

## Análisis crucial en la Mejora de procesos

¿Son siempre buenas las “Buenas Prácticas”?

Como sabemos, las **Buenas Prácticas permiten** lograr objetivos mediante un conjunto de acciones que otros ya han probado e implementado con éxito. Es entonces experiencia ajena para no arrancar desde cero. Muchas veces vemos fracasos y frustraciones al tratar de utilizar una buena práctica y por eso estas reflexiones.

Para que una Buena Práctica nos sea útil debemos hacer 2 cosas:

1. Analizar si es aplicable a nuestro caso: Por ejemplo si el objetivo es la mejora de los procesos o tratar de eliminar tareas redundantes, deberíamos preguntarnos:
  - Si nuestras condiciones externas o sea nuestro contexto, difieren o no del contexto donde funcionó la Buena Práctica.
  - Si nuestras condiciones internas o sea nuestras capacidades y competencias, alcanzan el umbral mínimo necesario que las hicieron funcionar.Este primer análisis nos permitirá determinar si una Buena Práctica es o no extrapolable para nuestro caso y evitar frustraciones posteriores innecesarias.
2. Una vez que decidimos adoptarla, el siguiente desafío será implementarla adecuadamente. Recordemos que una “Buena Práctica” siempre se debe tomar con un cierto grado de generalidad conceptual para luego poder bajarla al nivel de detalle según nuestro caso.

Por ejemplo, podemos decir que las normas ISO son una buena práctica. No obstante, tomar el manual de procedimientos ISO de una organización y aplicarlo en otra no son una buena práctica. Menos aún utilizar un sistema informático porque implementa una buena práctica en un procedimiento a mucho más nivel de detalle y con mayor rigidez. Alguien podría decir que si toma el manual que otro pensó y ajustamos los nombres de los roles, entre otros, quizás hasta funcione. En el software ese ajuste se puede hacer mediante una adecuada parametrización, pero a veces no alcanza.

Digamos lo que digamos, algo es seguro: Implementar una Buena Práctica requiere necesariamente adecuación al caso, es decir a sus condiciones particulares internas y externas. El tema es cuanto tiempo y esfuerzo se requiere para hacerlo y por eso muchas veces preferimos menos precisión y mayor velocidad sin evaluar adecuadamente los riesgos que eso conlleva.

Profundicemos más en este punto pensando en una organización con muchas sucursales. Hacer el manual ISO “estandarizando” todas las sucursales (con diferentes contextos y condiciones internas) o sea aplicar lo mismo en todas puede no ser tan bueno como parece. Lo que ahorra a corto plazo, lo perdemos en el mediano y largo plazo.

Resumiendo:

- Una genuina Buena Práctica siempre debe contener una estrategia para atender la diversidad que está fuera de nuestro poder de cambio (el contexto y nuestras propias competencias)
- Aplicar Buenas Prácticas no es replicar resultados y modelos exitosos de otros.
- Aplicar una Buena Práctica es obtener resultados exitosos aplicando un modelo propio para cada caso.

**Autor:** Gustavo Giorgetti. Es fundador y director de ThinkNet S.A. También es consultor de Fortalecimiento Institucional para gobiernos regionales.

[ggiorgetti@thinknetgroup.com.ar](mailto:ggiorgetti@thinknetgroup.com.ar)