

Recolección de Datos

En Proyectos de Mejoramiento de Procesos

por

Ben S. Graham, Jr. Presidente

The Ben Graham Corporation

Dos personas trabajando en la misma área pueden involucrarse en recolección de datos y obtener diferentes resultados. Una de ellas podría gastar semanas y obtener datos incompletos e incorrectos. La otra, podría terminar en pocas horas y obtener datos completos y correctos. Este artículo versa sobre lo que podemos hacer para alcanzar lo segundo, cubriendo los siguientes aspectos:

- ¿Cómo iniciar la recolección de datos?
- Protocolo del sentido común.
- Técnicas para el registro de datos.
- ¿Cómo mantener los datos organizados?



En la actualidad, los procesos de trabajo cambian de manera extraordinaria. La aparición de la electrónica ha estimulado estos cambios por décadas, sin embargo, la verdadera razón de estos cambios acelerados tiene una naturaleza humana, no electrónica. Mientras la electrónica se limitaba a computadores centrales o “main frame”, era controlada por un pequeño grupo de especialistas. Como consecuencia la velocidad de los cambios estaba severamente restringida. Hoy día, esta condición ha cambiado. Las computadoras se han popularizado.

Realmente, el desarrollo del hardware se ha orientado principalmente a la computación personal y las redes. En el área de software, existen miles de paquetes en el mercado para ayudarnos con una gran variedad de tareas. Las personas están expuestas a las computadoras desde que entran al proceso educativo a muy temprana edad. Las tiendas en los centros comerciales venden equipos de computación y software. Mano de obra temporal está disponible para programar, configurar hardware, entrenar y hasta operar las computadoras. Adicionalmente, nuestro idioma ha dado la bienvenida a nuevas palabras con significados técnicos.

Más importante que la gran aceptación de la computación personal es el cambio social que ha operado en el personal operativo involucrados en procesos de mejoramiento. Por muchos años, algunas compañías han hecho ésto muy bien. Actualmente, muchas otras lo están intentando. Desafortunadamente, palabras bonitas sobre la incorporación activa de los empleados, no son más que especulaciones o, en caso de ser sinceras, no son muy convincentes. Esto se hace evidente cuando los empleados, de manera imprevista, pasan de ser considerados como un recurso de trabajo a ser calificados como un costo, en la medida en que las ganancias de la compañía empiezan a disminuir. Sin embargo, estamos aprendiendo.

Paralelamente a la creciente aceptación de la incorporación de los empleados, se ha dado un cambio dramático en el rol del consultor interno, quien está adquiriendo nuevas destrezas para guiar equipos de trabajo. Sin embargo, aún persisten los viejos hábitos.

La intención de este artículo es ayudar a las compañías que pretenden capturar el gran potencial que tiene el combinar la computación y los empleados. Específicamente, se abarca el rol del analista en la recolección de los datos sobre procesos de trabajo. Por lo general, los procesos de trabajo pasan a través de límites departamentales y la designación de equipos de mejoramiento, para estudiar la necesidad de incluir gente de diferentes departamentos. Los analistas han aprendido cómo estudiar los procesos de trabajo y, pueden ser una gran ayuda para los equipos inter-departamentales al recolectar y organizar los datos de los procesos de trabajo.

¿Por qué recolectamos datos?

Lo primero que debemos preguntarnos antes de preparar la recolección de datos es: “¿Por qué estamos recolectando datos?, ¿Qué estamos planeando hacer con los datos?”. Una respuesta podría ser, mejorar la forma en que realizamos nuestro trabajo, de tal manera que podemos utilizar mejor nuestros recursos para proveer mejores productos y servicios. Otra respuesta podría ser, cambiar la forma en que hacemos nuestro trabajo para reducir nuestro staff (salir de algunos de nuestros recursos). Existe una gran diferencia entre estos dos objetivos. Este artículo se refiere a las destrezas requeridas para alcanzar el primer objetivo.

Desdichadamente, para organizaciones que nunca han utilizado la innovación para reducir en número de empleados y, no tiene intención de hacerlo, la recolección de datos representa una amenaza. Por lo general, la recolección de datos se hace necesaria en las primeras etapas de grandes proyectos de mejoramiento. Personas externas a la organización (analistas), aparecen en los sitios de trabajo haciendo preguntas sobre procedimientos. Con mucha frecuencia, ésta es la vía por la cual los empleados se enteran de que existe un proyecto de mejora. Los nuevos empleados no conocen la historia de la organización. Los empleados experimentados podrían sospechar que nuevos ejecutivos harán las cosas de manera diferente. Diera la impresión de que muchas otras compañías están reduciendo personal. La prensa está llena de esta noticia. Siempre existe una primera vez.

La recolección de datos implica que habrá cambios en los métodos de trabajo, por lo tanto, cambiar la forma de realizar el trabajo amenaza la permanencia de los empleados. Los empleados cuyo trabajo está siendo estudiado, son proclives a sufrir de ansiedad. Esta ansiedad aumenta si han habido anuncios o rumores de reducción de personal. La ansiedad puede llevar a los empleados a interferir con el proyecto, distorsionando o escondiendo datos y tratando de desacreditar el proyecto.

Existe una manera muy sencilla de evitar estos problemas. No inicie un trabajo de mejoramiento con el objetivo de reducir personal. En su lugar, oriente el mejoramiento a proveer mejores productos y servicios a través de la implantación de mejores métodos de trabajo. El énfasis está en el trabajo, no en la gente. La gente es el recurso a ser utilizado, no a ser eliminado. Los métodos de trabajo que conllevan a malgastar el tiempo de los empleados, serán cambiados. Los métodos de trabajo que utilicen mejor este tiempo serán incorporados. Asegure que los empleados entiendan esto.

Recomendaciones para iniciar la recolección de datos

Anuncio público

Un anuncio público puede ser una vía para inspirar cooperación. También puede ser una oportunidad para reducir la ansiedad anteriormente mencionada. Las personas que trabajan en las áreas afectadas por el proyecto son informadas que al final de la jornada, un alto ejecutivo llevará a cabo una reunión de cinco a diez minutos de duración para anunciar algo muy importante. Este alto ejecutivo debe ser una persona cuya autoridad alcanza el proyecto en su totalidad.

La reunión incluye el anuncio del proyecto, sus objetivos, quiénes estarán involucrados, una petición para obtener el apoyo de los empleados y una invitación a hacer preguntas. La reunión debe ser dirigida por el alto ejecutivo ya que es muy importante que la intención del proyecto la informe una persona con suficiente autoridad para cumplir con lo dicho. También, es recomendable que este ejecutivo presente al analista y a los miembros del equipo.

Este alto ejecutivo puede iniciar el tema de la reducción de personal o puede surgir como una pregunta o puede que no se toque en lo absoluto en aquellas organizaciones donde la reducción de personal no es un elemento a considerar. En todo caso, el tema de la reducción de personal debe ser respondido directa y obligatoriamente. Frases como: "Yo garantizo no habrá pérdida de empleo por el mejoramiento del trabajo", son compromisos fáciles de asumir por ejecutivos que sinceramente consideran a los empleados como sus recursos más preciados. (Aclaratoria: Esta no es una garantía de que no habrá pérdida de empleo). Si fallamos en mejorar nuestro trabajo existe la posibilidad de reducir empleo). Esta reunión puede tener efectos secundarios beneficiosos. Por ejemplo, es una oportunidad para que los empleados que serán entrevistados conozcan al analista y conozcan la razón del proyecto, evitando que el analista tenga que repetirla en cada entrevista. Adicionalmente, la explicación del proyecto conlleva el respaldo del jefe en lugar del analista.

Protocolo de sentido común

Dónde obtener los datos

Es muy importante que el analista vaya donde están los datos y aprenda sobre ellos. Esto significa trasladarse al sitio de trabajo y observar a los empleados. Si hay varias personas que hacen lo mismo, se debe seleccionar para ser entrevistado al empleado más conocedor del trabajo en cuestión. También, el analista podría entrevistar a varios empleados.

Lamentablemente, los analistas tratan de recolectar los datos de manera indirecta. Algunas veces, el analista por negligencia, no desea trasladarse al sitio de trabajo. Otras veces, puede que haya recibido instrucciones de la gerencia de mantener el proyecto en secreto para evitar preocupaciones relacionadas con la pérdida de empleo. Aún así, los empleados se enteran del proyecto y de su relación con su área de trabajo, aumentando los niveles de ansiedad y, como consecuencia, no desean cooperar.

Los analistas introvertidos prefieren trabajos de investigación y tienden a encontrar excusas para evitar reunirse con la gente. Con frecuencia, estas personas prefieren utilizar procedimientos escritos como fuente para obtener los datos, en lugar de acceder directamente a los empleados. Otras veces, simplemente tratan de estimar los datos para evitar ir a buscarlos al sitio de trabajo.

Frecuentemente, el analista arriba a la oficina de un supervisor (una práctica apropiada cuando se visita un departamento por primera vez) y el supervisor proporciona la información para evitar interrumpir a los empleados. Detrás de esto puede haber un verdadero deseo de ayudar o un puede que el supervisor quiera sesgarlos. En todo caso, el analista se mantiene lejos del lugar del trabajo y de la persona que lo realiza.

Cualquiera que sea el motivo, cada vez que el analista encuentra una razón para recolectar los datos a distancia de la realidad afecta la calidad del análisis. Personas externas sustituyen los datos ó la fantasía reemplaza a la realidad. El analista comete el error de ignorar las pequeñas diferencias en los datos, lo que puede originar graves deficiencias en el estudio. Mientras tanto, la calidad del trabajo sufre y, lo que es peor, en algunos casos se hacen grandes compromisos con métodos de trabajo basados en datos falsos.

Presentación del analista en el lugar de trabajo

Cuando recolectamos datos, la persona a entrevistar interrumpe su trabajo para ayudarnos a hacer el nuestro. Lo menos que podemos hacer es mostrar que estamos dispuestos a reconocer la gentileza. Si el momento no es conveniente, pregunte si puede regresar después. Algunas veces el empleado a ser entrevistado puede estar seriamente afectado por razones que no expresa de manera directa, el analista debe tener la suficiente sensibilidad para darse cuenta de esta situación. Empero, para estar seguro se puede preguntar: ¿Le conviene hacerlo ahora?

Dejarlo para después es, usualmente, un problema menor. Generalmente, se tiene varios de lugares que visitar. Escoja la hora y día más conveniente y regrese. El empleado apreciará este gesto y, en la próxima oportunidad, esperará con los materiales listos.

No piense que cada vez que una persona suspende la entrevista es porque está tratando de menospreciar su trabajo o tiene malas intenciones. Asuma que la persona no está preparada y regrese después. Si alguien lo pospone repetidamente, sigue siendo un inconveniente menor en la medida en que usted pueda recolectar los datos de otra fuente. Dé a los empleados el beneficio de la duda, sabiendo que cada vez que usted se muestra servicial, la sospecha hacia usted aumenta. Si se consigue con un mal intencionado y se ve en la obligación de imponer una fecha, sería bueno recordarle a esa persona cuántas veces usted a reprogramado la entrevista por su causa. En esos momentos, usted recordará que el alto ejecutivo reunió a todos para anunciar el proyecto, la importancia del mismo y pedir el apoyo de los empleados.

Cuando comience la entrevista, no se sorprenda si el empleado trae a la conversación temas que están al margen, por ejemplo, las condiciones climáticas, un evento deportivo, la reestructuración del edificio, etc. Las personas frecuentemente aluden un tema que no viene al caso para darse una idea de con quien están conversando, antes de hablar sobre lo que realmente es importante. El empleado querrá descubrir quiénes somos, por lo que sería recomendable entablar la conversación de una manera política y respetuosamente. Después de conversar trivialidades por algunos minutos, se debe cambiar al tema principal de la entrevista con el compromiso de no quitarle mucho tiempo al empleado.

Respeto

La mayoría de las veces, los analistas recogen los datos de empleados operativos, con un bajo estatus dentro de la organización, como por ejemplo, oficinistas, mensajeros, transcritores, etc. Tenga cuidado de no mostrar superioridad. Un aspecto importante es convenserlos de que, no importan de dónde provengan los datos, siempre estaremos en contacto con la alta gerencia de la organización. No menosprecie la posibilidad de contactar a la más alta autoridad, por ejemplo, el Director General. Los analistas reciben una preparación para tratar a personas en posiciones altas con un respeto muy especial. Lamentablemente, tenemos la tendencia de tratar a las personas de menos nivel con un respeto limitado.

Con frecuencia, el analista menosprecia a los empleados operativos al inferir que su trabajo es muy simple. Desea ávidamente descubrir oportunidades de mejoramiento. Cuando algo parece embarazoso o, innecesariamente, tarda mucho tiempo, el analista tiende a molestarse o contentarse. De alguna u otra manera, el analista critica o ridiculiza la manera en que el trabajo se realiza. Lo que está detrás de esto es que el analista, con apenas pocos minutos de haber observado el trabajo, asume que puede hacerlo mejor que un empleado quien ha estado desempeñando el cargo por años. ¡Esta es una conducta inaceptable, ¡No lo haga!. Recorra a otras personas para descubrir que está pasando, no juzgue antes de tener todos los datos. Después, encuentre mejores formas e invite personas operativas conocedoras para unirse en ese esfuerzo.

Técnicas de registro de datos

La clave para un efectivo registro es el respeto hacia los datos y saber cómo buscarlos. Un profesional no se involucra en una recolección de datos con una noción preconcebida del diseño del procedimiento final. Los datos deben decir como deben ser los procedimientos. Adicionalmente, el analista debe ser capaz de encontrar los hechos y saber registrarlos. Para ello, se dividen los procedimientos en pasos y se listan en la secuencia apropiada, sin dejar nada afuera. La atención debe mantenerse en el aspecto que está siendo diagramado, siguiendo su flujo, paso a paso y sin distraerse con otros aspectos que fácilmente pueden llevar hacia la tangente. El analista se inmersa en la recolección de datos, flujo por flujo, detalladamente.

Se registre lo que realmente está pasando, no lo que debería pasar. El registro se hace sin preferencias, dejando los deseos a un lado para que los hechos hablen por sí mismo. Después, al organizarlos y presentarlos para el estudio, se harán valer y contarán su historia.

La autoridad de los hechos

En las organizaciones existen dos sistemas de autoridad: Una es la autoridad social establecida por la ubicación de las personas, escritorios y teléfonos, la distribución del trabajo y la toma de decisiones de la manera más conveniente, cuando existen diferencias de opinión. El otro sistema de autoridad es la

realidad en sí misma. Muy frecuentemente, el primero es reverente y servil; el segundo es servil, cuando la circunstancia lo requiere. Bien sea que impresionemos con los datos o no, éstos son obligantes y no podemos obviarlos. La realidad existe, estemos o no en contacto con ella y no depende de nosotros. No la lastimamos cuando la ignoramos. No se siente complacida, adulada o agradecida cuando nosotros la descubrimos. A la realidad simplemente no le importa, pero se impone constantemente.

Nosotros somos los interesados en conocer la realidad, bien sea porque nos beneficia o nos perjudica. Mientras nuestros métodos de trabajo estén en armonía con la realidad, más exitosos seremos. Por otro lado, si somos incapaces de descubrir la realidad o la negamos, nos perjudicaremos. ¡Punto!

De este modo, debemos iniciar la recolección de datos con una actitud de respeto hacia la realidad y hacia las personas que están cerca de ella. Adicionalmente, debemos hacer los esfuerzos necesarios para registrar cuidadosamente la realidad, tal cual se presenta, ni más ni menos.

La observación

Una persona que ha estado desempeñado un trabajo por años, tiene un conocimiento que va más allá de su capacidad para describirlo. No espere que el personal operativo haga una descripción perfecta del trabajo que realiza y no se vanaglorie de lo que escuche. Algunas veces, es mucho más fácil para una persona mostrarle lo que hace que describirlo con palabras. Una demostración puede ahorrar una gran cantidad de tiempo. Una persona puede hacer una demostración de la forma en que realiza su trabajo en pocos minutos, mientras que podría tomarle horas describirlo.

La mayoría de los empleados prefieren hablar con una persona que con una máquina. Más aún, el reproductor no captura lo que se puede ver. Si usted va a utilizar una grabadora, úsela después de finalizar la entrevista. Esto puede ayudarlo a registrar una gran cantidad de detalles, antes de que se olviden y sin que el empleado se sienta presionado.

El nivel de detalle

Si pretende recolectar información para rediseñar un proceso sin involucrar a los empleados, necesitará obtener una enorme cantidad de datos y su proyecto se retardará indefinidamente. Supongamos que está estudiando un procedimiento de trabajo específico, el cual es realizado por cinco personas, cada una de ellas posee cinco años de experiencia en ese mismo trabajo; juntas tendrían un cuarto de siglo de experiencia de primera mano. Es imposible que un analista, por más habilidoso que sea, pueda reflejar ese nivel de experiencia a través de entrevistas. No importa cuantas veces usted tenga que retroceder, siempre emergerán cosas nuevas. Si rediseña el proceso sin la suficiente información el resultado no será satisfactorio a los ojos de las personas más experimentadas, es decir, los empleados que realizan el trabajo. Una vez que se ha completado el rediseño bajo estas condiciones, no servirá para nada reclamar que los empleados no lo alertaron.

Si bien es cierto que el analista no puede equiparar al detalle, el conocimiento de cada uno de los empleados que realizan el mismo trabajo, tampoco es difícil descubrir ciertos elementos de los cuales ellos no están conscientes. Estos elementos tienen que ver con múltiples lugares de trabajo. Se puede ahorrar una gran cantidad de tiempo al registrar el flujo de trabajo, despreocupándose de los detalles de cada paso individual. Concéntrese en registrar pasos que lleven a conocer: “Aquí está todo lo que necesito”, “Ellos hacen esto”, “Funciona”, “Se puede copiar”, “Esta parte va allí”, “Aquella va allá”,

etc. No importa que cada empleado realice diferentes pasos para hacer el mismo trabajo. Sólo fíjese en la secuencia apropiada.

Después, cuando llegue el momento del análisis, invite a esas cinco personas con sus 25 años de experiencia y, de esta manera, tendrá todo el panorama con sus detalles. Con esto, ya tiene todo lo que necesita para descubrir las oportunidades de mejora.

Resentimiento escondido

Cuando los empleados, que han estado realizando el trabajo por años, son ignorados mientras el trabajo está siendo mejorado, es una clara demostración de que su experiencia no está siendo valorada. Estas personas tienden a sentirse menospreciadas. Cuando una organización contrata consultores externos para que mejoren el trabajo, el sentimiento de menosprecio se convierte en insulto. Cuando los consultores llegan al lugar de trabajo, y pretenden obtener información de los empleados para apropiarse de ella y desarrollar sus propias respuestas, ¿Cómo van a reaccionar los empleados?, ¿Sentirán entusiasmo en ofrecer lo mejor de su conocimiento a estos consultores, diciendo: "Vamos a demostrarle a mi jefe que usted puede diseñar mi trabajo mejor de lo que yo puedo hacerlo?". Esto, ¿Será posible?

No tenemos que involucrarnos en una situación de competencia. En su lugar, aceptamos con sinceridad el principio cardinal del poder de los empleados: La persona que realiza el trabajo sabe más que nadie sobre la mejor forma de hacerlo y, por lo tanto, es la persona más capacitada para mejorarlo." Allan H. Mogensen, 1901-1989, el padre de la Simplificación del Trabajo.

Además, involucrando a las personas operativas en el proceso de mejoramiento, podrá reducir el riesgo de entender inapropiadamente o distorsionar los datos. La experiencia de estos empleados se lleva a las reuniones de mejoramiento sin alteraciones. Si se sienten entusiasmados por ayudar a desarrollar el mejor proceso, no tendrán razón para distorsionar o esconder datos.

Descubrimiento de mejoras instantáneas

Durante la recolección de datos, surgen ciertos tipos de oportunidades inmediatas de mejoramiento. Algunas de ellas son extraordinarias. De hecho, el analista pudiera descubrir que el registro y los reportes que se llevan a cabo son destruidos antes de ser usados. Se puede encontrar una duplicación de registros innecesarios o que la información es transmitida a través de canales indirectos, originando retrasos costosos. La única razón por la cual estas oportunidades no fueron descubiertas anteriormente por los empleados es que en las áreas de trabajo nunca se hacía seguimiento a los registros. Estos mejoramientos instantáneos simplemente no podían ser detectados desde la limitada perspectiva de una oficina. Las personas que preparaban estos reportes, no tenían idea de que las personas que los recibían no los utilizaban o eran destruidos. Las personas que procesan los registros redundantes no tenían idea de que otras personas harían lo mismo.

Es obvio que éstos descubrimientos benefician a la organización. Sin embargo, pueden ser devastados por la relación entre el analista y los empleados operativos. El problema radica en el hecho de que el analista los descubra y que no piense que es capaz de rediseñar el procedimiento, sin la ayuda de los empleados. Surgen pensamientos como: "Después de todo, ellos han estado haciendo el trabajo durante todos estos años y nunca habían efectuado estos descubrimientos. Yo los conseguí más rápido. Yo debo ser muy brillante."

La mayoría de las personas dedican gran parte de su vida buscando el reconocimiento de sus méritos. Cuando una situación como la anteriormente descrita se presenta, el analista tenderá a valorar mucho este descubrimiento. Se convierte en un reconocimiento y un soporte a dos juicios de valor: "Yo soy mejor en esto que los empleados", y "Por lo general, los empleados son incapaces de ver este tipo de cosas." Ambos juicios están errados. El crédito se le asigna al analista, por ser la primera persona que tiene la oportunidad de seguir el flujo del registro. Si cualquiera de los empleados hubiera tenido la oportunidad, los resultados serían los mismos.

El analista es capaz de alienar a los empleados, si acepta el crédito pde estos descubrimientos. Si el analista proceder con el diseño completo del nuevo procedimiento, sin la ayuda de los empleados, se verá privado de cientos de detalles, cada uno de los cuales compromete seriamente el esfuerzo.

Aún cuando los empleados sean invitados a participar en la actividad de mejoramiento, tomar crédito de estos descubrimientos iniciales puede, igualmente, alienar a los empleados. De hecho, no es extraño para un analista, a punto de iniciar un diagrama de proceso con un grupo de usuarios, comenzar diciéndoles sobre los descubrimientos obtenidos al preparar el diagrama. Esto puede parecer muy inocente, pero, el caso es que el analista lo hace para obtener el crédito de los descubrimientos, antes de que el equipo los ubique. El analista está conciente que tan pronto los empleados vean los diagramas, los descubrimientos serán obvios también para ellos.

Un analista conocedor de la importancia de la participación entusiasta de los miembros del equipo, sabe que dicha participación es mucho más importante que el crédito por una idea u otra. Este tipo de analista, querrá mantener a un lado la idea de los descubrimientos iniciales hasta tanto el empleado tenga la oportunidad de estudiar el diagrama. Al hacer ésto, el analista es visto como un apoyo profesional por los empleados. Rápidamente, los empleados harán los descubrimientos, lo que estimula la participación entusiasta en el proyecto. Lo adoptan como propio. Al final, el analista comparte el crédito de un proyecto exitoso, en lugar de acaparar el crédito por unas pocas primeras ideas en un proyecto que puede fallar por falta de soporte.

¿Cómo mantener los datos organizados?

Una característica importante de la actuación profesional es la habilidad de trabajar eficientemente en muchas asignaciones de manera simultánea. Con frecuencia, los profesionales tienen que dejar un proyecto y retomarlo de nuevo sin perder la continuidad. La clave para hacerlo es:

1. Conocer las herramientas profesionales y utilizarla de una manera disciplinada.
2. Trabajar rápido.
3. Capturar los datos el mismo día que son recolectados.

Utilizar las herramientas de la profesión con disciplina

En este sentido, hay más profesionalismo en una lista de nombres y directorios bien concebida que en una pared llena de certificados pertenecientes a una persona desorganizada. Desde este punto de vista, un encuadernado de tres aros, funciona mejor que un certificado.

Un profesional, simplemente hace seguimiento a la información que recopila. Tal vez, el peor enemigo de la organización de los datos es la tendencia que tiene la gente inteligente, involucrada temporalmente en alguna actividad, de pensar que la imagen clara que tienen hoy estará disponible mañana o una semana o un mes después. Una manera de evitar esto es etiquetar y armar los datos

pensando que serán trabajados por alguien que nunca los ha visto antes. Créalo o no, esa persona podría ser usted misma.

Es conveniente hablar sobre la distracción habitual. Cuando las personas están orientadas hacia alcanzar un objetivo y están extremadamente ocupadas, con frecuencia se ven a sí mismas buscando algo que tenían en la mano, apenas unos segundos antes. Esto se debe a que, cuando se descuidan, su atención estaba en otra cosa y, no hacen un registro de donde lo ubicaron. Para encontrarlo de nuevo, deben recordar cuando fue la última vez que lo usaron y revisar el lugar donde estaban en ese momento. Podemos evitar estos olvidos se pueden tomar las siguientes medidas:

1. Desarrollar la disciplina de terminar cada actividad, antes de pasar a otra cosa.
2. Seleccionar ciertos lugares para ubicar las herramientas y materiales, y hacerlo así constantemente.

Trabajar con rapidez

Un analista debe tomar nota rápidamente. La velocidad de registro es importante, para estar acorde con el flujo de información en la medida en que el empleado describe el trabajo. También reduce el tiempo de la entrevista, las interrupciones se hacen menos latosas para el empleado y, se disminuye la posibilidad de que la entrevista sea suspendida porque surgió algo imprevisto durante la misma. Al cerrar la entrevista, es buena idea revisar las notas con el empleado, muéstreles de tal manera que pueda verlas claramente y, por supuesto, dar las gracias.

La capacidad para tomar notas rápidamente, puede ser desarrollada con el tiempo. Esto no significa que no debemos apresurar la entrevista. Por el contrario, debemos tener acceso a la persona que nos da la información, calmada y pacientemente. Empero, cuando registramos los datos lo hacemos rápidamente y mantenemos nuestra atención en la persona. Para el análisis de los datos recolectados, no necesitamos utilizar oraciones tediosas. La técnica de la diagramación nos proporciona una forma especial de tomar notas (utiliza los símbolos y convenciones de la diagramación de procesos en borrador).

Conseguir los datos el mismo día

El analista regresa a su oficina con un bosquejo de anotaciones, escritas apresuradamente. Estas anotaciones sirven para recordar lo que se ha visto o escuchado. Su valor como recordatorio se deteriora rápidamente. Mientras la entrevista está fresca en la mente, las notas pueden traer recuerdos vívidos. En la medida en que pasa el tiempo, pierden este poder. La pérdida más grande de los recuerdos usualmente, ocurre en las primeras 24 horas.

Una simple regla para maximizar el valor de estas notas es, asegurarse de que el mismo día de la entrevista se registren detalladamente en un formulario apropiado, de manera clara y legible. Mientras más rápido se registren después de la entrevista mejor. Si esto se pospone, la claridad de los resultados se verá afectada. Lo que era claro en el momento de la entrevista, se torna vago o se olvida completamente. Los detalles se pasan por alto o se confunden. Donde las notas no están claras, el analista trata de adivinar sobre cosas que eran obvias pocos días antes o, regresa al empleado para clarificar, originando más inconvenientes para el empleado y crea una impresión de falta de profesionalismo. Lo más recomendable en este sentido es, en los días planificados para recolectar los datos, reservar el final del día de trabajo para pulir las notas.

Resumen

La recolección de datos es una actividad muy volátil. En las burocracias donde empleados alienados desconfían de sus gerentes y participan en procesos complejos, la recolección de datos puede ser explosiva. Sin embargo, la destreza y la integridad del profesional puede coadyuvar en reducir la ansiedad y ganar cooperación. Las destrezas de recolección de datos capacitan al profesional para recolectar fácilmente datos críticos y relevantes y asegurar que, una vez recolectados, no se pierdán. Pero, la integridad es lo más importante. Asegure que siempre se recojan los datos de la máxima autoridad en lo lo que al trabajo se refiere, es decir, las personas que realizan el trabajo y trátelos con el mismo respeto con el que trata a los altos ejecutivos de la organización.