

DFC, empresa de reciente creación, procedente de la fusión de tres pequeñas empresas, se dedica al diseño, fabricación y comercialización de productos del sector de alta tecnología y está estructurada en diversas unidades de negocio. Su plantilla de 1000 personas está formada por técnicos, profesionales, personal de servicios y administrativos, localizados en instalaciones dispersas por todo el territorio del Estado. La mayor parte de sus empleados están involucrados en desarrollar nuevos productos y prestar servicios; algunos también desarrollan actividades de marketing. Las personas en servicios y marketing tienen contacto directo con los clientes. Las distintas parcelas de la organización necesitan trabajar en colaboración con ellas.

Las principales unidades de negocio, procedentes de las empresas fusionadas, han tenido éxito notable en el pasado, con crecimientos sostenidos en ingresos, cuota de mercado y altos beneficios. Sin embargo en los últimos tiempos los ingresos han experimentado retrocesos, los beneficios se han reducido y la cuota de mercado se está resintiendo. Algunas personas creen que la nueva gama de productos y servicios a punto de lanzarse, restablecerá los niveles de resultados, sin embargo otros creen que la presión del mercado es tan fuerte que DFC no logrará alcanzar sus objetivos de beneficio. Éstos creen que hay problemas de más calado, y largo plazo, que deben afrontarse, si no se quiere que las dificultades actuales se asienten en la organización y vayan en aumento.

Ramón Martínez, primer directivo de DFC, procede de una de las antiguas compañías fusionadas. Él conoce bien su parte anterior de la organización pero no tanto las otras nuevas unidades de negocio. Es optimista y muy entusiasta acerca del futuro pero reconoce que DFC tiene algunos problemas. Él tiene asumido que debe lograr que la organización en su conjunto funcione más eficazmente en un corto espacio de tiempo y sabe que este es el reto más importante de su carrera. Además, no tiene ni tiempo ni recursos para emplearse en batallas de escasa entidad.

Martínez y su equipo directivo han desarrollado una estrategia de productos que están convencidos que tendrá éxito en el duro entorno competitivo en el que se mueven. La estrategia señala un camino, una dirección totalmente nueva y muchas personas, de dentro y fuera de DFC, han expresado su escepticismo acerca de su oportunidad. Martínez sabe que él y DFC están siendo observados con lupa y se siente vulnerable.

En su camino hacia la cafetería para un almuerzo rápido, los pensamientos de Martínez acerca del trabajo a llevar a cabo se ven interrumpidos por Juan Arias, vicepresidente del consejo de administración.

He leído tus planes, Ramón. Nunca hemos intentado nada así ¿ no es cierto? Pregunta Arias.

Nunca, responde Martínez. Sin embargo creemos que esto funcionará.

Son tiempos difíciles para asumir riesgos, Ramón.

Tienes razón, Juan. Sin embargo tenemos que hacer algo significativamente distinto.

Martínez continúa con sus reflexiones. Esta es la tercera persona que esta semana me ha dicho, poco más o menos, que estamos locos. Quizás lo estemos. Esto podría acabar con mi carrera.... y hacer mucho daño a muchos otros en la organización.

Cuando se encuentra en la caja de la cafetería, María Riva, una amiga de confianza y colega, le saluda. María es un miembro muy cualificado del equipo directivo de Ramón, además de un miembro elocuente y respetado que en los últimos tiempos ha abogado por el cambio.

María le dice: Ramón, me has cancelado nuestra reunión cuatro veces ya y tengo algunas ideas que pueden realmente contribuir a sacar adelante nuestra nueva estrategia de productos, pero no permanecerán ahí para siempre.

Lo siento, María. He estado tan agobiado últimamente que... ¿estás libre ahora? Me queda todavía media hora libre del almuerzo.

Veo una mesa libre por allí, dice María, aprovechando la oportunidad. ¡Bien!, para empezar.....

Los dos se sientan en un rincón tranquilo de la cafetería a charlar. La reunión informal abarca diferentes temas incluyendo una discusión sobre la nueva estrategia de productos y servicios, integración de las distintas unidades de negocio, reducción de costes y productividad.

Riva propone una serie de iniciativas para hacer cambios en la organización. Excelencia en gestión aparece repetidamente como una estrategia clave a implantar en DFC para alcanzar sus objetivos a corto y a largo plazo, y especialmente para dar cobertura a la nueva estrategia de productos y servicios. Martínez se siente intrigado. Siguiendo las recomendaciones de Riva, lee algo acerca de la excelencia y se reúne con ella algunas veces más para comentar sobre el material.

Finalmente, Martínez dice: todo esto es muy interesante, María. Y valoro y confío en tus análisis. Sin embargo, me gustaría conocer la reacción de otras personas a estas ideas y calibrar su potencial para nosotros.

Quizá podrías involucrar a algunas de las personas que participaron en el equipo de desarrollo de nuestra nueva estrategia de productos y servicios y discutirlo con ellos mismos, sugiere Riva.

Tiene sentido. Pero, tal vez, nadie excepto tú tiene los conocimientos precisos para profundizar en esto y en su aplicabilidad para nosotros, responde Martínez.

Yo no soy una experta, dice Riva. Angel Heras, sin embargo, tiene bastante experiencia. Le puedo pedir que se reúna con nosotros.

¿Realmente piensas que nos puede ofrecer la ayuda que necesitamos?

No habría intentado reunirme cuatro veces contigo si no lo pensase.

Martínez acepta celebrar la reunión y Riva se compromete a convencer a Heras y a realizar un plan con él. Riva advierte a Martínez de que explorar las posibilidades de la excelencia en gestión nos llevará algún tiempo. Martínez comenta que quiere que el trabajo esté hecho en un par de meses pero cuando ve lo que Riva y Heras han preparado para formar al equipo en excelencia en gestión, y teniendo en cuenta los problemas que DFC debe afrontar, él se da cuenta que es necesario más tiempo. Tras una conversación, Martínez aprueba un plan para el equipo líder (comité de dirección), en el que se establece que deben reunirse uno o dos días al mes durante un período de seis meses.

Juntos Martínez, Riva y Heras preparan una lista de miembros potenciales del equipo líder. Martínez sabe que algunos grupos dentro de su organización han trabajado ya con planes de calidad. Quiere incluir en el equipo líder gente que conozca los detalles del trabajo ya realizado. Martínez trabaja con una lista de 10 personas y la mayoría acepta. Dos de ellos no lo hacen, uno a causa de conflictos internos y otro porque piensa que es una pérdida de tiempo y la organización tiene proyectos más urgentes tales como sacar adelante la nueva estrategia de productos y servicios. Martínez no presiona.

El grupo líder comienza a reunirse regularmente. La asistencia es buena. Bajo el liderazgo de Martínez, la guía de Heras y el empuje de Riva, el grupo sigue el plan trazado por Riva y Heras. Cada miembro lleva a cabo una serie de lecturas acerca de la excelencia. El grupo visita y habla con gente de otras organizaciones sobre las distintas experiencias vividas implantando la gestión excelente. Ellos también llevan a cabo una serie de actividades de evaluación en unidades de DFC que los miembros del equipo líder dirigen.

Durante la tercera reunión, tiene lugar una discusión acerca del alcance del trabajo a desarrollar.

Cada vez que nos reunimos, esto de lo que hablamos se hace más grande, dice José Caballero, Director de Ingeniería.

Asintiendo con él, Gervasio Gómez, director de marketing, añade: siempre he pensado que teníamos un buen conocimiento de lo que nuestros clientes quieren. Ahora creo que las cosas son mucho más complejas. No solamente es posible que no conozcamos lo que los clientes quieren sino que en algunos casos no sabemos siquiera quienes son.

El grupo líder continúa con sus reuniones aprendiendo acerca de las 4 dimensiones básicas de la gestión excelente. Dado que la planificación es siempre importante y que el grupo sabe que DFC ha tenido problemas anteriormente tratando de lograr que los planes se implantaran, los miembros del equipo eligen centrarse en el subcriterio planificación.

Debido a diversas crisis internas, retraso en nuevos productos y recortes de presupuesto, el grupo decide tomarse nueve meses en lugar de los seis previstos, para completar las tareas.

A medida que se aproximan al final de la fase Compromiso, Martínez, Riva y Heras planifican una jornada fuera de la oficina para determinar qué hacer a continuación. En esta reunión el equipo resume lo que han hecho y aprendido en este tiempo y lo que todo eso significa para DFC. Los miembros tienen puntos de vista divergentes sobre la utilidad de la excelencia en gestión pero existe un interés real por utilizar estrategias de trabajo en equipo, centrarse en apoderar o facultar más a los colaboradores y crear alianzas con los clientes.

Los miembros del equipo se han esforzado por entender de qué manera la mejora a través de procesos puede ser aplicable a su negocio. Están impresionados por las implicaciones que puede tener la planificación de mejoras y particularmente las mediciones constantes y sus correspondientes acciones correctoras asociadas. Todos reiteran que las implicaciones y requerimientos de implantación de la gestión excelente son muy superiores a lo que ellos se esperaban al comienzo. No hay por tanto un consenso que sea obvio sobre lo que ellos desean hacer.

Llegados a este punto, Martínez dice: yo creo que dada nuestra experiencia durante este último trimestre, debemos abordar el problema que tenemos con la planificación de nuestras operaciones. Estoy convencido de que la gestión excelente debe ser nuestra forma de hacer.

No podemos permitirnos otro trimestre como este. Nos jugamos demasiado con nuestra nueva estrategia de productos y servicios.

José Caballero, que ha trabajado con la compañía desde hace veinte años dice: para mí lo mejor que puedo encontrar en la excelencia en gestión es que se trata de una forma de volver a trabajar como lo acostumbrábamos a hacer en los buenos tiempos.

Es magnífico, pero yo no nos veo con el tiempo, la energía y los recursos para hacerlo durante el presente año, responde Marcos Núñez director de desarrollo de productos.

¿Si no lo hacemos ahora, cuando lo haremos? Dice Riva. ¿Podemos permitirnos el lujo de esperar?.

Todos están de acuerdo, unos más fervientemente que otros, en que deben seguir adelante. Se toma la decisión de proseguir con la implantación de la gestión excelente. El equipo líder pide a Heras que continúe como Facilitador del Proceso de Implantación. Martínez dice que él, Núñez, Caballero y Heras se reunirán para abordar el presupuesto y las necesidades de recursos. Martínez y Heras identificarán miembros potenciales para el Consejo de Excelencia.

Riva indica lo satisfecha que se siente de haber participado en el proceso de decisión y de la decisión tomada. Ella señala que necesita regresar a su trabajo que está descuidado pero que se siente muy confiada de que el Consejo de Excelencia y el Facilitador dirigirán con acierto el proceso de implantación.

Días más tarde, Martínez se encuentra con Riva en los pasillos. Fue una gran suerte que me empujaras a escuchar lo que tenías que decir acerca de la excelencia en gestión, el pasado invierno, él le dice. Estoy seguro de que es la forma de asegurar que nuestra nueva estrategia de productos y servicios tenga éxito.

Debo admitir, responde Riva, que nunca imaginé que representara tanto esfuerzo. Me sentiré feliz de poder volver a dedicarme totalmente a mi trabajo habitual.

No hagas muchos planes de controlar tu agenda totalmente, dice Martínez. Pienso mantener esto moviéndose hacia adelante y tú estas tan metida en esto como los demás. Espero contar contigo pronto en la primera reunión del Consejo de Excelencia.

© Club Excelencia en Gestión

*ruta-e es una marca registrada del Club Excelencia en Gestión y toda la documentación que contiene está protegida por los derechos de copyright. El Club Excelencia en Gestión autoriza la descarga e impresión de los documentos para uso **estrictamente personal**, no estando permitida su **transmisión a terceros** ni su **utilización con fines comerciales** sin la autorización escrita previa de los titulares de los derechos de propiedad intelectual.*