

acciones del caso; dichos responsables por lo general no son los que están destacados en obra, donde los datos quedan olvidados y opacados por los “resultados” de costo y plazo; es por ello que Waters se sorprendía de la realidad que le brindaban los reportes que era muy distinta a la que concebía, de buena fe pero con un enfoque heurístico que compartía con sus propios clientes.

El enfoque de mejora que debe enrumbar Building Solutions empieza por un diagnóstico analítico, esto es la revisión de la forma como evalúan y toman decisiones, y la aceptación de la necesidad de mejorar. En suma, primero hay que mejorar uno mismo antes que buscar mejorar a los proveedores. La empresa debe acatar un enfoque de sistema en su toma de decisiones, a efectos de ser sostenibles. Es por ello que la sostenibilidad se basa en la solidez de los sistemas de la organización, valores y gobierno de personas, entre otros, no por sus ingresos financieros que en este caso se asocian a un boom de la construcción.

Esta es una oportunidad para Matthew Waters para mejorar su empresa, tiene la intención aunque no sabe por dónde empezar; su parámetro de éxito son cartas de reconocimiento, las que ciertamente validan un nivel de logro pero no son suficientes para la ignición de nuevas estrategias, antes bien llaman al conformismo. El primer paso para la mejora aplicable para Building Solutions también lo es para Water Pro, que es el diagnóstico analítico de su situación.

La prioridad para Building Solutions se centra entonces en:

- Mejorar sus estándares y sistemas; en términos prácticos, sincronizar sus flujos y procesos con soluciones como las de la OCC.
- Fomentar el pensamiento sistémico. Esto va más allá de la mera capacitación metodológica, tiene que ver con la formación de competencias, y potenciarla con una gestión del conocimiento.
- Incluir al proveedor en su ciclo de desarrollo sostenible; para ello hay que incluir objetivos específicos estratégicos.

Por su parte, si Matthew Waters Jr. desea enrumbar en la mejora de su empresa debe considerar lo siguiente:

- Definir una línea base, cambiar la forma de medir el éxito. El éxito de hoy no es el de mañana, por lo que la competitividad no se mide en función a los logros locales sino en nuevas ligas con otro nivel de exigencia, para lo que los resultados financieros -sumados al ruido de la economía- no ofrecen una lectura apropiada.
- Medir el nivel de confianza, la que no se mide solo por cartas de fin de proyecto sino que deben ser tales que produzcan acciones apropiadas en tiempos apropiados. La frecuencia de los indicadores debe ser tal que permita una acción por sobre las causas.
- Trabajar en su fuente, es decir en sus trabajadores, lo que es una dirección diferente a la que hasta ahora ha prevalecido en las organizaciones y su enfoque para la mejora de la calidad; esto es, incrementar más inspectores de calidad en el proyecto, retirar a todos los inspectores de calidad no previstos en el presupuesto, unido a brindar mayor capacitación y exigir más a los ingenieros de calidad además de mejorar su perfil profesional. Sin embargo, lo más eficiente es capacitar y exigir a los responsables de producción que realicen un buen trabajo a la primera, reduciendo así la necesidad de más inspectores.

Los enfoques aquí presentados son válidos para ambas organizaciones, pero ello dependerá de la situación que enfrenten en su nivel de stakeholders. El reto de Samuel es lidiar con una empresa cuyo proceso de decisión es muy básico; sin embargo, como es director de proyecto debería gozar de cierta autonomía responsable, lo que está en relación directa con la solidez de los sistemas que articulan los diversos estándares.

Pensando en una proyección de carrera para Samuel, esto constituye un reto que no debiera dejar pasar

aplicando los criterios señalados en relación con la empresa y los proveedores. En este periodo tan corto los criterios aquí presentados siguen siendo válidos, y se pueden reflejar en un indicador que ayudará a determinar si hay una respuesta de Water Pro, cuantificando el nivel de confianza. Este indicador rápido es la cantidad de liberaciones a la primera, así como la cantidad de inspectores. Samuel mismo hizo la pregunta pertinente “¿por qué debo mandar un inspector para que vea que lo haces bien, y por qué debo enviar inspectores una y otra vez a tus frentes por liberaciones fallidas?”. Así dicho, la aplicación de este indicador es la mejor forma que Building Solutions tiene para exigir a Water Pro, proponiéndole metas claras, como reducir la cantidad de inspectores, empezando primero con lograr más liberaciones a la primera que hagan más espaciadas las inspecciones, dada la confianza generada. De esta forma, se puede determinar la capacidad de un proceso con un enfoque rápido dada las premuras del caso.

Cuantificando el nivel de confianza del proceso, es posible hacer proyecciones y cuantificar el riesgo de emprender el trabajo adicional. No es posible eliminar el pensamiento heurístico dado que es parte natural de las personas; sin embargo, una organización debe fijar un sistema formal para la toma de decisiones dado que está constituida por una diversidad de personas con criterios propios, a menudo poco convergentes y que generarán una marea heurística que no siempre llevará a buen puerto. El enfoque en sistema no busca presentar “una sola gran verdad”, sino reducir la variabilidad proveyendo un orden; en suma, estandarizar hoy para mejorar mañana. ■

(*) Profesor de Postgrado de la UPC, MDI Centrum. Profesional con más de 16 años de experiencia liderando sistemas de gestión de calidad para proyectos de ingeniería, procura y construcción de gran envergadura en el Perú y el extranjero en empresas de primera línea. Director de Quality Consulting Solutions, compañía dedicada a la asesoría y gestión de la calidad para el sector construcción. Web: www.qaqcconsulting.com. E-mails: omar.samaniego@qaqcconsulting.com; omar.samaniego@gmail.com. Teléfono: 99346-3118.