La tracción a las cuatro ruedas y el EFQM

José Miguel Vilalta
Director Financiero, Grupo Envases del Vallés

Hace frío, el cielo está cubierto. Empieza a llover, y quizá en poco tiempo se pondrá a nevar. La carretera tiene un trazado complicado, las curvas se repiten, el suelo está poco adherente. Los conductores en sus coches van tomando precauciones. Parece ser que el mal estado del tiempo continuará durante unos días y deberemos extremar las precauciones cuando vayamos a conducir. Resulta pues más difícil y más complicado llegar a nuestro destino.

Esta sería la típica descripción con la que nos podemos enfrentar los conductores durante el invierno. En ocasiones el tiempo no es tan complicado, es suficiente que se ponga a llover, que la carretera esté en mal estado, tengamos muchas curvas y vayamos con cierta prisa en llegar a nuestro destino o simplemente que estemos muchos coches en la carretera y más simple, la curva sea más cerrada de lo previsto.

Sin lugar a dudas el entorno nos facilita o dificulta la conducción de nuestros vehículos. No es sólo cuestión de la destreza del conductor, lo cual es siempre una ventaja, se trata de reconocer que sin lugar a dudas las condiciones exteriores nos afectarán, y podremos quizá llegar antes o quizá hacerlo con más seguridad nuestra y de la gente que viaja con nosotros en función del tipo de vehículo que llevemos.

Puede que a los lectores les extrañe la forma en que empieza este artículo. Sólo pido unos segundos más de lectura, para poder llegar a la similitud que me interesa presentarles. Gracias anticipadas.

Los directivos cada día nos enfrentamos en nuestras empresas con más dificultades para poder gestionar con éxito. La creación de valor para nuestros accionistas, la satisfacción de nuestros clientes, la satisfacción de nuestros empleados, la gestión y mejora continua de nuestros procesos y de nuestras operaciones, la buena marcha de nuestros resultados económicos y financieros, además de mantener unas buenas relaciones con nuestra comunidad y el entorno que nos rodea. Casi nada.

Las empresas se mueven en un entorno y como su nombre indica, el entorno no forma parte de la empresa, sino que está en torno a ella, está a su alrededor, y los directivos no podemos olvidar este aspecto, pues su mayor o menor bondad van a afectarnos en mayor o menor medida en los resultados empresariales.

Tenemos amenazas y oportunidades fuera de la empresa que no dependen de nosotros, están allí, sólo podemos protegernos de las primeras y aprovecharnos de las segundas. Pero luego además tenemos puntos fuertes y puntos débiles los cuales sí que dependen de nosotros, de cual sea nuestro nivel y calidad de gestión (management) y aquí no tenemos ninguna excusa. Lo hacemos bien, o lo hacemos mal. Los puntos fuertes son las operaciones, procesos y actividades que hacemos mejor que los demás, entendiendo por los demás a nuestros competidores. Los puntos débiles son lo contrario.

Los directores financieros desde nuestras diferentes responsabilidades debemos ayudar a que nuestras empresas consigan el éxito.

Los conductores también debemos conseguir el éxito, llegar a nuestro destino cuanto antes y con seguridad.

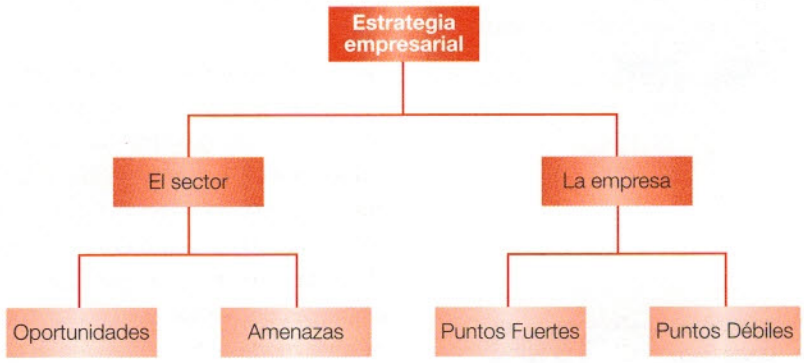
Así los directivos debemos también enfrentarnos al entorno que nos afecta y a pesar de ello conseguir cuanto antes y con la máxima seguridad el éxito de nuestra empresa.

Volvamos al ejemplo del vehículo (empresa) que se enfrenta a un entorno que no es el más apropiado. Un coche con tracción delantera es un coche que entrará fácil en las curvas, pero en función de las dificultades externas (viento, lluvia, nieve, barro, hielo, velocidad) será más difícil de mantenerlo en la trayectoria deseada, pues las ruedas traseras no empujarán el coche hacia la dirección deseada con la misma fuerza que las ruedas motrices. Lo mismo sucedería, y quizá será todavía más difícil, en el caso de que las ruedas motrices de nuestro coche sean las traseras. Poner el coche en la curva será más complicado pues tenderá a seguir recto o salirse de la trayectoria deseada.

En las empresas sucede algo parecido. En ocasiones el equipo directivo es el que está "estirando" de la empresa (colocando el coche en la curva) sin que el resto de los empleados (ruedas traseras) ejerzan la fuerza necesaria que facilite la maniobra, será por falta de formación, información o motivación. En otras ocasiones, son los empleados los que "empujan" a la dirección (ruedas delanteras) para que se mueva en un determinado sentido, dado que esta última quizá carece de la formación, liderazgo y modelo de gestión adecuado.

Es más seguro, es más rápido y en un entorno poco "estable" es más preciso conducir un coche con tracción a las cuatro ruedas, pensemos en los coches de rally. También en las empresas es más seguro, más rápido y más estable la conducción de la empresa si dirección y trabajadores (ruedas delan-

Las cosas pasan por algo: estrategia



teras y traseras en el símil del vehículo) van en la misma dirección. La coordinación será ahora más importante, la co-responsabilidad en la estabilidad de la empresa / coche adquiere ahora su máxima expresión.

Cuando una de las ruedas del coche o un eje, pierde adherencia, el sistema distribuye la potencia entre las ruedas o bien al eje que está más bien aposentado cuando se presenta el objeto a superar. Lo mismo en la empresa, cuando la dirección o los empleados "fallan" o se exponen a la peor parte de la inclemencia (problema de gestión) la fuerza se distribuye de tal forma que la empresa no pierde "tracción" y sale adelante superando el obstáculo al cual se enfrenta.

Es evidente que uno puede llegar casi al mismo lugar con cualquier tipo de coche. Como también es evidente que cualquier empresa puede llegar al éxito sea cual sea la forma en que "trabaja" la organización. Lo que no se puede dudar es que el tiempo necesario para llegar a la meta será diferente, ni tampoco se puede dudar que la seguridad será mayor y que podremos reducir el riesgo y pensar que el éxito en principio será más fácil si en la empresa trabajan todas las personas en la misma dirección, lo mismo que sucede en un coche con tracción integral.

Llegados a este punto, lo cierto es que cuando en una empresa se dispone de un modelo de gestión que alinea al equipo directivo y a todos los empleados en la misma dirección, los objetivos en principio, serán más fáciles de alcanzar comparado con las otras empresas del sector que no dispongan de este modelo de gestión (en el caso de los coches los que no dispongan de esta tecnología). Dicho esto y olvidando ya el símil de comparación coche / empresa, vamos a ver en que forma este sistema de gestión ayuda al director financiero y a la vez, como éste puede también ayudar al sistema.

Gobernar y tratar de forma global, conjunta y coordinada por parte de la dirección y con la ayuda y participación de los empleados los temas de liderazgo, estrategia, satisfacción de clientes, operaciones y procesos, satisfacción de empleados, resultados económicos y financieros y relaciones con el entorno, no es tarea fácil, pero tampoco es tarea tan complicada como a primera vista pueda parecer.

Lo que voy a escribir a continuación es fruto de mi experiencia, y pienso que su aplicación es muy útil para la empresa en general y en especial, para la pequeña y mediana empresa, la cual suele ser la que más necesita la puesta en práctica de un modelo de gestión que permita una rápida profesionalización de toda su estructura operativa (organigrama) hacia la consecución de sus objetivos, los cuales, se supone que existen, pues sin ellos, no podríamos saber a donde vamos ...y no estoy hablando de la conducción de coches.

Liderazgo, inversión en I+D+i, guerras de precios, competencia de costes, globalización, clientes cada día más exigentes, divisas que suben y otras que bajan, globalización, empleados cada día más profesionales y también más fieles a sus propios intereses, deslocalización, normativas gubernamentales cambiantes cada año aquí y allí, internacionalización, etc., toda una cantidad de problemas / oportunidades en las que debemos intentar ponernos todos juntos a trabajar para obtener una respuesta que nos indique hacia donde debemos dirigir la empresa.

La solución, mejor dicho, una de las soluciones, es que la empresa aplique el modelo de gestión de la calidad total denominado EFQM. Este modelo europeo nació para facilitar estas tareas a las grandes empresas europeas, pero con los años, apareció el modelo adaptado a las Pymes, por lo que ahora, y después de algunas modificaciones, disponemos de un modelo totalmente actualizado, que si lo sabemos utilizar correctamente puede poner a toda la organización a trabajar en la misma dirección sin demasiadas dificultades y con unos resultados, que sólo quienes lo aplican así, pueden llegar a considerar de altamente rentables. Este es mi punto de vista.

El modelo trata diferentes áreas de gestión, desde liderazgo a relaciones con el entorno, pasando por la satisfacción de clientes y de personas, los resultados económicos y financieros y la gestión de procesos. La filosofía del modelo es simple, lo cual siempre se agradece, y se basa en la idea de que sólo se puede mejorar aquello que se puede medir. Así de fácil y eso es lo debemos hacer, evaluar como gestionamos.

Una vez conocido como funciona el modelo, que recomiendo sea estudiado por el primer y segundo nivel de la organización como mínimo, debe aplicarse. Estudiar la operativa del modelo no es difícil ni cara, puede darse uno mismo la formación, o bien puede acu-

dir a alguna escuela de negocio la cual en un par de días deja al equipo directivo y al siguiente nivel en posición de empezar aplicar el modelo en su empresa sin ninguna dificultad añadida. Una cosa muy importante, condición necesaria y suficiente, como diría un matemático, el promotor del EFQM debe ser la dirección general, si no es así, es mejor dejarlo para otro día o esperar la llegada de nuevos vientos / modelos de gestión.

La aplicación es todavía más fácil. Debe hacerse una auto evaluación una vez al año, recomendable que sea durante el proceso presupuestario (meses de octubre o noviembre). En esta reunión de auto evaluación el equipo directivo se junta para comentar cual es la puntuación que obtiene la empresa en cada uno de sus apartados de los que se compone el modelo. Cada participante previamente, dos semanas antes, habrá realizado la puntuación de forma personal e individual de estos aspectos. Durante la reunión cada directivo dará su puntuación de cada uno de los apartados. Lo normal, y dado que existen diferentes preguntas a las cuales cada directivo puntuará diferente, provoca un dialogo el cual no finaliza hasta que todas las puntuaciones de cada pregunta de cada apartado tienen una diferencia menor o igual al 25 por ciento entre las puntuaciones aportadas por los allí reunidos. Se trata de puntuar, no sólo el enfoque de cada aspecto, sino también el resultado, pues podría pasar, y de hecho suele ser muy frecuente, que el enfoque sea mejor que el resultado.

En esta evaluación se apuntan además de los resultados, aquellas cosas que en la empresa no enfocamos bien o que no ejecutamos bien, aún estando bien definidas y enfocadas. Esta lista de "cosas que hacemos mal" es lo mejor. Pues es esta lista la que nos ha de permitir mejorar la auto evaluación del próximo año, y la que se convierte de forma "automática" en la lista de tareas y objetivos para el año siguiente.

Las tareas se agrupan por áreas, normalmente por departamentos. Al finalizar la sesión, (suele ser un par de días, y es aconsejable realizarlas fuera de la empresa), la empresa ya tiene los "deberes" para el próximo año y cada directivo utiliza esta lista para marcar los objetivos de toda la gente que dependen de él. Así las cosas a mejorar por cada área, se trasladan a toda la organización de una forma rápida, sencilla y clara, pues además de saber que debemos hacer, sabemos también como se debe hacer (política de empresa), y además sabemos quienes lo deben hacer (personas). En una ocasión me decían que era muy difícil poner objetivos a los empleados que no están en el área de comercial ... como pueden comprobar no es cierto. Es sencillo poner objetivos a toda la gente de nuestra empresa, sabemos que, como y quien. Se me olvidaba algo importante, el modelo EFQM nos habrá enseñado también cual es el indicador que nos permite seguir la evolución de nuestro objetivo. De esta forma, poner objetivos y alinear a todo el organigrama en la misma dirección es una tarea nada complicada. Desde luego, debe existir en la empresa para todo el mundo lo que se denomina retribución variable. De no ser así, creo que el modelo no funcionará y además, pienso que entonces el problema no es si aplicar o no el EFQM, sino más bien otros temas que escapan al ámbito de lectores de esta revista.

Los directores financieros tenemos creo bastante claro lo que debemos hacer en las empresas. Sabemos cuales son nuestras responsabilidades y lo cierto es que no son muchas, aunque sí importantes, las que debemos conseguir. Pero no basta con que lo sepamos nosotros, además lo debe saber la gente de nuestro departamento y además hemos de conseguir que nuestra gente salga a "vender" a toda la organización estos objetivos financieros nuestros, que al final son de todos. Esta venta por parte de nuestra gente nos permite también conocer cuales son los objetivos de las otras personas, de las otras áreas, de los otros departamentos. Y en este momento, sólo en éste momento, es cuando todos "traccionamos" en la misma dirección, y sólo así podemos vencer con más facilidad, con más rapidez y con más seguridad todos los obstáculos que nos rodean.

Si quiere implantar un cuadro de mando, si quiere aplicar un balance score card, si necesita la empresa disponer de indicadores, el EFQM también se los dá. Le recomiendo la utilización de este modelo, porque además de todo lo anterior, también tendrá a toda su gente más contenta, no sólo porque ganará más dinero (motivación extrínseca), sino también porque habrá conseguido "empowerment" y la gente habrá desarrollado hasta el final su motivación contributiva (trascendental la llaman algunos) al máximo nivel. Si tenemos buenos resultados en el ámbito de liderazgo, estrategia, satisfacción de clientes y del personal, tendremos seguro también buenos resultados económicos y financieros, y esto es lo que queremos, pues para esto nos han contratado.

El objetivo de este artículo no es influir en la compra de su nuevo coche, aunque quizá también pueda servir. El objetivo primero y último es ofrecer mi punto de vista sobre un modelo de gestión que puede ayudar si se aplica correctamente, a mejorar los resultados de los directores financieros y a conseguir que su empresa vaya más segura y rápida en conseguir lo que se propone en un mundo en el que el entorno no es del todo favorable a quien tenemos como misión llevar a nuestras a empresas a lo más alto.