

LIDERAZGO; FACTOR CLAVE (Calidad y adaptación a la Excelencia)

Oriol Molas
Consultor y Auditor de
Empresas
EuQuality Networks

El modelo EFQM establece como primer criterio el liderazgo, clave para el desarrollo de los valores de la empresa, clave para la eficacia de la empresa, consolidación y empuje hacia el futuro previsto.

1. Liderazgo; criterio de Excelencia de la Calidad Total

Uno de los criterios o elementos que contempla el modelo EFQM es el Liderazgo. El objeto de tal criterio es conocer cómo los líderes desarrollan y facilitan la consecución de la misión y visión, desarrollan los valores necesarios para alcanzar el éxito a largo plazo e implantan todo ello en la organización mediante las acciones y los comportamientos adecuados, estando implicados personalmente en asegurar que el sistema de gestión de la organización se desarrolla e implanta.

Los subcriterios desarrollados en el modelo EFQM son:

- A.** Desarrollo de la misión, visión y valores por parte de los líderes, que actúan como modelo de referencia dentro de una cultura de Excelencia.
- B.** Implicación personal de los líderes para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la organización.
- C.** Implicación de los líderes con clientes, proveedores o colaboradores y representantes de la sociedad.

D. Motivación, apoyo y reconocimiento de las personas de la organización por parte de los líderes.

E. Los líderes definen e impulsan el cambio en la organización.

¿Cuáles son los objetivos relacionados con fomentar el liderazgo? ¿Qué características han de tener estos líderes?

- Tener una visión estratégica a largo plazo.
- Desarrollar las estrategias necesarias para alcanzar la visión.
- Relacionar la estrategia con su ejecución definiendo objetivos en el corto, medio y largo plazo.
- Comunicar la estrategia a todos los niveles de la organización consiguiendo alinear las personas con la estrategia.
- Tener una visión clara de las relaciones causa-efecto de la estrategia.
- Ser capaces de balancear los aspectos estratégicos con el día a día de la organización.

Esto es, *ejecutar, comunicar y controlar la estrategia.*

Pero, una vez el líder tiene una idea clara sobre lo que quiere hacer (VISIÓN) y sobre como lograrlo (ESTRATEGIA), debe hacer que el resto de la organización o de su equipo de colaboradores los comparta, inspirar el entusiasmo y animar al compromiso de lograr los objetivos fijados.

2. ¿Qué nos puede indicar si nuestra empresa dispone de un liderazgo fuerte y efectivo?

Aspectos como la comunicación interna, la imagen de la empresa, la implicación del personal, la agilidad operativa y/o estratégica, el liderazgo,...son características de una organización enormemente importantes, pero ciertamente muy difíciles de cuantificar. Sin embargo, son considerados “nuevos activos” debido al poderoso rendimiento que pueden aportar. Siendo así, necesitamos conocer, aunque no sea de un modo cuantitativo pero sí cualitativo, en que grado nuestra organización dispone de tales “nuevos activos”. En el caso del Liderazgo podemos preguntarnos sobre las siguientes cuestiones;

- La empresa cuenta con una visión bien definida y fácil de entender que englobe a toda la compañía.
- Todos los niveles y funciones y departamentos de la empresa están totalmente de acuerdo con dicha visión.

- Los líderes de la organización se han comprometido con el esfuerzo de transformación o mejora.
- Existe un plan para llevar a cabo el esfuerzo de transformación y se le han destinado recursos para hacerlo realidad.

Consecuentemente, los líderes deben poseer los siguientes **conocimientos teóricos y prácticos**, tales como;

- La visión de la organización para contribuir a la elaboración de la estrategia.
- Técnicas de liderazgo y comunicación que les permitan demostrar a sus colaboradores la importancia de la visión.
- Creación de consenso que permitan poner de acuerdo a toda la compañía respecto a la visión, incluido un apoyo total al resto de líderes de la empresa.
- Conocimiento de cualquier factor que pueda afectar al logro de la visión o contribuyera a crear un plan de puesta en práctica efectivo o acción correctiva o preventiva.

Del mismo modo, aspectos que el líder debe tener en cuenta respecto a sus colaboradores y personal, y que debe fomentar en la medida de lo posible serían:

- Habilidades de comunicación
- Capacidad e autogestionarse
- Conocimientos de su función

Siempre teniendo presente que el “aprendizaje” ha de guardar relación con el trabajo real del empleado, hemos de tener en cuenta que los empleados no aprenden lo que consideran que no van a utilizar.

Estos aspectos son las habilidades necesarias para que el empleado supere el “*conocimiento básico de su función*” y le permita “*pensar por sí mismo*”, es decir, le permita participar en el desarrollo de la organización a la vez que se desarrolla como profesional.

Es clave asegurar que los objetivos de las personas de la organización se adecuan a los objetivos de la organización, discernir en qué punto puede existir un esfuerzo por objetivos particulares en detrimento de los de la organización.

Los líderes deberían fomentar el trabajo en equipo, y a poder ser, equipos multifuncionales. Consecuencias del trabajo en equipo son que los empleados aprenden unos de otros, se obtienen mejores resultados, aprenden sobre otras áreas de la empresa (en el caso de ser un equipo multifuncional) y aprenden a trabajar en equipo...

El líder es responsable del desarrollo de la estrategia, y a la vez, del desarrollo profesional del personal... Se traduce, por ejemplo, en eliminar los obstáculos que se interponen en el camino de los empleados para que sus esfuerzos logren el máximo efecto. En ocasiones, estos obstáculos pueden ser factores como la falta de comunicación, la falta de accesibilidad al líder o al responsable de departamento, el no conocimiento de los objetivos y/o de la estrategia para conseguirlos, en qué modo influye el trabajo de un empleado en la consecución de la estrategia, el no “saber” trabajar en equipo, ...

Si la organización tiene bien definida la **misión** (aquello que somos), la **visión** (aquello que queremos ser), la **estrategia** (como llegar a la visión), los **objetivos** (en qué se concreta la visión) y las **personas** que trabajan en la organización están implicadas en el proyecto de la empresa y motivadas (tienen un motivo por el que actuar) y participan en la mejora del sistema de gestión de manera activa, los **líderes** tienen gran parte del trabajo hecho, deben ser, entonces, agentes “*facilitadores*”, esto es, apoyan en lo necesario para el desarrollo y progreso de la organización. No obstante, los aspectos comentados forman parte del ámbito de actuación del líder, por lo que también necesita conocer la realidad y cómo mejorarla. En cualquiera de los casos, se requerirá del seguimiento y medición **adecuada** del sistema de gestión, para asegurar y canalizar los esfuerzos.

Una organización con un sistema de gestión basado en la norma ISO 9001 dispone de una Política (**Misión**) y unos **objetivos**, y su adecuación a un modelo EFQM debería desarrollar las modificaciones para permitir la definición de una **estrategia** (o planificación o programa anual para la consecución de objetivos). Además, debe aumentar otros ámbitos de gestión (incluirlos en el sistema). Tales ámbitos se incorporarán siguiendo los subcriterios establecidos dentro del modelo EFQM.

La comunicación y participación de los líderes y de las personas en los objetivos y estrategia (éstas últimas apoyadas por los líderes) debe alimentar y mantener “**viva**” la **misión** de la empresa.

El **seguimiento** más adecuado de los **procesos** mediante indicadores (**resultados** de los procesos) debe permitir conocer el grado de cumplimiento de la estrategia, y a su vez, aportar información a los líderes y a las personas para que desarrollen su función con conocimiento y de la forma más **eficaz**.

Así pues, cuando consideremos la **eficacia** del sistema de gestión, tendremos que tener en cuenta los aspectos comentados hasta ahora.

3. Potenciales problemas en el desarrollo de las funciones del líder

A efectos prácticos, en este proceso encontramos distintos potenciales puntos débiles:

1. **Que la estrategia sea definida a nivel de alta dirección y no se comunique a toda la organización.** Sin embargo, el líder se centra en las personas, utiliza la influencia de persona a persona e incita a que le sigan.
2. **Que la estrategia no se consiga ejecutar** debido a que no exista claramente una relación entre el nivel estratégico, de soporte y operativo. La comunicación eficaz es, por tanto, muy importante.
3. **La definición de objetivos sin tener en cuenta la interrelación de los procesos** (las relaciones causa-efecto de la organización) con lo que se tienen objetivos incoherentes entre ellos. Para ello la definición de los procesos y su interrelación es muy importante. Lo conseguimos a través de la identificación de indicadores y de riesgos en los procesos.
4. **Que la estrategia sea "estática" y que no sea revisada** con la agilidad que un entorno cambiante como el actual requiere. Sin embargo el líder se interesa por la efectividad, pregunta qué y por qué, toma la iniciativa. El líder incita al cambio. A tal efecto, la existencia de indicadores y el seguimiento de estos posibilitan la revisión-seguimiento de los procesos y de las estrategias (aquello que esperamos de cada proceso).
5. **No gestionar correctamente la cultura necesaria asociada a la mejora del sistema de gestión** ya que los indicadores y objetivos no sólo hay que definirlos sino que hay que "vivirlos". Hace referencia a la actitud y hábito de tener claro la visión y objetivos (dónde queremos llegar) y ser proactivos para realizar las acciones que se consideren adecuadas.

A cada uno de estos potenciales problemas se le debe aplicar una línea de solución adecuada. En muchos casos, el liderazgo y una cultura en la organización abierta a la crítica constructiva y en la que todas las personas puedan aportar a la estrategia de la compañía, además de que sus visiones sean valoradas. En este sentido, el líder tiene un papel esencial, ya que si hace esto correctamente, empezará a alinear a la organización y a tener aliados de buena voluntad, que confíen en sí mismos para rendir al máximo.

En otros casos, las líneas de solución para atacar los problemas potenciales que se pueden dar, reside en la utilización de la información obtenida en el seguimiento del sistema de gestión, en la correcta definición de los indicadores y riesgos (aquello que se ha considerado importante medir ya que aporta una idea sobre el grado de consecución de la estrategia y objetivos). En la adecuada asignación de funciones y

responsabilidades, el conocimiento y desarrollo de las mismas, en la detección de necesidades de formación, motivación, ...

La definición o redefinición de la estrategia es, como conclusión, clave, así como partir de una visión (aquello que queremos ser) compartida por toda la organización, y fomentada por los líderes de la misma.

En muchas ocasiones se usan políticas de retribución variable ligadas con los indicadores y objetivos.

4. Relaciones inevitables

Todo el contenido expuesto en este texto acude de manera permanente a otros aspectos, también introducidos en el ámbito de la Excelencia. No obstante, teniendo muy presente la consideración que los modelos de excelencia o normas de sistemas de gestión nos aportan una referencia pero nunca un objetivo, cabe destacar la importancia de disponer y/o promover otros aspectos facilitadores (o herramientas que los implanten) para aportar la “nutrición” adecuada a un sistema de gestión cada vez más eficaz y cada vez más exigente.

Técnicas de solución de problemas, técnicas de liderazgo, de motivación, comunicación interna y gestión del cliente interno, técnicas estadísticas para asegurar cierta fiabilidad en los datos, reingeniería de procesos, gestión del conocimiento, innovación,hacen de una organización sistema “inteligente” que se alimenta así mismo.

En definitiva, es una correcta, adecuada y óptima utilización de la información que se desprende del seguimiento y gestión de la actividad de la empresa, obtenida desde puntos de vista que en muchas ocasiones no nos percatamos de la importancia que aplican a nuestra organización y al sistema. La empresa no es independiente del sistema de gestión. El sistema de gestión no es independiente las personas de la organización.