

El Work Out de General Electric

En General Electric fueron conscientes que una de las competencias centrales requeridas en un mundo tan cambiante, era la capacidad de reaccionar y anticiparse al cambio. Para ello deberían eliminar burocracias para darle a la organización mayor agilidad y capacidad de respuesta.

Por esto iniciaron el Proyecto Work Out compuesto por las siguientes siete fases, las cuales recorrieron en varios años (1989 – 1995):

Fase 1: RAMMP

- Eliminar los reportes innecesarios (R)
- Eliminar las aprobaciones innecesarias (A)
- Eliminar las reuniones improductivas (M)
- Eliminar las mediciones innecesarias (M)
- Eliminar las políticas y procedimientos que no facilitan el trabajo de los demás (P).

Fase 2: Mejores prácticas

- Enviar a las personas afuera de sus puestos, negocios o afuera de la empresa para encontrar nuevas y mejores ideas.
- Dar incentivos por compartir ideas con otras áreas.
- Desarrollar una intensa y constante conversación con clientes, proveedores y demás para detectar buenas prácticas.

Fase 3: Mapas de proceso

- Graficar y entender los procesos actuales de la empresa.
- Clasificar las actividades de los procesos de acuerdo con su capacidad de agregar valor al cliente.
- Fijar metas exigentes para los procesos.
- Modificar el diseño de los procesos.

Fase 4: Aceleración del cambio

- Implantar herramientas para iniciar, liderar y manejar el cambio.

- Modificar el pensamiento de las personas para que sea más estratégico.
- Generar la cultura que da la bienvenida al cambio.

Fase 5: Iniciativas estratégicas

- Consolidar las iniciativas estratégicas que podrían generar competencias distintas
- Presentar iniciativas para resolver problemas considerados históricamente como intratables.

Fase 6: Clientes ganadores

- Compartir con los clientes las técnicas de aprendizaje.
- Trabajar con los clientes para incrementar la productividad de ellos.

Fase 7: Seis Sigma

- Integrar los procesos de calidad para reducir considerablemente los defectos.
- Usar la metodología DMAMC (defina, mida, analice, mejore, controle).
- Aprovechar la alta calidad como ventaja competitiva

General Electric, como se puede ver entonces de este Proyecto Work Out, combinó estrategias de:

- eficiencia para no desperdiciar recursos (1)
- benchmarking para aprender de los mejores (2)
- gerencia de procesos para entender y mejorar las operaciones (3)
- administración del cambio para prepararse para el mundo actual (4)
- pensamiento estratégico para lograr coherencia (5)
- customer intimacy para acercarse al cliente (6)
- calidad de alto desempeño para conservar el liderazgo (7).

Este es un mensaje para que hago algo similar en su organización.