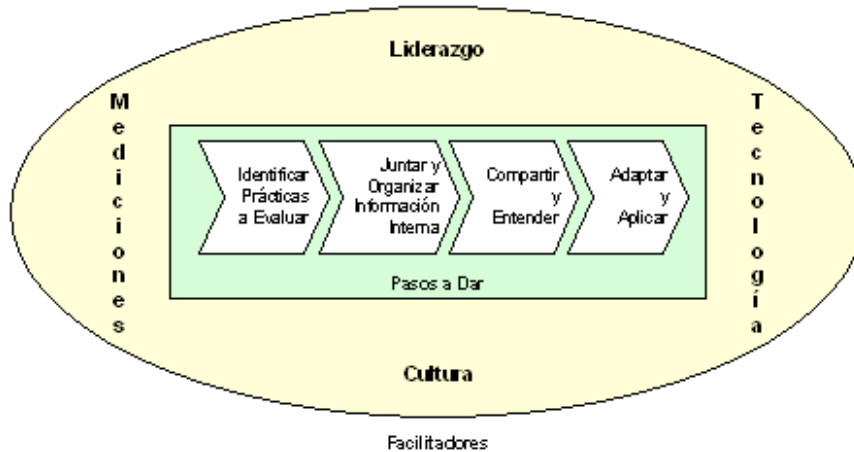


Identificación y Transferencia de las Mejores Prácticas Internas - Parte II

Por Raúl Bernasconi

En la Parte I de este artículo hemos:

- Destacado la **importancia** y los **beneficios potenciales** de un proceso de identificación y transferencia de las mejores prácticas internas de una organización.
- Presentado un "**Modelo**", que nos ayuda a comprender e implementar dicho proceso:



En esta segunda parte comenzaremos con el análisis en profundidad de los distintos **Facilitadores** mencionados en el Modelo, dado que los mismos condicionan fuertemente el éxito final de este tipo de proyectos.

El Impacto de la Tecnología

Desde el punto de vista tecnológico, actualmente contamos con una gran cantidad de recursos -de variadas potencialidades y niveles de sofisticación- para soportar un proceso de identificación y transferencia de mejores prácticas: e-mail, Intranet, distintas herramientas de Groupware, poderosas y "amigables" bases de datos de texto, etc.

Sin embargo, y como ocurre normalmente en otros ámbitos de la gestión empresarial, la tecnología "per se" no asegura el éxito final. Muchas empresas han creado y puesto en línea importantes bases de conocimientos (por ejemplo, las grandes firmas internacionales de consultoría y auditoría, donde la aplicación de un proceso como el que nos ocupa parece sin duda lógico y conveniente), con la esperanza que las mismas fueran ávidamente utilizadas por todo el personal.

La experiencia muestra que, normalmente, lo anterior no se produce en absoluto. Algunos de los aprendizajes del "mundo real" en relación al verdadero impacto de la tecnología en la identificación y transferencia de las mejores prácticas internas son los siguientes:

1. **La información realmente útil para la efectiva mejora de los procesos es demasiado compleja como para almacenarla electrónicamente.** Dicho de otro modo, el peso del conocimiento "tácito" es demasiado grande.

A la luz de este hecho, muchas empresas han adoptado el criterio de utilizar la información on-line *no como reemplazo* de otros mecanismos de intercambio, sino como *enriquecimiento y apoyo* a los mismos:

- En estos casos, las bases de datos ponen el foco, básicamente, en los procesos de la organización que funcionan especialmente bien y en quiénes son los responsables a cargo, más que en dar respuestas "cerradas" y completas a las diversas situaciones que pudieran plantearse en otras áreas.

Otras acciones complementarias a la mencionada en el punto anterior son:

- Establecer un sistema de "mesa de ayuda" para distintos tópicos / problemas.
- Crear un directorio de los mejores "especialistas" en los distintos temas, a quienes poder consultar.

En todos estos casos, una "entrada" a la base de datos no implica acceder a la "solución" del problema o inquietud, sino simplemente al camino para encontrarla.

2. **Debe desarrollarse un "esquema" o "estructura" que permita ordenar y clasificar la información.**

Esto puede ser hecho siguiendo un modelo propio de la organización, o bien pueden usarse algunos esquemas ya desarrollados a estos fines, como por ejemplo el **Process Classification Framework (PCF)**, desarrollado por el American Productivity & Quality Center.

El mismo consiste en un "índice" de posibles categorías en las que pueden agruparse los procesos de una organización, y si bien su foco primario es el benchmarking *externo*, puede ser muy útil también para facilitar el diálogo y la comprensión de las distintas prácticas entre unidades / sectores de una misma empresa.

A modo de ejemplo, simplemente, enumeramos las principales "categorías" de dicho esquema (existen varias aperturas para cada una de ellas, que no volcamos por razones de espacio):

Procesos Operativos:

- a. Conocer los Mercados y los Clientes.
- b. Desarrollar una Visión y una Estrategia.
- c. Diseñar Productos y Servicios.
- d. Comercializar los Productos.
- e. Producir y Entregar.
- f. Facturar, Cobrar y Atender a los Clientes.

Procesos de Gestión:

- g. Gestionar los RR.HH.
- h. Gestionar la Información.
- i. Gestionar los Recursos Físicos y Financieros.
- j. Gestionar el Medio Ambiente.
- k. Gestionar las Relaciones Externas.
- l. Gestionar la Mejora y el Cambio.

3. **Actualizar la información de la base de datos debe ser una responsabilidad específicamente asignada.**

Los gerentes y profesionales normalmente están demasiado atareados como para volcar toda la información necesaria en la base de datos de las mejores prácticas, a menos que ésta sea una de sus funciones específicas.

Lo anterior no implica necesariamente que ésta sea una tarea "full-time", sino simplemente que debe existir algún miembro de la organización asignado a tales efectos, para actuar cada vez que la situación se presente. De hecho, es conveniente en general tener *varios* responsables designados, por ejemplo, uno por unidad o sector.

En muchos casos existe también un Comité de Selección, que revisa las "propuestas" de mejores prácticas enviadas por las distintas áreas, y determina (aprueba) aquellas que se incorporarán a la base.

4. **La cultura y los comportamientos son los verdaderos impulsores del intercambio interno.**

¿Cómo lograr que la gente contribuya al sistema de mejores prácticas, y que lo use, efectivamente? ¿Qué sistemas de RR.HH debe tener implementada la organización para que ello ocurra? ¿Debe recompensarse a la gente para que se tome el tiempo de compartir y/o buscar las mejores prácticas?

El Impacto de las Mediciones

Existen dos tipos de mediciones relacionadas con la identificación y transferencia de las mejores prácticas internas:

1. La medición de la **performance de los distintos procesos**, como paso imprescindible para la identificación de una eventual "mejor práctica".
2. La medición del **impacto efectivamente logrado**, luego de que una iniciativa de transferencia de mejores prácticas ha sido llevada a cabo.

En relación al primer tipo de mediciones podemos comentar que:

- La obtención de "buenos resultados" en un determinado proceso es algo que puede ser suficiente para "llamar la atención" y disparar algún tipo de análisis ulterior en relación al mismo, pero no basta para que automáticamente se lo pueda catalogar como una "mejor práctica".
- Dicho de otro modo, una práctica no puede ser considerada "superior" solamente porque obtiene mejores resultados que otra comparable, dado que habitualmente existen múltiples condicionantes situacionales y de contexto (mercado, estructura productiva, historia, volumen, etc., etc.) que pueden llevar a que una unidad sea más exitosa. Como contrapartida, un sector que tiene que trabajar en condiciones adversas puede producir resultados "promedio", a pesar de contar con procesos sobresalientes.
- Los argumentos anteriores son los mismos que se utilizan cuando, en las actividades de benchmarking externo, se previene de considerar exclusivamente para el análisis a los indicadores de resultados, dado que en forma aislada éstos pueden resultar muy engañosos.

En cuanto al segundo tipo de mediciones, la pregunta que cabe es: ¿cómo podemos medir el impacto efectivamente logrado por la transferencia de las mejores prácticas?

- En el caso de un proyecto concreto, con objetivos claros, esto es algo relativamente sencillo: se comparan los resultados del proceso, antes y después del trabajo realizado (por tal motivo, los *indicadores clave* del proceso deben estar definidos y cuantificados antes de que los cambios sean implementados).
- Más difícil resulta medir el impacto logrado por la *existencia*, en la organización, de una base y/o red de conocimientos internos sobre las mejores prácticas. Algunas mediciones a usar tentativamente en este caso son:
 - Frecuencia de utilización de la base y/o red, y satisfacción de los usuarios con las mismas.
 - Crecimiento de los equipos "virtuales" de intercambio (el riesgo aquí es confundir "actividad" con "resultados").
 - Opinión / reporte de los responsables de las distintas áreas que participan en el proceso de intercambio, en relación a mejoras concretas obtenidas a partir del mismo.

Claramente, este último es un aspecto que deberá seguir profundizándose en el futuro.

Los comentarios anteriores acerca del impacto de la **Tecnología** y de las **Mediciones** en la identificación y transferencia de las mejores prácticas internas de una organización nos conducen, en realidad, a los dos Facilitadores más importantes a tomar en cuenta a estos fines: la **Cultura Organizacional** y el **Liderazgo de la Alta Dirección**.

Ambos serán analizados en profundidad en la Parte III de este artículo.