

**MEJORES PRÁCTICAS**

Por Dr. Luis Vielma Lobo\*

HACE MÁS DE 20 AÑOS UN LIBRO LLAMADO "IN SEARCH OF EXCELLENCE" SACUDIÓ EL MUNDO CORPORATIVO. ES UN LIBRO SENCILLO, CUYA MAYOR VIRTUD FUE QUE ANALIZÓ EL GRUPO DE EMPRESAS EXITOSAS QUE ENCABEZABAN EN ESE MOMENTO LA LISTA DE LA REVISTA FORTUNE 500 Y DETERMINÓ CUÁLES ERAN LAS CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS Y COMUNES QUE HABÍAN PERMITIDO A ESAS EMPRESAS SER LAS MEJORES EN ESOS AÑOS OCHENTA.

**F**ue un libro que despertó en muchos esa curiosidad ejecutiva por entender realmente el concepto de excelencia, y desde entonces este concepto ha ido creciendo de lo individual a lo colectivo y finalmente a lo organizacional.

No hay ninguna duda de que la excelencia está atada al individuo y es algo que nace y se va cultivando como una semilla paso a paso en la persona. Quienes tienen esa esencia natural capitalizan de una manera más rápida sus ventajas y se convierten en referencia dentro de las organizaciones, instituciones o empresas en las cuales desarrollan sus actividades.

Estas personas tienen un don de liderazgo natural; algunos lo pueden percibir como carisma para movilizar su entorno dentro de las organizaciones, especialmente en momentos críticos, cuando realmente se necesita. Es allí cuando la excelencia se mueve de lo individual a lo colectivo. Los equipos alrededor de estas personas se contagian de ese espíritu proactivo, emprendedor y que busca resultados por arriba de los estándares (esa es mi definición de excelencia). Esos equipos son llamados de alto desempeño porque funcionan como un reloj suizo; es decir, trabajan casi de memoria, con alto nivel de competencias técnicas y con un extraordinario nivel de comunicación, respeto profesional y apoyo para el logro de los objetivos.

Cuando ese espíritu se logra capturar en una empresa o institución, estos colectivos se transforman en organizaciones que aprenden de sus integrantes, de sus experiencias, de sus aciertos y de sus errores, y empiezan a transitar el camino hacia la excelencia, pasando de lo colectivo a lo organizacional. Es entonces cuando se organizan los procesos y se establecen las reglas de juego para maximizar el desempeño de los diferentes equipos de trabajo.

## La excelencia: mecanismo de transformación de las organizaciones (I)

\*Luis Vielma Lobo es Director General de CBM Exploración y Producción, firma mexicana de consultoría especializada en los procesos sustantivos del sector petrolero.

Los estudios más recientes de empresas especialistas en el factor humano coinciden en que las dos características que predominan en los individuos de excelencia tienen que ver; por una parte, con su nivel de competencia, es decir cuán bien dominan su área de especialidad, y por la otra, la motivación que tienen y demuestran consistentemente para ejecutar sus tareas y obtener resultados que permitan medirlos y calificar el desempeño consistentemente por arriba de un estándar específico.

Adicionalmente, esos individuos cuentan con la actitud, la capacidad comunicacional y la motivación; es decir, el liderazgo, para crear el ambiente necesario e impulsar en otras personas actitudes similares a las que ellos despliegan, creando un ciclo virtuoso que mueve a los equipos de los cuales forman parte y a las organizaciones a las cuales pertenecen a niveles superiores de desempeño.

Este tipo de liderazgo es tan efectivo que impulsa también a las organizaciones a establecer nuevos conceptos para capturar las maneras de trabajar; los procedimientos, la forma de analizar problemas, los enfoques que se usan para desarrollar eficientemente las actividades, las fórmulas para la solución de problemas; en fin toda la gama de temas que se generan alrededor de los equipos de alto desempeño; el círculo virtuoso que debe ser capturado y resguardado para que pueda replicarse, repetirse continuamente y así extender la excelencia a lo largo y ancho de las organizaciones, para que se utilice de manera continua y en las diferentes áreas de la organización, empresa o institución.

Para lograr esto se creó el concepto de mejores prácticas, cuya expresión más académica es el desarrollo de documentos rectores que permitan a los equipos contar con instructivos guías para que las acciones se repitan de manera excelente en cualquier parte de la organización, por

cualquier equipo de trabajo y por cualquier miembro de la empresa.

Aunque el libro mencionado al principio de esta nota desapareció del mercado, hay quienes aún conservan algún ejemplar y allí se puede constatar que muy pocas de aquellas empresas líderes de los años ochenta siguen en el tope de esa lista de excelencia; algunas de ellas han desaparecido, otras fueron sustituidas por otras empresas que atacan nuevas líneas de negocio y otras desarrollaron tecnologías que las han mantenido dentro de ese selecto grupo.

La industria petrolera mundial es un ejemplo de estas organizaciones que han incorporado continuamente tecnologías y establecido los mecanismos para asegurar la réplica continua de ese camino virtuoso a la excelencia.

Las empresas petroleras clase mundial, sean privadas o estatales, disponen de procesos que permiten la captura temprana de talento, prácticas de inmersión para asegurar la adecuada ubicación de ese talento recién capturado; metodologías para la medición de las competencias y escalas que permiten detectar brechas, y con base en ello establecer planes de carrera y de cierre de brechas para siempre disponer del mejor personal con las competencias genéricas y técnicas, y de esta manera asegurar la gente con el talento, las generaciones de relevo y los planes de sucesión que aseguren la permanencia de la organización y la longevidad de la empresa a lo largo del tiempo. El aseguramiento del ciclo virtuoso de la excelencia.

En próximos artículos continuaremos desarrollando este tema clave para lograr una verdadera transformación en las organizaciones, empresas o instituciones, inclusive en el desarrollo de una sociedad diferente, con base en un perfil de excelencia del ser humano, desde el inicio de su educación familiar y oficial y a lo largo de su programa educativo de crecimiento. ●