

IMPLANTACIÓN DEL CAMBIO

Dr. Ben S. Graham, Jr.

Presidente de la Junta Directiva

The Ben Graham Corporation

Cuando los proyectos de mejoramiento son aprobados para su investigación, planificación e implantación, se deben dar las condiciones para llevarlos a cabo. Sólo, si hacemos lo que se ha acordado, podremos ver los beneficios de nuestros esfuerzos. Desafortunadamente, en muchas oportunidades nos encontraremos con personas que han realizado un trabajo excelente investigando los hechos pero que tienen dificultades al hacer la transición hacia la implantación. Estas dificultades pueden minimizarse.

El coordinador de la implantación puede tomar medidas, muy sencillos, para que esta transición sea más fácil y efectiva. Estos pasos hacen posible conducir un mejoramiento continuo con un mínimo de interrupciones para la organización. El presente artículo cubre los siguientes tópicos: El role del coordinador de la implantación, cómo preparar la lista de actividades y, cómo planificar la implantación.



El artículo describe parte de la Metodología de Mejoramiento de Procesos de Graham. Específicamente, habla sobre cómo obtener la aprobación de las recomendaciones y del trabajo a realizar. Si se ha seguido la Metodología de Graham en las actividades previas a la implantación, ha incluido un análisis detallado de los diagramas realizado por el equipo

Implantación del cambio

empleados veteranos y las recomendaciones aprobadas por la gerencia. De esta manera, el trabajo de implantación comienza con las siguientes medidas:

1. **La aprobación de cambios específicos.** Estos están claramente identificados en los diagramas, donde se reflejan las diferencias entre “cómo se hace” el trabajo y “cómo se hará” según las recomendaciones, detallando cada paso.
2. **Conformar un equipo** con los trabajadores que participaron en el desarrollo de las recomendaciones cuyas áreas de trabajo se verán afectadas.

Estas medidas pueden diferir, en caso de que la Metodología de Graham no haya sido utilizada en rigor.

Lo primero que se necesita para comenzar el proceso de implantación es cambiar la tarea asignada al equipo que realiza el estudio. Hasta este momento, los miembros del equipo han estado realizando un trabajo de investigación, estudiando los hechos y discutiéndolos. Ahora, ha llegado el momento de “manos a la obra” y dejar de discutir.

Pasar de la investigación a la implantación

Las destrezas de investigación

El esfuerzo del equipo del estudio se ha sustentado en las siguientes destrezas de investigación:

- **Organizando** los hechos de los procesos con diagramas. (Usualmente, esto lo hace un coordinador entrenado para ello.)
- **Estudiando** los diagramas para familiarizarse con el flujo de trabajo.
- **Objetando** al proceso para determinar dónde tiene sentido y dónde no.
- **Eliminando** partes del proceso y re-adaptando lo restante.
- **Re-diagramando** el proceso para reflejar las nuevas ideas. (También lo realiza el coordinador.)
- **Calculando** los beneficios y los costos.

Una vez que las recomendaciones han sido aprobadas para su implantación, el equipo de estudio debe dejar a un lado sus destrezas de investigación, en el momento de implantar y planificar. Si persisten en utilizar las destrezas que los llevaron a culminar el estudio, ocurrirá lo que llamamos “Parálisis del Análisis”. La ventana de posibilidades que se originó como resultado del estudio, se cerrará sin aprovecharse. El equipo debe empezar a hacer lo que plantearon hacer.

Es difícil dejar la investigación.

Frecuentemente, los miembros del equipo persisten en mantener el trabajo de investigación, aún cuando ya sus recomendaciones fueron aprobadas. En algunos casos, esto se debe a razones políticas, temn no obtener la cooperación que necesitan o, lo que es peor, piensan que sus esfuerzos serán sabotados. Estas preocupaciones políticas pueden que tengan una base cierta, sin embargo, al aprobar los cambios, la mejor forma de eliminarlas es seguir adelante.

Implantación del cambio

Por lo general, el impacto negativo de la política se debe a ingenuidad de las personas. Se sienten intimidadas y se dan por vencidas fácilmente. La solución es no rendirse y detener a las personas que desean obstruir el proyecto.

Por otro lado, es muy frecuente encontrar equipos que no quieren avanzar hacia la implantación, por miedo a que sus ideas no funcionen o porque han obviado ciertos detalles importantes. Probablemente, piensan que serán avergonzados o necesitan más tiempo. Aceptar el hecho de que nada es perfecto los ayudará a disipar estas preocupaciones. Los procesos no son perfectos y tampoco serán perfectos después de la implantación, pero funcionarán mejor. Los procesos serán mejores y mientras más rápido se instalen más rápido se verán los beneficios. Este es el objetivo principal del mejoramiento continuo de procesos.

Algunas veces, los equipos simplemente no desean cambiar sus actividades de investigación realizadas desde cómodas y privadas oficinas donde lo que tienen que hacer es pensar introvertidamente, por actividades de implantación, espinosas, públicas y extrovertidas. Independientemente de las razones, el tiempo de actuar ha llegado. Está en las manos del equipo, tener el coraje de seguir adelante.

¿Quién debe dirigir la implantación?

¿La implantación debe ser liderada por una persona que no participó en la investigación?

Es difícil para una persona hacer un estudio y dejarlo, más aún cuando se lo han arrebatado de las manos para entregárselo a quien no ha participado en el trabajo previo de investigación. Designar a un extraño como líder, tiene ventajas y desventajas. La principal ventaja es que el equipo percibe claramente que ha llegado el final del periodo de investigación. El nuevo líder llega con la tarea específica de implantar el proceso de mejora. La principal desventaja es que el nombramiento de un nuevo líder puede socavar el sentido de propiedad que tiene el equipo sobre el proyecto. Para evitar este efecto negativo, los miembros del equipo deben mantenerse involucrados en la implantación, aún cuando el liderazgo cambie.

Independientemente de quién lidere la implantación, se requerirán ajustes detallados. Estos ajustes deben ser realizados por las personas que participaron en el estudio, poseedoras del entendimiento lógico del diseño del nuevo proceso. Para ello, deben mantener la propiedad del mismo. Es más fácil enseñar a los empleados que participaron en el diseño del nuevo proceso a dirigir la implantación que transferir a extraños sus años de experiencia.

La Metodología de Mejoramiento de Procesos de Graham mantiene a los empleados involucrados en las actividades de implantación, lo que lleva a desarrollar destrezas de mejoramiento continuo a través de toda la organización. Esto garantiza que los recursos requeridos para el mejoramiento estén disponibles donde y cuando se necesiten. Adicionalmente, se crea una organización responsable, una organización auto sustentada, llena de la energía proveniente del entusiasmo y orgullo del personal que en ella laboran.

Los pasos para dirigir la implantación

1. Designación del líder de la implantación

Lo primero para comenzar la implantación es designar el líder del proyecto. Los criterios apropiados para designar al líder, son los siguientes:

- Tener una experiencia relevante, es decir, una experiencia crítica en el proceso que se está estudiando y se desea cambia.
- Tener el respeto de los otros miembros del equipo.

Con frecuencia, el líder del equipo de estudio se convierte en el líder de la implantación.

Cuando se acerca el momento de presentar la propuesta, la gerencia considera y aprueba este nombramiento. Al hacer este nombramiento, debe tenerse en cuenta lo siguiente:

- El role del líder del equipo de estudio era medio tiempo, requería dedicar sólo unas pocas horas a la semana a la investigación de los hechos. El role del líder de la implantación necesitará casi un tiempo completo. Esto puede afectar la selección de la persona o hacer que la persona seleccionada se separe de sus funciones regulares.
- El coordinador del proyecto puede ofrecer un gran apoyo al líder de la implantación al facilitarle los diagramas de los procesos y ayudándolo a través de la implantación y hasta la etapa de aprobación.

2. Preparación de la Lista de Verificación de Actividades.

El verdadero trabajo de implantación comienza con un formulario denominado “Lista de Verificación de Actividades de Implantación”. (Ver Figura 1). Para que los miembros del equipo llenen este formulario, deben pensar en el trabajo que será requerido para alcanzar cada una de sus recomendaciones. Llenar el formulario les tomará unos pocos minutos ya que están familiarizados con el proyecto.

Implantación del cambio

Equipo del proyecto	Fecha	FORMULARIOS NECESIDADES	EQUIPO NECESIDADES	ADIESTRAMIENTO NECESIDADES	POLITICAS NECESIDADES	PROCEDIMIENTOS NECESIDADES	PROGRAMACION NECESIDADES	INSTALACIONES/ LUGAR DE TRABAJO
ELEMENTOS DE IMPLANTACION				ü				
				ü				
				ü				
				ü				
				ü				
				ü				
				ü				

FIGURA 1

Para completar este formulario, el equipo del proyecto primero escribe en el lado izquierdo de la lista las recomendaciones aprobadas. Después, identifican las tareas que serán requeridas para cada recomendación. Una vez que revisen cada tarea, colocan una marca en la columna correspondiente. Así tenemos:

- **Formularios** – Si una recomendación requerirá un nuevo formulario o cambiar el existente (convertirlo de papel a electrónico, cambiar el encabezamiento, etc.), se coloca una marca en la columna de esta recomendación.
- **Equipos** – Si se requiere de un nuevo equipo o cambiar el existente (instalar nuevas lectoras de código de barras, aumentar la memoria de un computador, etc.), se coloca una marca en la columna que corresponde a equipos.
- **Adiestramiento** – Las marcas colocadas en la columna de adiestramiento están pre-marcadas para alertar al equipo sobre quién deberá ser informado. La mayor parte del adiestramiento requerido, no necesitará ser un evento formal en un salón de clases. Por lo general, sólo se requiere de una llamada telefónica, pero esta llamada podría ser muy importante. Sin una atención adecuada a las necesidades de adiestramiento, la calidad de la implantación, invariablemente, será dudosa. *“Esperar un desempeño sin las consideraciones apropiadas es ridículo.”* Confucio.
- **Políticas** – La columna de cambio en la política usualmente estará en blanco, particularmente cuando las políticas de la organización son generales y no detalladas, como deben ser. Sin embargo, cuando una política requiere cambio, probablemente es importante comenzar el cambio de inmediato. Cambiar una política lleva tiempo, requiere publicación, revisión, algunas veces períodos de espera formales, etc

Implantación del cambio

- **Procedimientos** – En algunas organizaciones informales, la columna de procedimientos raramente es utilizada. Sin embargo, en organizaciones como hospitales, bancos y la milicia, donde las sanciones por cometer errores son severas, habrán procedimientos re diseñados en casi cada uno de los cambio.
- **Programación** – Casi todos los cambios en los procesos requieren o bien un nuevo software o adaptar uno existente.
- **Instalaciones del lugar de trabajo** – Si una recomendación requiere cambios en las instalaciones físicas o lugar de trabajo, como por ejemplo, construir paredes, re-diseño de estaciones de trabajo, equipos de mudanza, instalaciones eléctricas, etc., se coloca una marca en esta columna.

La lista de verificación ayudará al equipo a identificar las actividades que se necesitarán para completar la implantación. El próximo paso es convertir las marcas en actividades viables. Para llevar a cabo las actividades, el equipo debe preparar una Lista de Actividades de Implantación.

3. Preparación de la Lista de Actividades de Implantación a partir de la Lista de Verificación

La lista de actividades de implantación se prepara con la lista de verificación de actividades, respondiendo a tres preguntas en cada una de las marcas.

1. ¿Cuál es la actividad?
2. ¿Quién será porque la actividad se realice?
3. ¿Cuándo se realizará la actividad?

Las respuestas a estas preguntas nos dan una lista de actividades viables. Cada tarea se describe y se asigna con una fecha probable de cumplimiento. (Ver Figura 2)

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	PERSONA	A COMPLETAR EL
Obtener e instalar nueva copiadora en Servicio	Alex	16-Feb
Diseñar e imprimir nuevo formulario de llamadas	Susana	20-Feb
Desarrollar formulario electrónico de gastos	Norma	25-Feb
Enlazar Base de Datos de Clientes a Polimus	Mary	2-Mar
Reprogramar cambios en la Aplicación de Gastos	Víctor	10-Mar
Mercadeo breve	Norma	12-Mar
Explicar nuevos formularios y proceso a agentes	Susana	12-Mar

FIGURA 2

Son los mismos miembros del equipo quienes más desean ver las tareas terminadas. En la realidad, los miembros del equipo no ejecutan las tareas (por ejemplo, diseñar el formulario, escribir el programa, etc.) pero si contactan a las personas apropiadas y hacen el seguimiento para asegurar su cumplimiento.

4. Re-diseñar el diagrama de “Como se harán” para incluir sólo las recomendaciones aprobadas.

Durante el estudio, el coordinador del proyecto preparó el diagrama de “como se hace” y los otros diagramas utilizados por el equipo, incluyendo el diagrama de “como se hará”. Ahora, le corresponde preparar un diagrama adicional. Este diagrama es una revisión del diagrama de “como se hará”, el mismo que fue utilizado para preparar la propuesta. Los ajustes se hacen basándose en lo que fue aprobado en la reunión de la propuesta. Los procesos de trabajo cuyos cambios fueron rechazados, vuelven a la forma que tenían anteriormente. El equipo revisa el diagrama, para asegurar su funcionamiento. Una vez revisado, el diagrama se convierte en el **proceso actual aprobado**, a utilizarse durante la implantación para hacer seguimiento del progreso y, para explicar el nuevo proceso a las personas que se vayan involucrando.

5a. Dirigir la implantación con la Lista de Actividades.

Dirigir la implantación significa, hacer que las actividades de la lista se realicen. Si las actividades contenidas en la lista son pocas, se puede hacer seguimiento a través de la misma lista. El líder de la implantación utiliza esta misma lista como una lista de “por hacer”, tachando los elementos que han sido completados. Cuando todos los elementos de la lista han sido tachados, es decir, cumplidos, la implantación está en pleno funcionamiento.

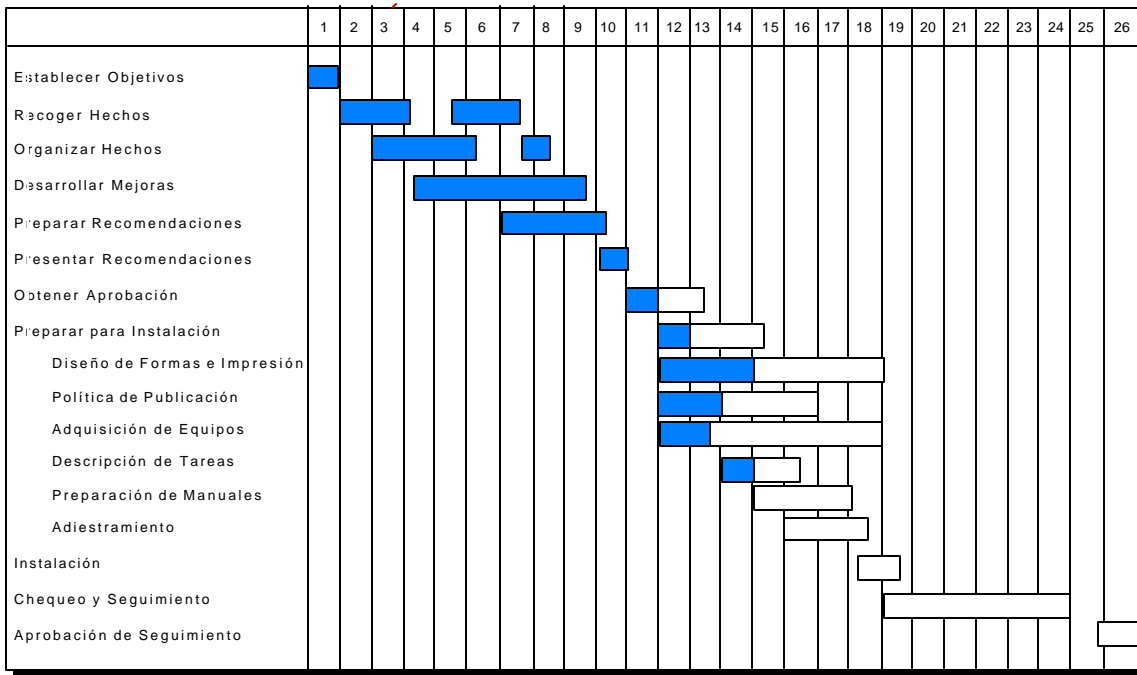
Si existen más de diez o quince actividades en la lista, es conveniente hacerles seguimiento organizándolas en un Diagrama de GANTT o en un Diagrama PERT. Ambas herramientas organizan las actividades en secuencia.

5b. Dirigiendo la implantación con un Diagrama de GANTT.

El diagrama de Gantt es una metodología muy poderosa que ha sido utilizada desde hace muchos años. (Desarrollada por Henry Lawrence Gantt, quien murió en 1916). El Diagrama de Gantt presenta las actividades en bloques de tiempo contra una escala de tiempo (ver Figura 3). Pueden ser dibujados a mano, utilizando un pedazo de papel cuadriculado o puede ser preparado con la ayuda de un software. Existe una gran cantidad de paquetes de software disponibles en el mercado.

Implantación del cambio

Gráfico de GANTT para la Planificación y la Gerencia de los Proyectos



Preparado para las Conferencias de Ben S. Graham

FIGURA 3

Diagrama de GANTT para planificar el proyecto

Los Diagramas de Gantt tiene dos ventajas principales:

- Sirven de ayuda para la planificación de la implantación ya que proveen la secuencia de actividades con anticipación.
- Ayudan a dirigir la implantación al facilitar el seguimiento del progreso (ver el sombreado en la 4ta. y 5ta semana. El área oscura, en la mitad de abajo de algunos bloques de actividades, representa el trabajo que ha sido completado).

5c. Dirigir la implantación con un Diagrama PERT

Comparado con el Diagrama de Gantt, el Diagrama PERT es relativamente nuevo ya que hizo su aparición a finales de los años 1950. Es una metodología poderosa, posee la mayoría de las ventajas del Diagrama Gantt, enfatizando más la secuencia (El único aspecto del Diagrama de Gantt que normalmente se pierde en el PERT es el sentido visual del tiempo al dibujar los diagramas a escala.). Los diagramas PERT mantienen todas las actividades por una ruta que puede ser fácilmente dividida, combinada y conectadas en cualquier momento con cualquier otra. Los PERT restringen automáticamente aquellas actividades que no pueden comenzar hasta que otras actividades en otra ruta no sean completadas. De hecho, los PERT manejan tan

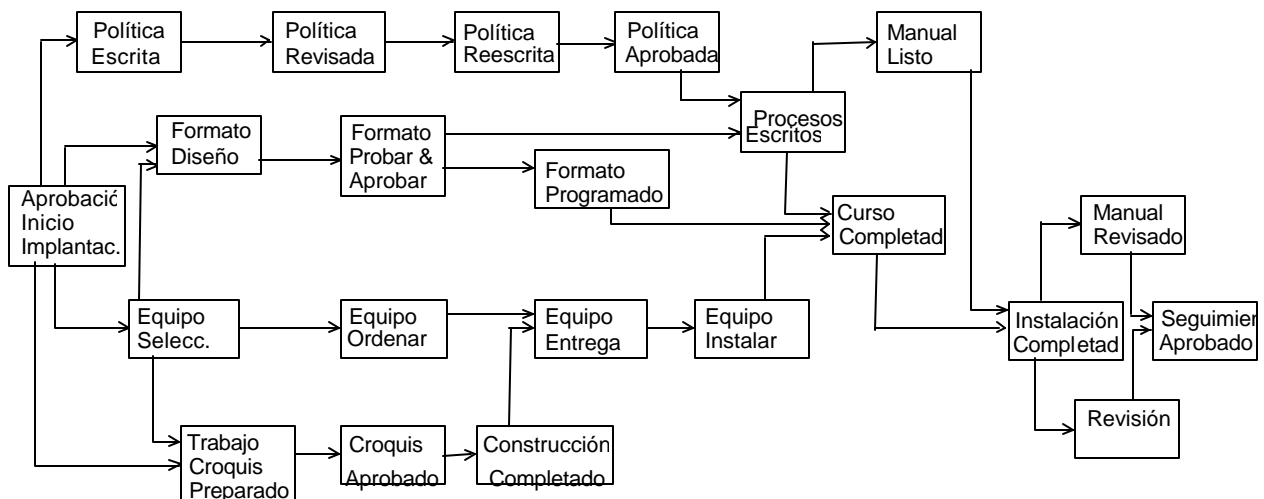
Implantación del cambio

bien la secuencia que el coordinador de la implantación conoce, diariamente, que actividad es crítica, independientemente de cuántas actividades puedan haber.

A continuación se describe cómo funciona. Utilizando un modelo aritmético en la figura 4, se puede calcular un tiempo estimado y un tiempo máximo de cumplimiento para cada actividad. La diferencia entre estos tiempos representa el periodo de tiempo que se puede esperar o que está disponible para llegar a un punto determinado del PERT. Habrá una ruta con menos tiempo disponible que cualquier otra. Esta ruta se llama la ruta crítica. Debido a que esta ruta es una sola serie de actividades, habrá una sola actividad que estará pasando en un momento específico.

La persona que dirige la implantación revisa diariamente la actividad en la ruta crítica que está activa. Cuando la actividad está por completarse, fija su atención en la próxima actividad para asegurarse que los requerimientos se estén cumpliendo de tal manera que se pueda comenzar con ella sin retardo. Después, periódicamente, revisa las actividades que se están dando en las rutas menos críticas para que estas no se deslicen y se conviertan en críticas. Al observar sólo pocas actividades al mismo tiempo y haciendo algunos ajustes importantes, cuando alguna de ellas comienza a deslizarse, la persona que dirige la implantación mantiene todo bajo control (Ver figura 4).

DIAGRAMA DE PERT, PARA DIRIGIR IMPLANTACIÓN



Realizando los cálculos en un Diagrama PERT

Los cálculos en un Diagrama de PERT comienzan por una estimación de los tiempos de procesamiento para cada actividad (las flechas en el diagrama). Al utilizar estos estimados, podemos calcular el tiempo esperado para llegar a cada recuadro (evento), comenzando en la izquierda y añadiendo los tiempos en las flechas, en la dirección de la misma. En el recuadro donde llega más de una flecha, agregamos cada ruta separadamente y, después, utilizamos los números más altos. Esto nos da el tiempo suficiente para completar todo el trabajo que precede a ese evento, incluyendo la secuencia de las actividades que serán las más largas. Después de determinar el tiempo esperado para cada evento, nos movemos a la derecha hasta que tengamos el último evento del PERT.

Una vez que conocemos cuando podemos esperar llegar al final del PERT, podemos calcular el último tiempo para cada evento al restar retrocediendo, comenzando hacia la derecha (El último tiempo significa es que si llegamos aquí, después será retardada la finalización de la implantación). Donde dos o más flechas regresan a un mismo evento, restamos cada ruta por separado y utilizamos el número más bajo. Esto permitirá completar todo el trabajo que sigue ese evento.

Cuando se ha calculado el tiempo esperado y el último tiempo para cada evento, podemos compararlos y la diferencia representa la cantidad de tiempo máximo disponible para cada evento. Al conocer el tiempo máximo disponible en cada parte del PERT, estamos en capacidad de concentrar nuestros esfuerzos en las áreas más críticas, evitando presionar innecesariamente en aquellas partes del trabajo donde se dispone de un tiempo máximo.

FIGURE 4

Resumen

La Metodología de Graham de Mejoramiento de Procesos opera bajo la premisa de que las personas que realizan el trabajo conocen más sobre él que cualquier otra y, por lo tanto, son los más capacitados para mejorarlo. Es más fácil entrenar a estas personas para estudiar su propio trabajo que proveer a otras personas con el conocimiento detallado que proviene de años de experiencia. Cuando se implantan nuevas ideas desarrolladas por las personas que realizan el trabajo, los resultados serán mejores cuando son ellas mismas implantan sus propias ideas. Una vez más, para que funcionen las mejoras es más fácil apoyar a las personas en cómo implantar sus ideas que proveer a quienes no hacen el trabajo de un entendimiento detallado.

Implantación del cambio

Este enfoque hace que la organización mantenga se mantenga en alto con el mejoramiento continuo de sus procesos a través de:

- Proveer de la mano de obra necesaria.
- Apoyar actitudes que fomentan el cambio.
- Construir lealtades, identidad y orgullo en el trabajo.
- Tratar a la fuerza de trabajo como adultos responsables, un recurso invaluable.