

El Consejo de Excelencia se apoya en el proceso de planificación para la gestión excelente con el propósito de incorporar elementos de dicho plan a los planes funcionales operativos y a los planes a elaborar por los distintos líderes de equipos.

El Consejo realiza comprobaciones para asegurarse de que los procesos de apoyo siguen estando ahí y que su titularidad forma parte de las tareas operativas y de gestión habituales. Examinan el sistema de evaluación del rendimiento de las personas, para cerciorarse de que se le han incorporado las expectativas relativas a gestión excelente. Se opera con procesos de realimentación de información, nuevos y existentes ya, que señalan una particular atención a los aspectos de la gestión excelente. Se ha establecido un sistema de apoyo entre líderes “excelentes” y los temas relacionados con gestión excelente forman parte habitual del orden del día de las reuniones operativas periódicas que tienen lugar en DFC.

Antes de la disolución definitiva, el Consejo de Excelencia patrocina un evento específico, que denominan “Transición a la Excelencia”, para los miembros del Consejo, su equipo de apoyo y para posibles alumnos futuros. El grupo de apoyo encargado de la comunicación prepara un vídeo con los momentos importantes del proceso de transformación de DFC. Entrevistan también a todos los invitados al evento sobre lo que ha sucedido durante estos años y sobre sus expectativas para el futuro de gestión excelente en DFC. Este vídeo se pasa durante el evento y después es presentado a Martínez.

El grupo funcional dedicado a la planificación en DFC, ahora asume algunas de las responsabilidades de planificación del Consejo de Excelencia. Este grupo lleva a cabo auditorías y examina los planes operativos para determinar cómo pueden mejorarse. Cuando realizan recomendaciones, los miembros incorporan y adaptan mucho de lo aprendido planificando gestión excelente. Se dan cuenta de que el sistema de comunicación de la planificación operativa demanda mejoras de manera que los planes correspondientes puedan generarse con la participación adecuada de personas, sean útiles y utilizados, puedan medirse y puedan también ser actualizados regularmente.

Durante el segundo año con la FASE V INTEGRACIÓN, Martínez y sus colaboradores directos se sienten capaces de incluir objetivos específicos para las relaciones de DFC con la comunidad y la sociedad en general. Tras un análisis de los distintos grupos de interés o stakeholders, eligen concentrarse prioritariamente en el medio ambiente y en el sector educación, es decir, Universidad, Colegios y Escuelas. Para el tercer año en la FASE V INTEGRACIÓN, en los planes operativos, incluso de los grupos de niveles inferiores, aparecen ya objetivos de impacto social.

Al final del segundo año, Santiago Cid, el gerente de planificación, realiza una breve presentación al Comité de Dirección que preside Martínez.

“Nuestro proceso de planificación solía consistir en rellenar papel. Personalmente, me sentía más como un mecanógrafo que como un planificador. Ahora veo que nuestro trabajo tiene sentido. Algunas veces es duro, especialmente en los momentos de diálogo y negociación, pero ahora percibo que en el grupo de planificación dirigimos el proceso, mientras que los gerentes y colaboradores de DFC dirigen la ejecución de los planes. Estamos satisfechos de que en las auditorías y evaluaciones de los planes, nos señalen que estamos aportando valor. Ahora los gerentes aprecian el tiempo que estoy con ellos y agradecen los comentarios.”

Cid expone diversos gráficos. “Nuestros indicadores señalan que aproximadamente el 80% de los planes operativos incorporan, al menos, alguna de las sugerencias de mejora, no solamente de las realizadas por mi grupo de planificación, sino también de las de otros evaluadores.”

Un efecto de incorporar la excelencia en gestión a los planes operativos es que la planificación operativa requiere más elaboración, más trabajo, más tiempo. Se precisa investigar más antes de comprometerse en los planes. Los planes, sin embargo, son mucho más útiles dado que incluyen más detalles, más objetivos específicos y más medición de resultados. Los equipos trabajan más eficazmente porque los planes están bien desarrollados y pueden utilizarse, por tanto, como punto de partida para los proyectos a abordar por los equipos.

Todos los miembros de DFC están ahora en al menos un equipo: muchos están en más de uno. El sistema de reconocimiento y recompensas reconoce la participación en equipos, y el trabajo en equipo forma parte de todas y cada una de las evaluaciones del rendimiento de las personas. La organización está profundamente involucrada en formar equipos con clientes y suministradores.

Los proyectos de Benchmarking continúan aumentando y se utilizan ampliamente técnicas como voz del cliente para concretar aspectos específicos de las necesidades del cliente. Las personas de la organización se muestran generalmente favorables al uso de técnicas estadísticas. Los equipos utilizan una gama de métodos y herramientas para atacar problemas u oportunidades. Se evidencia en todas las áreas un amplio uso de métodos y herramientas propios de la excelencia en gestión.

Debido a la creciente experiencia adquirida trabajando con excelencia en gestión y también a la mejora notable en planificación, todo el mundo tiene una descripción de las responsabilidades inherentes a su trabajo, realizada en términos de proceso. Cada persona conoce los objetivos de DFC así como los de su propio grupo. Todo el mundo tiene claro dónde encaja en el plan operativo de DFC.

Durante el tercer año en la FASE V INTEGRACIÓN, Martínez visita una de las dependencias remotas de la compañía. Cuando cruza las instalaciones observa gran cantidad de pósters en distintos lugares, con objetivos. Se sienta a almorzar con un grupo de técnicos del servicio post-venta y se sorprende al oírles hablar en profundidad sobre dichos objetivos.

“Los resultados de la compañía son para sentirse satisfecho”, comenta Alejandra Martín, una de las técnicas.

“Sí, nos gustaría que la compañía siguiese creciendo este año un 20%”, responde Martínez.

“Yo tengo un objetivo relacionado con eso en mi plan individual para este año”, dice Hilario Noriega, otro técnico.

“¿De veras?”, dice Martínez. “Pensaba que comía con un grupo de gente del servicio post-venta”.

“Y lo somos”, interviene otro. “Yo tengo un montón de contactos con clientes y estoy también en un par de equipos encargados de mejorar la atención al cliente. Acabo de trasladar a ventas, la semana pasada, dos prospects muy, muy calientes. Además, dado que por nuestro trabajo conocemos muy bien al cliente, algunos comerciales acaban pidiéndome ayuda para completar ciertas ofertas a clientes”.

“Yo he mantenido un registro de las oportunidades que he trasladado a ventas desde que supe que este era uno de nuestros objetivos. Hasta hoy, han sido 15 durante este año. El año pasado, cuando no prestaba mucha atención a esto, fueron sólo 5”, comenta otro técnico.

“Mi equipo encargado de la mejora de la atención al cliente, ha desarrollado diversos métodos para ayudar a identificar oportunidades de venta y están siendo muy útiles para todos”.

Martínez está profundamente impresionado. “Sabía que estábamos tratando de mejorar la planificación y su ejecución, pero nunca imaginé que esto fuese a ser un objetivo que implicaría al grupo de servicio post-venta. ¡Estáis haciendo un gran trabajo! Adivino que os habéis tomado todo esto de una forma muy personal”.

“Siempre nos hemos preocupado por la compañía”, dice Noriega. “El problema antes, era que no había interés por nosotros en ese sentido, ni existía el mecanismo para que pudiéramos contribuir”.

De regreso del viaje, Martínez reflexiona sobre la planificación del próximo Excelencia en Acción. “¿Por qué el ponente estelar tiene que ser siempre un directivo?”, se dice a sí mismo. Quizá debamos invitar a ese grupo de técnicos con los que he almorzado. Lo que están haciendo sí que es verdadero liderazgo orientado al cliente, y me gustaría que algunas personas escuchasen lo que están haciendo. Además, eso me liberaría tiempo para trabajar en nuestra presentación al premio europeo. La memoria podría ser precisamente lo que necesitamos para abordar el siguiente paso en nuestro camino, liderazgo en excelencia en gestión y pasión por el cliente.

© 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.