

HACIENDO REALIDAD UNA CULTURA DE EXCELENCIA



El concepto de excelencia en las organizaciones es uno de esos conceptos, como sostenibilidad, cultura o transversalidad, que, de tanto utilizarse, ha perdido la esencia de su significado.

Habitualmente, la excelencia tiende a confundirse con la perfección, un concepto estático e ideal que poco tiene que ver con la realidad dinámica de las empresas.

Por simplificar, la excelencia es **lograr diseñar y ejecutar muy bien procesos empresariales**, pero el concepto es más profundo.

La excelencia empresarial es una **cultura**. Habla de normas, valores, comportamientos y voluntades.

Significa observar y corregir de manera continua, ser **incómodo** y políticamente incorrecto.

Es que el equipo interiorice la necesidad de moverse y mejorar **sin línea de meta**, de manera continua. Intentar maneras de actuar nuevas **sin miedo a equivocarse**.

Por ello, lejos de ser un concepto estático, la excelencia enfoca a la empresa a la **mejora continua**, a querer hacer las cosas mejor en las distintas áreas.

Las empresas deben ser excelentes en tres o cuatro aspectos/factores –lo que no parece excesivo, ¿verdad?–, pero son los que el cliente necesita y los que le van a hacer diferenciarse de la competencia

Dicho de este modo, parece un viaje largo e interminable, como una filosofía con un objetivo inabarcable, inalcanzable y etéreo, pero cuando hablamos de la implantación de la cultura de la excelencia debemos ir a todo lo contrario. Bajemos el concepto a la realidad.

Seamos realistas, pidamos lo (que parece) imposible

¿Debemos ser excelentes en todo? ¿Por dónde empiezo? A lo que nos referimos cuando hablamos de excelencia es a hacer muy bien las cosas (los procesos empresariales), pero, como todo en la vida, nos ayudará entender **“para qué”** quiero ser excelente. Y,

como todo en la vida (de las empresas), la respuesta la tiene **el cliente**.

¿Qué quiere el cliente? ¿Por qué me va a pagar? Debemos definir:

1. Cuáles son los **factores clave de éxito** de nuestro mercado: atención comercial, servicio, innovación, precio, cocreación de soluciones, gama de productos, adaptabilidad... Y definir los más importantes para nuestros clientes.
2. Conocer qué valoración tenemos respecto a esos factores. Con ello ya podremos establecer un plan de mejora claro y enfocado al cliente.

Esto nos demostrará que, realmente, las empresas deben ser excelentes en tres o cuatro aspectos/factores –lo que no parece excesivo, ¿verdad?–, pero son los que el cliente necesita y los que le van a hacer diferenciarse de la competencia.

Cómo caminar hacia la excelencia

Una vez tenemos claros los factores clave de éxito, esos aspectos donde tenemos que ser excelentes, debemos aterrizar el plan de acción que nos va a permitir avanzar y controlar nuestro camino hacia la excelencia.

Tras 25 años de experiencia, en Improven tenemos claro cómo definir esos planes, pero también qué hemos de hacer para que se cumplan (que es donde reside el valor real del plan). Queremos exponer aquí aspectos clave para que este viaje llegue a buen puerto:

- **Equipo:** la involucración y el convencimiento del equipo, a todos los niveles, constituyen el primer paso. Debemos lograr que hagan suyo el objetivo y que incorporen la búsqueda de la excelencia como un comportamiento diario y demostrativo de la intención de mejora. Esto está muy relacionado con los valores y con **el modelo de liderazgo** de la empresa.
- **Medir:** es fundamental saber dónde queremos llegar, pero también dónde estamos. Y establecer unidades de medida (indicadores de gestión) claras, objetivas y honestas que nos permitan evaluar el avance. La excelencia por sí misma está muy bien, pero debe asegurar mejores resultados económicos.
- **Comunicar:** además, es necesario que esos indicadores (objetivos y evolución) sean compartidos para que el objetivo sea común a todos.
- **Ambición:** debemos definir objetivos para estos indicadores, que deben ser realistas, pero ambiciosos, que obliguen a la empresa a moverse y a “estirarse” para lograr cambios significativos.
- **Conexión con la estrategia:** la excelencia debe estar conectada con la estrategia de la empresa como un motor que acelera la implantación de esa estrategia. Tanto es así que en algunas empresas donde hemos participado en la planificación estratégica hemos definido un eje estratégico de excelencia.



Guillermo Prats, socio de Improven

El viaje hacia la excelencia es un camino motivador y emocionalmente muy gratificante, pero no suele ser recto ni sencillo. La perseverancia y la toma de decisiones son imprescindibles

• **Todo empieza en el cliente:** es importante repetir esto, porque, muchas veces, nos encontramos empresas poco enfocadas al cliente que no funcionan bien a nivel de resultados, pero están convencidas de ser muy buenas en lo que hacen. Claramente tienen el foco en lo no importante para el cliente; por ello es tan importante conocer al cliente y adaptar los procesos a sus necesidades.

El viaje hacia la excelencia es un camino motivador y emocionalmente muy gratificante, pero no suele ser recto ni sencillo. La perseverancia y la toma de decisiones son imprescindibles, lo que lo hace más interesante aún.

En Improven nos mueve lograr que nuestros clientes caminen hacia la excelencia para lograr mejores resultados, es lo que nos motiva cada día. Entendemos nuestro oficio como acompañantes que cumplen un propósito: hacer **mejores empresas para un mundo mejor**.

improven