

SEA CONCRETO, PRECISO Y CONCISO

Emprendiendo un proyecto de mejora o rediseño

Octavio Ruelas

La práctica hace al maestro, quien ante todo sabe que el dominio y conocimiento de los procesos lleva a su mejora y sistematización, a través de la identificación de sus elementos y de las estrategias que los hacen eficientes. Y si de algo han gozado los sistemas de la calidad y la mejora es de personas que los practiquen, bien o mal, a base de ensayos de prueba y error, asesorados por gurús o basados en libros y guías de normas, en todo caso esa experiencia conlleva la adquisición de conocimientos. Octavio Ruelas —a quien damos la bienvenida como colaborador de este suplemento— recoge ese conocimiento y nos pide centrarnos en los puntos neurálgicos.

De los círculos de calidad de hace ya muchos años hasta la *lean manufacturing*, pasando por la calidad total, la mejora continua, el *kaizen*, la reingeniería, las normas ISO, 6 sigma, etcétera, hemos visto cómo una gran cantidad de esfuerzos se han visto truncados, desperdiciando tiempo, dinero y esfuerzo de las organizaciones por lograr mejoras dentro de su organización. Sin embargo, la falta de planeación y de claridad de conceptos, objetivos y hasta la contratación de consultoría fallida, han llegado a provocar lo contrario de lo buscado.

Algunos de los aspectos que deberían tenerse en cuenta para aumentar las posibilidades de éxito cuando se emprende un nuevo proyecto e involucrarse en un proceso de cambio serán abordadas a continuación.

LA ALTA DIRECCIÓN Y LA COMUNICACIÓN

La alta dirección debe tener claras cuáles fueron las razones de emprender un cambio o un nuevo proyecto así como los objetivos perseguidos con él. Pero no basta con estar conciente de ello. Se debe comunicar por escrito en forma clara y concisa a toda la organización esos fundamentos. Para ello, los mecanismos de comunicación han de ser acordes a la cultura organizacional buscando la efectividad inmediata. Y finalmente, la alta dirección debe comprometerse e involucrarse en el proyecto, comunicar por escrito el compromiso a toda la organización y aprovechar cualquier ocasión pertinente para enfatizarlo.

NOMBRE Y ARRANQUE DEL PROYECTO

Es fundamental darle un nombre al proyecto para identificarlo y que refleje lo que se pretende lograr, pero sin que sea complicado y sin que importe se está acorde a la moda, pues esto el objetivo es evitar confusiones del personal y demás partes interesadas. Hay que comunicar personalmente el arranque oficial del proyecto a toda la organización, aprovechando la propia estructura jerárquica de la empresa.

CAPITAL HUMANO Y SU COMPETENCIA

Es preciso identificar la resistencia al cambio (dónde está y por qué se presenta) para establecer un plan que la reduzca. Debe ponerse especial atención en este punto ya que el factor humano es una de las variables claves del éxito o fracaso del proyecto. No hay que olvidar la motivación y el grado de conocimientos del personal involucrado, ni el papel de los líderes de procesos o áreas funcionales si su organización aún se desempeña con esta característica.

RESPONSABILIDADES

Deben quedar claras las responsabilidades de cada uno de los involucrados en el proceso; la responsabilidad principal, obviamente, recae en los gerentes, directores de área, etcétera, siendo menor en el equipo de cambio de la base. El responsable del proceso o equipo debe informar a la dirección general el avance y estatus respectivo semanalmente en reuniones de trabajo/análisis.

PLANEACIÓN Y PROGRAMAS DE TRABAJO

Es necesario contar con un cronograma que indique quién es responsable de qué actividad y donde se señale claramente cuándo debe quedar concluida esa actividad, y en qué consiste de forma detallada. Se deben programar las actividades para cada uno de los miembros del equipo y revisar su cumplimiento semanalmente.

MEDICIÓN

Este es un momento estratégico, por lo que, con todo cuidado, se debe seleccionar los indicadores que serán

La falta de planeación y claridad de conceptos, objetivos y hasta la contratación de consultoría fallida, han llegado a provocar lo contrario de lo buscado.

mejorados con el proyecto, establecer los puntos de comparación, realizar una proyección de cada uno y en su conjunto, y medir el cumplimiento semanalmente. La definición de los indicadores es fundamental, se deben implementar considerando que su aplicación proporcione información confiable que dé valor agregado

y facilite la toma de dediciones para definir las acciones que llevan a la mejora y éxito del proyecto.

MEJORA DE LOS PROCESOS

Se deben 'mapear' los procesos considerando a los clientes y proveedores externos e internos, así como la interrelación entre los procesos y el sistema al que pertenecen. Es recomendable que se haga en papel kraft y sea revisado por todos los involucrados antes de proceder al rediseño. Para rediseñar es necesario tomar en cuenta que el sistema y sus procesos deben cumplir cabalmente con el ciclo de control (PHVA). Se debe tener presente que eliminar algún elemento del ciclo será mucho más costoso a la larga.

Los procesos rediseñados deben ser revisados por todos los involucrados (responsables de proceso, clientes y proveedores internos y externos) antes de probarlos en la práctica. Así que debe contemplarse una última revisión del proceso previa a su instalación definitiva y su documentación, la cual debe elaborarse de forma progresiva y ordenada. Para ello se recomienda llevar a cabo un programa de implantación sólido en su grado de cumplimiento y entendimiento.

ASEGURANDO EL CAMBIO

Esto se logra mediante auditorías a los procesos en operación para asegurar la permanencia de los cambios. La aplicación de directrices, como los criterios de las normas ISO resultan una excelente base, sean aplicadas internamente o por especialistas de segunda parte. •

» Perfil

Octavio Ruelas G. es consultor en reingeniería y sistemas de la calidad. Ha colaborado con prestigias firmas internacionales. Es coautor del libro Hacia una calidad más robusta con ISO 9000. Es fundador y director general de Cosica Consultores. Correo electrónico: cosica@prodigy.net.mx. Sitio web: www.prodigyweb.net.mx/cosica.