

XI Convención Iberoamericana de Excelencia en la Gestión

FUNDIBEQ

Bogotá, Colombia. Abril 22 – 24, 2009

Excelencia, Competitividad y Sostenibilidad.

Hugo Salazar Marciales

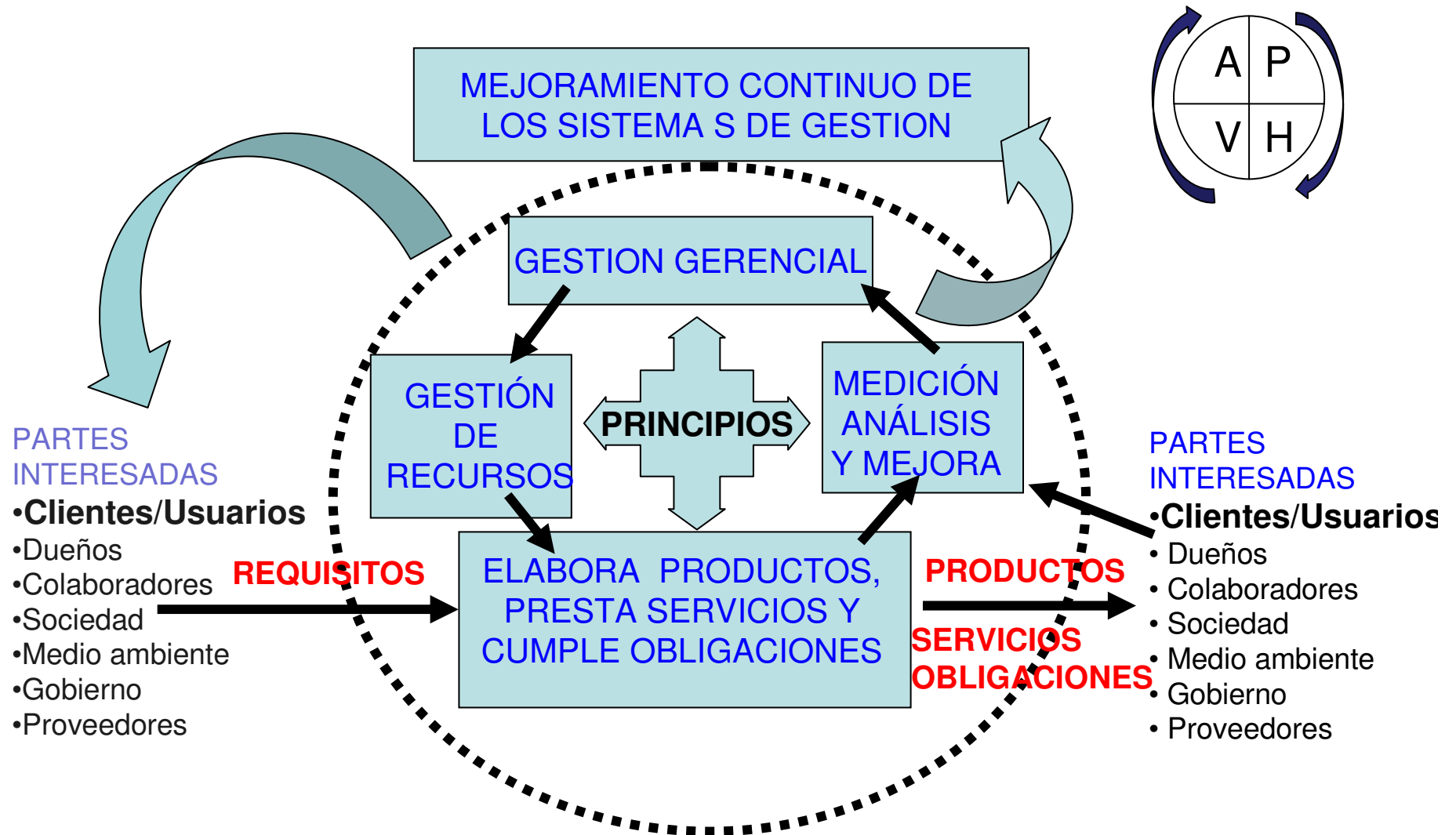
Colombia.

Contenido

- Conceptos y fundamentos
- La evolución de las organizaciones
- Organizaciones de Clase Mundial
- La evaluación como gestión
- Conclusiones

Excelencia

Una organización excelente es aquella que concentra todos los recursos para satisfacer plenamente los grupos de interés y su éxito se medirá en función de los resultados alcanzados y la forma de alcanzarlos



Competitividad

La competitividad de las organizaciones se refiere no sólo a la capacidad de ofrecer productos y servicios al mercado en condiciones favorables para el mismo, sino también a la capacidad de generar conocimientos y competencias que permitan lograr y superar requerimientos y expectativas de las partes interesadas.

Reflexión

La **competitividad** se podrá obtener solamente cuando se ha mejorado consistentemente la **productividad** y la productividad será efectiva únicamente cuando la **calidad** se logre en todos y cada uno los procesos de la organización.

Evolución de las organizaciones

Deming tituló su libro:

'Quality, productivity and competitive position'

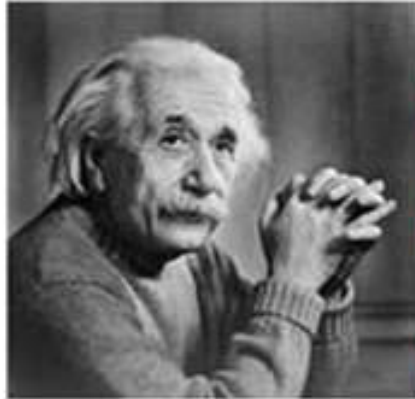
Pero adicionalmente la SOSTENIBILIDAD de las organizaciones se convierte en un requisito.

Sostenibilidad

‘Equilibrio de una especie con los recursos de su entorno’

Las organizaciones tienen la obligación con las partes interesadas en sostenerse para mantener el equilibrio económico, ambiental y ético-social de las mismas

La crisis según Albert Einstein.

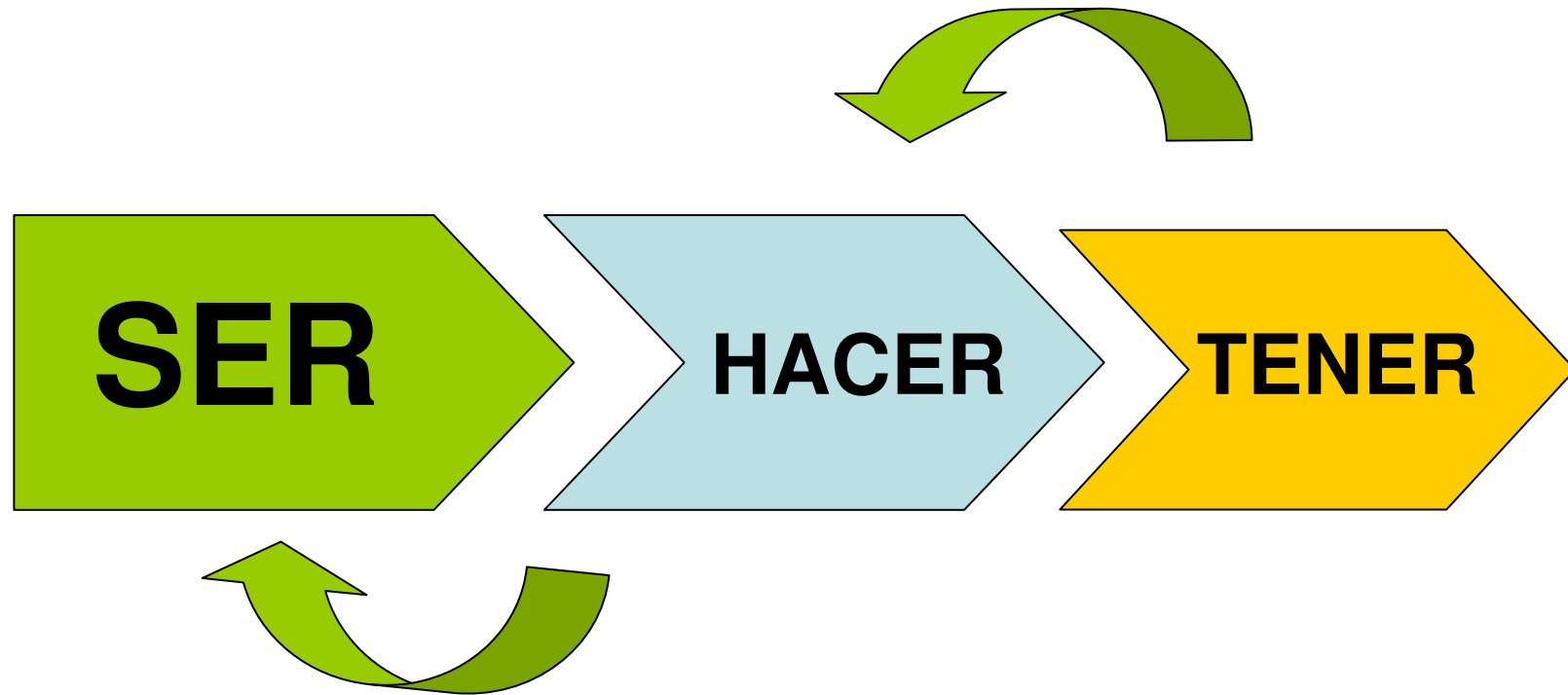


"No pretendamos que las cosas cambien, si siempre hacemos lo mismo. La crisis **es la mejor bendición** que puede sucederle a personas y países, porque **la crisis trae progresos**. **La creatividad nace de la angustia**, como el día nace de la noche oscura. Es en la crisis que **nace la inventiva**, los descubrimientos y las grandes estrategias. **Quien supera la crisis, se supera a sí mismo** sin quedar 'superado'.

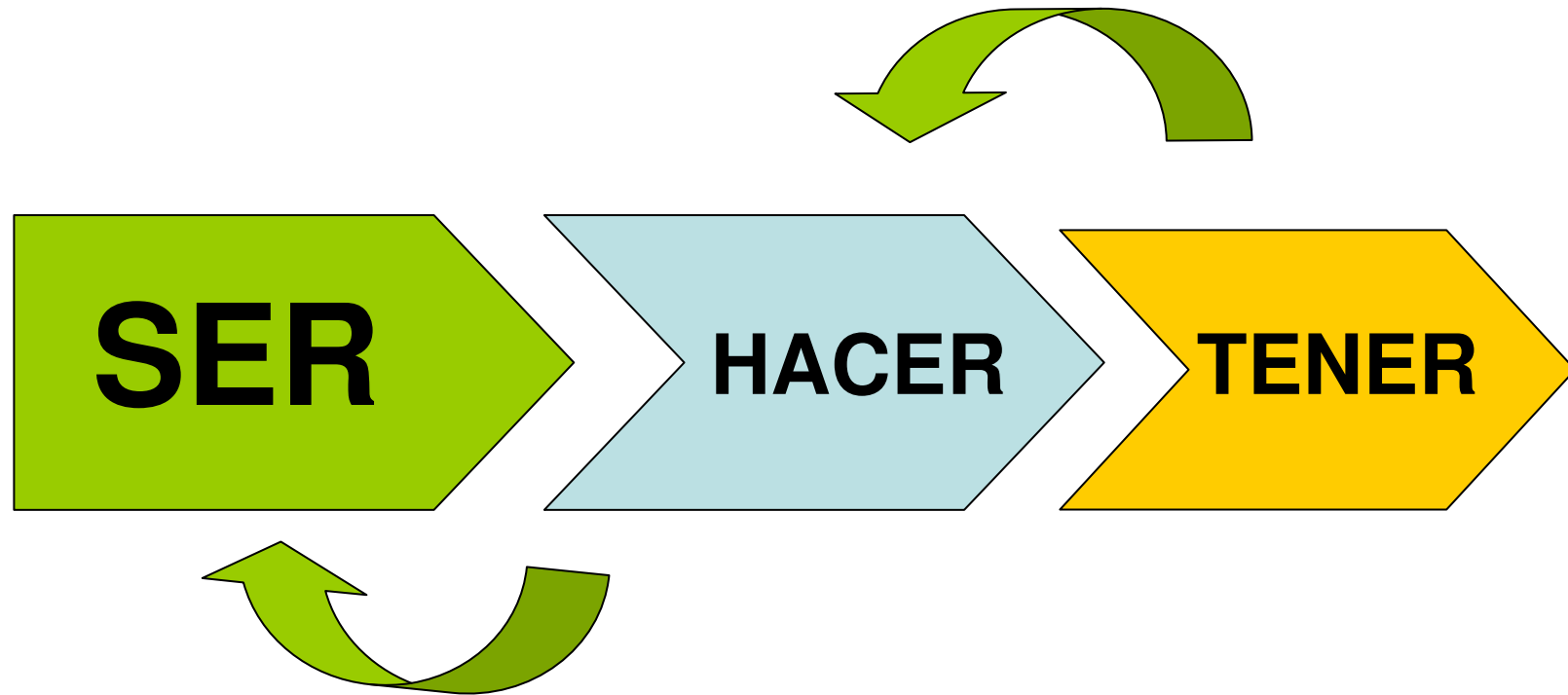
Quien atribuye a la crisis sus fracasos y penurias, violenta su propio talento y respeta más a los problemas que a las soluciones. **La verdadera crisis**, es la crisis de la **incompetencia**. El inconveniente de las personas y los países es la pereza para encontrar las salidas y soluciones. **Sin crisis no hay desafíos**, sin desafíos **la vida es una rutina**, una lenta agonía. Sin crisis no hay méritos. Es en la crisis donde aflora lo mejor de cada uno, porque sin crisis todo viento es caricia. Hablar de crisis es promoverla, y callar en la crisis es exaltar el conformismo. En vez de esto, **trabajemos duro**. Acabemos de una vez **con la única crisis** amenazadora, que **es la tragedia de no querer luchar** por superarla."

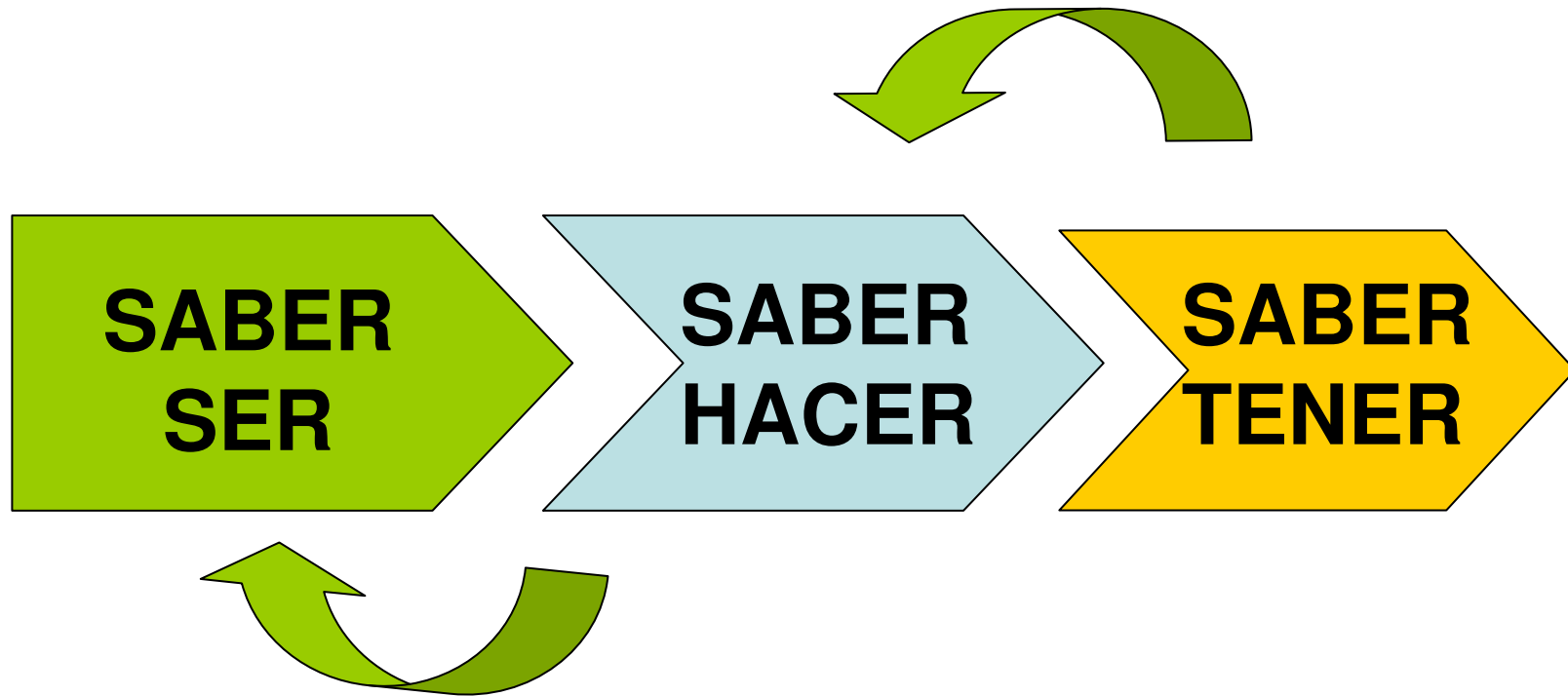
A. Einstein

Desarrollo de las personas

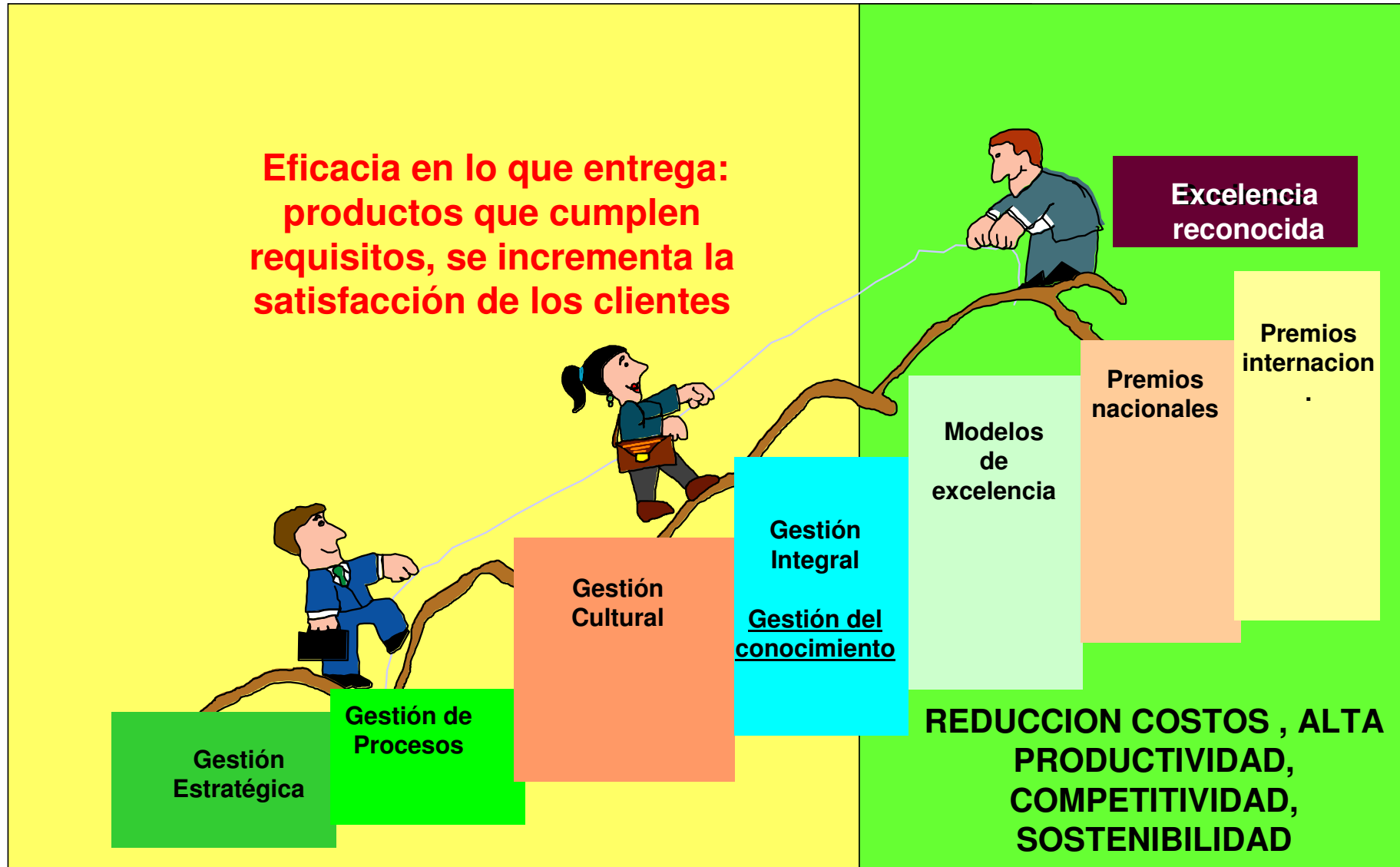


Desarrollo de las organizaciones





CAMINO A LA EXCELENCIA



Organizaciones de clase mundial

El común denominador de estas organizaciones es:

- Aplicación sistemática y rigurosa del ciclo PHVA, incluso para el uso de herramientas.
- Enfoque de procesos y su consolidación en un solo Sistema Integral de todos sus Sistemas de Gestión, dentro de un modelo de aprendizaje permanente que incluye la alianza con otras organizaciones con reconocidas buenas prácticas.
- Innovación constante respaldada por la gestión del conocimiento.
- Alineación de la cultura organizacional con la estrategia y la estructura
- Evidencia de un liderazgo individual integrado a un liderazgo colectivo.
- Reconocimiento por parte de grupos de interés.

GESTIÓN DE LA EVALUACIÓN

Descubrir

- fortalezas relevantes,
- brechas que se conviertan en oportunidades de mejora.

Proceso de evaluación

El proceso de evaluación de una organización frente a un modelo de excelencia, puede realizarse mediante un proceso de autoevaluación o mediante un proceso de postulación a un Premio Nacional o Internacional como el Iberoamericano.

Evaluación

La organización que se someta a un procesos de evaluación, debe evidenciar por lo menos:

- Un pensamiento estratégico coherente con principios, valores, misión, visión y objetivos claves difundidos con planes y metas concretas a corto, mediano y largo plazo.
- Una estructura organizacional acorde a la orientación estratégica.
- Un enfoque de procesos integrado y desarrollado en sus diversos elementos que incluye los controles e indicadores de gestión.
- Una estructura de recursos físicos, humanos y tecnológicos basados en una gestión del conocimiento
- Unos resultados acordes con los requisitos, requerimientos y expectativas de las partes interesadas y alineados con la estructura y la cultura organizacional.

GESTION DEL EVALUADOR

Es indispensable tener:

- **Conocimientos** (prácticos, requerimientos del modelo, procedimientos)
- **Criterio** para visualizar con base a la información suministrada, cómo **es** la organización, que **hace** y que **tiene**.
- **Competencias** (ética, objetividad, sistematicidad, redacción, síntesis, comunicación)
- **Humildad** para observar con potencial de aprendizaje
- **Disciplina (PHVA)** (entenderla y aplicarla)
- **Referenciación con modelos exitosos** (global más que sectorial)

EL EVALUADOR Y EL AUDITOR

- El auditor constata si un debe de una determinada norma o requisito se cumple o no.
- El evaluador observa el sistema integralmente, lo compara con un modelo y emite un concepto con una determinada gradualidad y un valor agregado que le permitirá a la organización encontrar brechas y superarlas.

CONCLUSIONES

- La calidad, la productividad y la competitividad no son suficientes para lograr el reconocimiento de una organización como de clase mundial, es indispensable la **sostenibilidad**.
- Las organizaciones que pretenden caminar hacia la categoría de clase mundial, deben someterse a procesos de evaluación frente a **modelos de excelencia**.
- La gestión de evaluación va más allá que cumplir una simple actividad, es consistente dentro de un marco conceptual establecido, exige transparencia en sus apreciaciones, debe ser equilibrada entre lo cualitativo y lo cuantitativo y sus conclusiones deben sustentarse con argumentos válidos y además, con **valor agregado**.

MUCHAS GRACIAS

Hugo Salazar Marciales

hsalazar@etb.net.co

hugsalmar@gmail.com

Teléfono celular: (57) 315 558 5004

Evaluador y Coordinador de equipos de evaluación
del Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión de
la Calidad. Colombia

Evaluador y Coordinador de equipos de evaluación del
Premio Iberoamericano de la Calidad

Fundibeq