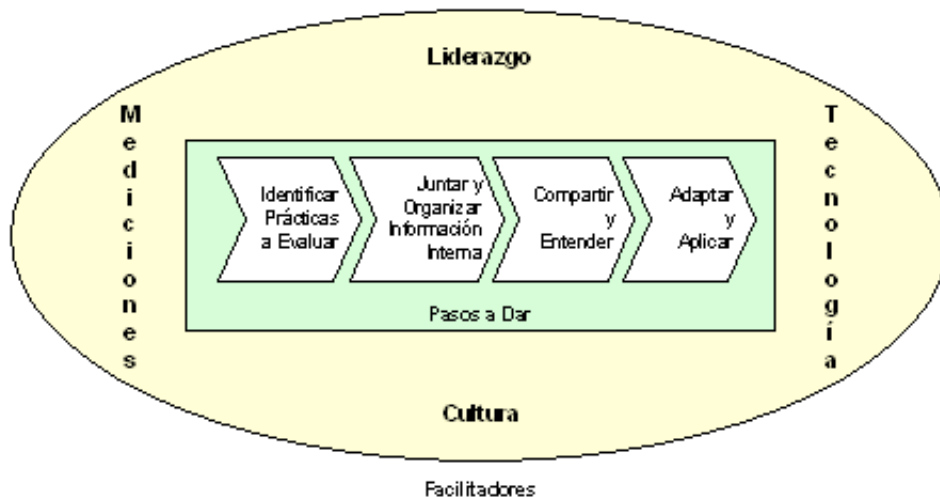


Identificación y Transferencia de las Mejores Practicas Internas - Parte III

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 la Parte II de esta nota analizamos en profundidad:

- El impacto de la Tecnología
- La importancia de las Mediciones

En esta tercera y última parte profundizaremos los que, en forma prácticamente unánime, se consideran **los dos Facilitadores más importantes** del proceso de *Identificación y Transferencia de las Mejores Prácticas Internas*: los **Factores Culturales** y el **Liderazgo**. Asimismo, trataremos de extraer algunas conclusiones y recomendaciones específicas para quienes deseen llevar adelante un proyecto de este tipo.

El Impacto de los Factores Culturales y del Liderazgo

Dos cuestiones surgen inmediatamente al pensar en una iniciativa como la que nos ocupa:

- ¿Cómo puede motivarse (y reconocerse) adecuadamente a todos los miembros de la organización, a fin de que compartan con otros sus conocimientos y experiencias, cuando la mayor parte de la educación formal, del ambiente empresarial y de la sociedad en su conjunto está orientada al individualismo y la competencia, en vez de la colaboración?
- ¿Qué pueden hacer los cuadros con mando y la alta gerencia para desarrollar una *Cultura* que incorpore decididamente los valores y normas necesarios? Si bien en algunos casos las recompensas pueden ser efectivas, el objetivo perseguido está, claramente, mucho más allá del uso de este tipo de herramientas: la interacción y apoyo mutuos entre el personal de conducción y los empleados, tanto en sentido vertical como horizontal, son fundamentales a estos efectos.

Debe tomarse en cuenta que el tiempo dedicado por los empleados y jefes a este tipo de procesos es una inversión a mediano plazo, cuyas "ganancias" tienden a no ser evidentes para la mayoría de los niveles medios y operativos, normalmente muy ocupados en el día a día.

Peor aún, las "ganancias" que estamos mencionando podrían efectivizarse, en la práctica, en un sector o unidad ajena a la propia, con lo cual la resistencia es aún mayor. "¿Por qué estás gastando tu tiempo en ese

proyecto, con todos los problemas que tenemos? Te necesitamos aquí...!", es una expresión que, con distintos matices, suele escucharse frecuentemente.

El rol de **destacar la importancia del tema**, y **facilitar la implementación de medidas** conducentes a que la transmisión de experiencias ocurra efectivamente, es claramente de la **Alta Dirección**.

En una encuesta reciente realizada en USA entre altos ejecutivos, muchos no parecían reconocer aún la importancia del tema y, aquellos que sí lo hacían, aceptaban no haberle dedicado ni remotamente el tiempo necesario: simplemente (y como en muchas otras cuestiones donde un buen liderazgo es imprescindible), habían asumido que los equipos de trabajo aceptarían naturalmente el desafío y se encargarían de todo lo necesario...

La realidad es que, para aprovechar al máximo su potencial, esta iniciativa debe incluir a toda la compañía y, por lo tanto:

- Los altos directivos deben primero terminar de "comprender" las ventajas que de ella podrían derivarse. Un "éxito temprano" al respecto (derivado de alguna "prueba piloto" inicial), puede ser un excelente incentivo a estos efectos.
- A partir de allí, tienen que llevar a la práctica los ya conocidos "actos de liderazgo" recomendados para cualquier proceso de cambio en general:
 - Incluir el tema en la Visión / Valores de la compañía.
 - Promover activamente, en las reuniones habituales de la Alta Dirección, la presentación de distintas "historias de éxito".
 - Identificar, analizar y eliminar (o, al menos, atenuar) las barreras que podrían inhibir el desarrollo del proceso.
 - Reconocer públicamente los logros obtenidos.
 - Rotar / promover a la gente adecuada.
 - Considerar a la organización en su conjunto.
 - Liderar con el ejemplo.
 - etc.

Recomendaciones prácticas

Hemos comentado hasta aquí los fundamentos conceptuales y metodológicos conducentes a una efectiva identificación y transferencia de las mejores prácticas internas de una organización.

Queremos destacar ahora **siete recomendaciones concretas**, que la experiencia en este tipo de iniciativas ha convalidado una y otra vez:

1. **Crear un sentido de urgencia, y encontrar una razón poderosa para justificar el cambio.** A estos fines, pueden usarse distintas "técnicas", entre las que se encuentran, como muy interesantes y eficaces, las siguientes:
 - La utilización de "Autodiagnósticos" de los *resultados* y la *gestión* desplegada, mediante alguno de los "Modelos" existentes a tales efectos (p. ej., el de la *Fundación Premio Nacional a la Calidad* en nuestro país, el de la *Fundación Iberoamericana para la Gestión de Calidad - FUNDIBEQ*, el de la *Fundación Europea para la Gestión de Calidad - EFQM*, etc.).
 - El *Benchmarking Externo* ("tradicional").
 - Las *Encuestas de Satisfacción de Clientes*.

Estas herramientas permiten crear un sentido de urgencia y/o necesidad para "cambiar", a través de la comparación de la gestión propia con standards reconocidos y exigentes, los que, a su vez, nos permiten identificar "brechas" (debilidades) que deberían ser corregidas.

2. **Enfocar los esfuerzos iniciales en temas de real importancia para la compañía:** que tengan buena capacidad de "repago", que estén claramente alineados con la Visión y Objetivos Estratégicos de la misma, y en los que los intentos pasados no hayan sido demasiado exitosos.
3. **Limitar el número de proyectos de este tipo que se lanzan simultáneamente a los recursos (presupuestarios, humanos, etc.) efectivamente disponibles en la compañía para el ejercicio.** Nada más frustrante que, luego de haber detectado varias oportunidades de mejora, la implementación de las mismas fracase - o bien deba demorarse varios años - por falta de medios.
4. **Evitar que los proyectos se paraliquen a causa de discusiones interminables acerca de la corrección / adecuación de los indicadores disponibles.** Esto suele ocurrir debido a que:
 - Los tableros de comando operativos vigentes en distintos sectores suelen ser inconsistentes en cuanto a los criterios / procedimientos de medición utilizados.
 - Dos o más unidades del "mismo tipo" difícilmente sean exactamente iguales.
 - Debido a la cultura de competencia interna imperante en la mayor parte de las empresas, los responsables de las distintas operaciones casi siempre van a tender a "demostrar" que "sus" números son los correctos.

Una forma de evitar esta trampa es la siguiente: muchas veces "resulta evidente" para la Alta Dirección que "debe" haber diferencias de gestión importantes detrás de las variaciones de performance entre unidades o sectores operativos semejantes. En estos casos, vale la pena considerar seriamente el lanzamiento del proyecto, sin muchas mediciones adicionales.

5. **Reconocer y, eventualmente, premiar a las personas que más aporten al proceso,** ya sea definiendo esquemas metodológicos, proponiendo iniciativas concretas, o bien participando activamente en las mismas. Los sistemas de premiación deben tomar en cuenta tanto los resultados *colectivos* como los *individuales* (esto es algo perfectamente factible de llevar a cabo).
6. Como ya hemos visto, **usar la tecnología solamente como catalizador** de la "red de conocimientos internos", es decir, para buscar las mejores prácticas y sus respectivos "especialistas", pero no confiar en ella como "la" solución, entre otras cuestiones, porque en la actualidad la gente tiene innumerables fuentes de conocimiento fuera de los límites de la empresa. Es muy conveniente, además, complementar las herramientas tecnológicas mencionadas en la Parte II de este artículo con la implementación (proactiva) de grupos de trabajo guiados, intersectoriales e interdisciplinarios, que contribuyan a promover y desarrollar el proceso.
7. **Los principales líderes de la organización deben difundir el mensaje en forma consistente y sistemática.** La experiencia en procesos de cambio prueba que hay muchas más probabilidades de éxito en aquellos sectores que funcionan "a la demanda" (es decir, donde hay un cliente interno o externo insatisfecho). Si bien la Alta Dirección puede crear "demanda" al respecto, no es tan fácil lograr luego que la misma se satisfaga. Por lo tanto, los líderes deben estimular permanentemente la colaboración a través de las distintas "fronteras internas" (sectoriales, organizacionales y temporales), a través de mecanismos como los ya mencionados:
 - La difusión de "historias de éxito".
 - La provisión de recursos y apoyo.
 - Cambios en los sistemas de reconocimiento, a fin de debilitar las barreras que inhiben el cambio.
 - etc.

Conclusiones

Lo mencionado hasta aquí nos indica que existen por lo menos dos consideraciones muy básicas a tener en cuenta en este tipo de iniciativas:

- El intercambio de conocimientos y experiencias es un proceso esencialmente "humano" - por lo tanto, las relaciones entre las personas, el clima interno, y la cultura organizacional en general, son factores determinantes.
- El proceso de intercambio es dinámico por naturaleza, y debe prolongarse indefinidamente en el tiempo: los miembros de la organización están inventando, probando y adoptando nuevas prácticas todos los días. No se puede, por lo tanto, descansar solamente en una base de conocimientos "estática".

Deseamos sinceramente que este artículo contribuya a estimular a las empresas de nuestro medio a descubrir y aprovechar el gran potencial que, no dudamos, aún tienen latente dentro de sus propias organizaciones, a fin de mejorar su productividad y sus costos, disminuir sus tiempos de ciclo, y aumentar la satisfacción de sus clientes - es decir, para incrementar los resultados que obtienen actualmente.