

Uno de los retos a afrontar por el Consejo de Excelencia es evitar la tentación de delegar en exceso. Aunque el Consejo ha dedicado gran esfuerzo en tiempo durante las dos primeras fases del proceso de implantación, debe seguir permaneciendo activo y visible a medida que éste avance.

Tendréis que seguir aplicando mediciones para determinar, lo antes posible, el momento en que pueda ser necesario cualquier cambio de planes, y a su vez lograr una integración de estos planes de manera continua, asegurando una comunicación entre todas las partes implicadas, y entre éstas y el Consejo.

Otro reto que debéis afrontar es el contemplar todas las sugerencias de vuestros colaboradores para ir ajustando el plan de gestión excelente. La cultura de la organización y las presiones de tiempo, pueden llevar al Consejo a solicitar la opinión de tan sólo un grupo reducido de personas, y esto podría conducir a una visión errónea de la situación de la organización y a la minimización del compromiso con la gestión excelente. Por tanto, es conveniente anticiparse a estos comportamientos contemplando planes de contingencia adecuados para contrarrestarlos.

De igual modo que en las otras fases, habrá que contar con la oposición de algunas personas a la obtención de nuevos datos, derivado del nuevo plan de mediciones establecido. Sugerimos que se reconozca regularmente el progreso alcanzado a medida que éste se produzca y que los cambios de comportamientos sean reconocidos y recompensados. Los datos procedentes de mediciones deben ser utilizados de forma apropiada evitando buscar culpables y penalizar injustamente a las personas.

Finalmente, un reto muy importante es el considerar los errores cometidos por la organización en general, como oportunidades para aprender y no como argumentos para el autoreproche, aprovechando estas situaciones para unir fuerzas y culminar con éxito esta fase, algo que es absolutamente necesario para llevar a buen puerto el conjunto del proceso 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.*