



Consultoría –BALANCED SCORECARD & CALIDAD–

Como aprovechar al máximo las metodologías de Gestión y Mejora... y no morir en el intento.

Autor: J. Roberto Cornejo Castorena

Cuando los directivos de una organización deciden adoptar alguna de las tantas metodologías de gestión y mejora de la calidad, existe en esa decisión el propósito de alcanzar mejores resultados (financieros, de procesos, de calidad, entre otros) y de incrementar la competitividad de su organización.

Sin embargo son muy pocas las organizaciones que logran obtener y aprovechar al máximo los beneficios de las metodologías adoptadas. Escasamente vislumbran un ligero cambio en su operación, cambio que a veces va acompañado de un costo tan alto que lo hace injustificable.

Algunas de las razones que impiden a las organizaciones beneficiarse con la adopción de metodologías son las siguientes:

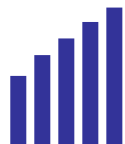
Entender de forma equivocada el propósito de la metodología.

Adoptar una metodología demasiado robusta para las características y circunstancias de la organización.

Adoptar una metodología solamente porque está de moda o por imagen.

Buscar certificaciones, premios y reconocimientos a costa de la operación.

Adoptar demasiadas metodologías abrumando al personal y a la organización en su totalidad.





Consultoría –BALANCED SCORECARD & CALIDAD–

Son muy pocas las organizaciones que logran obtener y aprovechar al máximo los beneficios de las metodologías adoptadas.

Entender de forma equivocada el propósito de la metodología

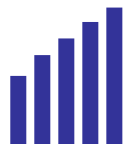
La selección de una metodología de gestión o mejora de la calidad se debe hacer sobre la base de un perfecto entendimiento de los propósitos que se persiguen, de esta manera la selección deberá cubrir las necesidades de la empresa e impulsar el logro de los objetivos planteados. Sin embargo, es muy frecuente que la comprensión de la naturaleza de la metodología no sea muy profunda, que la misma mercadotecnia del método desvirtúe el concepto o bien que se nos haga creer (sin analizar) que su adopción será la solución mágica para todo tipo de problemas en la empresa.

Cuando esto ocurre y se selecciona erróneamente la metodología, el problema se traslada a la operación y a los responsables de la implementación pues será a ellos a quienes se les pedirán resultados que la metodología simplemente no puede dar.

Adoptar una metodología demasiado robusta para las características y circunstancias de la organización

Al hablar de una “metodología robusta” queremos hacer notar que dentro de la amplia gama de metodologías disponibles en la actualidad, algunas requieren para su adecuada implementación que la empresa cuente con una serie de elementos como:

- Control eficaz de la operación
- Sistemas de información para sus distintas operaciones
- Concientización del personal hacia la generación de información
- Alto nivel de confiabilidad en la información generada





Consultoría –BALANCED SCORECARD & CALIDAD–

**Es fundamental entender que la falla no está en la metodología
valdría reconocer que quizás la empresa aun no está preparada
para adoptarla**

Ante la ausencia de alguno de estos elementos existe una alta probabilidad de que los esfuerzos organizacionales por implementar la metodología no produzcan resultados positivos y no solo eso sino que puede ser contraproducente, esfuerzos innecesarios, mayores costos, incredulidad del personal, etc.

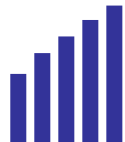
Cuando los buenos resultados brillan por su ausencia es fundamental entender que la falla no está en la metodología, valdría reconocer que quizás la empresa aun no está preparada para adoptarla y voltear hacia otras metodologías que seguramente darán mejores resultados.

En cierta ocasión en una empresa donde se estaba implementando un sistema de calidad, decidieron eliminar el manejo de documentos en papel y adoptar la modalidad de manejo de documentación vía electrónica. La razón para tal decisión era que, en palabras de ellos:

"Las empresas de clase mundial no utilizan copias en papel"

Al momento de preparar una auditoria interna, solicité que consultaran en sus computadoras la información para preparar la lista de verificación y cual va siendo mi sorpresa al informarme que solamente contaban con una computadora "prestada" para todo el grupo auditor.

Ante esta "eventualidad" decidimos aprovechar esa computadora para imprimir sólo por esa ocasión copias en papel y así poder preparar la auditoria; sin embargo al momento de tratar de acceder al sistema de administración documental resultó que su sistema informático se "cayó" por lo que tuvimos que retrasar la auditoria 24 horas. La conclusión de la organización después de esta serie de eventos fue que ellos aun no eran de clase mundial por lo tanto tratar de adoptar iniciativas como las descrita les ocasionaba mas perjuicios que beneficios.





Consultoría –BALANCED SCORECARD & CALIDAD–

Adoptar una metodología sólo porque está de moda o por imagen

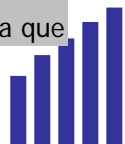
Mantener una imagen de competitividad y actualidad es interés de prácticamente todas las empresas, y en ocasiones para lograrlo recurren a la adopción de metodologías de “vanguardia” porque es lo que está de moda, y porque “otras empresas lo han llevado a cabo antes que nosotros y no podemos quedarnos atrás”.

Es tal la competencia empresarial que se toma la decisión de implementar la metodología de moda y se hacen todos los esfuerzos necesarios, cursos, proyectos, planes, inversiones, etc.

Cuando esta es la razón que mueve a una organización para optar por una metodología, los resultados esperados no pueden ser buenos, por la sencilla razón de no saber qué esperar de la implementación. Sabemos qué hay que hacer pero no sabemos cómo nos ayudará en los resultados, en qué metas debiéramos esperar mejoras, cómo incluirla en la operación diaria, cómo medir el avance.

Ante esta realidad no queda más que dar seguimiento obligatorio a la metodología sin convencimiento de nadie.

Era un viernes por la tarde cuando el gerente general de la empresa “X”, se acercó a la librería que está dentro del aeropuerto para escoger algún libro que leer mientras esperaba su avión para regresar a la ciudad en la cual laboraba. De entre todos los títulos que vio, le llamó la atención un libro que trataba sobre una metodología de mejora que había demostrado sus resultados en diferentes empresas de “clase mundial”, el gerente recordó que algunos directivos de empresas que él conocía habían mencionado en alguna reunión los maravillosos resultados obtenidos. Así que leyó el libro en la sala de espera y siguió leyéndolo abordo del avión con tanto interés que lo terminó de leer antes de que el avión aterrizara en su destino. El gerente estaba convencido de que debían implementar esa metodología en su empresa así que hizo los arreglos necesarios para su adopción. Semanas después de que la metodología se implementó en la empresa acudí a la misma para impartir un curso y me enteré de la nueva metodología que





Consultoría –BALANCED SCORECARD & CALIDAD–

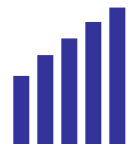
llevaban a cabo, cuando conversé con el personal acerca de la metodología me comentaron que no tenían claro para qué era, que les complicaba la operación, que tenían que hacerla después de “sacar el trabajo” y lo más importante, que no veían beneficio alguno; al cuestionarles el por qué la seguían aplicando, su respuesta fue: Es que todas las empresas lo están llevando a cabo.

La atención de problemas recurrentes de operación es síntoma de que las metodologías no han beneficiado al proceso.

Buscar certificaciones, premios, reconocimientos a costa de la operación.

Para que una iniciativa dentro de una empresa prospere es requisito fundamental definir claramente la aportación que dicha iniciativa debe brindar a la empresa, sin embargo en muchas ocasiones la adopción de metodologías obedece solamente al logro de un documento, un certificado o un premio; y no necesariamente a lograr un auténtico cambio en los procesos, la operación, la calidad del servicio o la cultura de la organización.

De inicio pudiera parecer más sencillo trabajar sólo para obtener un certificado o un premio, que trabajar para mejorar de fondo las condiciones de la operación, pero a largo plazo resulta contraproducente, porque el premio o certificación obtenido no tiene un sustento real y mantenerlo durante los siguientes años requerirá de esfuerzos mucho mayores.





Consultoría –BALANCED SCORECARD & CALIDAD–

Adoptar demasiadas metodologías y abrumar a la organización

Esta razón es probablemente la que más problemas ocasiona, la más frecuente, la más obvia pero la menos identificada.

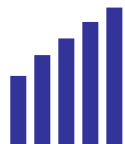
En ella se combinan todas las razones anteriores y ahora me explico:

Si la alta dirección de una organización decide adoptar una metodología sin comprender las características particulares y beneficios a obtener por su adopción, existe el riesgo latente que en un corto tiempo la misma alta dirección cometa el error 2 veces y descubra otra metodología novedosa, decida adoptarla e implementarla para que conviva con la metodología anterior y jamás percatarse que son 2 metodologías que le arrojaran (detalles más detalles menos) los mismos resultados, complicando la operación en su totalidad.

Pasa el tiempo y ahora descubren una metodología más reciente que promete resultados impactantes en el corto plazo y deciden que eso es lo que necesitan así que suman otra metodología más a su lista y alguien en algún nivel de la organización identifica que la esencia y los resultados son muy similares a los que obtendrían de alguna de las ya utilizadas si tan sólo les dejaran ejecutarla **“como debe de ser”**.

A estas alturas del partido su carga de trabajo para ejecutar y cumplir con las demanda de las metodologías vuelve difícil cumplir con alguna de ellas de forma digamos elemental.

Pero aun falta la cereza del pastel, ahora la organización debe demostrar que está a la altura de las mejores del mundo, no en balde han hecho tantos esfuerzos, así que deciden participar en algún premio de calidad, nacional, estatal, MALCOLM BALDRIGE, en fin, opciones hay varias. En este momento la organización tiene que llevar a cabo los trámites necesarios para “evidenciar” que las prácticas de la organización y la “adopción” de metodologías han rendido frutos y la empresa está en condiciones de competir por el premio.





ADVVNCI

Consultoría –BALANCED SCORECARD & CALIDAD–

Abrumar al personal y a la operación con un número considerable de metodologías es el principal obstáculo para lograr resultados trascendentales

Para este momento la carga de trabajo es tremenda, abrumadora, sólo para cumplir con las demandas de las metodologías, sin embargo la operación, los procesos y los resultados no sólo no han mejorado sino que incluso se ven afectados por la falta de atención.

Hace algunos meses una empresa transnacional buscaba identificar las causas de los bajos resultados que se venían presentando en sus indicadores de servicio y de procesos. Al llevar a cabo un estudio de balanceo de cargas de trabajo identificamos la siguiente distribución

**Actividad
% tiempo**

Atención al sistema de calidad
(Auditorías, acciones correctivas, presentaciones, reuniones, cursos, etc.)
20 %

Preparación de resultados del programa Lean
20 %

Reportes de eventos Kaizen
15 %

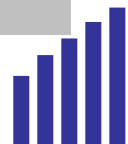
Preparación de evidencias para el premio estatal de calidad
20 %

Atención de reuniones interdepartamentales
20 %

Atención urgente de problemas de operación
20 %

Supervisión del programa de 5 S´s
5 %

Atención de proceso (*) función primaria
10 %





Consultoría –BALANCED SCORECARD & CALIDAD–

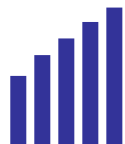
Si observamos la distribución del tiempo podremos identificar lo siguiente: El balanceo de tiempo refleja una saturación de actividades no relacionadas con el proceso sustancial. La atención de problemas recurrentes de operación es síntoma de que las metodologías no han beneficiado al proceso. La suma de actividades rebasa en un porcentaje considerable el tiempo oficial de a jornada laboral lo que se refleja en una afectación del clima organizacional. Existe redundancia en las metodologías utilizadas.

Conclusiones:

Abrumar al personal y a la operación con un número considerable de metodologías es desde mi punto de vista el principal obstáculo para lograr resultados trascendentales y disfrutar de las bondades, ventajas y mejoras que cada una de las metodologías ofrece:

- Porque no le damos la atención que requiere cada una...
- Porque no nos damos el tiempo para lograr resultados...
- Porque nos confundimos al momento de implementar varias metodologías a la vez y difícilmente podemos identificar cuál de ellas nos da resultados y cuál no...
- Porque al no implementar adecuadamente las metodologías es imposible que se vinculen con la operación diaria...
- Porque al no lograr lo anterior la implementación sigue percibiéndose como un trabajo adicional que nos ocupa tiempo, no nos aporta nada y por lo tanto requiere mayor supervisión para que no se abandone en cualquier momento.

Aplicar correctamente una metodología puede generar grandes beneficios para las organizaciones, mejoras en su operación, reducción de costos, estandarización de operaciones, mayores utilidades, entre otras.





Consultoría –BALANCED SCORECARD & CALIDAD–

Para que esto pueda ser una realidad es fundamental:

- El involucramiento de todos los niveles sobre todo en la fase de implementación
- Seguimiento a los avances y ajustes a la metodología
- Revisión permanente de resultados y toma de decisiones a partir de ellos
- Alineación a objetivos estratégicos y metas organizacionales
- Evidencia de beneficios tangibles, mensurables, demostrables.
- Darle tiempo a la metodología para que empiece a dar resultados
- Mantenerlo sencillo
- No abrumar al personal y vigilar el balance de su carga de trabajo. Recordemos que al final de cuentas son las personas quienes deben aprovechar las metodologías y herramientas que se les proporcionen.

Si decide adoptar una metodología recuerde:

Conózcala, compéndala, adóptela y adáptela

