

El procedimiento

En el último par de décadas el mundo empresarial ha atravesado por una etapa de cambio acelerado promovida por las modas de administración y liderazgo que los diferentes gurús del desarrollo empresarial han desarrollado. Ese cambio se ha dado de forma muy diferente entre los países del primer mundo, donde las ideas fueron generadas y llevadas a la práctica inmediatamente, y en los países en desarrollo, donde la producción de ideas fue y sigue siendo casi nula y la práctica de las modas primermundistas usualmente no producían buenos resultados al intentarse implementar en un ambiente empresarial tan diferente.

Una de las modas que tuvo más éxito fue la denominada “calidad total”, y dentro de esta filosofía empresarial el desarrollo e implementación de procedimientos estandarizados para controlar procesos es una actividad que se ha considerado esencial para mejorar la calidad de productos y servicios. De todas las herramientas que las modas de desarrollo empresarial han desarrollado, el procedimiento estandarizado es la única que puede ser certificada por un organismo internacional. La certificación ISO-9000 se ha convertido en el sello máspreciado de calidad al que una empresa puede aspirar, y se basa en la implementación de procedimientos estandarizados para controlar todos los procesos que afectan la calidad del producto o servicio que la empresa ofrece.

¿Por qué se le ha dado tanta importancia al procedimiento?, ¿es en realidad tan importante? La mayoría de las empresas latinoamericanas siguen trabajando sin siquiera conocer lo que esto significa, ¿por qué entonces la obsesión con ellos?

El procedimiento consiste en describir paso a paso cómo se debe realizar una tarea. Cuando en una compañía se realizan las tareas siguiendo siempre un procedimiento, la producción se estandariza, se hace siempre de la misma forma y la calidad del producto siempre es la misma. Así descrito, el procedimiento suena poco útil y más bien aburrido y deshumanizante para el que lo debe implementar. ¿Por qué entonces tanto alboroto por el procedimiento?

El procedimiento es útil siempre y cuando se utilice de forma adecuada. Analicemos con un poco de detalle cómo es que se debe elaborar un procedimiento. Supongamos que en un área de la empresa se está desarrollando un proceso complicado por un grupo de trabajadores. Esos trabajadores han aprendido a hacer su tarea de forma empírica, en un largo proceso de prueba y error, pero lo hacen muy bien. El procedimiento entonces debe hacerse siguiendo lo pasos que esos trabajadores realizan, el documento debe captar toda esa experiencia que existía antes sólo en la mente de esas personas.

El procedimiento así realizado es una valiosa información que puede otorgar a otras personas el conocimiento sobre cómo realizar esa tarea y realizarla bien. El conocimiento adquirido en años de práctica y prueba y error puede ser adquirido por otras personas en horas. Esa es la principal virtud del procedimiento.

Si el procedimiento lo elabora un ejecutivo que nunca ha realizado esa tarea, si no está soportado por la práctica, no estamos almacenando el conocimiento, estamos inventando una propuesta para hacer el trabajo y el factor experiencia no lo avala. Si obligamos a los trabajadores a seguir ese procedimiento entonces estaremos deshumanizando su trabajo y seguramente bajando su rendimiento.

El procedimiento debe ser utilizado como lo que es: un almacén de conocimiento. El seguimiento de éstos debe ser estricto, al pie de la letra, las primeras veces que se aplica, pero una vez que el trabajador ha adquirido el conocimiento que el procedimiento

almacenaba, se le deberá permitir trabajar con libertad suficiente para que su creatividad e ingenio puedan agregar más conocimiento. Cuando eso sucede, el procedimiento debe cambiar para almacenar el nuevo conocimiento. En las etapas iniciales de la capacitación el trabajador sigue al procedimiento, pero cuando éste domina la tarea y puede aplicar las cualidades que todo ser humano necesita utilizar, como creatividad, voluntad, libertad, inteligencia, entonces el procedimiento deberá seguir al hombre, pues sólo éste crea el conocimiento.

La utilidad del procedimiento es almacenar y distribuir conocimiento, y bien empleado no tiene por que ser deshumanizante.