



Excelencia en la empresa, ¿la buscamos o la encontramos?

... y es que, cuando salimos, intencionalmente, a un viaje de placer buscamos el máximo disfrute porque estamos dispuestos a encontrar las mejores

*Dr. Luis (Luigi) Amendola, Ph.D.⁽¹⁾(²) , Sergio Noguera, Ing, MSc⁽¹⁾
PMM Innovation Group, Europa⁽¹⁾, PMM CIEx Innovation University, USA⁽²⁾*

"Si bien buscas, encontrarás"
Platón.
Filósofo griego.
(Atenas, 427 - 347 a. C.)

Creemos que aquí existe un asunto de propósito y compromiso. **¿Alguna vez ha querido usted ser el mejor en algo, sobresalir en su desempeño, tener resultados distintos y ser la excepción de la regla?** Con ese pensamiento en mente, el siguiente paso de su vida sería cómo llegar allá y mantener sus resultados. En la vida de empresa de los **"Managers-Leaders"**, estos se imponen metas personales asociadas con los objetivos organizacionales, y cuando la estrategia planificada es la excelencia organizacional de la empresa, **comienza "el viaje de placer" que dará acción a la búsqueda, exploración y disfrutes del encuentro con premio deseado.**

Introducción

Uno de los gurúes del management mundial nos dejó esta gran idea, y así nos dijo: **"Persiga una innovación tan rápido como pueda.** No cese jamás de innovar en nuevos proyectos. No se preocupe por el fracaso de sus acciones, ni por ser original. **Todo fracaso llegará porque es parte de la acción con propósito, y cuando llegue "hágalo pasar"**. Obviamente que pase y que nos deje lo suyo, la enseñanza en modo de aprendizaje. Este gurú es Tom Peters (1942), quien luego de ejercer funciones como ejecutivo consultor de McKinsey & Company (1974-1981), conformó su propia empresa consultora, Palo Alto Consulting Center. Y su gran aporte fue el invitar a los directivos de empresa a enfocar su visión de los negocios de un modo radicalmente distinto. Decía Peters (1988), **"Adhiera al cambio a su capacidad de acción.** Cree una visión y demuéstrela mediante el ejemplo, hágalo empático. Delege autoridad hasta el más bajo nivel operativo" Y con esas recomendaciones rompió paradigmas de gestión en su época. **La visión de Peters da propósito, el cambio abre caminos.** Veamos...

Lo que se busca y lo que se encuentra

Por lo tanto, en nuestra disertación de esta semana: buscar implica encontrar, mas quien encuentra sin buscar está sujeto a lo que el azar le premie. He aquí nuestro punto de partida y la gran lección al mismo tiempo: buscar sin someterse al método de búsqueda, eso sí, mantener el enfoque en lo que se busca. El camino puede variar, y está abierto a ello, pues el cambio y la incertidumbre son parte del camino. Abracemos al cambio y a la incertidumbre porque nos dará la oportunidad de abrir el abanico de posibilidades. **¿Posibilidades infinitas? Averigüémoslo** y convirtámonos en auténticos **"Managers-Leaders"**.

Esta filosofía de cambio en las personas es lo que convirtió a **Tom Peters** en una referencia del management hace más de 30 años y unos cuantos libros. Su primer escrito exitoso fue **"En busca de la Excelencia"**, que junto con a **Robert H. Waterman**, desarrolló su investigación en la consultora McKinsey resultando unos criterios y atributos que distinguen a las organizaciones excelentes de las organizaciones tradicionales. Su gran aporte a la filosofía de la excelencia fue marcar una propuesta de camino para que los directivos que las apliquen

conviertan a sus empresas en organizaciones excelentes tanto en funcionamiento como en resultados

Aquí observamos **el valor que imprimen las mismas personas**, en este caso los directivos, si el objetivo buscado es comunicado y compartido para lograr el encuentro satisfactorio con los resultados esperados y planteados, tal vez, en ese objetivo. Y esto, pareciera sonarnos muy familiar, pero en la ejecución de las ideas y la actitud que la acompaña son las claves del éxito de las organizaciones.

La excelencia como el valor de un propósito

Enfoquemos nuevamente nuestra atención en lo que **Peters encontró**, él junto con su colega de investigación **Waterman**, descubrieron que existían (y existen después de 30 años de su estudio) directivos de empresas que siguen el denominado **Modelo Tradicional, en el que sólo atienden a las cifras y toman las decisiones en función únicamente de los números**.

Es necesario **comenzar por convencer e inspirar a las personas**, primero a nosotros mismos y luego poner en sintonía a nuestros colaboradores. Conformar frentes en las áreas de la empresa e integrarlos como equipos de aprendizaje. Refiere Peters (1985) que, el grupo pequeño es el dispositivo más visible de las divisiones. **Los grupos pequeños son, sencillamente, los elementos organizacionales fundamentales de las compañías excelentes**". Esta es una clave de valor para lograr que la idea se homogenice alrededor de un propósito común, la idea de "el viaje".

Algunas veces nos costará sacar a nuestros colaboradores, y a nosotros mismos, de la inercia, del paradigma de si somos o no capaces de afrontar retos. Busquemos nuevamente cual es nuestro propósito y afinquemos nuestros principios y valores en ello. **La claridad, la transparencia, la comunicación, y la empatía, nos ayudan a captar colaboradores convencidos en la idea**. Peters (1985) dice que, a veces nos preguntamos si es posible ser una compañía excelente sin claridad de valores y sin tener el tipo adecuado de valores. **Obviamente los resultados hoy en día demuestran que los valores, ética y principios van de la mano con la filosofía de excelencia**.

Peters señala en su libro lo que él denomina **"los ocho principios"** de camino a la excelencia que deben seguir las organizaciones que busquen la excelencia, y que es su legado. Estos son:

- 1) **Orientación a la acción;**
- 2) **Acercarse al cliente;**
- 3) **Fomentar y avivar la autonomía e iniciativa en los colaboradores;**
- 4) **La Productividad nace desde las personas;**
- 5) **Orientar la acción con base en los valores;**
- 6) **Vivir en el corazón del negocio y la fidelidad hacia ello;**
- 7) **Estructura simple significa staff reducido;**
- 8) **Dirección central con libertad individual.**

Refuerza Peter la idea de persistir con esta filosofía en cualquier parte del camino y lo largo de él, aún después de llegar. "Junto con la grandeza viene, desafortunadamente, la complejidad, y casi todas las grandes compañías responden a la complejidad de la misma manera, diseñando sistemas y estructuras complejos" (Peters, 1985). Y a continuación, el gran aprendizaje: **"Nada está mal con las medidas financieras, sabrá usted. No se puede vivir sin ellas. Pero son sólo una parte de lo que es el panorama"**. Todo proyecto está basado en ideas, y el avance de esas ideas se constata midiendo, pero quienes avanzan y miden son precisamente las personas. Hagamos de las personas participes y lograremos creer antes de ver los resultados. Es así como damos **el primer paso que nos saca del lugar donde estamos, y nos impulsa a avanzar**. Podemos ser excelentes si tenemos el propósito, más allá de lo "accidentado" del camino.

La excelencia operacional en la empresa

La **Excelencia Operacional es un proceso de disciplina**, y abarca no solo procesos en toda la organización, sino que también incorpora varios otros ingredientes, en particular la cultura y la forma en que se ve la organización desde una perspectiva de creación de valor (abarca las personas, la tecnología, las herramientas y otros recursos).

En palabras de Amendola (2014), la Excelencia Operacional (ExcOp) es un término acuñado por empresas como DuPont, ExxonMobil, Shell, gracias a sus continuos

esfuerzos por obtener excelentes índices de seguridad, productividad e innovación. Estas organizaciones iniciaron un camino hacia la búsqueda de la Excelencia Operacional partiendo de la **identificación de aquellas prácticas que permiten asegurar que los resultados esperados no sólo se cumplan, sino que además vayan mejorando** de acuerdo a la necesidad, y contexto operativo-económico de las mismas.

Refiere Amendola (2018), que todas las definiciones inmediatas del término, guiadas por la intuición de lo descriptivo de "excelencia" se acercan cautelosamente a la idea de obtener alto nivel en todas las operaciones de un negocio, y todas ellas son correctas. Además, Amendola cita a varios autores al respecto, se debe hacer hincapié en la necesidad de una **"excelencia global", en la que se requiere que las organizaciones maximicen la eficiencia y rentabilidad de sus operaciones** a través de un excelente control y un valor máximo de unidad de negocios de todos sus activos industriales (Anass Cherrafi, 2017), mientras se mejora la seguridad y se reduce el impacto ambiental negativo (Filho, 2013). Y en todo su conjunto, la excelencia conduce a la entrega puntual de bienes y servicios competitivos a los clientes (Amendola, 2018), a la innovación tecnológica (Chen-Fu Chien, 2014), a la resiliencia y sustentabilidad (Rocha, 2016), externalización (Pampillón, 2020), y a un desarrollo de la tecnología de la información y competencia global (Zayas, 2020).

Cuando buscamos la excelencia operacional en la empresa, generalmente (y debe ser así) debemos comunicarla al equipo humano, por lo que esa motivación debe partir de una inspiración compartida convertida en acción. Debemos convencer para accionar con la estrategia y **el plan de acción que nos lleve "en un viaje de placer", a tomarnos tiempo para "disfrutar de las actividades", y así lograr encontrar "el premio"**. Y esta metáfora viene como anillo al dedo cuando nos damos cuenta que, en este viaje hacia la excelencia no estamos solos. Tenemos unos acompañantes y debemos convencerlos e inspirarlos. De ahí surgen dos preguntas obligadas: **¿Cuáles son las claves para que las estrategias definidas o que nacen de la gerencia, la alta gerencia o dirección sean ejecutadas o hechas realidad por el piso de planta (operarios) y viceversa?**

¿Cómo gestionar los cambios que surgen en la línea de producción o el llamado piso de planta?

Como vemos, ambas preguntas tienen respuestas en la gente, el equipo humano que ha de acompañarnos en ese **“viaje hacia la excelencia operacional”**. Aquí, es importante añadir un ingrediente más. Añadamos una nueva manera de hacer las cosas, una mejor manera de avanzar y obtener resultados con eficiencia. A esto lo llamaremos **“actitud innovadora”**, la cual hará que el viaje sea hecho con **“actitud hacia lo que se busca”**.

Para implementar exitosamente un programa de Excelencia Operacional **se deben trabajar con el equipo humano simultáneamente todas y cada una de las áreas funcionales-operativas de la organización**, mediante la aplicación de políticas de formación, motivación, incentivación, reconocimiento y desarrollo eficaz del talento humano, fundamentadas en la misión y enfocadas en la visión corporativa (Palencia, 2020).

En **PMM CIEx Innovation University** www.pmmciex.com haciendo uso de nuestra experiencia de Consultoría Internacional Especializada en Innovación - Excelencia Operacional, con diversos sectores industriales, hemos realizado estudios cuyos resultados nos muestran que más del **70 % de los líderes corporativos promocionan la innovación como una de las tres principales prioridades comerciales**, pero solo el 22 % establece métricas de desempeño de innovación. Así, nuestra ventaja competitiva nos permite ofrecer a las corporaciones procesos único y definidos para cada tipo de negocio, adaptándolo a sus propias necesidades.

A través de nuestra **Consultoría Especializada, y nuestra metodología de 7 pasos de PMM** le aseguramos que las iniciativas orientadas a la Innovación-Excelencia Operacional estén alineada a las necesidades y desafíos de la organización (generen valor). **El primer paso es determinar el Gap** a través de un diagnóstico, esto nos revela información sobre cómo su organización gestiona sus esfuerzos de Innovación-Excelencia Operacional considerando lo que ocurre en tres niveles: estratégico, táctico y operativo. **A partir de ahí se define un Road-Map y los supuestos de valor** para plantear así el Business Case que dará impulso

a los nuevos esfuerzos de la organización. **Finalmente, la implementación de las acciones de innovación-excelencia operacional** se desarrollarán con el cliente adecuando sus capacidades de aprendizaje, liderazgo y desempeño, para lo cual **aplicamos un acompañamiento especializado bajo nuestro lema "learning-by-doing"**, garantizando que las soluciones de mejora implantadas sean sostenibles, y se obtengan resultados concretos reflejados en eficiencia y rentabilidad.

El siguiente **Modelo de Excelencia Operacional (Figura 1)** muestra cómo se debe unir el Business plan, el risk management, la cultura y las personas, y la tecnología para generar valor. Para conducir a la organización hacia la Excelencia Operacional, hay que considerar los diferentes aspectos relacionadas a las **etapas Plan, Hacer, Verificar (Ciclo de vida de los activos) y Actuar relacionado a la Excelencia Operativa**. Este modelo muestra de una forma muy práctica bajo el ciclo de Deming cuáles con los puntos clave a abordar para alcanzar la mejora continua y la excelencia operacional.

En **PMM CIEx Innovation University** www.pmmciex.com estamos claramente comprometidos con las organizaciones industriales, **en promover el manejo del cambio y enfrentar los escenarios de incertidumbre**, creando a su vez ambientes en donde los equipos de trabajo hagan una performance con una vital actitud innovadora para la Excelencia Operacional, lo que nos ha permitido, y nos sigue permitiendo, trabajar nuestra Consultoría Especializada con organizaciones de distintas ramas de la industria.

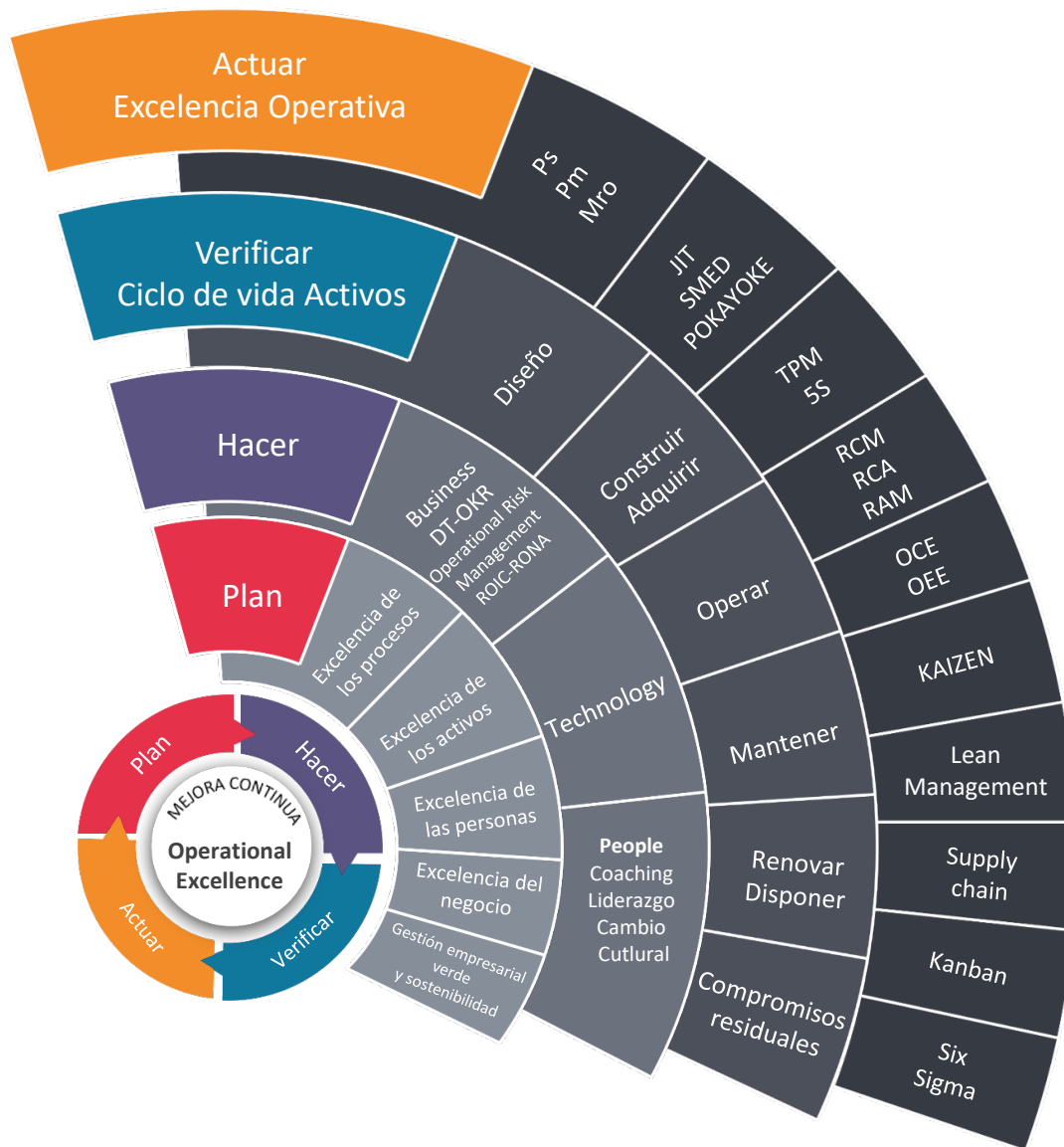


Figura 1. Modelo de Innovación – Excelencia Operacional & Mejora Continua (Amendola. L. – Depool, T. 2017 © Copyright PMM)

La excelencia es una práctica y un valor compartido, y en tu empresa puedes encontrarla si tu punto de partida tiene como propósito su búsqueda. Nosotros, te ofrecemos acompañarte en el camino hacia la Innovación-Excelencia Operacional. Este es el momento. Contáctanos.

Referencias:

Amendola, L. (2014). Excelencia Operacional. Valencia, España: PMM Innovación Group.

Amendola, L. (2018). Mejorando la rentabilidad a través de la excelencia operacional. Valencia, España: PMM Innovación Group.

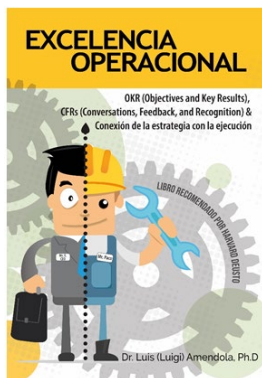
Amendola, L. (2019). Excelencia Operacional, OKR (Objetives and Key Results), CFRs (Conversations, Feedback add Recognitions) & Conexión de la Estrategia con la ejecución. Valencia, España: PMM Innovación Group.

Peters, T. (1985). En busca de la excelencia. Norma: Bogotá.

Peters, T. (1988). Prosperando en el Caos. Norma: Bogotá.

Palencia, O. G. (2020). Que es la excelencia operacional. Parte 1. Revista Reportero Industrial. Disponible en: <http://www.reporteroindustrial.com/blogs/Que-es-la-excelencia-operacionalParte-1+g7202> [Acceso: 6 feb. 2021].

Libro recomendado:



LIBRO: **Excelencia Operacional, Dr. Luis (Luigi) Amendola, PhD**

Uno de los cuatro mejores libros de Excelencia Operacional según Harvard Deusto, este libro enumera las claves para ofrecer a los clientes bienes competitivos de máxima calidad a través de una productividad eficiente y efectiva. El autor, Luis Amendola, explica la importancia de la excelencia operacional para aquellas empresas que operan en mercados donde predomina la innovación, el negocio, la externalización de la gestión de los activos, la tecnología de la información y la competencia digital.

<https://pmm-bs.com/bookstore/>

DESCÁRGATE EL 1º CAPÍTULO DEL LIBRO ESCANEA EL CÓDIGO QR Y PROPORCIONA TUS DATOS. ¡TOTALMENTE GRATIS!



Dr. Luis (Luigi) Amendola, Ph.D



Cuenta con dos doctorados otorgados por USA y EU, CEO & Managing Director PMM Innovation Group, Managing Director Center for Innovation & Operational Excellence (CIEx), USA, Asesor PMM Business School, Europa, Managing Director PMM University, USA. Se desempeñó por 20 años como Research Universidad Politécnica de Valencia, España. Certificado Auditor Leader IRCA, Auditor Leader Sistemas de Gestión de Activos ISO 55001. Con más de 40 años de experiencia en la industria de manufactura, generación, transmisión y distribución de energía, minería, petróleo, gas, petroquímica, planificación energética,

energía renovable (Eólica - Fotovoltaica), apoyo en programas de investigación con universidades y centro de transferencia de tecnología, colaborador de revistas técnicas, publicación de libros en Asset & Facility Management, Excelencia Operacional, Realibility Maintenance e Innovación Estratégica. Participación en congresos como conferencista invitado y expositor de trabajos técnicos en eventos locales e internacionales en empresas y universidades. Miembro de equipo de editorial de publicaciones en Europa y asociaciones profesionales, Asesor de empresas en Europa, Iberoamérica, U.S.A, Australia, Asia y África. Ha publicado más de 20 Libros y cuenta a la fecha con más de 310 publicaciones entre revistas profesionales y científicas.



Dr. Luigi Amendola, Ph.D

Sergio Noguera, Ing. MSc



Consultor, Investigador, Coach y Facilitador de procesos de cambio en las organizaciones, de PMM Innovation Group, España. Máster en Gestión de Proyectos CAD-CAM-CAE (2009- UPV Valencia, **España**). Licenciado Universitario (2007-MEE, España). Máster en Gerencia de Construcción (2004-UC, Venezuela). Especialista en Docencia para la Educación Superior (2004-UC, Venezuela). Ingeniero Mecánico (1992-UNITEC, Venezuela). CEO de Coaching-Inside LLM, Venezuela. Alianzas de consultoría y facilitación con: Factorial Humano, Venezuela; Academia de Coaching Profesional, España; Miradas de Liderazgo, Venezuela. Profesor en: Universidad de Carabobo, Venezuela; Universidad Tecnológica del Centro,

Venezuela. Cuenta con más de 25 años de experiencia en consultoría y asesoramiento. Conocimiento y experiencia en modelos de aprendizaje para el desarrollo de competencias en habilidades directivas y aprovechamiento del conocimiento, desde la alta dirección hasta niveles de base, para integrar el aseguramiento de la confiabilidad humana con los procesos industriales, propiciando métodos para el aprendizaje, la innovación, la creatividad, la participación, apoyado en enfoques de coaching y mentoring. Investigador con publicaciones arbitradas en revistas científicas, y participación en congresos nacionales e internacionales. Proactivo, sinérgico, comunicativo, curioso, creativo, inspirado.



Sergio Noguera