

Excelencia empresarial y competitividad: ¿una relación fructífera?

Managerial excellence and competitiveness: a positive relation?

Jorge A. Oyarce D.

Ing. Civil, P.U.C. MBA, Universidad Nacional de Yokohama, Japón; Doctorando en Ciencias de la Administración, USACH; Correo electrónico: jaod@vtr.net

Resumen. Este trabajo entrega antecedentes acerca de la posible relación entre excelencia empresarial y competitividad a nivel de las empresas. De acuerdo a la revisión bibliográfica efectuada y considerando algunos casos de empresas chilenas que han ganado el Premio Nacional a la Calidad, puede afirmarse que la relación entre estas dos variables es positiva y esto permite que las empresas, mediante una adecuada implantación del enfoque de gestión de excelencia, tengan un camino posible para mejorar su nivel de competitividad y en consecuencia asegurar una participación exitosa en los mercados globales de hoy, en particular las empresas y pymes chilenas.

Palabras clave: excelencia empresarial, competitividad, gestión de excelencia.

Abstract. This work intends to provide some information and facts about the possible relationship between managerial excellence and competitiveness. According to the review of existing literature and information about some of the Chilean companies that have won the national quality award, it can be said that this relationship is positive and this allows companies, through an adequate implementation of a model of excellence, to have a clear path for competitiveness, and in this sense to success in the actual and global market of today's world. This is of a particular importance for Chilean companies including medium and small companies.

Keywords: managerial excellence, competitiveness, total quality management

Recibido: 20/5/2013; aceptado: 6/8/2013

INTRODUCCIÓN

En el contexto del mercado global actual, las empresas que no sean competitivas no podrán participar exitosamente en el comercio internacional. Existe evidencia que la gestión de excelencia tiene impacto en el desempeño de las empresas, en particular en sus resultados financieros (Hendricks & Singhal, 2001). En este estudio se entregan algunos antecedentes con el fin de vislumbrar una posible relación entre la gestión de excelencia y la generación de ventajas competitivas en las empresas, tales como alcanzar un mayor nivel de productividad; firme compromiso, actitud y motivación de sus trabajadores; y acciones concretas de innovación. Para tal efecto se ha tomado como referencia la experiencia de algunas empresas que han obtenido el Premio Nacional a la Calidad en Chile.

Los conceptos de excelencia empresarial y competitividad no son nuevos. Han estado presentes desde algunas décadas en los ámbitos de la administración y la economía; el primero de ellos, a comienzo de los años 80 y el segundo, la competitividad, a partir de los 90.

SÍNTESIS DE LA LITERATURA

Excelencia Empresarial/ Gestión de Excelencia

En el ámbito de las empresas, excelencia empresarial y gestión de excelencia son términos similares. Por gestión de excelencia se entiende, en términos generales, a aquel conjunto de prácticas sobresalientes aplicadas en la administración y gestión de la empresa, con el fin de obtener resultados relevantes, a base de un conjunto de principios, valores y conceptos claves compartidos por toda la organización, cuyo fin es satisfacer a sus diversos grupos de interés (stakeholders): dueños, clientes, empleados, proveedores y su comunidad (ChileCalidad, 2007).

El concepto de excelencia en el ámbito empresarial surge a partir del libro *En Busca de la Excelencia* de los autores Peters y Waterman en el año 1982, en el cual los autores identificaron

algunas características de excelencia en las empresas norteamericanas estudiadas. Para la disciplina de la administración, los años 80 fue un periodo de gran actividad práctica y académica que dio origen al desarrollo del enfoque de gestión llamado *Calidad Total* o *Gestión de la Calidad Total*, que en la literatura en inglés se conoce como *Total Quality Management* (TQM), y que ahora último algunos autores denominan *Business Excellence* (BE) (Oakland & Tanner, 2008).

Este enfoque ha tenido una mayor actividad en la línea práctica y que es desde esa perspectiva donde se ha generado su mayor desarrollo (Dahlggaard-Park, 2011). Esto indica que la mayor audiencia ha estado representada por la esfera empresarial (ejecutivos, administradores, consultores) más que por parte de académicos de la administración. Existe cierto consenso entre los autores que ha habido un menor desarrollo de la teoría sobre TQM y que debería generarse más investigación acerca de esta orientación de gestión (Dean & Bowen, 1994).

No existiendo consenso en la terminología y en la definición del término TQM, lo que ha traído algunos cuestionamientos, las distintas definiciones de este enfoque concuerdan que está conformado por un conjunto de principios básicos y valores, y un grupo de prácticas en los distintos ámbitos de acción de la empresa u organización, existiendo varios modelos propuestos por distintos autores (Green, 2012, Dahlggaard-Park, 2011).

Un desarrollo más actual y hasta cierto punto “aglutinador” del concepto de TQM, corresponde a los modelos de gestión de excelencia que se han originado en el mundo, siendo el primero de ellos el modelo correspondiente al Premio Nacional a la Calidad Malcolm Baldrige de Estados Unidos (MBQA) a partir del año 1987, y posteriormente el Modelo de Excelencia de la Fundación Europea de Gestión de Calidad (EFQM) en el año 1991. Con el tiempo se han desarrollado otros modelos nacionales en gran parte del mundo incluyendo el modelo Iberoamericano y el modelo chileno de gestión de excelencia en conjunto con el Premio

Nacional a la Calidad en 1996.

Adicionalmente se ha incorporado al ámbito empresarial nuevos enfoques y herramientas a disposición de las empresas, como las normas de la serie ISO (la primera de ellas data de 1987) y los enfoques de gestión como Kaizen, *Lean*, *Six Sigma*, *Lean Sigma*, y *Balanced Scorecard*, la mayor parte de los cuales tiene su origen en Japón, y pueden considerarse dentro del ámbito de TQM (Dahlgaard-Park, 2011).

Competitividad

En forma similar al concepto de excelencia, existe una serie de definiciones sobre la competitividad, que además puede verse desde distintas ópticas: a nivel de nación, sector industrial o empresa.

El concepto de competitividad (de una nación) no es nuevo, ha estado presente desde hace algún tiempo y ha surgido en el ámbito económico con las primeras teorías acerca del comercio internacional. Existe una serie de definiciones y aproximaciones acerca de este concepto: capacidad de un país para producir y comercializar sus bienes y servicios en el mercado mundial, con el fin de aumentar el estándar de vida de las personas; capacidad de emplear los recursos con el fin de incrementar los ingresos reales a través de la especialización y el comercio internacional.

Vista la competitividad como un tema de orden macroeconómico, se la relaciona principalmente con la existencia de un tipo de cambio razonablemente alto y una tasa de interés baja. Otras asociaciones se hacen con la disponibilidad de recursos naturales; formulación de políticas industriales del estado; y disponibilidad de mano de obra de bajo costo.

Otra idea más reciente (Porter, 1990) y diferente de las anteriores indica que la prosperidad no se hereda, sino que se crea y que depende de la capacidad de innovar y mejorar que tiene la industria del país. Este modelo plantea la importancia de que existan competidores, proveedores y clientes exigentes y que se cuente en el país con un ambiente dinámico y desafiante

para las empresas. No obstante, se ha señalado que pese al avance propuesto por el modelo de Porter, este no es suficiente y otros autores como Cho y Moon (2000) han introducido un modelo más extendido conocido como el modelo del doble diamante o modelo de los nueve factores.

La propuesta de Porter (1990) conocida como “modelo del diamante”, indica básicamente que las naciones pueden tener éxito en la industria o en segmentos de ésta donde su diamante sea más favorable. Las componentes de este diamante son cuatro y están relacionados entre ellos:

- a) Condición de los factores
- b) Condiciones de la demanda
- c) Industrias de apoyo
- d) Estrategia de la empresa, estructura

y rivalidad

Adicionalmente existen otros dos factores externos: suerte y gobierno.

Esta capacidad de innovar y mejorar que tiene la industria del país y la existencia de competidores, proveedores y clientes exigentes, y de un ambiente dinámico y desafiante para las empresas, no se da fácilmente en los países. Es sabido que las condiciones de los factores, demanda, industrias de apoyo y características internas de las empresas difieren en algunos casos en forma incluso dramática.

En esta línea podemos entender por competitividad de una empresa a la capacidad que tiene la empresa de ofrecer productos y servicios que cumplan ciertos estándares de calidad de los mercados locales y mundiales a precios competitivos y que provean un adecuado retorno por los recursos empleados o consumidos en la producción de estos.

A nivel empresa, objeto de interés de este trabajo, podemos postular que las fuentes de competitividad de las empresas son en consecuencia: la productividad, el firme compromiso, actitud y motivación de sus empleados, y acciones concretas de innovación.

Jorge Oyarce A.

Relación entre gestión de excelencia, desempeño y competitividad

El impacto del enfoque de excelencia en el desempeño de las empresas y organizaciones se ha medido a través de algunos estudios, y aun cuando los resultados no son únicos, hay evidencia de que éste es positivo (Oakland & Tanner, 2008). Empresas y organizaciones han mejorado su performance en distintos ámbitos de su accionar, tanto en términos financieros como también sus resultados en términos de satisfacción de sus stakeholders (Hendricks & Singhal, 2001).

En este trabajo se intenta ilustrar que la implantación adecuada de un enfoque de gestión

orientado a la excelencia conlleva a la competitividad, en términos más allá de la afirmación generalizada de que esa relación es cierta. Podremos decir que la relación existe y es efectiva en la medida que se evidencie alguna de las siguientes capacidades competitivas: mayor productividad; un firme compromiso, actitud y motivación de sus empleados; y acciones concretas de innovación (en procesos, productos, y servicios) en la empresa.

En términos gráficos esta relación la podemos visualizar de la siguiente manera:

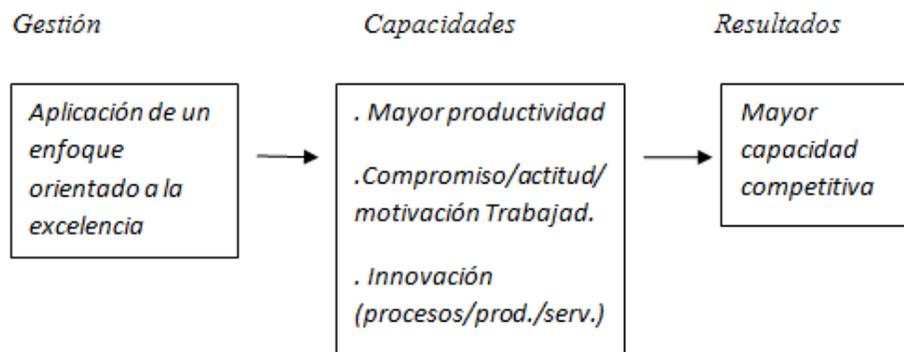


Figura 1: relaciones entre gestión, capacidades y resultados

Ya en el año 1982, el destacado especialista norteamericano W. E. Deming (cuya labor dio origen al Premio en Japón que lleva su nombre) en su libro "Out of the Crisis", hacía énfasis en la relación entre calidad, productividad y competitividad, e indicaba la necesidad de cambiar el estilo de gestión de empresas en los Estados Unidos. Para tal efecto proponía materializar en las empresas 14 principios que él había desarrollado, entre los que se incluía la formación de los trabajadores en la empresa, la mejora en el producto y el servicio, y la incorporación de todas las personas en la transformación de la empresa, entre otros.

EL CASO NACIONAL

Veamos entonces en qué medida la relación excelencia empresarial y competitividad es posible. Para tal efecto se puede tomar como referencia el modelo nacional de gestión de excelencia. Este modelo constituye una herramienta integral que permite el ordenamiento estratégico de todos los ámbitos de una organización mediante un ciclo de mejora continua, ha sido derivado a su vez del modelo norteamericano Malcolm Baldrige. (ChileCalidad, 2010) y su objetivo fundamental es mejorar la competitividad de las empresas a través de la mejora continua de su gestión. Consta básicamente de un conjunto de principios y de los aspectos claves de gestión, denominados

técnicamente como “criterios de excelencia”.

Principios en los que se fundamenta el modelo:

- Liderazgo y compromiso de la dirección superior
- Gestión orientada hacia la satisfacción de los clientes
- Apreciación de las personas como el principal factor estratégico
- Mejoramiento permanente de la productividad y la calidad
- Flexibilidad y capacidad de respuesta
- Perfeccionamiento permanente de los sistemas de planificación y decisión
- Valoración de la responsabilidad pública, protección del medio ambiente y del aporte social de la organización
- Orientación de la gestión a los resultados
- Adhesión a la no-discriminación.

Los criterios de excelencia, entendidos estos como los aspectos claves que las empresas deben gestionar, son los siguientes:

- Liderazgo
- Clientes y mercado
- Personas
- Planificación estratégica
- Procesos
- Información y conocimiento
- Responsabilidad social
- Resultados

En relación a la productividad, el modelo señala que la empresa debe contemplar al menos una adecuada gestión de la calidad, productividad e innovación de sus procesos principales y de sus procesos de apoyo. El criterio liderazgo debe llevar al logro de altas metas de desempeño en los ámbitos de la satisfacción de sus clientes, empleados, y proveedores (*stakeholders* en general).

En el caso de Chile, la experiencia de las empresas reconocidas como de excelencia a través del Premio Nacional a la Calidad y a la Gestión de Excelencia (su nueva denominación)

así lo confirma. En el periodo 1997 – 2012, han obtenido este reconocimiento 23 organizaciones, 21 de las cuales son empresas (14 grandes empresas, 4 de tamaño intermedio y 3 Pymes) y 2 servicios públicos. Para las Pymes, el desafío de obtener este reconocimiento es mayor. Como lo indica Luiggi González, gerente general de la empresa Wilug (Premio Nacional año 2010, categoría Pyme, Chile, 4ta región) al referirse al proceso de innovación en la empresa:

“Desde nuestros inicios, hace más de 20 años hemos liderado la innovación en nuestro rubro marcando una diferencia positiva en todo lo que hacemos. Esta distinción es un reconocimiento de años de esfuerzo, dedicación e innovación y que conlleva la gran responsabilidad de ser un modelo para las pequeñas y medianas empresas en nuestro país”.

Desde el ámbito de las personas, la empresa Gerdau Aza (Premio Nacional año 2000) hace lo propio cuando su gerente general, Hermann von Muhlenbrock señala que las bases de su competitividad están constituidas por la conjunción de tres elementos: el conocimiento, la metodología y el liderazgo, y en cuyo centro están las personas, trilogía que produce resultados de excelencia, como ha sido una realidad en esta empresa.

En la versión XV (2012) del Premio Nacional, la empresa ganadora fue Transbank S.A. por sus destacados estándares en materia de gestión y resultados de excelencia en su quehacer diario, lo que les da la categoría de empresa de clase mundial. Además de ser un poderoso aporte al desarrollo competitivo del país, demuestra que el país está preocupado de lograr los mejores estándares en calidad (ChileCalidad 2012).

Esta empresa cuenta con 435 trabajadores, 43% de los cuales son mujeres y entre sus principales fortalezas se encuentran: tener un equipo humano de excelencia; ser parte de un proyecto de desarrollo-país (contribución en seguridad ciudadana, empresa “sin error”); y búsqueda permanente de la excelencia operacional (productividad y bajos costos).

Sus indicadores muestran un desempeño de

Jorge Oyarce A.

excepción, logrando que las tasas de fraude en el país se ubiquen entre las más bajas del mundo y sus costos entre los más competitivos. Durante los últimos cinco años, se ha mantenido entre los tres primeros lugares del Ranking del Great Place to Work, que mide el nivel de satisfacción de los trabajadores, demostrando con ello su interés central en las personas.

Otros destacados casos en estos últimos años corresponden a las empresas Factoring Security S.A. , y Steel Ingeniería (premios nacionales año 2009) e incluso servicios públicos como el Servicio de Impuestos Internos (premio año 2004) y la Municipalidad de Providencia (premio año 2010), entre otras empresas e instituciones.

COMENTARIOS FINALES

Desde la bibliografía consultada es posible establecer cierta relación positiva entre la gestión de excelencia y la competitividad. La información presentada sobre las empresas chilenas que han sido reconocidas por su excelencia en la gestión es un apoyo a esta afirmación. No obstante el aporte primario en esta materia a través del presente trabajo, es conveniente desarrollar estudios empíricos, en lo posible en nuestra realidad, para una mejor confirmación de esta afirmación, tarea que está planteada y pendiente.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ChileCalidad (2010). Gestión de Excelencia para el Bicentenario.
- ChileCalidad (2012). Premio Nacional a la Calidad.
- CHO DONG-SUNG & MOON HWY-CHANG (2000). From Adam Smith to Michael Porter: Evolution to Competitiveness Theory. Asia-Pacific Business Series. World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd.
- DAHLGAARD-PARK SU MI. (2011). The quality movement: where are you going? TQM & BE Journal, Vol. 12, Issue 5.
- DEAN J., BOWEN D. (1994). Management Theory and Total Quality: Improving Research and Practices Through Theory Development. The Academy of Management Review. Volume 19, Number 3, July.
- DEMING E. W. (1991). Out of the crisis. Cambridge, USA: Massachusetts Institute of Technology.
- GERDAU AZA (2010). Comprometiendo a todos con los desafíos de la Organización. Presentación Premio Nacional a la Calidad y a la Gestión de Excelencia. ChileCalidad. Noviembre.
- HENDRICKS K.B., & SINGHAL V.R. (2001). The impact of TQM on financial performance: Evidence from Quality Award Winners. Stakeholder value – The path to sustainable growth. Lucerne: EFQM.
- OAKLAND J.S., & TANNER S. J. (2008). The relationship between Business Excellence and Performance – An empirical study using Kanji's Leadership Excellence Model. Total Quality Management, Vol. 19, Nos. 7–8, July – August: 733–749.
- OYARCE J. (2002). Dos pymes de excelencia. Revista Universidad y Sociedad, número 23. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad Central, Julio.
- OYARCE J. (2001). Hacia una gestión de excelencia empresarial. Revista Universidad y Sociedad, número 22. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad Central, diciembre.
- PORTER M.E. (1990). The Competitive advantage of Nations. Harvard Business Review, march-april.
- WILUG (2010). Premio Nacional a la Calidad y a la Gestión de Excelencia. ChileCalidad.