managers evaluated and held accountable for attracting, retaining, and developing talent throughout the organization?
(14) Rewarding high performance	To what extent are people in the firm rewarded equally irrespective of performance level, or is performance clearly related to accountability and rewards?
(15) Removing poor performers	Are poor performers rarely removed, or are they retrained and/or moved into different roles or out of the company as soon as the weakness is identified?
(16) Promoting high performers	Are people promoted mainly on the basis of tenure, or does the firm actively identify, develop, and promote its top performers?
(17) Attracting human capital	Do competitors offer stronger reasons for talented people to join their companies, or does a firm provide a wide range of reasons to encourage talented people to join?
(18) Retaining human capital	Does the firm do relatively little to retain top talent, or does it do whatever it takes to retain top talent when they look likely to leave?

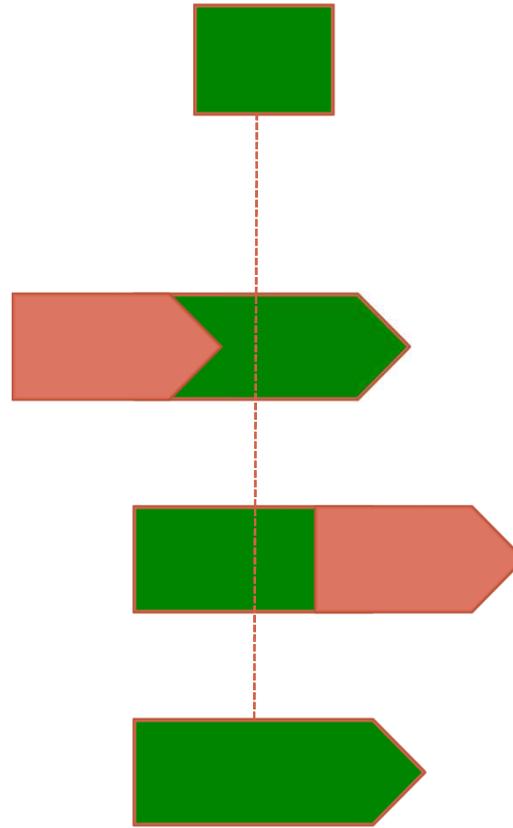
Note: Full set of questions that are asked to score each dimension are included in Bloom and Van Reenen (2007) and also at www.worldmanagementsurvey.com.

TRADICIONAL



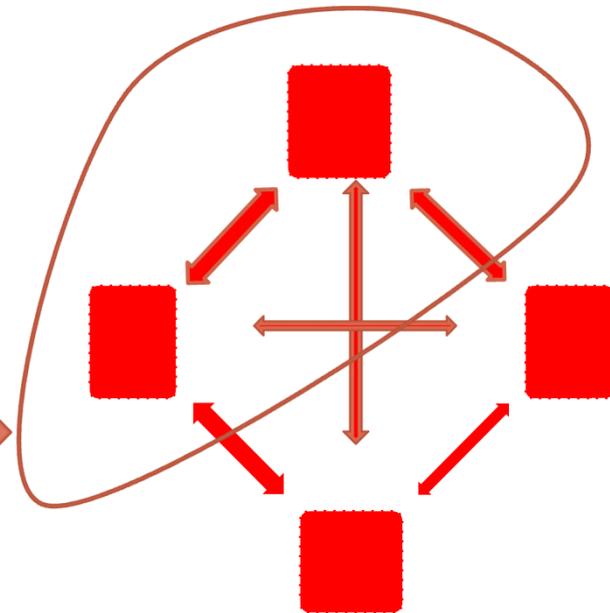
FUNCIONES
(Ford)

MODERNA



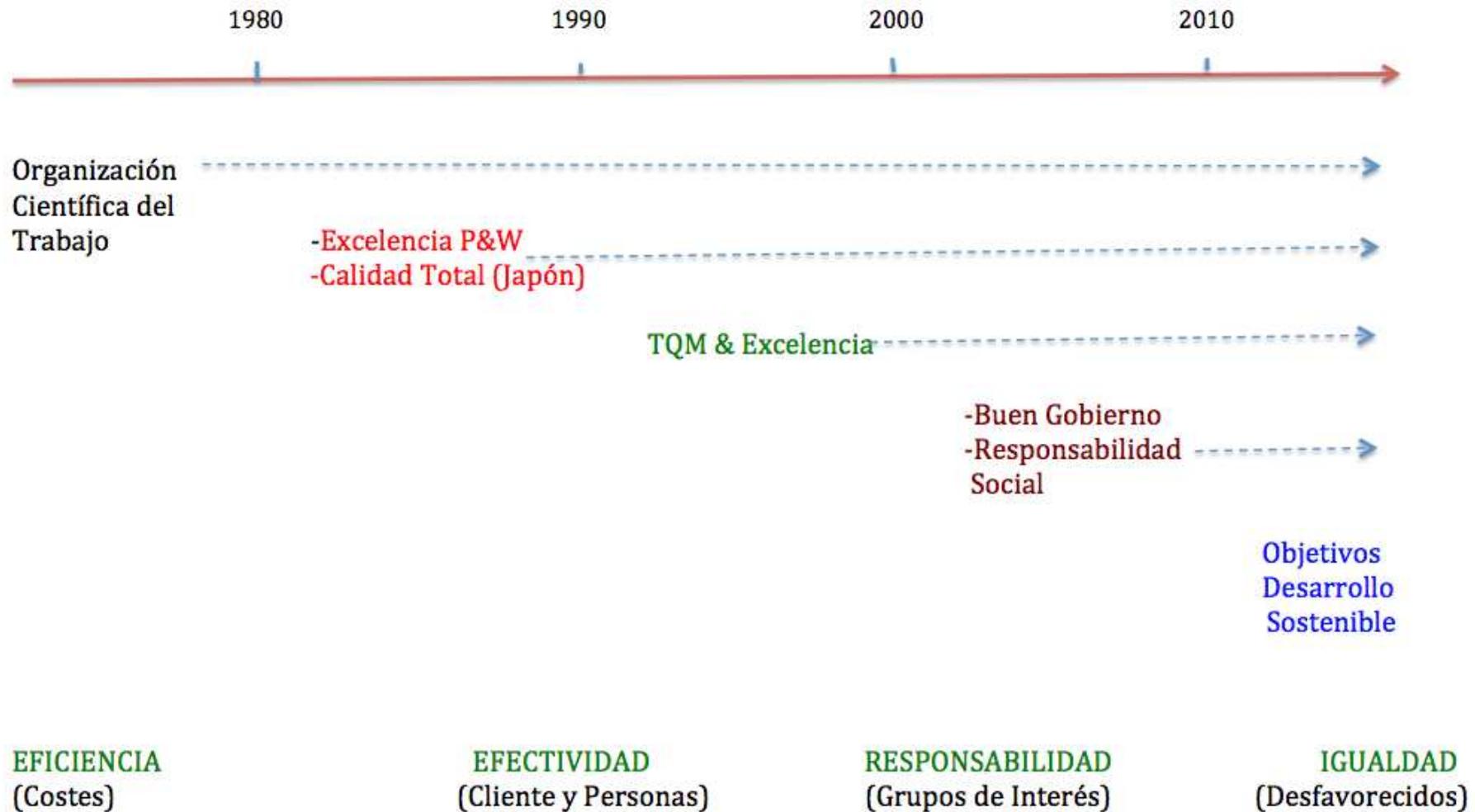
PROCESOS (CT)
(Toyota)

FUTURA?



RED (Fronteras
Difusas; (Intel)

CALIDAD Y EXCELENCIA EN EL TIEMPO



GEACIAS POR SU ATENCIÓN