

El Consejo de Excelencia es consciente, sobre todo, por los informes que le llegan del grupo de apoyo que trata con los temas de comunicación, de que cualquier anuncio de implantación de la excelencia en gestión, va a ser, muy probablemente, acogido con escepticismo por los colaboradores de DFC. La estrategia del anuncio se concentra, por tanto, en mostrar credibilidad e información ante todos los niveles de la organización.

El Consejo prepara una declaración que describe el esfuerzo de implantación en términos empresariales. Destaca la historia de este esfuerzo y relata algunas experiencias personales, de Martínez y otros miembros del Consejo, con la excelencia en gestión.

Después de que el anuncio es realizado a todos los colaboradores de DFC, los miembros del Consejo comienzan a visitar diferentes grupos, incluyendo aquellos que ya están involucrados en esfuerzos relacionados con la calidad. El propósito de estas visitas a sus reuniones es reiterar los principales mensajes del anuncio, responder preguntas relacionadas y asegurar a todos los colaboradores que la decisión tomada es sólida y seria.

Resaltan la importancia de la gestión excelente como cultura empresarial duradera y útil para administrar los distintos negocios en los que opera DFC. Reconocen también el trabajo de los pioneros de la calidad en DFC.

Por ejemplo, en una reunión con ingenieros de software de DFC, Martínez describe el éxito del equipo de trabajo de prevención de errores software de DFC. “Este equipo nos enseñó lo que se puede lograr aplicando métodos y herramientas, pertenecientes al mundo de la excelencia, para responder a las necesidades concretas de nuestros clientes”.

“He estado trabajando con José y algunos otros durante el último año para encontrar la forma de que todas las personas que formamos parte del DFC podamos hacer lo mismo. Sé que cada uno de vosotros busca lo mejor, triunfar, y busca la excelencia. Por eso queremos habilitar el apoyo necesario, los recursos y el liderazgo precisos, para que lo logremos juntos”.

“Durante este próximo año, probaremos nuestro camino por la excelencia en gestión, de manera que podamos aprender así a hacerlo bien”, resume Martínez.

“¿Qué debemos hacer ahora?”, pregunta Elisa Mota, una ingeniero veterana.

“Algunos de vosotros estaréis involucrados en los primeros equipos de mejora, que arrancarán pronto”, dice Martínez. “Otros participaréis en sistemas y grupos de apoyo tales como comunicación y formación. Finalmente, espero que cada uno de vosotros tenga la oportunidad, y la aproveche, de contribuir y ayudar a los esfuerzos de DFC por entusiasmar a nuestros clientes. Cada persona en DFC es importante cuando se trata de aportar valor a nuestros clientes”.

“Escuchamos algo sobre un nuevo programa hace un año aproximadamente. ¿Cuánto tiempo piensas que éste va a durar?”, Preguntó Guillermo Luna, un especialista.

“Comprendo tu escepticismo”, dice Martínez, “pero José y yo, y el resto del Consejo de Excelencia, hemos dedicado, y seguiremos dedicando, gran cantidad de esfuerzo y energía a hacer que esto funcione. Nuestras tres prioridades principales son nuestra estrategia de productos, nuestro sistema de gestión y mejorar nuestra relación con los clientes. Si he de hablar por mí mismo, os digo que estoy metido en ello con todas sus consecuencias”.

“Lo mismo me aplica a mí”, interfiere Caballero. “Desde mi punto de vista, si queremos que DFC sea competitiva, una organización que perdure y que destaque, ésta es la única manera de lograrlo. Ingeniería de software ha sido líder en calidad dentro de DFC y quiero que sigamos siéndolo en todo lo que hagamos. Ahora podemos tener incluso más éxito trabajando en equipo con el resto de DFC”.

“Ramón y yo necesitamos vuestra participación”, él continúa. “En realidad, apreciaríamos mucho vuestros comentarios y sugerencias sobre cómo podemos mejorar la misión, visión y valores de los que habló Ramón antes. Sólo tenéis que enviarme un mensaje por correo electrónico”.

“Hmmm”, dice Luna entre un grupo de gente dispersa después de la reunión. “Parece que hablan en serio. Quizá algo esté cambiando, realmente, en esta ocasión”.

El Consejo concentra su atención en implantar el plan de apoyo para los primeros equipos de mejora. Cinco prioridades se han identificado para el trabajo de dichos equipos:

1. Reducir el tiempo de ciclo para el desarrollo de la oferta de nuevos servicios.

2. Mejorar el proceso de certificación de suministradores externos.
3. Reducir el número de órdenes de cambio emitidas por ingeniería (ECO's en lenguaje anglosajón).
4. Reducir los gastos de energía.
5. Aumentar el índice de participación de colaboradores en los programas de sugerencias.

El Consejo y sus respectivos gerentes, invitan a los candidatos identificados para participar en los primeros equipos. Las expectativas y el apoyo que recibirán los equipos, se explican a cada candidato. La mayoría se muestra entusiasta; sin embargo, varios se sienten incapaces y tres de ellos no ven interés en participar.

El Facilitador del Trabajo en Equipo, forma parte del grupo que apoyó al Consejo de Excelencia, trabaja con el grupo de apoyo a los equipos para impartir formación básica en excelencia en gestión a los miembros de los equipos y a sus gerentes. La formación de los gerentes se centra principalmente en qué tipo de apoyo se espera que ellos ofrezcan a los miembros de los equipos de mejora. A medida que los equipos se van creando y formando, cada equipo dedica tiempo a discutir el valor aportado, beneficios, riesgos, ventajas e inconvenientes que ellos alcanzan a ver que una gestión excelente supondrá para el equipo, sus miembros y para DFC en general.

A medida que los equipos se inician en su trabajo, los miembros comienzan a expresar su disconformidad con la formación recibida. El grupo de apoyo encargado de la formación, trabaja con el grupo de apoyo a los equipos de mejora para realizar ajustes al plan de formación, y a sus contenidos, para satisfacer las demandas de los primeros equipos y también para no cometer los mismos errores durante la FASE IV DESPLIEGUE.

El grupo de apoyo encargado de los reconocimientos y recompensas pregunta a cada equipo, a medida que se van creando, que identifiquen los tipos de reconocimientos y recompensas que más significado tendrían para sus miembros. Establece un proceso junto con los gerentes, los miembros de equipos de mejora y el Facilitador de Trabajo en Equipo, para crear, implantar y evaluar un sistema de reconocimiento y recompensa. El grupo de apoyo descubre que, especialmente durante las fases iniciales del proceso de implantación de la gestión excelente, la frecuencia con que se reconozca es muy importante. Desarrollan directrices sobre reconocimiento y recompensa que reflejan estos hallazgos.

Los equipos comienzan a reunirse una vez por semana durante varias horas. Entre reuniones, la mayoría de miembros de equipos tiene que dedicar varias horas más de trabajo individual a tareas resultantes del equipo. Aparecen algunas dificultades acerca del compromiso en tiempo y también conflictos interpersonales. El grupo de apoyo a equipos de trabajo y el Facilitador de equipos, trabajan con los gerentes de los miembros de equipos, desplazan determinados encargos a otras personas y proporcionan apoyo informático adicional para reducir con el volumen de trabajo operativo que afecta a varios equipos. El Consejo de Excelencia recibe puntualmente un informe del progreso que va logrando cada equipo de mejora.

Después de seis meses, el impacto del trabajo de tres de los equipos es visible y notorio. El cuarto equipo no tiene los conocimientos requeridos para abordar, adecuadamente, el tema del que se había responsabilizado. Como resultado de su investigación, el quinto equipo concluye que el problema encargado no es relevante para DFC. Tras consultar con el Consejo de Excelencia, deciden trasladar su energía a resolver la raíz de un problema relacionado, pero de mayor envergadura.

Transcurridos seis meses desde que se anunciase los planes de implantación de la gestión excelente, el Consejo de Excelencia patrocina un Día de la Excelencia, coincidiendo con la Semana Europea de la Calidad, para todos los colaboradores de DFC. Durante este evento, los equipos presentan una descripción del trabajo que han realizado. El grupo de apoyo para equipos, reconoce el trabajo de cada equipo y posiciona todo ese esfuerzo en el contexto general de la estrategia de implantación de la gestión excelente en DFC. Un informe "Primeros Equipos Excelentes" es preparado y distribuido a todos los colaboradores de DFC que no pudieron acudir a la celebración.

El Consejo se siente complacido con la crítica positiva recibida por el trabajo de los primeros equipos y por el Día de la Excelencia.

Luna, el ingeniero veterano que se mostró muy escéptico cuando se anunció por primera vez, la implantación de la gestión excelente, asiste al Día de la Excelencia. "Bien", dice a medida que va pasando delante de los pósters que recogen el trabajado de los primeros equipos, "parte de todo esto tiene buen aspecto".

“Sí”, asiente Mota, “especialmente, lo que el equipo encargado de las modificaciones de ingeniería (ECO’s) ha hecho. Mi trabajo se ha vuelto un poco más sencillo desde que ellos se pusieron manos a la obra. Con el tiempo que me han ahorrado, podría incluso arreglármelas para incorporarme a alguno de este tipo de quipos”.

“No tengo prisa por hacer nada”, responde Luna, “todavía estoy por ver si Martínez se mantiene en sus trece con esto”.

El grupo encargado de la evaluación de toda la organización, se reúne con gerentes de alto nivel jerárquico, para identificar personal que puedan trabajar como evaluadores. Las personas que se reclutan asisten a un seminario de autoevaluación, según Modelo EFQM, diseñado y organizado por el Club Excelencia en Gestión a medida, y se les adiestra para formar parte del equipo evaluador de DFC. Posteriormente, ellos modifican ligeramente el plan de apoyo a la evaluación; después lo publican y lo explican a aquéllos que van a ser evaluados.

Aunque la evaluación utiliza la herramienta Perfil, siguiendo todos los criterios y subcriterios del Modelo EFQM, el Club Excelencia en Gestión se la adapta para concentrarse, particularmente, en el servicio a clientes y en la planificación estratégica. A medida que los evaluadores van recogiendo información, aparecen las primeras resistencias. Los distintos evaluadores con problemas sin resolver, los escalan a sus propios gerentes y, en caso necesario, el evaluador y su gerente acuden juntos al Consejo de Excelencia. Los conflictos sobre confidencialidad se manejan de forma similar. Los retrasos en el plan son rápidamente identificados usando el proceso P-D-C-A.

El equipo de evaluadores prepara un informe para el Consejo de Excelencia, que detalla las fortalezas y áreas de mejora de DFC. El informe indica también que, aunque existe mucha información sobre el servicio a clientes, gran parte de esa información no refleja la situación real actual. En los criterios de liderazgo y política y estrategia, existe gran dispersión y muy escasas mediciones dentro de la compañía. Existen unas pocas mediciones, totalmente inadecuadas, sobre resultados de calidad y prácticamente no existen procesos documentados. El criterio personas presenta deficiencias sustanciales, sobre todo si se examina desde una perspectiva de cliente.

Para empezar, incluso el Consejo de Excelencia rechaza los resultados de la evaluación.

“Es muy duro imaginar que las cosas estén tan mal como dice ese informe”, interviene Caballero. “Pensaba que estábamos mucho más avanzados”.

“Yo creo que hemos de ser honestos con nosotros mismos”, dice Riva. “Después de todo, no estamos más que empezando con gestión excelente”.

“Examinemos el informe con algunas otras personas”, sugiere Heras. “Eso nos daría la oportunidad de confrontar las conclusiones y recomendaciones”.

El Consejo finalmente admite la precisión del informe, una vez que sus miembros obtienen información de los primeros equipos de mejora y de los miembros de sus propias unidades. Los miembros del Consejo están más convencidos que nunca de la necesidad de empujar hacia delante el proceso de implantación de gestión excelente.

El Consejo de Excelencia prepara un resumen de los resultados de la evaluación, un agradecimiento para el equipo de evaluadores, una petición de sugerencias para mejorar, y un proceso de implantación de gestión excelente. Todo este material es remitido a los gerentes a quienes, tras una sesión de formación, se les solicita que lo presenten en sus respectivas reuniones de gerencia.

El borrador del plan gestión excelente es enviado a todos los Directores. Ellos lo examinan con sus respectivos equipos directivos de manera que puedan así emitir su juicio en la reunión, de un día de duración, prevista para revisarlo, actualizarlo y ampliarlo. El Consejo de Excelencia se queda sorprendido con ciertos comentarios y con la gran cantidad de modificaciones que será necesario hacer.

Los miembros del Consejo especulan con la posibilidad de que los malos resultados de los planes que se hacían antes, hayan sido los causantes de la mala comunicación, en las dos direcciones, durante el ciclo de planificación operativa.

“Hemos logrado una cantidad extraordinaria de comentarios puntuales”, comenta Martínez. “¿Por qué no tuvimos esta clase de crítica y este nivel de participación, cuando lanzamos nuestro plan de negocio y operativo?”

“Probablemente”, sugiere Nuñez, “porque nunca lo solicitamos. Si mal no recuerdo, todo lo que hicimos cuando terminamos ese plan, fue enviar copias a todos los gerentes”.

“¿Quieres decir” pregunta Martínez, “que el problema no estaba en los, digamos, examinadores, sino en el proceso que establecimos para examinar el plan, o más bien, en el proceso que no establecimos?”

“¡Bingo!” Dice Nuñez. “Lo bueno, no obstante, es que vamos aprendiendo”.

El Consejo decide proseguir con su proceso de planificación, pero añadiendo un nivel adicional de crítica. Para mantener toda la maquinaria en movimiento, ellos establecen procesos sólidos, responsabilidades claras y calendarios más rígidos. Tras un día de reunión adicional, el Consejo publica la misión, visión y valores elaborados como parte del plan, y comunican todo ello a los colaboradores de DFC, sin excepción.

Una de las primeras acciones que los miembros del Consejo de Excelencia adoptan al implantar su plan de liderazgo es solicitar críticas constructivas del plan gestión excelente a los miembros de sus respectivos equipos directivos.

El Consejo trabaja con los miembros restantes del equipo de dirección de Martínez y con los equipos de los otros altos directivos para introducirles en los conceptos básicos de la excelencia en gestión y en su aplicación práctica.

Estas sesiones incluyen charlas sobre lo que se entiende por liderazgo hoy y sobre el comportamiento que se espera de un líder. Cada miembro de todos estos equipos recibe el encargo de implantar su propio plan de liderazgo, de acuerdo a las enseñanzas recibidas anteriormente. Todos los planes son examinados por los correspondientes altos directivos y los de éstos, a su vez, por el Consejo de Excelencia.

Cuando la formación en liderazgo, prevista para esta fase, concluye, el Consejo se reúne para evaluar su propia conducta excelente y la de sus respectivos colaboradores directos.

“Lo que me estoy encontrando”, dice Nuñez, “es que resulta complicado, tanto para mí como para mi equipo de colaboradores, mantener la atención en el largo plazo durante una crisis. En esas circunstancias, tendemos a ignorar todos nuestros principios y valores que sabemos son importantes”.

“Y entonces, ¿cómo manejas esas situaciones?”, Preguntó Heras.

“Con mucho cuidado”, responde Nuñez bromeando. “Ahora en serio. Estamos intentando formalizar un sistema alternativo para casos de crisis. Cada uno de nosotros ha identificado un miembro suplente, dentro del equipo, que estará preparado y será capaz de ocuparse de los asuntos a largo plazo y de las actividades preventivas, cuando nos veamos desbordados por cualquier crisis. Todos estamos comprometidos a continuar lo que hemos comenzado sin que se nos interponga en el camino cualquier tipo de situaciones. De esta manera, estoy seguro que por nuestra parte no van a darse retrasos”.

“Eso parece interesante”, reflexiona Martínez. “¿Deberíamos considerar un mecanismo similar en nuestro plan de liderazgo para la organización?”

El Consejo ajusta su plan de liderazgo reflejando en él el trabajo que va viendo que tendrán que hacer. Se están encontrando con una más que significativa resistencia pasiva, por parte de sus equipos directivos, a la implantación de liderazgo por la excelencia. El Consejo se muestra inasequible al desaliento y persiste en sus esfuerzos por empujar la implantación, resaltando la alta prioridad que para el éxito final tiene, un liderazgo coherente con los principios de la excelencia en gestión. Los miembros del Consejo trabajan duro para mostrarse ellos mismos como modelos de referencia, aconsejando, orientando y motivando a sus respectivos equipos directivos, a hacer lo mismo.

El grupo de apoyo encargado de las mediciones, realiza su parte en el plan de apoyo. Hasta este momento, la mayoría de mediciones tienen lugar dentro de los primeros equipos de mejora, los grupos de apoyo y el Consejo de Excelencia. Los grupos de apoyo diseñan sus propias mediciones y recogen sus propios datos para evaluar la implantación de sus actividades dentro del plan de apoyo. Ellos acuden al grupo de apoyo para la evaluación y medición cuando necesitan ayuda para la recogida de datos o para la preparación de algún informe. Un informe de la situación actual relativa a mediciones, es elaborado para el Consejo de Excelencia e incluye un plan de medición, a ejecutar en la FASE IV DESPLIEGUE, con una lista completa de mediciones a implantar en los procesos críticos.

Los miembros del Consejo encuentran el proceso de implantación de gestión excelente, completo y duro de realizar, pero también observan que comienzan a aparecer evidencias de cambio real.

Martínez se siente complacido de ver que la implantación comienza a avanzar con paso firme. Está especialmente satisfecho con el trabajo de los primeros equipos de mejora, pero encuentra el trabajo con los restantes miembros de su equipo directivo o de dirección, frustrante. Los miembros del Consejo ponen esto en perspectiva.

“¡Mira!” Dice Heras, “es normal estrellarse en algunas paredes, de vez en cuando, a medida que el número de directivos implicados aumenta. Tal vez necesitemos volver a pensar nuestra estrategia, pero no creo que estemos muy apartados de lo que debe ser nuestro camino”.

“Esperemos que tengas razón”, le responde Martínez. “Es vital que nuestros más altos directivos sean capaces de apoyar sin reservas la implantación de la excelencia en gestión”.

El Consejo aprecia ahora el valor de una buena planificación. Les parece muy exigente la sistemática constante de planificación y seguimiento, pero descubren que esto significa que habrá muy pocas sorpresas después en su trabajo. Están muy satisfechos de recibir críticas favorables, de un cierto número de áreas de la organización. Utilizan los mismos procedimientos, para examinar e integrar los planes para la FASE IV DESPLIEGUE, que utilizaron para preparar la FASE III INICIO. Se sienten atrapados entre el deseo de avanzar con rapidez y la necesidad de asegurarse que el aprendizaje y la planificación se realizan concienzudamente.

© 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.*