

Nuevas exigencias para los trabajos en las oficinas

Carlos Shapira

I. Introducción

La tendencia a la creciente informatización implica que la calidad, la productividad y la comprensión de costos no pueden dejar de lado a las “oficinas” y a todas las áreas de servicio y del conocimiento. El objetivo de este trabajo es describir y analizar la importancia de la productividad en el ambiente de oficinas, y proponer caminos hacia su mejora. En tal sentido, en la primera sección se analiza la importancia de producir información en tiempo y forma. En la segunda sección se plantea metas a lograr para aumentar la eficiencia. Finalmente, se propone un método para la mejora continua de la productividad de los procesos y tareas normalmente llevados a cabo en una oficina.

II. La información sirve cuando se produce en tiempo y forma

Estamos asistiendo a la llamada revolución informática. La posibilidad de obtener información de cualquier tipo es casi ilimitada. Los softs disponibles se cuentan por miles. A pesar de ello, aún nos manejamos, en gran cantidad de organizaciones, con sistemas informáticos manuales y/o computarizados, pero inevitablemente arcaicos.

No siempre se llega fácilmente a una disponibilidad de información segura y ordenada tal como lo deseamos. Incurrimos en desperdicios por trabajar con el criterio batch, por reprocesar y reclasificar continuamente. Muchas de nuestras empresas aún no cuentan con informes de gestión ágiles, claros y en tiempo (el mes cierra el 30, pero se dispone de la información “bastante” más allá del 30). No todos están lo suficientemente convencidos de que el “mes” es un lapso prolongado para medir la gestión y restan importancia a lo cotidiano.

Un primer diagnóstico del manejo de la información en múltiples empresas revela que no está normalizada (estandarizada), que suele ser redundante, que no se accede fácilmente a ella, que es inoportuna, que su calidad es criticable, que suele estar desactualizada y no está acompañada de los soportes necesarios.

Sería ocioso y redundante insistir aquí sobre la serie de prejuicios que ocasionan estos defectos en la información. Afortunadamente, todos y cada uno de ellos se pueden corregir. De hecho, muchas organizaciones han dado grandes pasos en ese sentido. Han

cambiado de actitud, se han abrazado a la informática y sumergido en su revolución. Es la manera de poder obtener la información necesaria “justo a tiempo”.

Para ello es necesario tener en cuenta que la información que agrega valor es la que —mediante su análisis— nos permite identificar problemas, analizar sus causas y detectar oportunidades de mejora y que es indispensable ser selectivos, distinguiendo entre la información que deseamos o necesitamos y la información que nos llega mecánicamente (¡Cómo!, ¿no quiere más que le envíe una copia? ¡Ya que la imprimimos!). La información, como producto de un proceso, debe cubrir las reales necesidades del “cliente lector”. Y ello, debido a que, como plantea Umberto Eco: “Es bueno tener tanta información a disposición, pero luego hay que aprender a seleccionarla, a no dejarse arrollar por ella. Antes hay que aprender a usar la información y luego utilizarla con moderación. Se trata seguramente de uno de los problemas educativos para el siglo que viene.”

Lo anterior nos lleva a que, según sea el objetivo, así será la información a obtener. La tan importante tarea de “planificar” (aplicable a todas las áreas de los negocios: marketing, abastecimiento, producción y restantes) no puede quedar de lado en el área de la información.

Finalmente, y de manera creciente, debemos compartir e intercambiar información con otras empresas a efectos de no repetir búsquedas costosas e ir diseminando el conocimiento sobre el funcionamiento organizativo. Consideremos aquí dos temas afines al tema de la información: el concepto de “red” y el de “teletrabajo”.

Una red impone una nueva mentalidad al trabajo. No es una simple suma de canales de comunicación. Es un juego complejo de interacciones dentro de cada organización y de ésta con su entorno. La productividad del trabajo crecerá si los seres humanos asimilamos nuestros comportamientos al concepto de red, al flujo continuo de la información. Es el “flujo continuo” el que nos debe impulsar a revisar los actuales sistemas de información y optimizarlos.

Todavía son muchos los casos “post-factum”, que reflejan las decisiones que efectuamos en el pasado, cercano o lejano, pero pasado al fin. Y lo más probable es que decidamos hacia el futuro basados en el pasado. “Navegamos”, como se dice actualmente, en las aguas de los hechos del pasado. Sin embargo, los sistemas de información deben diseñarse “pre-factum” para planear, anticipándonos a los hechos del futuro. El conocimiento existente en poderosas bases de datos está haciendo esto cada vez más factible.

Por otra parte, la notable combinación de la informática con las comunicaciones abre la posibilidad de manejar información “a distancia”. Hoy, —y no hay que olvidarlo— el

trabajo a distancia (teletrabajo) no “distancia” la información. Las siguientes reglas pueden ayudar a su implantación en una organización:

- Analizar los procesos para definir cuáles son las tareas que pueden realizarse independientemente del lugar de las oficinas o de la ubicación de las personas.
- Independizar las tareas de su localización.
- Examinar el efecto del vínculo laboral sobre la circulación de la información.
- Seleccionar a los primeros participantes, y estructurar un “equipo” de trabajo (ejemplo: al dependiente y al superior).
- Privilegiar la voluntariedad, no la imposición.
- Justificar económicamente los objetivos por los cuales se requiere el teletrabajo.
- Establecer el equipamiento y el esquema de comunicaciones necesario.
- Definir un sistema para medir los resultados.

II. De recintos sagrados a oficinas eficientes

El concepto de productividad fue ampliamente estudiado en la producción de bienes y fueron las industrias las primeras beneficiarias de ello.

Con el desarrollo de las economías modernas y el peso preponderante del sector servicios, surgió el problema de medir la productividad en lo “íntangible”, aplicable también en la medición de la productividad de una oficina. La medición de la eficiencia en estos casos es complejo. ¿Cuánto debe demorar un experto en sistemas para confeccionar un programa?; ¿qué tiempo insume a un ingeniero el armado de un plano?; ¿cuánto tarda el hombre de finanzas en analizar un proyecto de inversión y sacar sus conclusiones?; ¿cómo cuestionar las demoras de una secretaria eficiente si el teléfono no deja de sonar?; ¿por qué un paciente no puede ser rápidamente dado de alta si no se cuenta con una firma para ello?; ¿por qué liquidar un seguro demora más de lo debido?; ¿por qué debe paralizarse una reunión de directorio aguardando la llegada de alguna información solicitada? No resulta sencillo cuantificar y responder con celeridad y seguridad a estas preguntas.

Al no ser sencilla la medición de la productividad en una oficina, habitualmente se deja de lado el análisis. De ahí la alusión a lo de “recinto sagrado”. El paso de la cultura de lo “sagrado” a lo “eficiente”, es lo que permite aumentar la productividad global de una organización y, dado el peso importante del “trabajo de oficina” en el sector servicios, de la economía en su conjunto.

Para lograr que las oficinas sean eficientes, a continuación transcribimos partes de una metodología desarrollada localmente que se ocupó de enfatizar tres objetivos vinculados entre sí: mayor productividad, mejor calidad y costos menores en las operatorias de “oficinas”, “servicios”, “áreas administrativas” o denominaciones similares. Para lograrlo, se plantearon ocho metas:

1. Calidad absoluta de la información: Es necesario que los errores se detecten en la fuente y no dejarlos librados a una etapa posterior del proceso. Esto exige una rigurosa medición estadística de los principales ítem del proceso (por ejemplo, tiempo de demora, cantidad de errores, quejas de clientes, etc.). Una vez evaluados estos pasos y detectados los problemas hay que idear sistemas, procedimientos, formularios que sean “a prueba de errores”. El resultado ser á que la información se produzca una vez y bien, que los datos provistos sean los correctos.
2. Adaptación permanente: Hay que tener en cuenta que una información es en sí un lote y que no hay que esperar la llegada de otras para que lo sea. Esto debe acompañarse de procesos de registración lo más normalizados posibles, sin dejar lugar a las habituales excepciones, lo que exige que procedimientos y formularios estén estandarizados. Por lo tanto, el equipamiento de la oficina se hará con el criterio de crear “estaciones de trabajo” de rápido despacho de flujos de información correcta.
3. Multifuncionalidad del personal: Se deben reducir las descripciones detalladas de los puestos reemplazándolas por el uso intensivo de los criterios de calidad y productividad. En función de esto, se propenderá a un entrenamiento cruzado, con el objetivo de intercambiar tareas por personas, sin caída de la eficiencia. Cada uno de los participantes del proceso deberá tener un adecuado conocimiento del concepto de “productividad”. Esto requiere que las personas y las estaciones de trabajo a las que pertenezcan sean flexibles y adaptables a distintas tareas.
4. Solicitar inmediatamente información que no llega a tiempo: Una persona, una estación de trabajo no puede descansar en la eventual ineficiencia de su proveedor de información: le reclama lo que necesita como cliente, de la misma manera que un sector/departamento lo debe hacer con otro sector/departamento y, de ser necesario, también debe exigírsele al cliente/proveedor externo, para poder satisfacerlo mejor.
5. Respeto por las estaciones de trabajo y los datos: Para el cumplimiento de este objetivo, hay ciertas reglas de oro: a) Habrá un lugar para cada uno y cada uno estará ocupando su lugar. b) La responsabilidad será de todos los niveles. c) Los datos de

una operación deben ser únicos y no pueden existir datos disímiles referidos a una misma operación. d) De ser necesario, se protegerán los datos utilizados.

6. Tener el equipamiento adecuado: Los equipos y elementos utilizados tienen que ser objeto de un constante mantenimiento preventivo, sobre todo los de computación y oficina, que deben ser siempre de un estándar alto de calidad, pues de ello dependerá la calidad de la información. Para ello es necesario que cada empleado los utilice y conserve como si fueran suyos, asumiendo como propia la responsabilidad de su correcto funcionamiento. A su vez, hay que lograr que el mantenimiento no interfiera ni demore la necesaria actividad continua del proceso. Una de las maneras de lograrlo es que los suministros, útiles, etc., estén siempre disponibles.

7. Despachar la carga de trabajo: Uno de los resultados del cumplimiento de este objetivo es que, al despacharse constantemente los papeles, las “pilas” desaparecen. Hay que tener la elasticidad necesaria para que si la información llega en un orden diferente del previsto pueda procesarse igualmente.

8. Continuidad de la actividad: El flujo de la información debe ser constante. De ser necesario automatizar se lo hará al mínimo costo.

III. Un método para la mejora continua

Aumentar las utilidades mediante la reducción de costos, combatiendo el desperdicio, implica prestar atención a cada una de las tareas que forman parte de un proceso. Así vemos que las etapas de procesamiento, verificación, traslado y espera implican simultáneamente las siguientes tareas: preparación, ejecución, terminación y condicionantes. El objetivo es eliminar totalmente cada una de estas etapas, con la salvedad del procesamiento (en el proceso) y la ejecución (en las tareas). Ambos deben reducirse al mínimo.

El margen de mejora resulta así de una amplitud inusitada, atacando tanto los costos variables como los fijos de cualquier naturaleza. Recordemos que en la visión desde el proceso lo único que agrega valor es el procesamiento, y que en la visión desde las tareas lo único que agrega valor es su ejecución. El resto, sólo agrega costo. Los objetivos máximos de las mejoras comprenden: eliminar lo que no agrega valor y reducir lo que agrega valor.

La visión de lo mejorable (procesos y tareas)

Las organizaciones (empresas, entidades de gobierno y de todo tipo) son una unidad indivisible. Sin embargo, a los fines de obtener mejoras reales pueden “verse” desde dos puntos de vista: desde los procesos o desde las tareas.

Para cumplir con las demandas de sus clientes, la empresa ejecuta PROCESOS (vender, comprar, producir, entregar, cobrar). Todos los procesos se orientan a cubrir esas demandas.

Ejemplo 1: El proceso de “producir” implica transformar insumos en producto terminado. En tal sentido, la materia prima, digamos un trozo de chapa (con sus sucesivas transformaciones), es el objeto del proceso de producción (“objeto” está expresado no como objetivo sino como elemento físico).

Ejemplo 2: El proceso de “vender” genera un formulario Nota de Pedido. Es el objeto que se va transformando a medida que se va completando la venta.

Ejemplo 3: El proceso de atención en una entidad de servicios (pública o privada) generalmente se materializa en el armado de una carpeta (“expediente” de la administración pública o “solicitud de crédito” en una entidad financiera).

La carpeta es el objeto del proceso de atención al cliente.

Al mismo tiempo, los procesos se van cumpliendo debido a que en sus pasos sucesivos se ejecutan TAREAS (cortar el trozo de chapa, calcular el importe del pedido, archivar una hoja en la carpeta). Todas las tareas están relacionadas con algún proceso.

Ejemplo 1: El corte, el doblado y la perforación de la chapa constituyen tareas. Estas tareas las llevan a cabo seres humanos y máquinas y ambos son los sujetos del proceso de la producción.

Ejemplo 2: Autorizar la Nota de Pedido y comprobar stocks constituyen tareas. Estas tareas las llevan a cabo seres humanos y equipos y ambos son los sujetos del proceso de vender.

Ejemplo 3: Firmar, sellar una hoja y archivarla en la carpeta constituyen tareas. Estas tareas las llevan a cabo seres humanos y equipos y ambos son los sujetos del proceso de atención al público.

Una visión integrada.

En los ejemplos, las personas y los equipos son, valga la insistencia, los sujetos de los procesos citados. Y, como sujetos, actúan sobre los objetos de los procesos.

El proceso tiene como objetivo “transformar” la chapa en un producto útil al cliente, la Nota de Pedido en una rápida entrega al cliente y los papeles de la carpeta en una ágil resolución que implique un servicio al cliente. En cambio, las tareas son las acciones que se cumplen para alcanzar ese objetivo de transformación.

La visión desde los procesos y la visión desde las tareas son la urdimbre y la trama del tejido organizativo, la abscisa y la ordenada del mapa organizativo, el flujo vertical y el flujo horizontal de todo lo que se ejecuta en una organización. Ambas visiones no están disociadas: se entrecruzan y complementan, enriquecen la visión de la organización al hacerlo desde dos ángulos diferentes. La observación desde ambas perspectivas no es sólo metodológica. Posee una consecuencia de gran trascendencia: las mejoras que se efectúan a los procesos permiten obtener mayores beneficios que las mejoras que se efectúan a las tareas.

Ejemplo 1: Acelerar la tarea de cortar la chapa producirá seguramente beneficios, pero siempre menores que los que obtendremos si cuestionamos todo el proceso para reducirlo globalmente. Ello implicará el perfeccionamiento, la unificación o la eliminación de las distintas tareas involucradas. Y, muchas veces, redefinir el proceso.

Ejemplo 2: Perfeccionar la autorización de la Nota de Pedido traerá mejoras, aunque siempre menores que las que conseguiremos si analizamos todo el proceso desde su recepción hasta la entrega al cliente para mejorarlo globalmente. Esto incluirá perfeccionar, unificar o eliminar más de una de las tareas involucradas. Y, muchas veces, redefinir el proceso.

Ejemplo 3: Sellar más rápido una hoja del expediente implica reducir tiempos, pero siempre serán menores respecto de los ahorros que nacerán si nos comprometamos en reducir todo el proceso desde que el cliente solicita hasta que recibe el servicio. Ello comprenderá perfeccionar, unificar o eliminar varias de las tareas implicadas en tal servicio. Y, muchas veces, redefinir el proceso.

El método utilizado

Los cuatro pasos del método que estamos utilizando para alcanzar productividad y calidad crecientes y costos decrecientes son: identificar los problemas, asimilarlos y enfocar las mejoras, programarlas y transformar esa programación en realidades. Cada paso posee sus objetivos propios y, a su vez, una secuencia de tareas a ejecutar para alcanzarlos:

Paso 1: Identificar los problemas

A. Objetivos (los propósitos que guían cada paso).

1. Descubrir los desperdicios.

Se trata de encontrar problemas donde aparentemente no existen, o sea hurgar por debajo de la superficie con una actitud de búsqueda incisiva.

2. Preguntarnos ¿por qué?

No es lo mismo percibir un problema que pensar que se trata realmente de un problema. Podemos, por ejemplo, percibir que la estiba de productos en el almacén está mal formada. Pero si nos preguntamos por qué y pensamos acerca de sus consecuencias, llegaremos a la conclusión de que deberemos anticiparnos a su desmoronamiento o a la deformación de los elementos almacenados. Nunca será redundante hacernos la pregunta ¿por qué? varias veces.

3. Conocer a fondo los desajustes.

Descubrir desperdicios y saber por qué se producen debe completarse con un profundo conocimiento de tales desajustes. Sabido es que no todo movimiento es trabajo. Hay movimientos que agregan valor y otros que agregan costo. Y de esto trata este objetivo, dentro del primer paso.

4. Cuantificar los principales atributos del proceso (medir, más allá de las opiniones).

Comprende las mediciones de todo lo mensurable dentro del proceso para conocer el funcionamiento de cada uno de sus atributos. En ciertos casos, estas mediciones son aproximadas; en otros, precisas.

5. Separar el análisis del problema de su solución.

Conceptualmente esta separación es importante. Tenemos la tendencia a aportar soluciones rápidas a los problemas o desajustes que vamos descubriendo. El ideal (salvo las urgencias justificables) es “acumular el relevamiento de problemas”, antes que encontrar soluciones aparentemente rápidas a cada uno. El peligro es diseñar soluciones precarias antes de dimensionar los problemas globalmente.

B. Secuencia (de tareas a ejecutar en cada paso para alcanzar los objetivos).

1. Confeccionar los diagramas del proceso.

Un gráfico claro (acompañado con una narración) contribuye a observar la circulación de los objetos (el trozo de chapa, el formulario u otro soporte) y las tareas que se ejecutan en cada puesto interviniente.

2. Preparar el inventario de errores.

Resulta necesario consultar a quienes intervienen en el proceso los “errores” que ocurren mientras se opera en el mismo. En tal sentido, no debe confiarse en las expresiones de quienes no operan directamente con los problemas, ya que muchas veces los minimizan o no los interpretan como tales. Todos los participantes, incluyendo los clientes de todo tipo, deben intervenir en su confección.

3. Medir el proceso.

Es el detalle analítico de las cuantificaciones, entre otras, cantidades (cuántas toneladas, cuántos formularios), frecuencias (horaria, diaria, semanal, mensual, anual), estacionalidad y tiempos (identificando los de procesamiento, verificación, traslado y espera).

4. Obtener las primeras conclusiones sobre los tres puntos anteriores (borrador del Repertorio de Desajustes).

Con los tres puntos previos vamos percibiendo los problemas. En este cuarto punto, pensamos sobre ellos y registramos nuestras primeras conceptualizaciones.

“Desajuste” es todo aquello que agrega costo y no valor.

Paso 2: asimilar los problemas y enfocar las mejoras

A. Objetivos.

1. Asimilar perfectamente la situación actual.

Seguramente existe “algo” o “mucho” de las formas vigentes del proceso que puede mejorarse. Siempre es así, aunque más no sea por el solo transcurso del tiempo.

Este punto implica que hemos comprendido correctamente el Repertorio de Desajustes y las causas que los originan.

2. Compartirla con los interesados.

Al analizar problemas, el aislamiento no es buen consejero. El Repertorio de Desajustes o de Problemas debe ser discutido entre quienes están analizando el proceso, emitido por ellos mismos y circularizado a todos los interesados en su buen funcionamiento.

3. Separar la emisión de ideas de su crítica inmediata.

Una vez concluido lo referido al tratamiento de los desajustes, estamos en condiciones de iniciar el análisis de las mejoras.

La regla genérica implica pensar que con las mejoras perseguimos llegar a un proceso que sea mejor, más fácil, más rápido, es decir, más económico.

Para ello, en principio, “cualquier sugerencia que mejore la situación actual es buena”, sin abortarla por creer que no será útil.

4. Ordenar las mejores ideas.

Las propuestas no se refieren a aspectos “filosóficos”. Deben tener, en todo lo posible, un contenido económico.

B. Secuencia.

Para llevar a cabo este paso del método, se requiere seguir las siguientes etapas:

1. Discutir el borrador del Repertorio de Desajustes.

El grupo de trabajo se compenetra y convence de lo descubierto y volcado al Repertorio.

2. Emitir el Repertorio de Desajustes.

Formalmente, se escriben los desajustes. Enunciarlos verbalmente no es suficiente.

3. Circularizar el Repertorio de Desajustes.

Lo emitido es enviado a quienes deben opinar sobre ello, no interesando su nivel de ubicación en la organización.

4. Recoger y analizar las opiniones sobre el Repertorio.

Todas las observaciones efectuadas deben ser comprendidas para avanzar al próximo punto.

5. Dar forma definitiva al Repertorio de Desajustes.

Es la última emisión del mismo.

6. Iniciar el enfoque de las mejoras.

Se registran las ideas emitidas para resolver los desajustes.

Paso 3: Programar las mejoras

A. Objetivos.

1. Visualizar el nuevo proceso y las tareas resultantes.

Implica “dibujar” mental y físicamente la secuencia del nuevo proceso. Este dibujo es la materialización de las ideas expresadas en el paso anterior.

2. Simular su ejecución.

El nuevo proceso debe pasar la prueba de la “práctica de escritorio”. Todas las técnicas disponibles de simulación deben ser utilizadas.

La simulación no es sólo técnica. Incluye simular el comportamiento cultural de las personas que deberán asimilar las modificaciones a los procesos. No debe soslayarse la magnitud del impacto sobre las actitudes culturales existentes.

3. Darles contenido económico y no económico a las mejoras propuestas.

Si la prueba antedicha es satisfactoria, es necesario valorizar económicamente tanto las inversiones que requiera poner en funcionamiento el nuevo proceso como los ingresos y costos implicados en su nueva operatoria. Los aspectos no económicos (generalmente intangibles) deben valorarse de la misma manera que los económicos.

4. Considerar la “destrucción creadora”.⁷⁶

Llevar a la práctica las mejoras implica desterrar lo vigente y, muchas veces, destruirlo. Es un sano principio para lanzar nuevas ideas.

B. Secuencia.

1. Ordenar los nuevos enfoques propuestos para los desajustes.

Los supuestos de funcionamiento del proceso reformado (cambiado, simplificado, unificado o cualquier otra modificación) y las ideas aceptadas para ello deben ser registrados formalmente.

2. Confirmar los límites y alcances del proceso.

Comprende enunciar los “desde”, “hasta” y las aclaraciones del nuevo proceso.

3. Elaborar el Programa Tentativo de Mejoras y probarlo.

El grupo de trabajo detalla los pasos que deben cumplirse para implantar el proceso sugerido y efectuar pruebas convincentes de que funcionará como está previsto, alcanzando los beneficios económicos y no económicos estimados.

4. Circularizar el Programa Tentativo de Mejoras.

El Programa no puede confinarse sólo a quienes lo elaboren. Requiere que sea conocido por todos los involucrados en el proceso.

5. Recoger y analizar las opiniones sobre el Programa Tentativo.

En su momento fue el Repertorio de Desajustes el que se circularizó para recibir opiniones. Ahora es el turno de hacerlo con el Programa de cambios sugeridos.

6. Dar forma definitiva al Programa Tentativo de Mejoras.

Luego de cumplido el punto anterior, estamos en sólidas condiciones de emitir la versión definitiva del Programa de Mejoras.

Paso 4: transformar el programa en realidades

A. Objetivos.

1. Reconocer la diferencia entre “entender” y “estar convencido”.

Ningún plan es estupendo hasta que no se pone en práctica. Para ello, es primordial la tenacidad de los responsables. Recalcamos la característica de “tenacidad”: debe estar presente durante las transiciones (lo “viejo” aún está vigente y lo “nuevo” aún no totalmente presente). Sin embargo, se requiere algo más: quienes deben modificar sus formas de operar no sólo necesitan entender (racionalmente) las nuevas formas sino que es imprescindible que estén convencidos (asimilar profundamente lo que dicen entender) de la viabilidad y posteriores beneficios de la operatoria sugerida.

Es importante insistir en este punto. Los razonamientos sólo intelectuales no son suficientes. Es ineludible el contacto con los ejecutores reales de las propuestas. El liderazgo debe tender a basarse en el diálogo y no en la imposición (pasar del “hacelo como yo te digo” al “tratá de entender y convence” que se puede hacer de otra manera).

2. Considerar la fuerza del hábito y las dificultades para cambiar.

La cultura de la simple frase “por qué no lo dejamos para mañana” encierra un profundo freno a las mejoras, y los implementadores, aunque la conozcan, deben convencerse del imperativo de enfrentarla sin dilaciones.

3. Planificar los pasos a seguir.

Si la primera aproximación a la implementación aconseja ajustes al Programa Tentativo de Mejoras, éste es el momento de efectuarlos. Es dable recordar que ninguna planificación es estática y aislada. Todas se llevan a cabo con la empresa (o los sectores afectados) en movimiento; no existe la posibilidad de “detener” el trabajo normal para implementar.

B. Secuencia.

1. Obtención de los requisitos para implementar exitosamente.

Las implementaciones difieren una de otra, tanto por el tipo de proceso como por las personas que deben asimilar los cambios. Estos requisitos implican registrar todos los factores (humanos y materiales) a tener en cuenta para que la implementación no falle.

2. Elaborar el Plan de Implementación.

De ser necesario, es la reexpresión definitiva del Plan Tentativo de Mejoras, indicando las tareas, los responsables y los plazos en que deben ejecutarse los cambios.

3. Circularizar el Plan.

Nuevamente, compartir con los intervinientes los pasos a seguir.

La experiencia es rica en situaciones donde la acción que genera el “sentirse consultado” es un factor de apoyo adicional.

De ahí la importancia de hacer transparentes todos los cambios propuestos, para todos.

4. Emitir el Plan de Implementación Definitivo.

Con las observaciones recibidas, estamos en condiciones de dar forma final al Plan de Implementación.

5. Establecer una forma de seguimiento del Plan de Implementación Definitivo y sus actualizaciones.

Sin control no tendremos medición de los resultados esperados. Todos los responsables de las tareas planificadas deben acordar una mecánica ágil para seguir —y eventualmente actualizar— el Plan de Implementación Definitivo.