



# ¡CREANDO UNA CULTURA DE EXCELENCIA!

Extraído de  
**GESTION**<sup>®</sup>  
Edición Julio-septiembre, 2015

Por Harry Paul



**E**s una letanía familiar: vivimos y trabajamos en una economía cada vez más centrada en el cliente. Una experiencia de cliente excepcional basada en la estrategia y metas de la organización -o excelencia en otras palabras- da buenos frutos. Las organizaciones que ofrecen experiencias impecables aumentan su cuota de mercado y tienen un retorno de la inversión significativamente más alto. Si nuestra organización no persigue la excelencia significa que nuestra gente no está esforzándose por ser mejor que la competencia. Es necesario que nuestra organización y nuestra gente creen y fomenten una cultura de excelencia. Si no lo hacemos, la mediocridad -insidiosa y clandestina- se colará a hurtadillas en nuestra organización. La negación es la primera reacción cuando la mayoría de las organizaciones está perdiendo su excelencia. Lo siguiente -la parte que realmente asusta- es aceptar la mediocridad como su nueva excelencia. Por supuesto, los primeros en darse cuenta son los clientes. Y usualmente nos lo dicen yéndose a la competencia.

Crear una cultura de excelencia suena muy fácil, pero sin una estrategia y un conjunto de herramientas adecuadas no lo es. Si nuestra organización no las tiene, crear una cultura de excelencia es algo casi imposible. Pronto notaremos una disminución en nuestra cuota de mercado, lo que significa que estamos aumentando la cuota de la competencia. Esto debería asustarnos realmente. La buena noticia es que hay cosas que pueden ayudarnos a crear nuestra propia cultura de excelencia y tener una organización enfocada en los resultados en la cual la gente pueda venir a trabajar todos los días para dar y ser lo mejor. Crear una cultura de excelencia comienza cuando enfrentamos la dura realidad de que la excelencia en nuestra organización pudo haber sido secuestrada. Una vez lo hayamos admitido, podremos empezar a enfocarnos en los **cuatro principios o pilares de la excelencia**:

## 1

La excelencia es una proposición de adentro hacia afuera. Debe empezar con usted. Mírese en el espejo y pregúntese, “¿La excelencia me está devolviendo la mirada?”.

## 2

La excelencia se mide por lo mejor que usted puede dar, no por lo mejor que alguien más puede dar. Es solo usted, dando lo mejor que puede.

## 3

No hay un segundo lugar para la excelencia, la excelencia es su única meta: usted o se mueve hacia la excelencia o se aleja de ella.

## 4

Los cinco comportamientos para alcanzar y mantener la excelencia deben estar presentes:

- **Pasión.**
- **Competencia.**
- **Comunicación.**
- **Flexibilidad.**
- **Sentido de propiedad.**

# Pasión

Hay que entender y sentir pasión por lo que estamos haciendo y conocer el producto real detrás del producto de nuestra compañía. Es crear tal emoción dentro de nosotros mismos que nos haga sonreír aun cuando las circunstancias sean adversas, caminar la milla extra y ver la vida y el trabajo como una oportunidad para hacer una diferencia, no como algo por lo que tenemos que pasar sin disfrutar. Por ejemplo, Zappos quiere gente apasionada por el servicio al cliente. En su programa de entrenamiento de cuatro semanas, al final de cada semana ofrece a cada nuevo empleado dos mil dólares para que renuncie. ¿Por qué? Porque Zappos quiere asegurarse de que sus empleados sean apasionados acerca de sentirse todo el día en un cubículo del *call center* ofreciendo experiencias de servicio WOW.

# Competencia

Hay que desarrollar continuamente las competencias o habilidades para que el trabajo se haga bien y que la organización se mantenga siendo competitiva. Esto no se refiere solo a los aspectos técnicos de nuestro trabajo, sino también a nuestras relaciones con los demás. Un ejemplo de esto es compartir la información para que todos tengan éxito y no usarla como un arma secreta.

# Comunicación

Hay que comunicar con efectividad cuáles son los roles y responsabilidades. La percepción lo es todo y la percepción se crea a través de una comunicación efectiva. Hay que comprender que existe un equilibrio delicado entre escuchar y hablar, y que hay que practicar la escucha activa.

# Flexibilidad

Hay que tener la flexibilidad para hacer las cosas de forma diferente en nuestro entorno de negocios continuamente cambiante. La única cosa que permanece constante es que todo cambia y hay que manejar esos cambios de una manera práctica y profesional. Hay que mirar al cambio como algo que estamos ganando -no como algo que podríamos estar perdiendo. Southwest Airlines es un buen ejemplo de lo que es la flexibilidad. Los pilotos ayudan a tener la cabina lista para reducir el tiempo de *turnaround* (tiempo entre que los pasajeros salen del avión luego del aterrizaje y los nuevos pasajeros entran para el próximo despegue). Esto no está en su descripción de empleo, pero es importante para mantener los vuelos en tiempo.

# Sentido de propiedad

Hay que sentirse propietario de la productividad y rentabilidad de la organización, aceptar nuestras responsabilidades y usar nuestro buen juicio aun cuando estemos enfrentando limitaciones y barreras. Es ver que algo necesita ser arreglado y hacerlo aunque no sea nuestro trabajo. En Deloitte, todos creen que asumir la responsabilidad por todo cuanto hacen por el cliente, los empleados, las comunidades y la sociedad está interconectado. Esto le da tanto a la gerencia como a los empleados un propósito para ir a trabajar todos los días y dar lo mejor de sí mismos.

Es imperativo que estos cinco comportamientos -**pasión, competencia, comunicación, flexibilidad y sentido de propiedad**- se practiquen diariamente para que la excelencia se arraigue en todos los empleados. Si dejamos de practicar solo uno, la organización se mueve de la excelencia a la mediocridad. Nuestra pasión se vuelve indiferencia y nos dejan de importar las cosas. Los clientes y competidores son los primeros en darse cuenta. Si no adoptamos el aprendizaje continuo ni compartimos la información, nos volvemos incompetentes en nuestras habilidades. No hay claridad y nos convertimos en maestros de los mensajes confusos. Dejamos de escuchar el punto de vista de los demás. Nuestra flexibilidad se torna rígida y solo hacemos las cosas de la manera que siempre se han hecho. La incapacidad de estirarnos se convierte en oportunidades perdidas. Elegimos a las políticas y procedimientos en vez de la adaptabilidad y el sentido común. Dejamos de asumir la responsabilidad por nuestras acciones y buscamos a alguien más para echarle la culpa.

Crear una cultura de excelencia y erradicar la mediocridad de nuestra organización para siempre es indispensable para sobrevivir en este mundo de negocios cada vez más centrado en las personas. Crear una cultura única de excelencia en nuestra organización la distingue y separa de la competencia. ©

Lea, comparta y descargue en [www.gestion.com.do](http://www.gestion.com.do)

**Harry Paul**, conferencista y autor, ha coescrito 8 libros traducidos a 35 idiomas, entre los cuales se incluye el *best seller* internacional *FISH! A Proven Way to Boost Morale and Improve Results* escrito junto a Stephen Lundin y John Christensen. *FISH!* es uno de los libros de negocios más vendidos de todos los tiempos. Su libro más reciente es *Who Kidnapped Excellence? What Stops Us from Giving and Being Our Best*, escrito junto a John Britt y Ed Jent.