

MEJORES PRÁCTICAS DE COOPELESCA R. L.

LUIS A. RODRÍGUEZ¹, Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología.

Marzo 2013.

Resumen

Esta investigación identifica las mejores prácticas de Coopelesca R. L., cooperativa nominada al Premio a la Excelencia por la Cámara de Industrias de Costa Rica, periodo 2012. La investigación es cualitativa, con alcance y diseño principalmente descriptivo y fenomenológico, respectivamente.

La importancia de los resultados es de interés para PYMES, la CICR indicó que las empresas que participan en el Programa a la Excelencia mejoran su gestión y resultados hasta en un 44% (comunicación personal, enero 2013).

Se presentan las mejores prácticas de Coopelesca R. L. para las siete categorías evaluadas por la CICR, sin embargo, las tres principales se relacionan con la ejecución del plan estratégico, liderado por un líder de visión a largo plazo y el activismo de la Cooperativa en temas ambientales y de responsabilidad social.

Palabras clave: Mejores prácticas, Premio a la excelencia, Coopelesca R. L., PYMES.

Abstract

This investigation identifies the best practices of Coopelesca R. L., a company nominated for the Excellence Award by the Chamber of Industries of Costa Rica for 2012. The research is qualitative, with scope and design mainly descriptive phenomenological, respectively.

The significance of the results is of interest to SMEs, the CIRC said the companies participating in the Program for Excellence improve their

¹ **Luis A. Rodríguez**, se desempeña como Asesor Senior de KPMG para el área de Transaction & Restructuring Services para Centroamérica y el Caribe. Ha enfocado sus esfuerzos en finanzas corporativas. Las industrias de experiencia son la inmobiliaria, turística, plástico, petróleo, servicios y retail. Es licenciado en Contaduría Pública y candidato a Máster en Administración de Empresas con énfasis en Finanzas y con énfasis en Comercio Internacional. El grado y los postgrados en ULACIT. Puede ser contactado al correo electrónico lrodriguez699@ulacit.ed.cr o al teléfono 7014-7916.

results and management up to 44% (personal communication, January 2013).

They present the best practices of Coopelesca R. L, for the seven winning categories of the Route to Excellence Award Gold category of the CICR, however, the top three are related to the strategic plan, led by a leading long-term visionary and activist of environmental and social responsibility.

Key words: Best practices, Award to excellence, Coopelesca R. L., SMEs.

Introducción

Las mejores prácticas son “prácticas valiosas, no para copiar metodologías de trabajo, sino para tratar de entender y comprender la filosofía de gestión detrás” (Loppacher, J., 2006). Las mejores prácticas están relacionadas con la industria y mercado donde participa cada compañía, con su tamaño, madurez y trayectoria. Sin embargo, existen aspectos que son similares en las distintas compañías, en términos generales.

La Cámara de Industrias de Costa Rica (en adelante “CICR”) en Costa Rica ha desarrollado una serie de servicios con la intención de impulsar la competitividad y el crecimiento continuo en la industrias del país. El Instituto de Excelencia Empresarial nace para apoyar la competitividad, como una de estas iniciativas, en dos áreas estratégicas: (i) Servicios Comerciales y (ii) Desarrollo.

Existen varios programas dentro del área de Desarrollo, sin embargo, esta investigación se refiere al programa denominado “Premio a la Excelencia y programa para la Excelencia”, el cual es “un proceso tendiente a mejorar en forma integral el desempeño de las organizaciones de todo tipo en nuestro país” (CICR, 2012.)

El objetivo de la investigación es identificar las mejores prácticas de Coopelesca R.L., cooperativa domiciliada en San Carlos, la cual presta servicios principalmente de generación y distribución de electricidad. Coopelesca R.L. ganó, el Premio Ruta a la Excelencia categoría Oro, en 2012, reconocimiento que otorga la CICR cada año a empresas que se destaquen en su gestión y resultados, dentro de un marco de responsabilidad social, de acuerdo con criterios establecidos en el modelo de evaluación de la CICR.

Por lo expuesto, se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuáles son las mejores prácticas de Coopelesca R. L., empresa nominada al premio a la excelencia de la CICR del periodo 2012?

S. Arias (comunicación personal, enero 25, 2013) señala que el Programa a la Excelencia permite a las PYMES mejorar su gestión y resultados el 44%, en promedio. Por esta razón, compartir y explicar las mejores prácticas de la empresa en estudio significa una oportunidad para que otras compañías preparadas para el crecimiento logren desarrollarse, bajo un marco de referencia adecuado que permita el crecimiento saludable de cada empresa.

La investigación de las mejores prácticas de Coopelesca R. L. es de importancia para pequeñas y medianas empresas domiciliadas en Costa Rica, para emprendedores y empresarios, que deseen desarrollar mejoramiento continuo en empresas con las que mantienen relaciones.

S. Arias indica que la CICR no ha generado artículos o documentación similar a la expuesta en este artículo, por limitaciones de tiempo. Sin embargo, considera que es importante para facilitar la publicación de los resultados. El Programa a la Excelencia a la CICR le permite tener a las empresas nominadas como conferencistas, durante el siguiente año, compartiendo su experiencia y beneficios con los participantes.

El enfoque de la investigación es cualitativo y cuantitativo, de tipo descriptivo y con diseño fenomenológico y no experimental transeccional. Se realiza a partir de dos entrevistas: una a S. Arias, funcionario y encargado del Programa a la Excelencia de la CICR y la otra a Liseth Hernández, encargada de coordinar el Programa dentro de Coopelesca R. L.

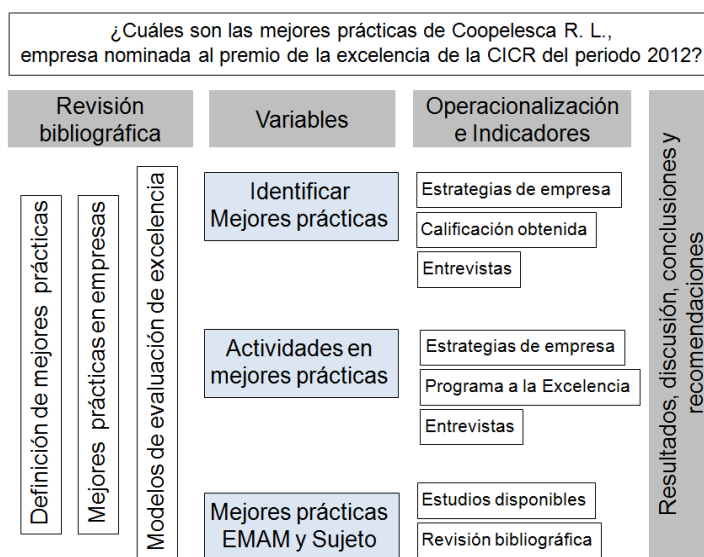
Los principales resultados de la investigación se resumen en que las mejores prácticas de Coopelesca R. L. son fidelidad y compromiso con la ejecución del plan estratégico, liderado por un gerente general, con visión a largo plazo y capacidad de planeación y activistas en responsabilidad social y ambiente. Además, se determina que las mejores prácticas de la compañía son similares que las prácticas de las EMAM (empresas más admiradas del mundo).

El documento está dividido en seis secciones: (i) Introducción: expone los principales antecedentes del problema y aspectos generales. (ii) Revisión bibliográfica: reúne teoría y genera conocimiento necesario, para comprender la investigación y términos utilizados. (iii) Metodología: explica con detalle la metodología empleada en el desarrollo de la investigación. (iv) Resultados: presenta los resultados obtenidos a

través de los métodos utilizados en la investigación. (v) **Discusión:** analiza y presenta las opiniones del autor. (vi) **Conclusión y Recomendaciones:** agrupa las principales conclusiones obtenidas tras el sustento de todas las secciones anteriores y algunas recomendaciones generales.

A continuación se presenta un mapeo básico del desarrollo del estudio:

Figura 1. Mapeo básico del estudio



Fuente: Elaboración propia.

Se ha realizado, de forma paralela, una investigación similar, relacionada con Toyota Rent a Car, donde se utiliza la misma estructura y tres secciones de las seis son similares: la introducción, los métodos y la revisión bibliográfica. Además, varios estudiantes de ULACIT están preparando trabajos de investigación con el mismo problema de investigación, sin embargo, con diferentes empresas, referencias que pueden enriquecer la experiencia del lector en este campo

Revisión bibliográfica

Mejores prácticas

Loppacher, J. (2006) señala que por mejores prácticas se entienden *“aquellas prácticas comunes aplicadas por empresas exitosas que han tenido buenos resultados de performance relacionados a dicha gestión. Marcan, por lo tanto, un rumbo de tendencia positiva en el desarrollo y la reconversión de los procesos relacionados.”* (p.114)

El Instituto Mexicano de Mejores Prácticas Corporativas (IMMPC) indica que *“las Mejores Prácticas Corporativas de forma general, las podemos definir como una serie de metodologías, sistemas, herramientas, y técnicas aplicadas y probadas con resultados sobresalientes en empresas que han sido reconocidas como de clase mundial”*.

Además, menciona *“el concepto de debe de incluir aquellas prácticas que las empresas pequeñas, medianas, grandes o locales han desarrollado e implementado para obtener mejores resultados o aquellas que se han tomado, adaptado y transformado para cubrir adecuadamente sus necesidades.”*

MRB Empowerment (2012) indica que una buena práctica es *“una manera de realizar un trabajo que produce un buen resultado”*, además señala nueve características de las buenas prácticas son: innovación, transferibilidad, factibilidad, impacto positivo, planificación, liderazgo, responsabilidades definidas, sistema de evaluación y reconocimiento.

La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) define las buenas prácticas como *“simplemente un proceso o una metodología que representa la forma más efectiva de conseguir un objetivo específico”*.

Mejores prácticas en empresas

La Hay Group (2012) indica que existen cuatro factores fundamentales para el éxito organizacional de las empresas más admiradas del mundo, (EMAM) la revista Fortune, Hay Group explica que llega a esta conclusión tras analizar los resultados de 15 años de investigación:

- a. Ejecutar correctamente la estrategia. convertir la estrategia en realidad, además de alinear la organización y el personal con los objetivos, pues a menudo las empresas fuera de las EMAM fracasan en la ejecución del plan estratégico.
- b. Construir estructuras y procesos para mantener el rendimiento a largo plazo: construir estructuras que les permita obtener éxito a largo plazo, fortalecidas con innovación en sus culturas.
- c. Lograr el éxito a través de las personas: dar importancia a los empleados, capacitarlos y eliminar obstáculos para mejorar productividad, lograr niveles bajos de rotación; además atraer y retener al mejor talento.
- d. Situar el liderazgo y el talento en puestos relevantes: colocar el talento adecuado en su lugar, con procedimientos de selección rigurosos y programas de compensación total.

Modelos de evaluación de excelencia

La CICR señala que el Programa a la Excelencia “*es el resultado de una constructiva unión de esfuerzos entre la institución que agrupa y representa al sector industrial costarricense*”, el cual inicia en 1997.

Las instituciones promotoras del programa son: Baxter, Bridgestone, Intel, MICIT, CONICIT y CNP+L. S. Arias, funcionario de la CICR y Coordinador del Premio y Programa para la Excelencia explica que es una iniciativa de Baxter. Estas compañías promotoras aportan a nivel económico, a nivel de transferencia de conocimiento y a nivel de los evaluadores

El Programa a la excelencia es de interés nacional, según el decreto N. 28815 del 9 de agosto de 2000.

S. Arias indica que los principales objetivos del Programa son:

- a. Diagnosticar de las principales áreas funcionales de la empresa.
- b. Comparar la organización contra un modelo de referencia.
- c. Identificar brechas.
- d. Generar planes de acción.

Estos objetivos buscan la mejora continua e integral de todas las organizaciones participantes, para lo cual ofrecen servicios adicionales de seguimiento, además del diagnóstico y las oportunidades de mejora que recomiendan.

El Modelo de Gestión del Programa a la Excelencia está basado en el modelo Malcolm Baldrige, EFQM, Deming, ISO 900, entre otros, para mayor detalle de los cuatro modelos mencionados ver Anexos 2 y 3.

S. Arias señala que los diferenciadores del modelo de gestión son la categoría Ambiental, categoría de Innovación y categoría de Responsabilidad social, esta última es una categoría integral y transversal que no se debe realizar de manera aislada sino como parte de las estrategias de la organización, según S. Arias.

La Guía de Información General, señala que el Modelo de Gestión

reconoce siete áreas principales (categorías) que intervienen en el desempeño de la organización y en la forma en que sus líderes enfocan sus esfuerzos para planificar gestión estratégica, en un marco de responsabilidad social, que proporcionen resultados que agreguen valor al cliente y a las demás partes interesadas (p.3)

La siguiente figura muestra las categorías y modo de interacción e integración entre las distintas categorías:

Figura 2. Modelo de excelencia



Fuente: CICR, Guía de Información General, 2012.

Adicionalmente, la Guía indica que *“el modelo contempla una relación de causa – efecto entre los procesos realizados en cada categoría, cuyas dimensiones de mejora son enfoque, despliegue, aprendizaje e integración, y los resultados alcanzados en las dimensiones desempeño, tendencias, comparación e importancia.”* (p.4)

El modelo es revisado y mejorado todos los años, pues utilizan mejoras en otros modelos internacionales, como parámetros.

La Guía de Información General señala que el beneficio más importante del Programa constituye *“la oportunidad de medir el desempeño de la organización y determinar las áreas que se deben mejorar. Inclusive las organizaciones que participen en el proceso y no obtengan ningún reconocimiento, habrán ganado en el conocimiento de sus oportunidades de mejora y cómo actuar sobre ellas”*. (p.5)

S. Arias indica que los beneficios son *“mejoras en procesos de la organización”*, *“ayuda a orientar esfuerzos”* y *“reconocimiento”*, además, que los participantes mencionan los siguientes impactos del programa en sus compañías:

Mejora integral y continua en todas las áreas, mejor imagen ante clientes, proveedores, socios estratégicos, visión de mediano y largo plazo por la mejora, compromiso y motivación de los colaboradores, enfoque hacia el seguimiento y control de objetivos para mejorar resultados, darse cuenta de que hay mucho que mejorar, oportunidades importantes de crecimiento y generación de negocios, liderazgo consiente de mejorar de forma sostenida y estratégica, implementar indicadores de desempeño y medición en todos sus procesos.

La Guía de Información General señala que, el programa a la excelencia está formado por tres procesos fundamentales:

- a. Premio a la excelencia: *“Proceso que permite obtener realimentación de expertos sobre su desempeño en comparación con el modelo de clase mundial y optar por un reconocimiento nacional ampliamente diferenciado y posicionado.”* (p.7).
- b. Programa para la excelencia: *“Proceso de diagnóstico integral acompañado por expertos que le permitirá identificar las fortalezas y oportunidades de mejora de su organización para mejorar su gestión y resultados”* (p.8).
- c. Compromiso a la excelencia: *“Proceso de reconocimiento de proyectos de mejora exitosos desarrollados en cualquier área de gestión de nuestro modelo de excelencia.”* (p.10).

El siguiente cuadro muestra los premios que otorga la CICR, según las diferentes características y puntuación de las compañías evaluadas:

Tabla 1. Reconocimientos que se pueden obtener

Programa a la excelencia	Reconocimiento que se puede obtener	Requisitos mínimos		
Premio a la excelencia	Premio General a la Excelencia	+500 puntos, ganadoras de dos categorías y mínimo 50% de desempeño en las demás categorías.		
	Premio por categorías	+ 500 puntos, mínimo 60%, en la categoría y mínimo 20% en las demás categorías.		
	Categoría Responsabilidad Social	+ 500 puntos, mínimo 50% en la categoría y 45% en las demás categorías.		
	Programa para la excelencia	Ruta a la excelencia	Oro	+ 450 puntos y 25%, como mínimo en las demás categorías
			Plata	+ 400 puntos y 20%, como mínimo en las demás categorías
			Bronce	+ 350 puntos
	Mención honorífica	Mejora en desempeño mayor que 20%, con calificaciones menores de 400 puntos y mayor de 10%, en calificaciones mayores de 400 puntos.		
Compromiso con la excelencia	Compromiso con la excelencia	Proyectos de mejora específicos implementados en temáticas asociadas a alguna de las siete categorías de la organización y en su mejora continua en desempeño y competitividad.		

Fuente: Elaboración propia con base en información de la Guía General de Información de la CICR sobre el Programa a la Excelencia.

Los premios, al igual que las oportunidades de mejora, son entregados en noviembre de cada año.

Se presentan algunos cambios, para el 2013, especialmente con la sección de Premio a la Excelencia donde se segregará por tres categorías: Diamante (más de 800 puntos requeridos), Platino (más de 650 puntos requeridos) y Oro (más de 500 puntos requeridos).

S. Arias indica que las siguientes son estadísticas generales del Programa a la Excelencia:

- a. Participantes: 503 empresas (1997-2012).
- b. PYMES: 57% del total, estas empresas mejoran un 44% y 61% en dos y tres años, respectivamente.
- c. Puntos promedio: 398 puntos de 1000 (2008-2012).
- d. Incremento en competitividad: *“60% de las empresas tuvo al menos un 40% de incremento en su competitividad”*.
- e. Promedio de mejora, según la cantidad de años participando: 14%, en dos años; 22%, en tres años; 37%, en cuatro años y 39%, en cinco años. El porcentaje es en relación con el primer año.

Metodología

Esta sección detalla los aspectos metodológicos del proceso investigativo en el desarrollo del estudio, para la definición de cada apartado se utiliza como referencia a Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P., (2010).

Enfoque

El enfoque de esta investigación es principalmente cualitativo, aunque incorpora ciertos elementos cuantitativos de diseño. Es cualitativo porque se basa en el proceso de recolección y análisis para comprender y profundizar en las mejores prácticas de Coopelesca R.L., según su experiencia y opinión. Las mejores prácticas fueron exploradas desde la perspectiva de la compañía, en un ambiente interno y en relación con el mercado en el que participa. La siguiente matriz muestra el proceso del tema en estudio.

Tabla 2. Matriz básica de investigación

Objetivos específicos	Identificar las mejores prácticas de Coopelesca R. L. al 2012 para la comprensión del éxito como empresa.	Resumir las actividades en mejores prácticas de Coopelesca R. L. al 2012 para la implementación en otras compañías.	Comparar las mejores prácticas de T Coopelesca R. L. al 2012 con las mejores prácticas de las EMAM para la identificación de similitudes con estándares internacionales.
VARIABLES	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mejores prácticas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Actividades en mejores prácticas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mejores prácticas relacionadas con las EMAM
Definición conceptual	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>“Prácticas comunes aplicadas por empresas exitosas”</i> (Loppacher J., 2006) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acciones, planes o estrategias implementadas por la compañía en áreas específicas que integradas forman las mejores prácticas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>“Prácticas comunes aplicadas por empresas exitosas”</i>. (Loppacher J., 2006).
Definición operacional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La variable refleja las estrategias de enfoque de Coopelesca R. L. que le 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La variable refleja acciones concretas y planeadas que son el resultado de un 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La variable compara las mejores prácticas de las EMAM y con las de

	han permitido ganar Premio a la Excelencia por Categorías.	proceso de crecimiento y madurez de la Compañía.	Coopesca R. L. con el fin de identificar similitudes.
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrevistas ▪ Calificación en Programa a la Excelencia 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrevistas ▪ Programa a la Excelencia 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisión bibliográficas ▪ Estudio (s) de peso internacional.

Fuente: Elaboración propia.

Alcance

El alcance de la investigación es de tipo descriptivo, porque especifica las mejores prácticas de Coopesca R. L. Es útil para mostrar con precisión las actividades implementadas dentro de cada mejor práctica. La investigación busca recoger información de las variables y conceptos de manera independiente sobre las mejores prácticas (fenómeno) de Coopesca R. L. (sujeto). Además, es interpretativa porque el investigador describe y valora los datos desde su perspectiva.

Diseño

El diseño de la investigación es fenomenológico, porque se basa en la experiencia, percepción y significado de mejores prácticas para Coopesca R. L. Trata de entender y describir las mejores prácticas de la compañía, desde la perspectiva interna de dicha compañía y la perspectiva del investigador. Además, estas experiencias son contextualizadas en términos de tiempo: periodo 2012, espacio: Costa Rica, Coopesca R. L., corporalidad: Liseth Hernández, fue el encargado de dirigir el proceso de la compañía frente a la CICR y el contexto relacional: se relacionaron con compañías promotoras y otras participantes. Finalmente, la información se obtiene de las personas que directamente vivieron la experiencia de reconocimiento de sus mejores prácticas.

Además, el estudio se relaciona con el diseño de investigación no experimental y transeccional descriptivo. Es no experimental, porque observa las variables de estudio tal y como se dan en su contexto natural y es transeccional descriptivo, porque consiste en ubicar las mejores prácticas de la compañía en un momento dado.

Instrumentos

El propio investigador es quien recoge los datos, mediante diversos métodos o técnicas. La técnica utilizada la entrevista semiestructurada, donde se establece una guía de preguntas y temas, y el investigador tiene la libertad de agregar preguntas o profundizar en temas de interés. A continuación se describen brevemente las generalidades de las dos entrevistas aplicadas.

- a. Sergio Arias, funcionario de la CICR, encargado del Premio a la Excelencia, quien dispuso dos horas, para explicar el funcionamiento del programa y algunos datos importantes sobre la metodología de evaluación.
- b. Liseth Hernández, encargada de la comunicación entre la CICR y la compañía. Se dispusieron 75 minutos para la entrevista, la cual es categorizada como formal con cierto grado de informalidad. El entrevistado cubre temas finales, cuando aborda de forma extensa, varias preguntas iniciales, a pesar de que la entrevista es guiada.

Se aplican preguntas de los siguientes tipos: de opinión, de conocimientos y de antecedentes. Se incorpora la guía de entrevista semiestructurada en el Anexo 1.

Selección de la muestra

La muestra es no probabilística con estrategia de muestreo mixta por conveniencia y casos-tipo. Se evalúan las características generales de las empresas disponibles, para realizar la investigación y se elige una que muestra, con mayor orgullo, la obtención del reconocimiento por la CICR de las que aparecen en su sitio web; además, que tenga facilidad para contactar a los funcionarios.

La selección es no probabilística, porque la finalidad no es generalizar en términos de probabilidad, además de que su elección depende de varios elementos relacionados con la circunstancia y el mismo estudio de investigación.

Es casos-tipo porque lo más importante es la riqueza y calidad de la información, más que la cantidad de datos y porque la investigación trata de identificar las mejores prácticas de la empresa, que pertenece a los participantes en el Programa a la Excelencia. Es por conveniencia, porque simplemente es uno de los pocos casos disponibles al cual se tiene acceso para analizar.

Análisis y resultados

Coopelesca R. L. es una cooperativa, que se dedica principalmente a la generación y distribución de electricidad en la Zona Norte de Costa Rica. Se funda en 1965 y la distribución de energía inicia, en 1969.

Coopelesca R. L. decide participar en el Programa para la Excelencia de la CICR pensando en “sistema de diagnóstico de la empresa” y no en los premios que recibieron, según informa Liseth Hernández (comunicación personal, febrero 6, 2013), la iniciativa nace por recomendación del Sr. Sergio Arias, en 2010 y adquiere fuerza, cuando la oferta es analizada, y se sabe que es un proyecto país que promueve la mejora continua de las empresas.

El modelo de evaluación de la CICR y la entrevista a la Sra. Hernández permitie identificar las mejores prácticas de Coopelesca R. L., las cuales se presentan resumidas en las categorías de evaluación de la CICR en la Tabla 3.

Tabla 3. Mejores prácticas en Ruta a la Excelencia Categoría Oro

Categorías	Mejores prácticas
Liderazgo y Planeación Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gerente General con características de liderazgo: visión a largo plazo con capacidad estratégica y de planeación. ▪ Plan Estratégico completo y en ejecución.
Enfoque al Cliente y el Mercado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Transparencia en la divulgación de información. ▪ Disponibilidad total a colaborar con el cliente en todos los niveles.
Enfoque hacia el Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El recurso humano es la base fundamental de la empresa. ▪ Planes de beneficios sociales. ▪ Fuerte cultura organizacional ▪ Ambiente de trabajo ameno.
Procesos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mapa de procesos actualizado constantemente. ▪ Las áreas específicas son quienes desarrollan cada proceso.

Innovación y Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> Administran, filtran y distribuyen las ideas innovadoras y tecnológicas.
Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> Compromiso con el ambiente. Acciones concretas y planeadas que impactan positivamente el medio ambiente.
Responsabilidad Social	<ul style="list-style-type: none"> Crece conjuntamente con la comunidad.

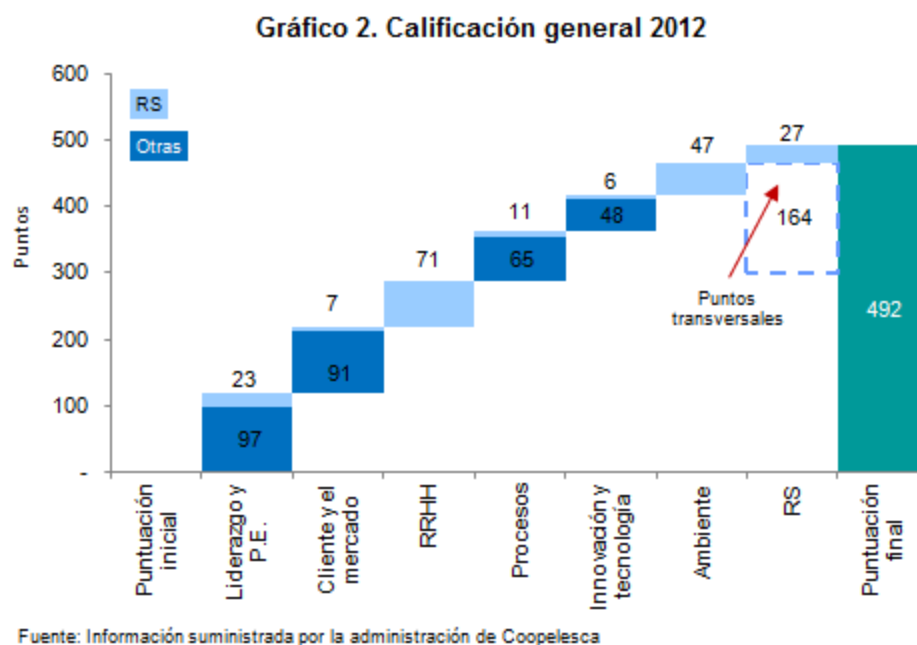
Fuente: Información suministrada por la administración de Coopelesca R. L.

El siguiente gráfico muestra el desempeño comparativo (2011-2012) de la cooperativa en las siete áreas evaluadas por la CICR:



El gráfico anterior muestra que la calificación en todas las categorías es mayor que el 25%, permitiendo que Coopelesca R. L. ganara el premio Ruta a la Excelencia Categoría Oro. El menor desempeño se observa en la categoría de Innovación y Tecnología con un total de 43%.

El siguiente gráfico muestra la calificación obtenida por la cooperativa y su composición, según la puntuación en cada categoría evaluada al 2012.



La Responsabilidad Social es un eje transversal, donde de 375 puntos posibles, 330 puntos provienen de las demás categorías. Coopelesca R. L. obtiene un total de 191 puntos, de los cuales 164 puntos son transversales.

Principales resultados del programa:

- a. La cooperativa “*se casó con la mejora continua*” (Hernández L., 2013).
- b. Orientación en áreas como la medición del desempeño, confección de procesos y definición de indicadores de gestión específicos en todas las áreas.
- c. Diagnóstico de la cooperativa con estándares de alta calidad.

Tras la revisión bibliográfica se determina que las mejores prácticas de las EMAM, según el estudio realizado por Hay Group, se resumen en:

- a. Ejecutar correctamente la estrategia.
- b. Construir estructuras y procesos para mantener el rendimiento a largo plazo.

- c. Lograr el éxito a través de las personas.
- d. Situar el liderazgo y el talento en puestos relevantes.

Discusión

Los datos suministrados por la compañía son consistentes con la tabla de evaluación general suministrada por la CICR, lo que permite realizar comparaciones fiables y dar garantía de que la información es confiable y transparente.

Las mejores prácticas le garantizan a Coopelesca credibilidad y consistencia en el mercado, además muestran una relación importante con la comunidad, actividad que les brinda, en lo interno y en lo externo, una imagen sana a los usuarios-clientes.

Las mejores prácticas son resumidas dentro de las categorías evaluadas por la CICR, para las cuales en la siguiente tabla se presentan las principales actividades de Coopelesca R. L., en cada una de ellas:

Tabla 4. Actividades de las mejores prácticas.

Categorías	Actividades en mejores prácticas
Liderazgo y Planeación Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El Sr. Omar Miranda, gerente general posee características de liderazgo importantes tales como la visión a largo plazo y capacidad estratégica y de planeación. ▪ Programa Coopelesca Corporativa, el cual empieza por un ordenamiento organizacional, tiene 6 años de antigüedad. ▪ Indicadores tácticos y operativos. ▪ Plan estratégico definido en tres direcciones: (i) generar más del 100% de la demanda, (ii) hacer que el internet llegue al 100% del área de cobertura de Coopelesca y (iii) lograr que el 100% de los asociados conozca a Coopelesca.
Enfoque al Cliente y el Mercado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Programa Coopelesca Puertas Abiertas, el cual permite a todos los clientes tener acceso a la Administración de la cooperativa, cuando lo necesiten. ▪ Centro de llamadas dedicado a atender consultas y quejas de los usuarios clientes y asociados. ▪ La divulgación de la información la realizan mediante el canal 14, propiedad de la cooperativa y segundo canal más visto en San Carlos. ▪ Programa Llave en Mano para resolver dudas sobre el Código

	Eléctrico.
Enfoque hacia el Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Están en un proceso de cambio del modelo de evaluación de desempeño, apoyado en el modelo de INTEL. ▪ Se fomenta el deporte y la salud. Poseen un Comité de actividades sociales. ▪ Ayudan a funcionarios e hijos con becas y útiles escolares. ▪ Presentan beneficios como: transporte, soda y uniformes, todos subsidiados por la cooperativa. ▪ Poseen una Junta de Relaciones Laborales, que se encarga de resolver y revisar los casos antes de proceder a un despido.
Procesos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Confección de indicadores generales y mapa de procesos ligado al plan estratégico. ▪ Se basaron en modelos de procesos de Baxter y Jasec. ▪ Cada área confecciona los procesos, mediante una directriz de procesos esto permite un mayor entendimiento de las tareas y alcance adecuado de las funciones. Capacitaron al personal para esto.
Innovación y Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Poseen un Comité de Innovación dedicado a administrar las ideas. ▪ Además, han impulsado proyectos innovadores en el país, como la línea 69kV que triplica la capacidad de energía de alta calidad y la generación de electricidad a través de basura, éste está en proceso y será la única en Centroamérica.
Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Programa de Carbono Neutro. ▪ Programa de producción más limpia (Interna): reducir el consumo de agua y de electricidad, consumo de papel y de combustible. ▪ Programa de compra de tierras para protección, recuperación y reforestación. ▪ Se hacen voluntariados para sembrar árboles y limpiar ríos.
Responsabilidad Social	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Buscan proveedores que sean de la comunidad o zona de concesión. ▪ Los proyectos generan empleo directo e indirecto. ▪ Ayudan a la comunidad a crear cooperativas de servicios múltiples ▪ Poseen dos almacenes de electrodomésticos y servicios eléctricos, que buscan financiar los proyectos de las personas en condiciones mejores a las del mercado. ▪ El modelo de 100% cobertura es un modelo solidario, que alcanza a familiar en zonas que no son rentables para la cooperativa ▪ Hacen Asambleas regionales para escuchar a los asociados.

Fuente: Información suministrada por la administración de Coopelesca R. L.

El análisis de los resultados en la evaluación de la CICR concuerda con la línea de pensamiento de la compañía, la cual expone su interés en la estrategia y liderazgo, responsabilidad social y ambiente, categorías que obtuvieron el mayor puntaje en la

calificación de la CICR. Estas son tres generalidades que pueden llevar a otras compañías nacionales al éxito o a mejorar el desempeño con un impacto fuerte en la sociedad.

El fuerte compromiso con la estrategia es reflejo de liderazgo en la empresa, allí está la importancia de la visión del líder, quien posee fuertes habilidades de planeación y estrategia, tanto así que tiene planeado el rumbo que la Cooperativa tomará en seis años.

Enfocarse en el ambiente y la responsabilidad social está muy asociado con el quehacer de las cooperativas de electrificación (Conelectricas R. L.), y prueba de que Coopelesca R. L. hace bien su trabajo es la calificación obtenida en el Programa a la Excelencia de la CICR. La Cooperativa es muy dinámica en el tema ambiente, porque consideran que deben mantener en excelentes condiciones la fuente de materia prima: el ambiente, ya que su principal negocio es la generación de electricidad, la cual proviene del medio ambiente.

El premio Ruta a la Excelencia categoría Oro, ganado por Coopelesca R. L. muestra que la Cooperativa está en la ruta correcta y posee prácticas comparables con estándares internacionales, que les permite garantizar los resultados visualizados en un marco de estrategias, responsabilidad social y compromiso con el ambiente. Hernández L. indica (comunicación personal, 2013) *“pensamos que lo hacíamos bien pero no que estábamos tan cerca”*.

Las mejores prácticas de Coopelesca R. L. son evaluadas con el modelo propuesto por la CICR, el cual se deriva de modelos reconocidos mundialmente como

el Malcom Baldrich, el EFQM y el Demin. Estos estándares hacen del modelo de la CICR una herramienta que permite identificar mejores prácticas, las cuales cumplen con la definición del IMMPC.

La teoría expuesta en este artículo permite, identificar relación entre las mejores prácticas de Coopelesca R. L. y las EMAM según Hay Group. Es posible relacionar tres características principales: liderazgo del personal clave, fidelidad al plan estratégico y desarrollo del talento humano; aunque desde un enfoque de satisfacción por un ambiente laboral atractivo más que en el desarrollo de cada persona. Estos tres pilares conforman la estructura del éxito de las compañías, lo que conduce a confirmar los resultados de Hay Group, en su investigación de 15 años.

Los resultados de la investigación son de importancia principalmente para PYMES listas para un crecimiento ordenado. Por eso la aplicación práctica de los resultados aquí expuestos puede mejorar el desempeño de dichas compañías.

Las mejores prácticas de Coopelesca R. L. marcan un rumbo a una tendencia positiva en el crecimiento de las compañías, las cuales para su implementación y resultados requieren tiempo, dedicación y disposición de quienes las adopten.

Conclusiones y recomendaciones

Las principales conclusiones que se derivan de la investigación realizada sobre las mejores prácticas de Coopelesca R. L., empresa nominada al Premio Ruta a la Excelencia de la CICR, para el periodo 2012, se detallan a continuación:

- a. Las mejores prácticas son actividades, que permiten marcar un rumbo positivo en la gestión y resultados de las compañías.
- b. El modelo de evaluación del Programa a la Excelencia de la CICR es una herramienta adecuada, para diagnosticar y promover el crecimiento de las compañías participantes.
- c. Las mejores prácticas de Coopelesca R. L. son:
 - Fidelidad y compromiso con la ejecución del plan estratégico, liderado por un gerente general, con visión a largo plazo y capacidad de planeación.
 - Gestión transparente y disponibilidad para el usuario.
 - Cultura organizacional definida en un ambiente de trabajo saludable pensando en el recurso humano, como base fundamental de la empresa.
 - Mapeo de procesos confeccionado por cada área.
 - Administran, filtran y distribuyen las ideas innovadoras, y tecnológicas.
 - Son activistas en ambiente y responsabilidad social.
- d. La relación entre las mejores prácticas de las EMAM y Coopelesca R. L. se resume en tres pilares: liderazgo del personal clave, fidelidad al plan

estratégico y desarrollo del talento humano; aunque el enfoque de la Cooperativa es esta última es en línea con un ambiente laboral atractivo y saludable.

- e. La evaluación de la CICR, a través del Programa a la Excelencia, demuestra la concordancia entre las mejores prácticas de Coopelesca R. L. y los resultados de la aplicación del modelo de evaluación.
- f. Los resultados de la evaluación de la CICR muestran una brecha entendida, como oportunidades de mejora y permiten inferir, que hace falta desarrollar la categoría de Innovación y Tecnología.
- g. Las PYMES son las empresas que pueden obtener mayor beneficio de la implementación de mejores prácticas como las de Coopelesca R. L.
- h. La implementación y resultados de las mejores prácticas requieren tiempo, dedicación y disposición de quienes las adopten.

Las mejores prácticas son actividades, que permiten a las compañías evaluar la ruta por la que están transitando y verificar si necesitan hacer ajustes, con el fin de reivindicarse y dar énfasis en las mejores prácticas que signifiquen más y mejores resultados medibles.

Las conclusiones presentadas en párrafos anteriores llevan a que se recomiende a las pequeñas y medianas empresas, con capacidad financiera y disponibilidad de tiempo, participar en el Programa a la Excelencia de la Cámara de Industrias de Costa Rica.

Participar en el Programa significa tener la oportunidad de ser comparada y medida con estándares de clase internacional obteniendo un diagnóstico confiable y puntual sobre las oportunidades de mejora, además de conocer lo que hacen otras empresas e implementarlo en sus compañías.

Finalmente, se recomienda a la CICR ajustar los periodos de evaluación y entrega de resultados para que las compañías puedan analizar las propuestas e incorporarlas en su presupuesto anual, ya que las empresas, en su mayoría, finalizan periodos en setiembre o diciembre de cada año.

Referencias bibliográficas

Cámara de Industrias de Costa Rica (2013). *Programa a la Excelencia Guía de Información General*. Recuperado de http://cicr.com/docs/Excelencia/Guia_de_Informacion_General_2012.pdf

Carmen de Nieves Nieto, Lorenzo Ros McDonnell. (2006). *Comparación entre los Modelos de Gestión de Calidad Total: EFQM, Gerencial de Deming, Iberoamericano para la Excelencia y Malcom Baldrige. Situación frente a la ISO 9000*. Recuperado de http://adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2006/econo_competitividad//000176_final.pdf

Coneléctricas R. L. (Febrero 23, 2013.). Labor social y ambiental. Recuperado de <http://conelectricas.com/labor-social-y-ambiental>

Coopelesca R. L. (Febrero 23, 2013). Conozcamos a Coopelesca. Recuperado de http://www.coopelesca.co.cr/index.php?option=com_content&view=article&id=57&Itemid=15

Hay Group (Marzo 1, 2012). *Hay Group reveals "Best Practices" of the FORTUNE Magazine World's Most Admired Companies*. Recuperado de <http://www.haygroup.com/us/press/details.aspx?id=33050>

Hernández, R., Fernández, C. y Batista, P. (2010). Metodología de la investigación. (5ta. Ed.). México, D. F.: McGraw-Hill Interamericana

Instituto Mexicano de Mejores Prácticas Corporativas (s.f.). *¿Qué son las mejores prácticas corporativas?*. Recuperado de <http://www.immpc.com.mx/queson.html>

Loppacher, J. (2006). Mejores prácticas en Supply Chain Management. (Spanish). *Revista De Antiguos Alumnos Del IEEM*, 9(3), 114-118.

MRB Empowerment. (26, mayo, 2012). *Buenas prácticas: Guía* [Blog]. Recuperado de http://mrbempowerment.blogspot.com/2012_05_01_archive.html

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (s.f.). Definiciones y criterios. Recuperado de <http://www.fao.org/knowledge/goodpractices/gp-definitionsandcriteria/es/>

Anexos

Anexo 1. Guía general de entrevista sobre Mejores Prácticas

Fecha: _____ Hora: _____
Lugar: _____
Entrevistador: _____
Nombre de Entrevistado: _____
Puesto: _____

Agradecimiento por la “abrir las puertas” de la compañía, explicar el propósito de la investigación y del uso de los datos (confidencialidad), y explicar cómo fueron seleccionados.

Preguntas

- a. ¿Cuántas veces han participado en el Programa a la Excelencia?. **Si aplica:** ¿Qué han ganado en otras oportunidades?
- b. ¿Cómo nació la idea de incorporarse al Programa de la CICR?
- c. ¿Cuál es su perspectiva general del programa?
- d. ¿Participarán nuevamente durante el 2013?
- e. ¿Han optado por otros programas para evaluar y/o mejorar la gestión de su empresa, además del Premio a la Excelencia?
- f. ¿Poseen, en lo interno un marco conceptual de mejores prácticas sobre el cual desempeñarse?
- g. ¿Cuáles son las características, prácticas, valores y competencias que le llevaron a obtener el Premio Ruta a la Excelencia Categoría Oro? ¿Qué hacen? ¿Cómo lo hacen?
 - a. Liderazgo y Planeación Estratégica.
 - b. Enfoque al Cliente y el Mercadeo.
 - c. Enfoque hacia el Talento Humano.
 - d. Procesos.
 - e. Innovación y tecnología.
 - f. Ambiente.
 - g. Responsabilidad social.
- h. ¿Cuáles son los principales resultados de haber participado?
- i. ¿Cuáles fueron los principales avances con respecto al año anterior?
- j. ¿Cuáles son las competencias que prevén desarrollar y reforzar durante los próximos años?
- k. ¿Podrían facilitar la tabla de calificaciones?

Cierre de entrevista

Agradecer la oportunidad y hacer énfasis en la confidencialidad de la información.

Anexo 2. Principales modelos de referencia utilizados por la CICR

Modelo Malcolm Baldrige	Modelo EFQM	Modelo Deming
Enfoque en los resultados y en la creación de valor.	Orientación en los resultados.	Crear y difundir visión, propósito, misión.
Excelencia enfocada hacia el cliente.	Orientación hacia el cliente.	Aprender y adoptar la nueva filosofía.
Visión de liderazgo.	Liderazgo y coherencia con los objetivos.	No depender más de la inspección masiva.
Dirección por hechos.	Dirección por procesos y hechos.	Eliminar la práctica de otorgar contratos de compra basándose exclusivamente en el precio.
Valoración de los empleados y de los socios.	Desarrollo e implicación del personal.	Mejorar de forma continua y para siempre el sistema de producción y de servicio.
Aprendizaje organizacional y personal y mejora continua.	Aprendizaje, innovación y mejora continua.	Instituir la capacitación en el trabajo.
Desarrollo de las asociaciones.	Desarrollo de alianzas y asociaciones.	Enseñar e instituir el liderazgo.
Responsabilidad social y buen hacer ciudadano.	Responsabilidad social.	Desterrar el temor, generar el clima para la innovación.
Agilidad y respuestas rápidas.		Derribar las barreras que hay entre las áreas departamentales.
Enfoque en el futuro.		Eliminar los eslóganes, las exhortaciones y las metas numéricas para la fuerza laboral.
Perspectiva en sistemas.		Eliminar estándares de producción y las cuotas numéricas, sustituir por mejora continua.
		Derribar las barreras que impiden el orgullo de hacer bien un trabajo.
		Instituir un programa vigoroso de educación y reentrenamiento.
		Emprender acciones para alcanzar la transformación.

Fuente: Carmen de Nieves Nieto y Lorenzo Ros Mc Donnel (2006).

Anexo 3. Premios a los modelos de calidad

	Premio Baldrige	Premio EFQM	Premio Deming	Certificación ISO 9000
Año de creación	1987	1992	1951	1987
Estructura básica	Concurso anual	Concurso anual	Premio a largo plazo	Certificación
Aplicabilidad geográfica principal	Estados Unidos	Europa	Japón	Todo el mundo
Ganadores	Pocos	Muy pocos	Pocos	Muchos
Enfoque	Liderazgo del cliente; apoyo a la organización; medición; benchmarking.	Facilitadores de la organización y resultados; liderazgo, proceso y resultados.	Control estadístico; resolución de problemas; perfeccionamiento o mejora continua.	Estándares mínimos de calidad global igualitarios; documentación del sistema de control, de los procesos operativos y actividades de apoyo.
Coste	Medio-alto	Medio-alto	Elevado	Bajo-medio

Fuente: Carmen de Nieves Nieto y Lorenzo Ros Mc Donnel (2006).