

PDM
Problem Driven
Management

Alejandra García Spoto
Octubre 2005

INDICE

<i>Metodología PDM</i>	<i>3</i>
<i>Incorporando el PDM a la Excelencia del servicio</i>	<i>6</i>
<i>Beneficios</i>	<i>8</i>

Metodología PDM

La metodología PDM (*Problem Driven Management*) surge del estudio y la experiencia aplicada a resolver una de las necesidades más cruciales de las empresas: como mantener y generar diferenciales en un mundo cada vez más competitivo, dinámico e intenso.

Si bien esta cuestión, aparentemente, viene siendo tratada por las diversas metodologías y técnicas de gestión de los últimos tiempos, la realidad es que no se ha logrado con éxito proponer alguna solución que no desaparezca ante cualquier cambio del entorno.

La mejora continua para que resulte realmente continua, debe generar un esquema que auto-alimente del entorno y se readapte en consecuencia.

Ni los sistemas de calidad, ni reingeniería, etc. lograron el dinamismo requerido en cuanto a admitir que los procesos no son permanentes, que debemos graduar los cambios en función de nuestra capacidad de absorber desafíos, aunque sin perjuicio de crear las maneras de que en el futuro más inmediato posible, se puedan acometer niveles de desafío superiores sin perjudicar la performance de la Organización.

La propia dinámica del mercado actual requiere una organización más flexible, con capacidad de respuesta inmediata, muy conectada con el contexto externo, y cada día más volcada a las necesidades de sus clientes.

Si bien estos son conceptos que muchas metodologías han pregonado, la realidad es que todas han conseguido resultados parciales, por no considerar que el único factor que puede actuar sobre los cambios es el agente, a través de sus capacidades intelectuales, lo que constituye la base de conocimientos de la empresa.

Por otra parte, ya se ha comenzado a constatar que las estrategias no tienen éxito si el accionar de la empresa, lo que denominamos “las operaciones”, no consigue influenciar el entorno, identificar las barreras de avance y readaptarse rápidamente a las necesidades del mercado.

Bajo esta premisa, que por su parte es la que en la actualidad los sistemas Balanced Scorecard defienden, una Estrategia para ser exitosa debe tornarse operacional, así como las Operaciones deben conseguir llevar a la estrategia de manera online, los cambios que ésta requiere para seguir avanzando.

Bajo esta interacción es que actúa PDM, pues es a través del uso del conocimiento que se logra mejora continua, y no existe mejora continua si ésta no surge de las Operaciones de la Empresa.

PDM es un nuevo enfoque a la Dirección Operativa de la Empresa. Parte de la base de que el conocimiento existe como conjunto de habilidades y características que permiten resolver un determinado problema. Que a su vez las direcciones operativas están fundamentalmente orientadas a la resolución de problemas: la solución de un problema se describe como la aplicación de una serie de transformaciones sobre una situación que la convierten, progresivamente, en algo que tiene las características deseadas por el agente.

El punto aquí está en el dinamismo del concepto, que no lo tenía ninguno de los modelos anteriores. Y este dinamismo se basa en el manejo del conocimiento y el aprovechamiento del mismo como base para generar nuevas situaciones.

El conocimiento permite darle dinamismo a la mejora, y PDM permite identificar, materializar e incorporar a las Operaciones de la Empresa, el conocimiento necesario para alcanzar los desafíos auto impuestos.

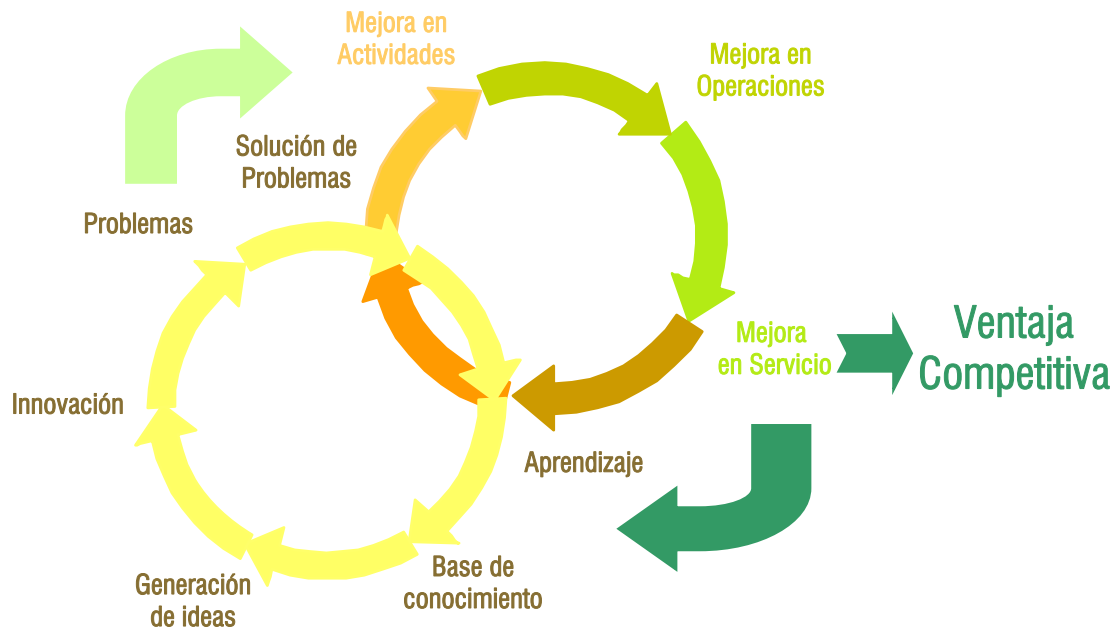
Partamos de la base que los problemas bloquean la productividad y la competitividad, por lo que su solución aumenta ambas magnitudes y por tanto representa una mejora en la evolución de la empresa.

PDM además sostiene que de la forma en que el humano adulto aprende es resolviendo problemas, por lo que el proceso de su solución es a la vez el proceso de aprendizaje o de creación de conocimiento. Por tanto PDM identifica problemas con conocimiento, ya que un problema resuelto se identifica con el conocimiento necesario para resolver el problema original. Esta identidad es el núcleo de la metodología de implantación y da lugar a un esquema propio de indexado de conocimientos, que PDM usa para identificarlos.

La incorporación del conocimiento a la mejora de los procesos es el gran diferencial de PDM, y la única forma en que se puede gestar un proceso de mejora continua.

Desde el punto de vista de la implantación, PDM propone una serie de variables que configuran el proceso de aprendizaje, y que por tanto definen la forma en que el conocimiento se transforma en rentabilidad presente o futura. Las principales variables son: la cartera de innovaciones, la creatividad individual, el proceso de solución de problemas, la relevancia y la importancia. Estas dos últimas son aportaciones conceptuales novedosas del enfoque.

Incorporando el PDM a la Excelencia del servicio



La implantación de un proyecto de Mejora Permanente a través de PDM, difiere sustancialmente del enfoque de un plan de mejora. Un sistema de mejora permanente pasa de la optimización de las alternativas para resolver el “problema” a las acciones para destruirlos. Nos focalizamos en la acción.

Para ello se deben realizar acciones que resultan en la identificación, mejora y actuación en siete bloques de acción:

- 1) Misión: identificación de la Misión de la Empresa y de sus dimensiones relevantes. Por más pequeña que sea el área o proceso a mejorar, la propiedad de RELEVANCIA debe ser incorporada y la misma parte de la Misión de la Organización.

- 2) Las Operaciones: existen seis variables de acción de las Operaciones que integran los elementos básicos para incrementar la eficiencia y productividad de la Empresa.
- 3) El Cliente: identificación de las interacciones (momentos de la Verdad) y mejora en las operaciones para su satisfacción.
- 4) Sistema de Generación del Conocimiento: las tres variables de generación del conocimiento resultan de la resolución de problemas, la innovación y la creatividad. Estos tres aspectos son trabajados pues generan la base de conocimiento de la persona que por su vez constituye la pirámide de conocimiento de la empresa.
- 5) Las Bases de Conocimiento de la Organización: una estructura KDB (Knowledge Data Base) representa la configuración de cómo se materializa el conocimiento, para su uso por parte de toda la Organización.
- 6) Los mecanismos de traspaso de conocimiento para la excelencia de las operaciones y el servicio: la relevancia y la importancia.
- 7) Elementos de apoyo: la estructura organizacional IFP (información, formación y participación)

A partir de estos 7 bloques se concretan 14 actividades que parten, como dijimos, de la visión general de la posición de la empresa (fase preliminar), una visión más concentrada del área específica, unidad de negocio, proceso o parte de los mecanismos de la SAN - secuencia de actividades del negocio - (fase zonal), y una tercera donde se considera su incorporación a los mecanismos generales (fase global).

Beneficios

Una vez implantado un sistema PDM, el área beneficiada incorpora las siguientes características:

- 1) Existirá un estado de continua alerta en cuanto a la identificación y diagnóstico de problemas. Los mismos serán identificados al “instante/en el momento” por cualquier agente que los encuentre. Esto implica descentralización. Aquel que encuentre el problema actuará de acuerdo a las circunstancias sin esperar a encontrar otros, buscando “destruir” el problema.
- 2) Los colaboradores no esperarán a que todos los problemas sean catalogados y todas las acciones enunciadas, para actuar. Acciones oportunas serían imposibles en tales condiciones. La iniciativa es delegada a los agentes.
- 3) Los agentes podrán trabajar en paralelo, si fuera necesario, y cada uno llevará a cabo su propio proceso de mejora. Sin embargo, sus acciones serán coordinadas en el caso de que ello permita solucionar problemas comunes (JOINT). Esto requiere conocimiento del proceso y la creación de un ambiente de ayuda y cooperación mutua.
- 4) Se asegurará la generación de conocimiento producto de las acciones ejecutadas. De la misma manera que fue mencionado en el anterior punto, se crea un ambiente de ayuda y cooperación mutua.
- 5) La revisión de las acciones realizadas será el resultado de un proceso de evaluación continuo. Esto se logra pues se evalúan los problemas y no las acciones, con lo cual se garantiza la permanencia de la mejora, y de la mejora de la mejora.