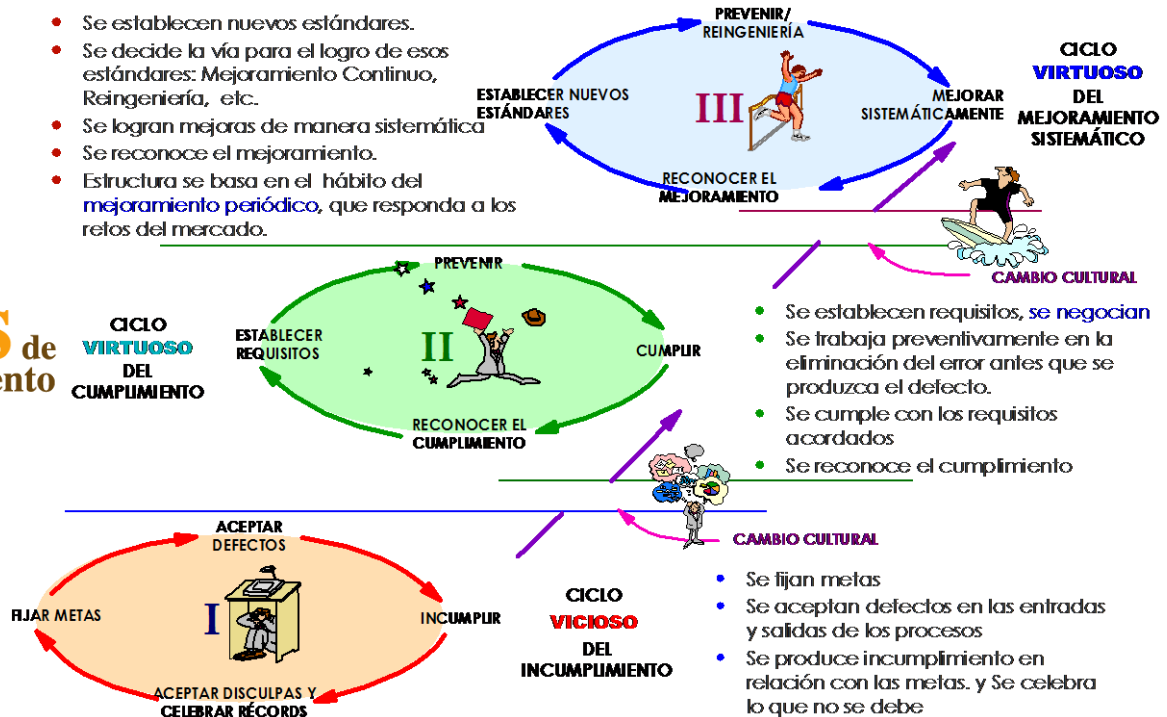


# TIPS DE CONOCIMIENTO: No. 23

Por: Rogelio Carrillo Penso



- Se establecen nuevos estándares.
- Se decide la vía para el logro de esos estándares: Mejoramiento Continuo, Reingeniería, etc.
- Se logran mejoras de manera sistemática
- Se reconoce el mejoramiento.
- Estructura se basa en el hábito del **mejoramiento periódico**, que responda a los retos del mercado.



## DEL INCUMPLIMIENTO AL MEJORAMIENTO SISTEMÁTICO por E. Ventocilla & R. Alfonso.

### I EL CICLO VICIOSO DEL INCUMPLIMIENTO:

En la mayoría de las organizaciones, y particularmente en entornos estables y protegidos, se **fijan metas** que determinan el éxito o fracaso en el desempeño de la Empresa, Departamento, o División. Con frecuencia estos objetivos son determinados con poca data y responden a lo que el gerente del área desea, intenta, o necesita lograr, y su ejecución se delega rápidamente. De entrada, la gente detecta las dificultades y limitaciones y comienza a preparar sus excusas "por si acaso" no las puede cumplir.

**Se incumple**, y se crea un ritual en el cual el superior "acepta las excusas." Se genera una gran cantidad de documentación para justificar lo sucedido en un ciclo de **incumplimiento/reclamo**. Pero si por casualidad alguien cumple (lo que de entrada era su deber) se crea una gran parafernalia para celebrar el logro de las metas, y se continúa con el autoengaño.

El gran perdedor en este proceso es la Empresa.

Se requiere de un **Cambio Cultural** para crear condiciones que permitan a la empresa moverse hacia sus metas.

### II EL CICLO VIRTUOSO DEL CUMPLIMIENTO:

En esta fase cada proceso tiene un dueño y solo se promete lo que se puede cumplir. Se crea un proceso de **negociación de requisitos** donde se discuten aspectos como tiempo de ejecución y recursos requeridos, se establecen las condiciones de interacción y apoyo necesarios, y se analizan los requerimientos del cliente: lo que es aceptable y lo que No. Se instala una **acción preventiva** en la que se crea un sistema de auto-control y se rechaza todo lo que no agrega valor.

El resultado natural es que **se cumple** lo que se promete, y se **reconoce el cumplimiento** (no las expectativas de cumplimiento.)

### III EL CICLO VIRTUOSO DEL MEJORAMIENTO SISTEMÁTICO:

Requiere un segundo cambio cultural.

Progresivamente se **establecen nuevos estándares**, lo que era bueno ayer no lo será mañana; se define la **forma como se alcanzarán los estándares** (mejoramiento continuo, reingeniería, Rearquitectura) con el enfoque de lograr saltos cuánticos. Se asegura el **mejoramiento sistemático** de las estructuras que soportan los procesos, se establece un sistema de **reconocimiento** justo a tiempo que soporte la nueva cultura. Se establece el hábito del **mejoramiento periódico** para estar preparados para los **nuevos estándares**, con un proceso de remoción de barreras.

Elevamos a un mejor nivel de desempeño requerirá **manejar dos culturas**, la mala que estamos dejando atrás, y la nueva que estamos implementando.