

La formulación del proceso de planificación y del plan gestión excelente resulta compleja. El Consejo se sorprende de la dificultad de desarrollar mediciones de resultados. El Consejo realiza una “tormenta de ideas” para preparar una primera lista de mediciones y después la prioriza para identificar las 10 medidas que son críticas en DFC.

Estas medidas reflejan todos los aspectos del negocio de DFC. El Consejo se siente cómodo con la posibilidad de utilizar gran parte de estas medidas en el plan gestión excelente. Sin embargo, se dan cuenta de que la toma de datos para preparar las mediciones representará el siguiente reto desde el momento en que no existe sistema de medición alguno para la mayor parte de ellas.

Cuando DFC comienza a desarrollar su plan gestión excelente, se tiene una cierta tendencia a fijar objetivos poco realistas sobre los resultados a alcanzar,. A medida que se gana experiencia, la tarea se vuelve mucho más fácil. Para el momento en que los grupos comienzan a precisar objetivos y metas contra los agentes facilitadores que actúan sobre los resultados, todo el mundo se siente mucho más cómodo con el proceso de planificación y, por tanto, las cosas comienzan a funcionar con fluidez.

El proceso de planificación del plan gestión excelente es implantado gradualmente de forma que los gerentes puedan aprender primero y asesorar después a sus respectivos colaboradores directos. Con esta medida se contienen los gastos administrativos y de formación. A medida que el proceso de planificación va siendo más completo, los gerentes y sus respectivos colaboradores comienzan a desarrollar sus propias medidas de resultados locales.

El proceso funciona tan eficazmente que el Consejo de Excelencia recibe un buen número de sugerencias para usarlo en la planificación operativa habitual de DFC.

“Mi gente me está proponiendo”, dice Arroyo, “que dado que este proceso de planificación de gestión excelente está funcionando con tanta eficacia, deberíamos aplicarlo a toda nuestra planificación”.

“No sé”, dice Martínez. “¿Crees que estamos listos para eso ya?”

“Cuando vemos que algo funciona, y funciona bien, ¿porqué no sacarle el máximo partido?”, señala Arroyo.

“Yo entiendo lo que dice Ramón”, interviene Heras. “Muchas organizaciones, y sobre todo algunas que conozco, encuentran grandes dificultades para sostener la aplicación, a la planificación operativa del negocio, de un proceso como el que estamos siguiendo con el plan gestión excelente”.

“No se puede decir que en el pasado hayamos sido, precisamente, grandes planificadores. Más bien, ha sido lo contrario”, añade Caballero. “A mí también me gustaría que avanzáramos rápidamente, pero creo que necesitamos, primero, desarrollar más nuestras habilidades. Ya es un gran triunfo que hayamos logrado que un montón de gente en mi grupo se suba al carro. Quiero estar seguro, ahora, de que podemos cumplir lo que estamos diciendo que vamos a hacer”.

Tras una larga discusión, el Consejo decide continuar manteniendo, por ahora, dos procesos separados de planificación. Por un lado el de planificación de gestión excelente y, por otro, el de la planificación operativa.

El Consejo, no obstante, acuerda que Arroyo lidere el proyecto de integrar los dos procesos de planificación, cuando eso deba ocurrir.

En preparación para ese proyecto, Arroyo forma un equipo para “benchmark” el proceso de planificación operativa de DFC. Comenzar por ahí, irá preparando a DFC para integrar los dos procesos de planificación cuando llegue la hora.

El comienzo de la FASE IV DESPLIEGUE coincide con el comienzo de un nuevo ciclo de productos en DFC. Hasta ahora, la estrategia de producto de Martínez parece estar funcionando, pero nada ha resultado fácil. Un cierto número de altos directivos de otras empresas han hecho comentarios de que DFC está evidenciando que se mueve en la dirección adecuada. Martínez sabe que DFC no ha hecho más que empezar y que lo logrado no se sostendrá a menos que la organización pueda llevar a cabo un número de cambios importantes en su forma de hacer las cosas.

El Consejo comienza a implantar la siguiente fase del plan de apoyo. Sin embargo, diversas áreas del plan deben modificarse para responder a las necesidades del nuevo ciclo de producto. El plan de liderazgo, que se concentra mayoritariamente en relaciones internas, incorpora una nueva sección que aborda el contacto con clientes externos.

El plan de comunicación incorpora canales adicionales de comunicación multidireccional. El software de apoyo al plan de medición contiene errores en el mecanismo de captura de datos y algunas disfunciones en su proceso de funcionamiento, que deben ser corregidas. El Consejo de Excelencia está convencido que estas modificaciones facilitarán el esfuerzo de implantación para que pueda seguir integrándose con normalidad en la cultura de la organización.

El Consejo se da cuenta de que debe hacer un esfuerzo por enseñar a la organización acerca de cuáles deben ser los usos de los datos de medición. El grupo de apoyo a la medición trabaja con el grupo de apoyo encargado de la comunicación, para informar a todos los colaboradores de DFC de que los datos de medición son para usarse como punto de partida de la mejora permanente y para reconocimiento y recompensa. Los datos recogidos en ningún caso serán utilizados para establecer penalizaciones.

El Consejo aprendió durante la FASE III INICIO que todo el mundo necesita cierta formación básica en excelencia en gestión. El grupo de apoyo encargado de la formación diseña un taller de trabajo que proporciona una panorámica de lo que es excelencia en gestión y de los objetivos empresariales de DFC al implantarla. Incluye también un ejercicio, a realizar por cada participante, de lo que cada uno entiende que la excelencia en gestión ofrece a cada persona y de lo que cada uno puede ofrecer para lograr el éxito en su implantación en DFC.

Cuando el taller es presentado por primera vez, el Consejo se encuentra grandes dosis de apatía y escepticismo.

“Parece que todavía siguen con esto de la gestión excelente”, comenta Luna, el especialista, cuando él y Mota acuden al taller de trabajo. “No pensé que fuese a durar tanto. Todavía no han hecho casi nada”.

“No sé”, dice Mota, ingeniero de software. “Quizá no hayan hecho mucho todavía, pero mi cometido ahora es mucho más fácil desde que simplificaron el proceso relativo a modificaciones de ingeniería (ECO). Yo creo que vale la pena ver qué nos cuentan en este taller. Pero no tengo mucho tiempo para meterme en más cosas. Ahora estoy también en el proyecto Tridente”.

“Yo todavía sigo en el proyecto Cimarrón”, dice Luna, “y estamos también muy ocupados. Bueno, veamos de qué va todo esto. Mi jefe nos ha hablado mucho al respecto”.

A medida que los equipos van tomando protagonismo en DFC, los colaboradores llegan a los talleres con mayor interés por conocer dónde puede encajar cada uno. Se van formando más y más equipos en función de las oportunidades de mejora que se van identificando. Uno de estos equipos se crea con el propósito de benchmark el proceso de diseño de manera que esto pueda contribuir a mejorar el desarrollo de nuevos productos.

El Consejo de Excelencia se encuentra con grandes resistencias para estandarizar y documentar los distintos procesos. Por lo tanto, se ve obligado a emplearse a fondo para lograr que los grupos documenten sus procesos. Además, crea un comité para documentación de procesos y establece un mecanismo de recompensa a la certificación de procesos.

Existe gran interdependencia en DFC, por tanto el Consejo incita la creación de muchos equipos con participación multifuncional. Estos equipos reciben formación básica en técnicas y métodos de resolución de problemas y de trabajo en equipo. A medida que estos equipos van adquiriendo experiencia, sus participantes van sintiendo que pueden tomar decisiones sobre problemas empresariales tales como eliminar, modificar o diseñar nuevos procesos.

Para el final del primer año en la FASE IV DESPLIEGUE, el trabajo de los equipos ofrece ya retornos muy significativos. La mejora en certificación de suministradores ha supuesto una reducción de un 30% del ratio de rechazos. El programa de formación sobre conservación de la energía junto con la renegociación de algunos contratos, ha reducido el gasto energético anual un 15%.

Algunos equipos, no obstante, presentan resultados decepcionantes. Cuando el Consejo investiga las causas, lo que normalmente se encuentra es una carencia de apoyo apropiado por parte de la gerencia. El Consejo reacciona mejorando la formación sobre liderazgo en excelencia en gestión y modificando también el sistema de reconocimiento y recompensa para reforzar los hábitos y comportamientos que se esperan de los líderes en DFC.

Para el tercer año en la FASE IV DESPLIEGUE ya se ha puesto en marcha un equipo de coordinación entre equipos para incorporar las funciones de fabricación y servicio al cliente, al diseño de productos desde sus comienzos. Los equipos implicados en esta iniciativa, están convencidos de que reducirá el tiempo de desarrollo, eliminará costes, proporcionará más flexibilidad y atenderá mejor a las necesidades de los clientes.

Debido al éxito que tuvo el primer Día de la Excelencia, el Consejo decide establecer nuevo evento anual dirigido a todas las personas de DFC, que deciden llamar "Excelencia en Acción". Durante este evento los distintos equipos muestran sus progresos, se presenta también lo que podría denominarse "el estado del arte" en excelencia en gestión con lo más novedoso y se otorgan reconocimientos públicos a los logros alcanzados.

Este evento es coordinado por el grupo de comunicación del Consejo de Excelencia de manera que haya actividad en todas las áreas de DFC y no sólo en las más significativas.

Formando parte del evento, se cuelgan pósters conteniendo el plan gestión excelente más actualizado, por todas las dependencias. A medida que se va desarrollando el plan, los gerentes de área comienzan a publicar también sus propios planes locales.

Durante el tercer año de la FASE IV DESPLIEGUE, Martínez visita uno de los edificios de DFC que aloja más de 400 personas. Se acerca a Riva, que ha sido promocionada recientemente y trasladada a este edificio, y charlan brevemente sobre la reunión del Excelencia en Acción local en la que ambos van a participar.

"No imaginé", dice Martínez, "cuando hace ya cuatro años me abordaste en la cafetería, que fuera a estar dedicando tanto tiempo a la excelencia en gestión".

"Tampoco yo", responde Riva, "pero tenía esperanzas. Por otra parte, también a mí me resulta sorprendente la cantidad de tiempo que estoy dedicando a ello".

Martínez señala entonces, "Bueno, parece que al menos funciona. Ya no vivimos en crisis permanente, ni siquiera aparecen. Creo que hemos aprendido a convivir con nuestros clientes".

“Sí”, dice Riva, “nuestros resultados del tercer trimestre confirman una tendencia excepcional y precisamente en esa dirección”.

Al pasar por el despacho de uno de los gerentes, Riva observa un póster de plan gestión excelente colgado de la pared. “¡Mira eso!”, señala. “Es un claro ejemplo de lo lejos que hemos llegado. Eso además me recuerda que llevo tiempo queriendo preguntarte cuándo vamos a presentarnos al Premio Europeo a la Excelencia. Yo creo que podríamos aprender mucho con el proceso de presentación de candidatura y con el de evaluación posterior”.

“Hmmm”, responde Martínez. “Eso requiere mucha dedicación. No estoy seguro todavía, pero ¿por qué no lo ponemos en el orden del día de la próxima reunión del Consejo de Excelencia? Ya he aprendido que cuando tú sugieras algo sobre excelencia en gestión, debo prestarte toda mi atención”.

El Consejo se reúne para planificar la FASE V INTEGRACIÓN. Los componentes del Consejo están sorprendidos de sentirse reacios a planificar su propia disolución y la de sus grupos de apoyo.

Arroyo comenta, “Yo no entiendo por qué nos está costando tanto. Llevo tanto tiempo metido en esto que voy a notar un gran vacío cuando este grupo desaparezca”.

Nuñez asiente. “He disfrutado tanto con este trabajo que ahora no me apetece nada dejarlo”.

Caballero también interviene, “Me imagino que a la gente de los grupos de apoyo les pasa lo mismo. Pero bueno, ni el trabajo va a desaparecer, ni nosotros tampoco. Quizá nos resultara más fácil si dedicáramos algo de tiempo en nuestra próxima reunión a abordar algunas de nuestras preocupaciones particulares”.

“¿Por qué no planificamos, también, algún reconocimiento para nuestros colaboradores en los grupos de apoyo?” sugiere Gómez.

Los miembros lo aprueban y prosiguen con la planificación de la FASE V INTEGRACIÓN.

© 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.