

Uno de los retos a afrontar durante esta fase recae en el Consejo de Excelencia quien debe identificar claramente y asumir el nivel de dedicación, en términos de tiempo y volumen de recursos necesarios, demostrando en todo momento su liderazgo en el proceso de implantación.

Además el Consejo de Excelencia, y, especialmente el Primer Directivo, deben resistir tres grandes tentaciones:

- ↳ Excesiva delegación al Facilitador del Proceso de Implantación u otros subgrupos de apoyo.
- ↳ Escasa inversión de tiempo.
- ↳ Actuar de manera inconsistente con los valores y mensajes que plantea la gestión excelente.

A lo largo de esta fase, tendréis que tomar decisiones acerca de la rapidez en cada una de las tareas:

↳ Si se acortan los plazos de realización, se podría provocar que se desarrollaran planes poco rigurosos que tal vez arrastraran a la organización hacia la fase de Inicio con una infraestructura poco sólida. Debéis trabajar con la sistemática de los procesos y revisar regularmente en qué posición estáis con respecto a la consecución de las distintas tareas.

↳ Si se conceden márgenes muy amplios, se puede provocar que el Consejo de Excelencia pierda su empuje, energía y entusiasmo.

Ante esta disyuntiva, lo recomendable es, haciendo caso al refrán, actuar “sin prisas, pero sin pausa”.

Otro reto a afrontar es la posible resistencia de algunas personas hacia la necesidad de realizar una planificación detallada y rigurosa del proceso de implantación, y el posible impacto de la misma en la planificación vigente y consensuada con anterioridad en la organización. En este sentido, puede ser útil desarrollar un mecanismo de realimentación que permita a los miembros de la organización aportar sus puntos de vista a los documentos, políticas y estrategias que afectarán a su propio trabajo.

A medida que el proceso de evaluación de la organización avance, debéis prestar especial atención a cada factor relevante en el diseño de dicha evaluación y a la comunicación posterior de los resultados obtenidos, para evitar exponer a los departamentos a una pérdida de estatus o a una situación incómoda.

Hay que tratar de evitar la tentación de anunciar el proceso de implantación antes de estar debidamente preparados. Su anuncio fijará las expectativas de la organización hacia los resultados de dicho proceso. Un escaso nivel posterior de actuaciones, desmoralizaría a la organización y la convertiría en escéptica ante futuras estrategias. Por ello, el Consejo de Excelencia debe tener preparados y asumidos los planes y estrategias con anterioridad.

Finalmente, las personas involucradas deben reafirmar continuamente su compromiso individual y colectivo con el 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.*