



QUALITY
CONSULTING

Serie Factor Humano:

**Mejoramiento del trabajo individual
Eficiencia en el trabajo diario**

**Federico Salvador Wadsworth
Presidente Ejecutivo
Quality Consulting SA**





Mejoramiento del trabajo individual

Eficiencia en el trabajo diario

Un pedido sorprendente

El joven rey recibió el trono con tremenda expectativa. Su padre había extendido los dominios como nunca antes y sabía que de él se exigiría aún más. Con gran preocupación por el futuro se acostó. Mientras dormía Dios se le apareció en sueños y le dijo: *“Pide lo que quieres que yo te dé”*. Luego de decirle a Dios lo que sentía, el joven monarca pidió: *“Da, pues, a tu siervo corazón entendido para juzgar a tu pueblo y para discernir entre lo bueno y lo malo; porque ¿quién podrá juzgar a este tu pueblo tan grande?”*

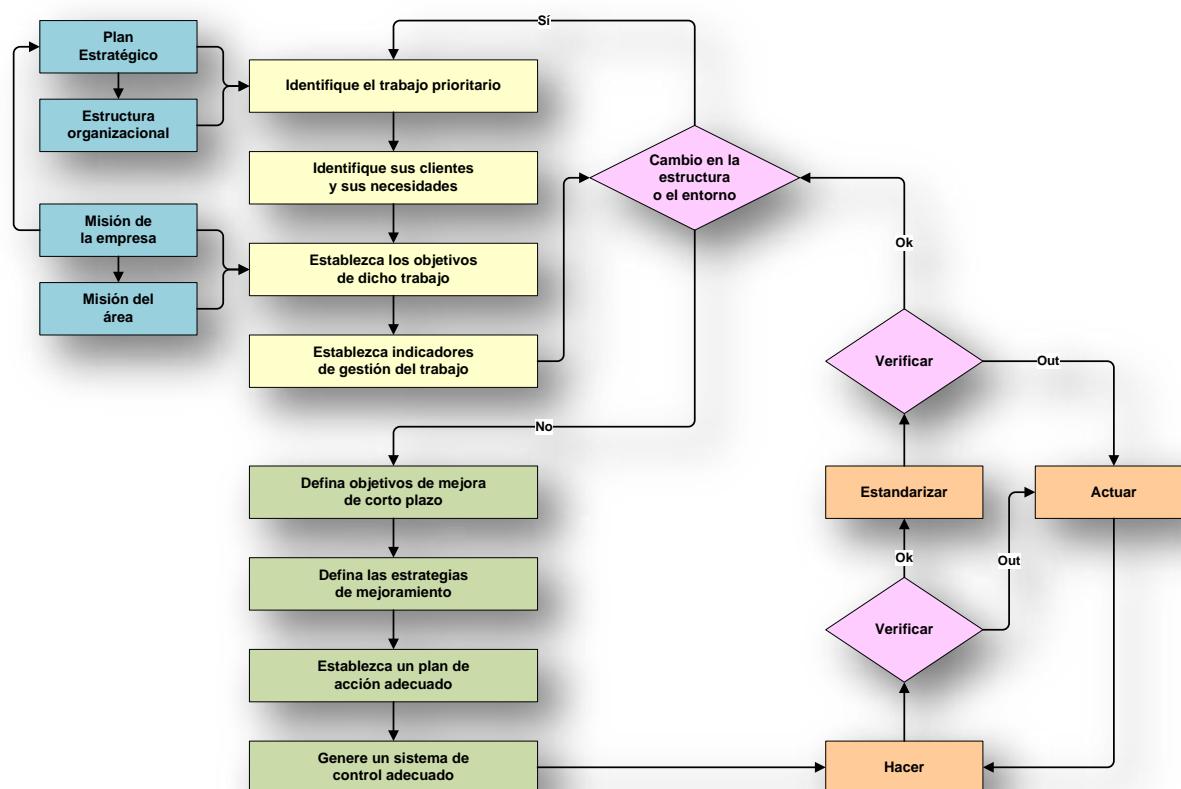
Le agradó tanto a Dios este pedido que le prometió darle una porción de sabiduría como ningún hombre había tenido hasta entonces. Y como no había pedido riquezas y honores entonces las tendría como ningún otro soberano de Israel. Usted seguramente conoce la historia del rey Salomón cuya sabiduría impactó, tanto en su tiempo como en el actual.

Hoy el mundo moderno nos exige sabiduría para manejar nuestro trabajo y para mejorarlo. Hágalo con habilidad y metódicamente.

Planificando la mejora

Si desea mejorar su trabajo deberá empezar por **definir la situación actual**. Como una guía para este proceso de mejora siga los pasos del diagrama adjunto. Luego de analizar su posición en la estructura organizacional de su empresa y las relaciones que esta determina, inicie el proceso.

Debo indicarle que los cuatro primeros pasos deberá repetirlos cada vez que su posición o sus responsabilidades en la organización se alteren; mientras que los pasos siguientes conformarán un **ciclo continuo de mejora** que, como resulta casi innecesario decirlo, no se detendrá. Como habrá notado en el gráfico el proceso sigue la lógica del Ciclo Shewhart (PHVA, Planear-Hacer, Verificar-Actuar).



1. Identifique su trabajo prioritario

Defina qué partes de su trabajo constituyen su labor prioritaria. Algunos nos sentimos inclinados a considerar que lo prioritario tiene que estar ligado a la relación con nuestros superiores. Arrastramos este concepto de los modelos autoritarios de gestión. No se confunda. Trate de establecer **prioridades en base**



a **criterios objetivos**. Deberá tener en claro algunos conceptos para esto, por ejemplo que su principal responsabilidad es que la parte de los procesos a su cargo funcione eficientemente.

Utilice un sistema de ponderación para que su elección no sea subjetiva. Liste sus labores principales y califíquelas dentro de una de las 3 categorías propuestas para cada concepto. Elija las labores que alcancen mayor puntaje. No se encasille en los valores sugeridos. Sea creativo.

• Importancia	Crítica	10 puntos
	Relevante	5 puntos
	Necesaria	2 puntos
• Tiempo requerido	Mayor del 10% del total	20 puntos
	Entre el 5 y 10%	10 puntos
	Menos del 5%	5 puntos
• Dependencia	El cliente depende de esta actividad	20 puntos
	El proveedor depende de ella	10 puntos
	El área depende de ella	5 puntos
• Nivel de Satisfacción	Insatisfecho	20 puntos
	Satisfecho	10 puntos
	Plenamente satisfecho	5 puntos
• Complejidad	Requiere concentración y creatividad	15 puntos
	Requiere concentración	7 puntos
	Requiere esfuerzo	4 puntos
• Indicador de gestión	No existe	15 puntos
	Diseñado	7 puntos
	Diseñado y en práctica	4 puntos

Note que en el sistema propuesto el peso otorgado depende más del tiempo requerido para realizar la función de cuan crítica la considere. También pesa más el nivel de dependencia y el nivel de satisfacción alcanzado que la complejidad. Debemos **otorgar mayor importancia a la relación que nuestro trabajo posee con el proceso** que con la estructura jerárquica. Esta última tiene la responsabilidad de hacer fluidos los procesos con la menor interferencia, eliminando las restricciones o ataduras. Agregando valor y no sólo costo.

Esta tabla me parece adecuada, pero... sea creativo y desarrolle sus propios factores y una escala que le parezca más apropiada. Esto no está escrito en piedra... la Ley de Dios sí, obedézcala.

2. Establezca los objetivos de dicho trabajo

Basándose en el conocimiento que posee de la misión de la empresa y la de su propia área establezca de manera precisa los objetivos que dicho trabajo tiene. Ponga por escrito estos objetivos.

Trate de relacionar los objetivos con sus proveedores internos, su propia área y sus clientes internos. Es muy posible que algunas de las tareas que esté realizando sólo tengan importancia para su propio trabajo y no influyan en estos tres estamentos. En este caso debería valorar si no está desperdiciando un valioso tiempo en ella.

3. Identifique sus clientes y sus necesidades

Contraste los objetivos señalados para este trabajo al identificar a sus clientes (podrían ser funciones anteriores o posteriores a la suya dentro del proceso) y, mediante interacción con ellos, definir sus reales necesidades. Esto podría modificar la manera de percibir su trabajo así como los objetivos que trazó. Sea flexible y retroalimente sus conclusiones con la opinión de sus clientes. Cuando me ha tocado realizar diagnósticos de gestión en algunas empresas me topo con la desconexión que existe entre departamentos.





Algunos creen estar sirviendo a clientes internos de manera adecuada. Es una pena que estos últimos no puedan escoger a sus proveedores internos. Seguramente ya los habrían cambiado.

4. Establezca indicadores de gestión del trabajo

Un indicador de gestión es una herramienta objetiva para evaluar la calidad del trabajo que está realizando. **No considere como indicadores únicamente aquellos que miden el resultado de su gestión.** Estos serían post-concurrentes y sólo le ayudarían para el futuro. Intente generar indicadores pre-concurrentes o concurrentes con el desarrollo del trabajo. En un número futuro (en algún otro artículo) me gustaría hablarle con mayor extensión sobre esto. Si la organización o responsabilidades se alteran o si los procesos cambian deberá revisar estos pasos. Si no hay cambio proceda con el paso 5.

5. Defina objetivos de corto plazo

No intente mejorar todo simultáneamente. Aprenda a **concentrar sus esfuerzos** en lo que sea más significativo. Seguramente no posee mucho tiempo libre y tal vez ya está extendiendo su trabajo más allá del horario normal. Si intenta algo demasiado grande probablemente no emprenda nada. Defina qué espera alcanzar con respecto al trabajo elegido y en qué plazo.



6. Establezca un plan de acción adecuado

Defina que debe hacer para alcanzar el objetivo trazado. Ponga por escrito estas acciones iniciándolas con un verbo y tratando de responder a las 5W+2H. Sea preciso. El plan de acción debe fijar las acciones, el tiempo esperado para realizarlas y establecer las relaciones de precedencia e importancia para su ejecución. Por si no lo sabe las 5W+2H significa que debe determinar: What, Why, Who, When, Where, How y How much.

7. Genere un sistema de control adecuado

La mejora de un sistema o una actuación demanda la existencia de un nuevo sistema de control que asegure que el cambio sea exitoso y que pueda permanecer en el tiempo. No considere superficial este paso. Este sistema debe **medir objetivamente su progreso** a la meta fijada y debe ser capaz de indicarle cuándo tomar una acción correctiva. Este sistema debe utilizar la información del plan de acción así como algún indicador de gestión elaborado a propósito.

8. Implemente el sistema de control

Antes de ejecutar su plan implemente el sistema de control. El sistema le permitirá ejecutar e ir verificando su progreso. Si el progreso satisface la meta propuesta estandarice el trabajo y el sistema de control. Si no le satisface tome la acción correctiva pertinente y prosiga el ciclo hasta lograr su meta. Cuando esta haya sido alcanzada trácese un nuevo objetivo de corto plazo y continúe el ciclo. Observe el gráfico ya mencionado para ver como ciclar de acuerdo a lo arriba expuesto.

No se detenga

Con alguna frecuencia repito a mis alumnos que la mejora continua no debe aplicarse únicamente a los procesos o las organizaciones. Es imprescindible que se aplique a quienes son el motor del cambio: el recurso humano. No es posible la mejora continua de las organizaciones sin la mejora continua de quienes la manejan. Iré un poco más allá. No exija a sus subordinados que mejoren su trabajo si Usted no es capaz de mejorar el suyo. **El mejor sermón se vive.** El ejemplo que pueda darles de manera objetiva hará que la resistencia al cambio se doblegue con relativa facilidad. No les pida a otros que hagan lo que no esté Usted mismo dispuesto a hacer.

He escuchado reiteradamente que las personas no tienen tiempo para mejorar su trabajo porque ya están sobrecargadas. Alguna vez un joven profesional me dijo: *Federico; el método que enseñas es excelente pero... a qué hora lo hago. Desde que llego a mi trabajo los problemas están haciendo cola. No tengo tiempo. Debo atender permanentemente asuntos que no esperan.* Le pregunté si alguna vez se enfermaba y me dijo que muy pocas veces pero ocurría. Consulté si alguna vez salía de vacaciones y también lo hacía. Le pregunté si en esos casos la fábrica se caía a pedazos o se incendiaba. **Nada pasaba.** Tampoco pasaría nada si en lugar de dejarse llevar por el trabajo diario empezaba a manejarlo él. Tómese vacaciones del trabajo rutinario del día; como cuando se va al final de la jornada diaria. Resuelva un problema a la vez. Demuestre perseverancia para alcanzar sus objetivos.



Si cada día dedica algunos minutos a la mejora no sólo progresará sino también adquirirá más disciplina. Pero... **no se detenga**.

QUALITY
CONSULTING

La nueva competencia

La competencia exige que las organizaciones sean cada vez más productivas y eficientes. Capaces de producir cada vez mejor y a más bajo costo. Capaces de deleitar a sus clientes internos y externos sin darles tregua. Una tregua, en el caso de los clientes externos, les haría mirar hacia otros que esperan la oportunidad de darles lo que nosotros no hemos podido. Con frecuencia pensamos que la nueva competencia está sólo en el campo de las organizaciones. ¿No requieren las organizaciones cada vez mejores personas?

Permítame preguntarle algo. ¿Cuántos libros de su especialidad ha leído desde que abandonó la universidad? ¿En el último año? ¿Cuántos de otra especialidad? ¿A cuántos cursos ha asistido últimamente? No responda todavía. Si hoy una empresa solicita personal no sólo se presentarán muchos sino que habrá quienes superen los requisitos mínimos. Ellos tendrán mejores oportunidades. ¿Por qué tendrían las empresas que conformarse con un ingeniero, si pueden tener uno que además conozca de computación, hable el inglés perfectamente y además... sepa de calidad total, o tenga una maestría? Hoy decimos que si una empresa se detiene en su avance a la calidad total otras que no se detengan la superarán. Otro tanto ocurre con las personas. Repito... **no se detenga**.

Un campo abarcante

El mundo también requiere cada vez mejores ciudadanos. Hombres y mujeres que sepan darle verdadero sentido a los valores, que posean ideales y sean capaces de sacrificarlo todo por ellos. En el campo de la mejora continua: ¿Qué está haciendo a este respecto? Sería interesante preguntarnos si hemos iniciado algún programa para asegurarnos que somos o seremos buenos padres, esposos, ciudadanos, hijos, estudiantes, o cualquier posición en que la vida nos encuentre hoy. Creo que hay un lugar mejor en las empresas para las personas confiables, éticas, que respetan sus principios.

Atrévase a mejorar. Hay **Alguien** que, como al joven rey, está más que dispuesto a ayudarlo.

Hasta pronto.