



# Para qué sirve la Excelencia Operacional



## ¿Para qué sirve la Excelencia Operacional?

*La excelencia operacional es una disciplina relativamente nueva en la historia de las organizaciones y su diseño y operación esta necesariamente vinculada a la cultura vigente en cada entidad, lo que le da en cada ambiente un matiz diferente.*

### Versiones de la OPEX

Según [Codelco](#), "la excelencia de las operaciones es una búsqueda constante y un proceso asistido en el mejoramiento de procesos que se realiza a través de la instalación de metodologías y herramientas de mejora continua, y en la transferencia de mejores prácticas."

Para [Luigi Améndola](#) "La Excelencia Operacional es un término acuñado por empresas reconocidas a nivel internacional como DuPont, ExxonMobil, Shell. Dichas empresas son reconocidas debido a sus excelentes índices de seguridad, productividad e innovación. Estas han iniciado el camino de la Excelencia Operacional, partiendo por identificar aquellas prácticas claves repetibles que conduzcan a asegurar que los resultados esperados no sólo se cumplan, sino que además vayan mejorando de acuerdo a la necesidad, contexto operativo y económico.

Según [Wikipedia](#) "El concepto de **excelencia operativa** fue introducido por primera vez a principios de la década de 1970 por el Dr. Joseph M. Juran mientras enseñaba a los líderes empresariales japoneses cómo mejorar la calidad. Se formalizó en los Estados Unidos en la década de 1980 en respuesta a "la crisis" entre las grandes empresas cuya participación de mercado se estaba reduciendo debido a los productos de calidad importados de Japón.



Sergio Slipczuk

sergio@slipczuk.com  
www.slipczuk.com  
+56 9 8805 3138 | +56 2 3256 9942



La excelencia operativa es una mentalidad que adopta ciertos principios y herramientas para crear una cultura de excelencia dentro de una organización. La excelencia operativa significa que cada empleado puede ver, entregar y mejorar el flujo de valor para el cliente.”

Entonces, en principio podemos conjeturar lo que NO es la Excelencia Operacional: No es un producto japonés, no es una metodología fija y exclusiva, no es una filosofía nacida en algún laboratorio lejano e infranqueable.

Tampoco la excelencia operacional es un soporte técnico para resolver los problemas específicos de Mantenimiento, de Operaciones, de Control de Gestión o de Tecnología.

Por su necesaria relación con la cultura organizacional, la excelencia operacional no es algo externo que se debe trasplantar, instalar o inyectar a la empresa, sino que es algo que debe ser creado en la organización, considerando los códigos internos, los valores, la historia y el proyecto organizacional.

Esto es importante porque todo el tiempo escucho comentarios sobre el “cambio cultural” asociado a la introducción de nuevas metodologías y tecnologías, lo que supone que a un cambio de metodología, se le agrega otro cambio que es el cultural.

Un cambio sobre otro cambio es igual a dolores de cabeza. Además, la cultura no es un uniforme que se puede cambiar en los vestuarios en el descanso del entretiempo.

<https://www.youtube.com/watch?v=X76MB1jLKXo>



Sergio Slipczuk

sergio@slipczuk.com  
www.slipczuk.com  
+56 9 8805 3138 | +56 2 3256 9942



Claro que la excelencia operacional puede utilizar herramientas como los recursos Lean, las técnicas ISO, las metodologías Agile, el sistema ITIL, o las mejores prácticas originales de la empresa. Pero eso no significa que la excelencia operacional sea una única metodología que debe replicarse dogmáticamente como los Diez Mandamientos.

En tanto la excelencia operacional es tan dinámica como son los procesos internos que incorporan ajustes constantemente, no puede quedar reducida al cumplimiento de un Manual de Operaciones que funcione como la Biblia corporativa.

Las referencias a la religión no son casuales. No hay nada más alejado a la excelencia operacional que los “dogmas” que se repiten automáticamente.

Un sabio profesor solía decir que las personas descubren su espacio de desempeño como los boxeadores, recostándose contra las cuerdas, experimentando los bordes del ring. En distintas empresas he visto diferentes estilos de practicar la excelencia operacional, a veces ampliando significativamente los bordes.

### Tendencia a la auditoría interna

En las culturas donde la competitividad se entiende más hacia el interior que hacia el exterior de la organización, no es raro que la excelencia operacional se experimente como el cumplimiento de normas internas.

En ese sentido las interacciones se desplazan al campo de las “conformidades” o “no conformidades” con los estándares vigentes.

Si bien esa tendencia sirve para homogeneizar las operaciones, el costo de su aplicación consiste en que se pierden iniciativas de mejora continua, porque nadie arriesga mejoras cuando se percibe inspeccionado en su desempeño.

### Tendencia al buceo técnico

Se entiende que la excelencia operacional debe agregar valor al negocio.



Sergio Slipczuk

sergio@slipczuk.com  
www.slipczuk.com  
+56 9 8805 3138 | +56 2 3256 9942



El tema es a qué nivel Excelencia Operacional puede aportar valor al negocio de las gerencias.

En el soporte de primer piso el aporte de valor operativo es el de mayor costo en horas para Excelencia Operacional y el de menor valor agregado a las gerencias, porque trata temas específicos, uno a uno.

En el soporte de segundo piso se reduce la cantidad de horas de Excelencia Operacional pero aumenta el valor agregado porque atiende temas más generales que incluyen la táctica y la logística de la mejora de procesos en cada gerencia.

Obviamente el mayor valor agregado de Excelencia Operacional es en el soporte de tercer piso, cuando apunta a la estrategia de cada gerencia para asegurar la mejora continua, la estandarización de las buenas prácticas internas y la innovación aplicada a sus cuellos de botella.

Algunos expertos opinan que cuando la excelencia operacional se involucra en los detalles de un problema técnico en cualquier gerencia, pierde de vista el conjunto y sale de su rol específico para transformarse en un consultor de primer piso, compitiendo con la oferta de consultoría técnica disponible en el mercado.

## **Tendencia a la estandarización salvaje**

Cuando Excelencia Operacional se transforma en el “Gran Estandarizador” de la Compañía, vuelve a ocupar el rol que hace 40 ó 50 años ocupaba el área de Organización y Métodos (¿Recuerdan los memoriosos?).

O&M era un sector plagado de ingenieros que amaban los manuales que producían, cuando el mundo era más estable, Putin era un cachorro de déspota y los mercados cambiaban radicalmente cada década.

Hoy los manuales que no se están redefiniendo constantemente son piezas de museo, porque la realidad local se impone a los criterios corporativos en cada mercado o geografía. De allí la consigna “Pensar globalmente y actuar localmente”.

Los estándares son tan importantes porque permiten ganar eficiencia, ayudan para aprovechar las lecciones aprendidas y facilitan las comunicaciones entre sectores internos, siempre y cuando los estándares sean creados o ajustados constantemente en cada organización, en sentido “botom up” y nunca “top down”, *es decir, sean actualizados por aquellos que deben operarlos diariamente y no solo por las jefaturas.*

Un estándar hecho por los propios operadores es un mapa que ahorra tiempo y trabajo; pero un estándar hecho por los corporativos o los jefes directos, suele ser un corsé incómodo que se abandona apenas se pueda.



Sergio Slipczuk

sergio@slipczuk.com  
www.slipczuk.com  
+56 9 8805 3138 | +56 2 3256 9942



## Conclusiones

El consenso habitual sobre Excelencia Operacional es que se trata de una especialidad interna y también de una manera de trabajar.

La especialidad se corporiza en un área puntual, una gerencia o una superintendencia o una Vicepresidencia según sea el caso.

La manera de trabajar es la que esa área especializada debe ayudar a operar en toda la organización, una manera sustentable de mejora continua basada en la estandarización actualizada de los procesos y la recuperación de las mejores prácticas, que faciliten el cumplimiento ordenado y transparente de los objetivos del negocio.

No es poco ¿Cierto? ©



Sergio Slipczuk

sergio@slipczuk.com  
www.slipczuk.com  
+56 9 8805 3138 | +56 2 3256 9942



Sergio Slipczuk

[sergio@slipczuk.com](mailto:sergio@slipczuk.com)  
[www.slipczuk.com](http://www.slipczuk.com)  
+56 9 8805 3138 | +56 2 3256 9942