

Martínez, Primer Directivo, y Heras, Facilitador del Proceso de Implantación, desarrollan los criterios de pertenencia al Consejo de Excelencia. Consideran incluso si el Consejo debería ser un segmento horizontal o vertical de la organización y acuerdan que la organización no tiene la cultura apropiada, en este momento, para abordar una estructura vertical de pertenencia. Adicionalmente, la planificación operativa en DFC es un aspecto fundamental del esfuerzo de implantación y sienten que eligiendo personas a un mismo nivel jerárquico se tendrá más éxito a la hora de atacar este área.

Preparan por tanto una lista de candidatos al Consejo. En ella incluyen a Núñez, Riva, Caballero, Gómez, a una persona de cada uno de los grupos financiero, recursos humanos e informática, y a Luis Arroyo, un gerente muy influyente que es escéptico acerca de la excelencia en gestión pero que dirige el 40% de todos los recursos de DFC. También incluyen a un veterano de la casa, que en estos momentos trabaja en el desarrollo de un nuevo producto que está llamado a ser muy importante y que además posee un más que aceptable nivel de conocimientos sobre excelencia en gestión.

Martínez habla con cada candidato, les explica todo acerca del Consejo: su trabajo, las expectativas sobre cada miembro y la importancia, enorme, de todo este esfuerzo. Destaca que el trabajo del Consejo para los próximos 3 a 6 meses estará concentrado en aprender y planificar. Estima que todas las reuniones del Consejo, a lo largo de cada mes, demandarán una dedicación de entre 1 y 2 días, por mes. Martínez, posteriormente, remite invitaciones formales y todos los candidatos aceptan.

Martínez y Heras se reúnen para planificar y fijar una fecha para la primera reunión del Consejo de Excelencia que acuerdan deberá durar un día completo. Martínez pregunta a Heras si él podría actuar como el Facilitador del Consejo, ayudando al grupo a tomar las decisiones operativas y a funcionar como un verdadero equipo, con la perspectiva en el horizonte de lograr una gestión excelente para DFC. Heras confirma que puede, pero estima que necesitará ayudas puntuales de algún consultor en excelencia en gestión, para realizar las primeras sesiones de formación y actualización de conocimientos del Consejo.

De acuerdo, dice Martínez. ¿Y cómo deberíamos abordar la transmisión a todos los miembros del Consejo del trabajo que el grupo líder ya hemos realizado?

Quizá yo podría reunirme con los nuevos miembros, individualmente, para valorar sus puntos de vista y sus conocimientos de partida, responde Heras. A partir de ahí, propondría un plan de formación para el Consejo que previamente revisaríamos juntos, tú y yo, y después con cada uno de ellos.

Martínez da su conformidad. Sin embargo le dice: "En cualquier caso, no debemos frenar nuestros motores para esperar que todos se pongan al día. Tenemos mucho que hacer".

Él y Heras se vuelven a reunir de nuevo después de que Heras ha hablado con todos. Establecen un plan que incluye actividades de formación durante las reuniones del Consejo, formación estructurada en el exterior y un sistema de intercambio de conocimientos entre los miembros que formaron parte del grupo líder inicial y los nuevos del Consejo.

En la primera reunión del Consejo, Martínez abre la sesión hablando de su propia historia con la excelencia en gestión, de sus objetivos y de su compromiso. Bajo el liderazgo de Martínez y con la ayuda de Heras como facilitador, el Consejo elabora sus propias normas de funcionamiento, analiza la guía práctica de implantación de una gestión excelente, desarrolla la misión de trabajo para el Consejo, aprende acerca del ciclo P-D-C-A (planificación – ejecución – comprobación - corrección) y trabaja para crear su propio proceso P-D-C-A aplicable a las tareas del Consejo. Con su escasa experiencia en planificación, seguimiento y acciones correctoras, el Consejo encuentra complicado el desarrollo de un proceso P-D-C-A para ellos mismos.

"Intelectualmente, pongamos que comprendo la importancia de tener procesos con planificación y seguimiento sistemáticos", dice Riva, "pero...¿vale la pena diseñarlos así? ...Es muy duro y costoso, en términos de tiempo, trabajar de esa manera".

"Estoy de acuerdo" dice Gómez. "Sin embargo, estoy empezando a darme cuenta de cuántas veces hemos estado funcionando a ciegas y apagando fuegos continuamente".

"La noticia amable" dice Heras, "es que hemos preparado un sistema que funcionará bien en este Consejo de Excelencia, estoy convencido".

"De acuerdo" dice Martínez. "Ahora lo que necesitamos es mantener la disciplina necesaria para usarlo".

“Y el coraje suficiente para señalarlo cuando nos estemos pasando”, añade Riva.

Como resultado de toda esta discusión a cuenta del proceso P-D-C-A, los miembros comienzan a tener una visión distinta de lo que va a representar el ejercicio de planificar la gestión excelente y una valoración, más precisa, de las expectativas de Martínez con respecto a la aplicación de la excelencia en gestión en toda la organización.

Entre esta primera reunión y la siguiente reunión de trabajo, el Consejo se reúne durante medio día para escuchar a una invitada, la Directora General de una compañía que ha aplicado con éxito los principios de la excelencia en gestión. Antes de reunirse con esta persona, todos los miembros del Consejo completan la lectura de un libro recomendado. Además utilizan un “chat” particularizado específicamente para ellos, con el propósito de crear un paquete unificado de preguntas, a dirigir a la Directora General invitada, basadas en el material leído por un lado, y en el material de reflexión que Heras les ha enviado a todos ellos por otro. Heras coordina todo este cometido.

Durante su segunda reunión de trabajo, el Consejo discute lo que han escuchado y aprendido de la reunión con esta Directora General.

“Considerando todo lo que ella ha logrado, me sorprendió lo que dijo sobre las cosas que aún les quedan por hacer” dice Martínez. “Si yo estuviese en su lugar...”.

Heras asiente, “es verdad, han logrado grandes progresos y sin embargo ella no se muestra complaciente al respecto”.

“Me quedé impresionado” dice Caballero, “con lo que dijo acerca de hacer lo que se dice. Tal y como yo lo veo, todos nosotros somos más dados a hablar que a hacer”.

“No te olvides” dice Núñez, “que dijo que les costó cierto tiempo, tanto a ella como a su grupo, cambiar realmente la forma en que operaban”.

“¡Bien!, Comencemos” dice Martínez. “Necesito vuestra ayuda para estar seguro de que actúo como un líder excelente. Os invito a que cuando me desvíe, me lo hagáis saber”.

En esta reunión, el Consejo también empieza a planificar cómo realizar las tareas señaladas en la FASE II. PREPARACIÓN. Dado el tamaño de DFC y su necesidad existente de fomentar un trabajo más cooperativo, el Consejo decide crear distintos grupos de apoyo, incluyendo: uno para formación y comunicación, otro para participación de los colaboradores, reconocimiento, recompensas y primeros equipos de mejora, y finalmente otro para evaluación de la organización y mediciones. Cada grupo incorpora dos miembros del Consejo, uno de ellos con responsabilidad principal sobre el trabajo del grupo y el otro como suplente de éste.

Los miembros del Consejo, Martínez incluido, que no pertenecen a ningún grupo de apoyo, forman un pequeño comité que trabajará en evaluar las necesidades del cliente. La planificación que concierne al comportamiento que deberán mostrar los líderes, permanece siendo responsabilidad del Consejo al completo. Todos los miembros del Consejo consensúan un calendario para la planificación que abarca los próximos 6 meses.

Los miembros también acuerdan preparar reflexiones y declaraciones breves que permitan discutir y calibrar el valor aportado, beneficios, riesgos, ventajas e inconvenientes, que ellos alcanzan a ver para sí mismos, sus propias unidades y para DFC en su conjunto. Estas reflexiones son ubicadas en el "chat" ya preparado, una semana antes de la siguiente reunión, de manera que todos puedan estudiarlas y prepararse así, adecuadamente, para iniciar el trabajo sobre el borrador del plan gestión excelente.

La tercera reunión del Consejo es de 2 días de duración. El fortalecimiento del equipo (el Consejo) es el tema central del primer día. Durante el segundo se discute acerca de las reflexiones que ellos mismos prepararon.

"Me preocupa de donde sacar tiempo para realizar todo este trabajo" dice Nuñez. "Me parece que estamos tirando de la cuerda en tantas direcciones distintas que así nunca vamos a terminar nada".

"Estoy de acuerdo" dice Arroyo. "Tenemos que dedicar nuestro tiempo aquí, cuando hay tanto por hacer ahí fuera".

"A mí también me preocupa el tiempo" dice Caballero, "pero si fuésemos capaces de imaginar lo que es verdaderamente importante para DFC, quizá no tendríamos que lidiar, continuamente, con tantas crisis".

“Nos estamos intentando trasladar desde un escenario de apagafuegos hacia otro muy distinto, proactivo” dice Martínez. “Todos nos jugamos mucho en esto, y me incluyo. Si tenemos éxito, DFC tendrá éxito. Si fracasamos, todas las miradas se volverán hacia nosotros”.

El Consejo analiza un informe del grupo de evaluación de las necesidades del cliente y después comienza a desarrollar la misión, visión y valores a incorporar en el primer plan gestión excelente de DFC.

En su cuarta reunión, examina el progreso de los grupos de apoyo y discute acerca de cómo integrar el trabajo de estos grupos y el del Consejo. Los miembros acuerdan que las actas de todas las reuniones de los grupos de apoyo y del Consejo, sean distribuidas a todos los participantes por e-mail. De los grupos de apoyo se espera que se comuniquen entre sí, en especial sobre aquellas áreas en que puedan solaparse o aquellas otras en que tenga sentido su integración. Esta tarea es responsabilidad concreta de los miembros del Consejo participantes en los grupos de apoyo. Adicionalmente, el Consejo decide designar un coordinador para los planes de apoyo, quien será responsable de asegurar la consistencia y eliminar las posibles redundancias.

El Consejo también examina y actualiza la misión, visión y valores que se prepararon durante la reunión previa. Realiza ajustes y refinamientos, después de lo cual examina también la información procedente de la evaluación detallada de las necesidades de los clientes. Esta información es utilizada como punto de partida para identificar y desarrollar los objetivos y prioridades que el Consejo incorporará al plan gestión excelente.

La quinta reunión del Consejo incluye más fortalecimiento del propio equipo que forman sus miembros y mucha dedicación a los planes de apoyo. A medida que se van logrando progresos, el Consejo concluye que uno de los principales retos será mantener un enfoque de excelencia en su propio cometido. Por eso decide abordar este reto dedicando cierto tiempo, al comienzo de las reuniones, a compartir las experiencias de cada uno en su propio trabajo, experimentadas durante el tiempo transcurrido entre reuniones. En ocasiones, los problemas específicos serán discutidos en el “chat”.

Otra de las reuniones del Consejo durante el quinto mes, está dedicada a planificar los primeros equipos de mejora ya que quiere crear 5 equipos para abordar las primeras prioridades que establezca el plan gestión excelente. Apoyándose en su propia experiencia, los miembros del Consejo valoran la gran importancia de contar con un grupo de apoyo dedicado exclusivamente a los equipos y sus necesidades. Heras recomienda contar con un Facilitador para el trabajo en equipo, que es localizado a través de la red de colaboradores del Club Excelencia en Gestión.

Los miembros del Consejo deciden que el trabajo de localizar miembros para los primeros equipos de mejora es responsabilidad del grupo encargado de la planificación para el apoyo a los primeros equipos de mejora. El Consejo, por otra parte, dedica gran esfuerzo a desarrollar una estrategia de reporting y comunicación, que le permita mantenerse al corriente de lo que vaya haciendo el primer equipo de mejora.

La séptima reunión del Consejo, de un día de duración, dentro de la FASE II PREPARACIÓN está dedicada, principalmente, a desarrollar un plan para potenciar el liderazgo dentro de DFC. Todos los miembros de Consejo reconocen que “cumplir todo lo que se dice” es más difícil de lo que pensaban.

“Precisamente, hace unos días” dice Núñez, “un miembro de mi equipo me pidió un día adicional para analizar los datos del proyecto Cimarrón, antes de tomar una decisión. Nosotros realmente no habíamos ido más allá que lo que nos dictó nuestro propio instinto, pero le dije que no teníamos tiempo para examinar datos”.

“Lo mismo me pasó a mi ayer,” dice Riva, “es fácil ver lo que hay que hacer cuando estamos aquí, con el Consejo, pero el resto del tiempo.....”

“Quizá si realmente nos concentráramos sobre situaciones concretas” sugiere Caballero, “fuésemos capaces de arrancar de una vez por todas”.

“Parece como si estuviésemos comenzando a preparar un plan para potenciar el liderazgo” enfatiza Martínez.

A medida que la FASE II: PREPARACION se acerca a su final, el Consejo de Excelencia lleva a cabo un examen final del plan de apoyo, del borrador de plan gestión excelente y del proceso para obtener “comentarios” a dicho borrador. En particular, los miembros dedican tiempo a discutir acerca del papel del Consejo de Excelencia, y de cada uno de sus miembros, durante el anuncio a toda la organización del plan de implantación de gestión excelente. Las áreas de comunicación, formación y liderazgo del plan de apoyo, incluyen, cada una de ellas, las responsabilidades específicas de los miembros del Consejo de Excelencia. Los miembros discuten si se sienten confiados de lo que representa elevar a públicos sus planes. ¿Cuáles son los riesgos para el Consejo de Excelencia, sus miembros y para DFC en definitiva?

“Para decirlo abiertamente” dice Pablo Orúe, gerente de informática, “creo que no estamos preparados”.

“Sé cómo te sientes,” dice Gómez, “pero creo que tenemos que manejar esta situación más o menos como lo hacemos con otras cosas o aspectos del devenir diario. Todo es crítico, en términos de tiempo, pero tenemos que seguir adelante”.

“Nuestro próximo paso, si no estoy equivocada, consiste en pasar a una fase de aprendizaje práctico, a pequeña escala”, recuerda Riva a todos. “No podemos, nadie puede, esperar que seamos capaces de anticiparlo todo pero, de todas formas, tenemos tiempo de ver lo que va a funcionar y lo que no”.

Aunque existe ansiedad generalizada, los miembros del Consejo acuerdan que sus planes para la siguiente fase, están suficientemente bien desarrollados como para garantizar el éxito y deciden por tanto proceder con el anuncio, a toda la organización, del plan de implantación.

© 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.*