

Proyectos de Mejora

Por: Raúl G. Morales
Market-Ing

1. Metodología de Trabajo.

Cuando se identifica algún proceso en situación crítica dentro de la organización, se recomienda trabajar bajo el concepto de Proyecto de Mejora, que incluye la evaluación del proceso en cuestión (evaluación estratégica de resultados históricos, tendencias de desempeño, fortalezas y debilidades, cultura organizacional, clima laboral, habilidades y competencias, entre otras), sesiones de trabajo en equipo, compromisos específicos de corto, mediano y largo plazo, planes de trabajo y una evaluación periódica del cumplimiento de los compromisos establecidos.

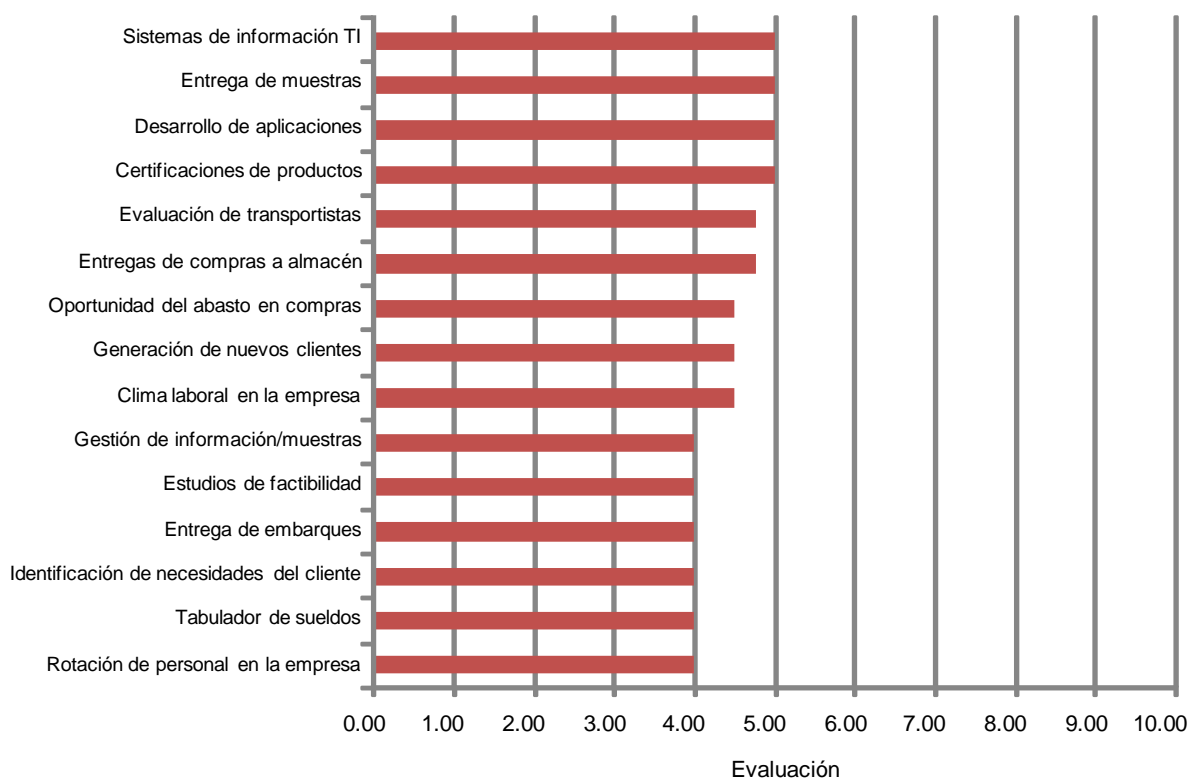
El responsable del proceso en cuestión selecciona al coordinador del proyecto, quién a su vez formará el equipo de trabajo, solicitará el apoyo y la autorización de la alta dirección, recopilará la información relevante, establecerá las fechas de realización, convocará a los participantes, conducirá las sesiones de trabajo en equipo, preparará las minutas y dará seguimiento a las actividades comprometidas.

El coordinador del proyecto solicitará a los directivos y a los otros integrantes del equipo de trabajo que respondan a las evaluaciones de cultura organizacional, clima laboral, factores de competitividad (fortalezas y debilidades), entre otras, las cuales son preparadas por el coordinador del proyecto para evaluar específicamente al proceso seleccionado. Los resultados de las evaluaciones deberán de estar disponibles con suficiente anticipación a la iniciación del Proyecto de Mejora, ya que dichas evaluaciones, específicamente la identificación de las principales debilidades de la organización, serán fundamentales para el establecimiento del plan de trabajo.

La duración de las sesiones de trabajo en equipo dependerá de la complejidad del proyecto, aunque en la mayoría de los casos se recomienda invertir, al menos, 2 o 3 días completos de trabajo en equipo. Las sesiones son de tiempo completo y deberá de buscarse una inmersión total de los participantes, sin distracciones que puedan afectar el rendimiento del equipo. En ocasiones deberá de considerarse el asignar horas extras de trabajo, para así asegurar que los objetivos del proyecto se cumplan cabalmente.

Al inicio de las sesiones de trabajo en equipo, el coordinador del proyecto realizará la presentación de los objetivos, los resultados de las evaluaciones aplicadas, así como las bases de la metodología que será utilizada durante el proyecto.

DEBILIDADES DE LA ORGANIZACIÓN

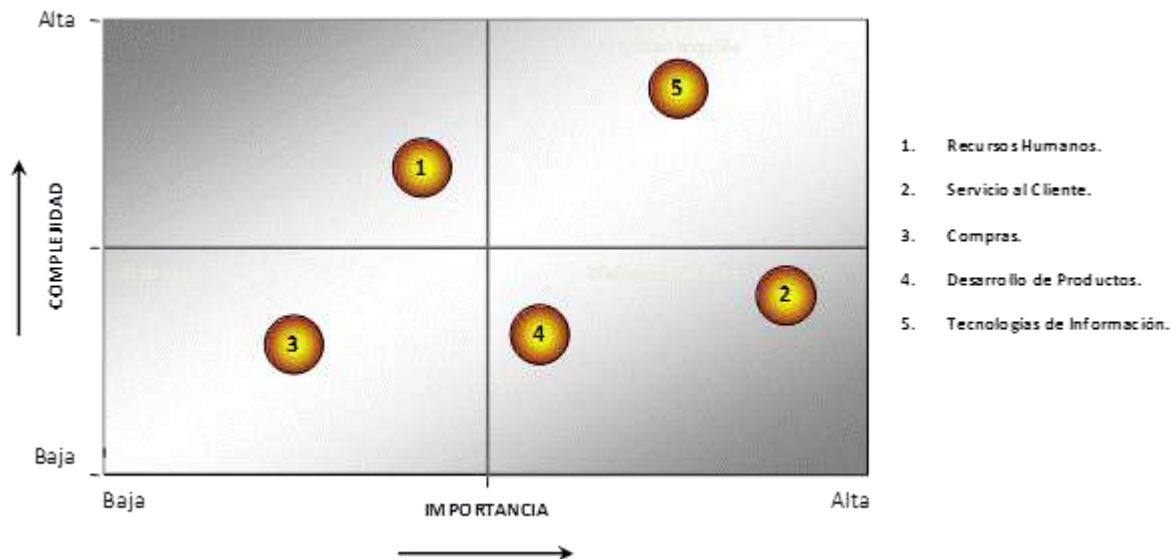


Con base al análisis de las debilidades del proceso en cuestión, el equipo establecerá las áreas de oportunidad sobre las cuales se trabajará, agrupando los parámetros calificados como “DEBILIDADES” en grandes temas, que no deberán exceder de 10 categorías.

Los temas seleccionados se califican de acuerdo con su importancia y complejidad, con el fin de establecer una secuencia tentativa de atención y trabajo. Sobre estos grandes temas se trabajará durante todo el tiempo asignado para sesiones de trabajo en equipo.

El equipo decidirá la secuencia de trabajo, aplicando su propio criterio sobre los resultados del análisis de importancia-complejidad. Sin embargo, por cuestiones de eficiencia, se recomienda trabajar de forma prioritaria sobre los temas de mayor importancia y trabajar sobre los temas más complejos cuando el grupo se encuentre en sus máximos niveles de concentración y energía, normalmente durante los primeros días de trabajo en equipo, durante las sesiones matutinas o alternando la secuencia dependiendo de cómo se encuentre el ánimo del equipo en ese momento en particular.

ANÁLISIS IMPORTANCIA-COMPLEJIDAD



Al concluir las sesiones de trabajo en equipo, el coordinador del proyecto revisará y confirmará los compromisos establecidos por cada uno de los participantes, a los cuales se les dará seguimiento en reuniones periódicas, con una frecuencia a determinarse con base al tiempo requerido para completar las actividades establecidas. Una vez que todas las actividades comprometidas hayan sido debidamente concluidas y aprobadas por el equipo de trabajo, el coordinador del proyecto dará por terminado el Proyecto de Mejora.

2. Participación del Asesor Externo.

Aunque cualquier Proyecto de Mejora podría ser realizado, en su totalidad, con recursos internos, se recomienda considerar el apoyo de un asesor profesional que tenga amplia experiencia con este tipo de metodologías, que cuente con los instrumentos de evaluación apropiados y que pueda aportar una visión innovadora y complementaria a las prácticas que normalmente se realizan en la organización. De esta manera, se optimizará la utilización de los recursos (Eficiencia) y se asegurará que los resultados del proyecto sean exitosos (Eficacia). Es fundamental asegurarse del profesionalismo y de las competencias del asesor, tomando en consideración los siguientes criterios que, como referencia, debería de establecer un asesor verdaderamente profesional:

-
1. Cuento con los conocimientos, la experiencia y las habilidades, necesarios para realizar mi trabajo con *Eficiencia*.
 2. Mis valores fundamentales – *Confianza, Responsabilidad y Respeto* – son la guía de todas mis acciones y mis relaciones con clientes, colaboradores y asociados.
 3. Respeto las creencias, estilos y paradigmas de las personas a quienes apoyo, proponiendo con humildad y diplomacia, aunque también con gran convicción, los cambios que mejorarán sus resultados de negocios.
 4. En la mayoría de mis proyectos se esperan resultados inmediatos, por lo que debo definir con claridad el programa de trabajo y cumplir cabalmente con los tiempos de entrega establecidos.
 5. Los honorarios que percibo por mi trabajo serán siempre justos y equitativos, manteniendo una amplia flexibilidad para apoyar a las empresas que sufren de problemas económicos.
 6. Estoy convencido de que los proyectos basados en *Eficiencia* presentan una alta rentabilidad, por lo que me comprometo junto con la empresa en la generación de resultados.
 7. En un mundo cambiante y globalizado, debo mantener permanentemente actualizados mis conocimientos, sobre prácticas de clase mundial en mi campo de especialidad.
 8. Mi compromiso con la *Comunidad y el Medio Ambiente* es sólido y permanente, por lo que dedico mis esfuerzos a la generación y ejecución de una cultura que les apoye.
 9. Toda la información relacionada con mis proyectos, la manejo de una forma estrictamente confidencial, correspondiendo así a la confianza depositada en mi persona.
 10. En mi calidad de profesional independiente, me mantengo al margen de las cuestiones políticas de las empresas, lo que me permite proponer soluciones objetivas para mejorar su *Competitividad*.