



La integració del Model EFQM d'Excel·lència en el Pla Estratègic.

Pau Negre Nogueras

Director Executiu de COMTEC Quality Systems, s.a.

RESUM

El Model EFQM d'Excel·lència és un marc fonamental per a l'avaluació i millora de les organitzacions per tal de que puguin assolir una excel·lència sostinguda en la seva gestió. L'autoavaluació segons el Model EFQM d'Excel·lència ens permet analitzar organitzacions i identificar les seves fortaleses i àrees de millora. A partir d'aquesta informació podem establir un Pla d'Acció per a la nostra organització, fonamentat en un anàlisi global i objectiu. Això minimitza el marge d'errada alhora d'escollir les àrees a millorar i de determinar les accions a emprendre en el nostre camí cap a l'excel·lència en la gestió.

La metòdica que ofereix el Model EFQM d'Excel·lència és especialment útil per a organitzacions que no realitzen tasques de planificació estratègica, o que no formalitzen objectius més enllà d'un any vista, ja que no només utilitzen el model com a eina d'avaluació, sinó que aprofiten els resultats com a base per a l'establiment de Plans de Millora, i això compensa la manca de planificació a mig i llarg termini que comporta l'absència d'un Pla Estratègic.

També és de gran utilitat per organitzacions que ja estan treballant sota el marc d'un Pla Estratègic, ja que suposa un bon complement d'aquest i una eina d'anàlisi intern molt potent. Tot i això, a vegades ambdós projectes es desenvolupen sota el liderat de diferents responsables, i no es coordinen entre sí, plantejant un problema de dualitat de línies d'actuació.

Això genera un nou repte o necessitat per a les organitzacions: integrar els resultats dels projectes de millora derivats de l'autoavaluació EFQM dins el marc del Pla Estratègic, per tal de garantir una màxima coherència en les línies d'actuació i optimitzar els resultats de les inversions realitzades en recursos.

Paraules clau: Pla Estratègic, Objectius Estratègics, Anàlisi D.A.F.O., Model EFQM d'Excel·lència, Pla de Millora, Autoavaluació.

1.- El Pla Estratègic com a eina per la planificació i el desplegament estratègic de les organitzacions.

Cada cop són més les organitzacions que gestionen el seu desenvolupament a mig i llarg termini mitjançant l'ús d'un Pla Estratègic. Ja no és una eina de gestió exclusiva per les grans entitats o per aquelles que tot just neixen i requereixen d'un pla de viabilitat. La gestió empresarial al nostre país cada cop és més madura i requereix eines més avançades.

És cert que el fet de recolzar la gestió en un Pla Estratègic no és garantia d'èxit, ja que si no s'ha realitzat un bon anàlisi previ possiblement l'estratègia escollida no sigui l'adequada i no es puguin assolir els objectius desitjats. De fet, si fos tan simple, tothom estaria gaudint d'uns resultats excel·lents.

Però el que sí que permet un Pla Estratègic és meditar sobre en quina línia ha d'avançar l'organització i dirigir-la en conseqüència, i entenc que això ja justifica la inversió que requereix el seu desenvolupament, doncs permet disposar d'una guia en la que recolzar la tasca directiva per tal de que el dia a dia no ens esclavitzí o ens ofegui,

impossibilitant que veiem les coses amb una major perspectiva.

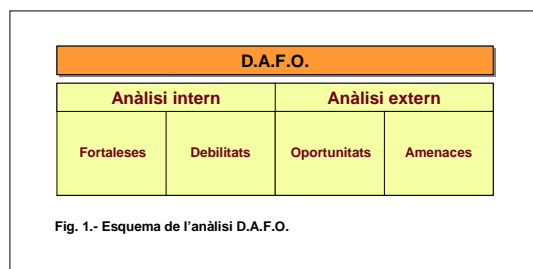
Considerant aquesta argumentació, queda clar que és fonamental encertar l'estratègia que requereix la nostra organització. Sembla lògic deduir que cada entitat requereix una estratègia diferenciada i adaptada a les seves necessitats. Tot i que existeixen estudis i publicacions que presenten diferents tipus d'estratègies¹, aquestes no són més que enfocaments generals que pretenen facilitar-nos la nostra pròpia definició estratègica.

Per tant, sembla clar que la clau d'una bona estratègia resideix en l'anàlisi que es realitzi prèviament.

La metodologia que s'aplica habitualment és l'anàlisi D.A.F.O., que no és més que un anàlisi intern i extern de l'organització on és contemplan les debilitats, les

¹ Michael E. Porter, en el seu llibre *Competitive Advantage*, planteja dos tipus d'estratègies genèriques: Diferenciació i Liderat Basat en Costos. Michael Treacy i Fred Wiersema, en el llibre *The Discipline of Market Leaders*, descriuen tres tipus d'estratègies (*value disciplines*): Excel·lència en les operacions, Liderat de Producte, Intimitat amb el Client. Robert S. Kaplan i David P. Norton, en el llibre *Strategy Maps*, fan referència a quatre tipus d'estratègies: Estratègia de Baix Cost Total, Estratègia de Liderat de Producte, Estratègia de Solucions Completes pels Clients, i Estratègies de Tancament (*Lock-in*).

amenaces, les fortaleeses, i les oportunitats de l'organització (veure fig. 1).



L'anàlisi D.A.F.O. es pot realitzar amb profunditat, recolzant-nos en dades i evidències per determinar els resultats, o simplement com a pauta sistemàtica per realitzar una petita pluja d'idees. La intensitat escollida dependrà bàsicament dels recursos dels que disposem per a la realització de l'anàlisi.

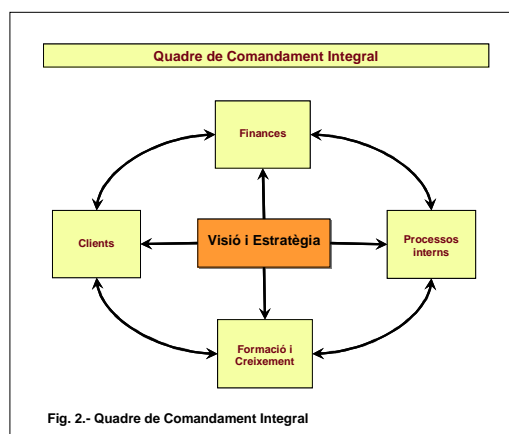
Per tant, hem de recordar que el D.A.F.O. en si mateix no és més que una metodologia, i que no és garantia de disposar de informació fidedigna, ja que aquest pot haver omès dades rellevants que esbiaixin la configuració dels punts crítics determinats pel desenvolupament de les línies estratègiques.

Un cop definit el Pla Estratègic ja només resta procedir al seu desplegament; es a dir, a la implantació i al seguiment i avaluació de l'estratègia definida.

És realment això el que ens permetrà gestionar de forma eficaç el govern de l'organització a mig i llarg termini.

Les fases de implantació i seguiment requereixen esforç per implantar les accions determinades i per fer seguiment de les mateixes.

El Quadre de Comandament Integral² (veure fig. 2) és una fantàstica eina per facilitar el desplegament de l'estratègia, ja que ens permet objectivar la implantació dels objectius estratègics, utilitzant indicadors de gestió que ens mostren el grau d'assoliment del nostre pla d'acció.



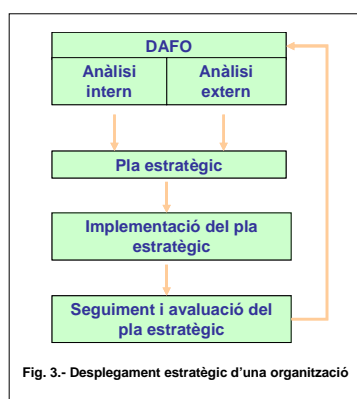
² ROBERT S. KAPLAN i DAVID P. NORTON. The Balanced Scorecard.

El desplegament de l'estratègia també requereix d'una gran fermesa i disciplina per mantenir-se fidel al pla d'actuació enfront les situacions que puguin esdevenir.

No deixa de ser curiós que molts fracassos són conseqüència de no respectar de forma estricta les línies estratègiques plantejades com a conseqüència d'esdeveniments en el curt termini.

Recordem que la planificació estratègica és una eina per al govern d'organitzacions a mig i llarg termini. Es per això que hem d'evitar que situacions derivades de la gestió del dia a dia interfereixin.

Evidentment que en el entorn canviant en el que les organitzacions treballen, sempre poden esdevenir situacions que reclamin un reajustament de l'estratègia, i fins i tot un replantejament amb més profunditat de la mateixa. Però l'avaluació del Pla Estratègic s'ha de fer amb serenor i en intervals planificats (veure fig. 3). En cap cas una modificació de les línies estratègiques ha de respondre a accions impetuoses orientades a contrarestar problemes puntuals, ja que seria traïr l'esforç d'anàlisi realitzat per poder determinar l'estratègia.

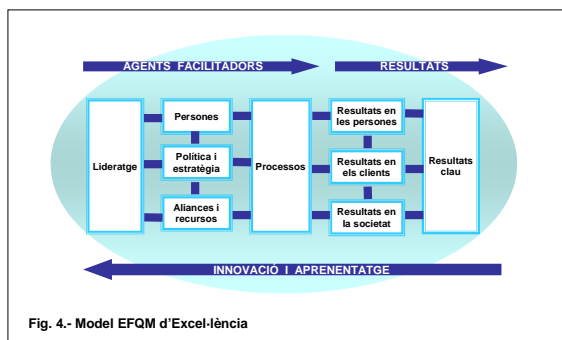


2.- El Model EFQM d'Excel·lència com a eina per l'anàlisi i la millora de la gestió de les organitzacions.

El Model EFQM d'Excel·lència (veure fig. 4) és un marc fonamental per a l'avaluació i millora de les organitzacions per tal de que puguin assolir una excel·lència sostinguda en la seva gestió³.

Aquest marc fonamental planteja com assolir l'excel·lència en la gestió d'una organització mitjançant la relació d'un conjunt de bones pràctiques agrupades en nou criteris que reflecteixen tot allò que fa una organització per obtenir resultats (agents facilitadors) i els resultats que aconsegueix (resultats) per als seus diferents grups d'interès.

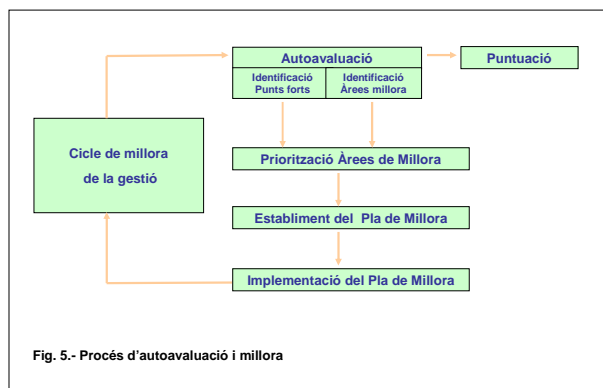
³ EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT (EFQM). *Conceptos Fundamentales de la Excelencia.*



Mitjançant l'autoavaluació podem comparar la nostra organització amb el Model EFQM d'Excel·lència, per tal d'identificar els nostres punts forts i les àrees de millora.

Tot i que la fiabilitat dels resultats que obtinguem dependrà en gran mesura del rigor, la objectivitat, i la competència amb que es realitzi l'autoavaluació, podem afirmar que ens trobem davant d'una eina metodològica d'avaluació i anàlisi de les nostres organitzacions molt potent.

L'establiment i implantació d'un Pla de Millora derivat dels resultats de l'autoavaluació també pot ser una manera interessant de gestionar el desenvolupament estratègic de les organitzacions cap a l'excel·lència en la gestió (veure fig. 5).

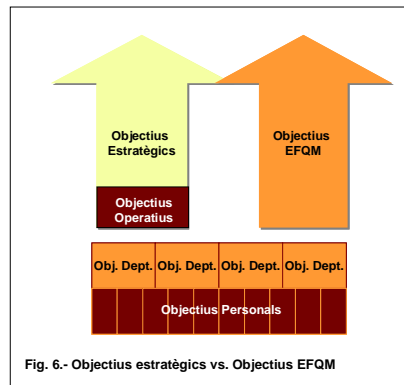


3.- El lideratge i la coherència d'objectius: la necessitat d'integrar i alinear objectius.

Les organitzacions que treballen sota les directrius d'un Pla Estratègic i decideixen començar un procés d'autoavaluació i millora, són susceptibles de obrir dos fronts d'actuació.

Per una banda gestionen el seu desenvolupament a mig i llarg termini sota les directrius del Pla Estratègic, per l'altra banda estableixen una altra planificació per millorar la seva gestió (veure fig. 6).

Això implica un clar risc d'encetar objectius incoherents, i d'afeblir el liderat dividint l'atenció en dos orientacions diferents.

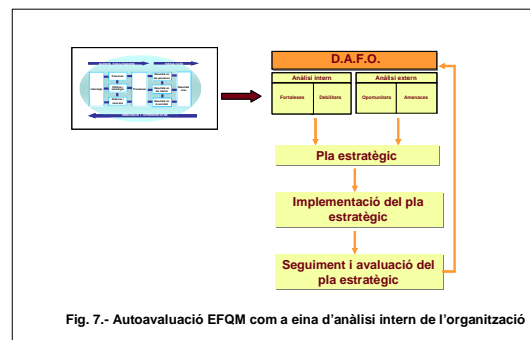


El tema encara es complica més quan els objectius del departament i els objectius personals no estan vinculats entre si, i alineats amb els objectius estratègics o amb el pla de millora EFQM.

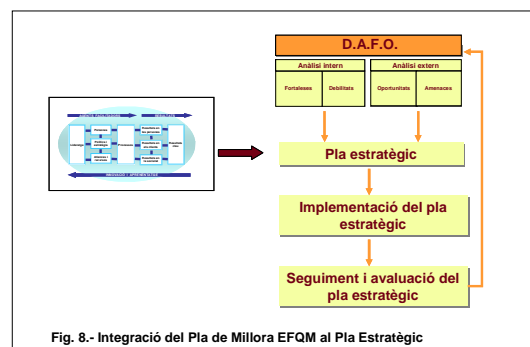
Per tant, aquestes organitzacions es troben amb el repte de tenir que integrar les dues línies d'actuació: el Pla Estratègic i el Pla de Millora derivat de l'autoavaluació EFQM.

Existeixen tres opcions per a la integració de les dues eines de gestió:

- 1) Utilitzar l'autoavaluació EFQM com a eina d'anàlisi intern de l'organització (veure fig. 7), previ a l'establiment dels objectius estratègics.

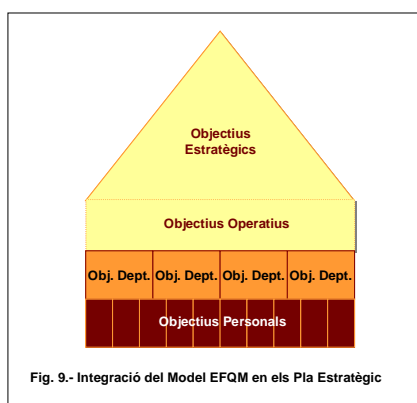


- 2) Establir un sistema de prioritització de les àrees de millora resultants de l'autoavaluació, que estigui fonamentat en l'alineament estratègic, i després reassignar les accions de millora resultants entre les diferents línies estratègiques (veure fig. 8).



- 3) Agrupar les accions de millora resultants de l'autoavaluació dins una línia estratègica de millora de la gestió de l'organització.

En qualsevol cas, l'objectiu ha de ser que hi hagi un únic pla d'acció (veure fig. 9) per tal de facilitar la seva comunicació, la seva comprensió, i la seva execució.



BIBLIOGRAFIA

CONTI, Tito. *Organizational Self-Assessment*. London, Chapman & Hall, 1997, 301 pàgs.

KAPLAN, R., NORTON, D.. *The Balanced Scorecard*. Harvard Business School Press, 1996, 321 pàgs.

KAPLAN, R., NORTON, D.. *Strategy Maps*. Harvard Business School Press, 2004, 499 pàgs.

EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT (EFQM). *Excellence Fundamental Concepts*. EFQM, 1999-2003, 12 pàgs.

TREACY, M., WIERSEMA, F.. *The Discipline of Market Leaders*. Perseus Books, 1997, 224 pàgs.

PORTER, M.. *Competitive Advantage*. Free Press, 2004, 576 pàgs.

RUMMLER, G., BRACHE, A.. *Improving Performance*. Jossey-Bass, 1995, 226 pàgs.