

La importancia de los Checklist's y en dónde es un 'must' en una Empresa...

Creo que nadie ha explicado mejor la importancia de un Checklist (Lista de Verificación) que Atul Gawande en su libro *'El efecto checklist'* (2010, Editorial Antoni Bosch). Atul explica cómo las listas de verificación han hecho posibles algunas de las actividades más difíciles realizadas por los seres humanos, desde pilotar aviones hasta construir rascacielos de una sofisticación inconcebible. Y, basándose en su propia experiencia, nos enseña cómo la aplicación de esta idea al universo inmensamente variado y complejo de una cirugía dio lugar a una lista de verificación de noventa segundos que redujo los fallecimientos y las complicaciones, en más de un tercio, en ocho hospitales de todo el mundo, sin prácticamente ningún costo y para casi cualquier tipo de intervención. A lo largo de unos relatos fascinantes, Gawande nos lleva desde Austria, donde una lista de verificación salvó la vida de una niña que había estado media hora bajo el agua, hasta Michigan, donde una lista de verificación de higiene en las UCI's prácticamente erradicó una letal infección hospitalaria, y de ahí a la cabina de un avión que estuvo a punto de estrellarse.

En un entorno complejo, los expertos se enfrentan a dos dificultades principales. La primera es la falibilidad de la memoria humana, sobre todo en cuestiones prosaicas y rutinarias, que se pasan fácilmente por alto bajo la presión de acontecimientos más urgentes. Cuando el paciente está vomitando y un miembro angustiado de su familia nos pregunta qué está pasando, es fácil olvidar comprobarle el pulso. Una memoria defectuosa y las numerosas distracciones son un peligro especial para las situaciones en las que si se nos escapa un solo elemento clave, el esfuerzo no habrá valido la pena (ir corriendo a una tienda para comprar los ingredientes de una tarta, preparar un avión para el despegue, evaluar a un enfermo en un hospital, etc.).

Otra dificultad no menos insidiosa es que la gente es capaz de confiarse tanto que se salta pasos incluso cuando los recuerda. En los procesos complejos, al fin y al cabo, ciertos pasos no siempre importan. Quizá los controles del estabilizador de los aviones suelen estar abiertos y la mayor parte del tiempo no tenga sentido comprobarlo, hasta que un día se encuentren cerrados y la verificación suponga la diferencia entre la vida y la muerte. Las listas de verificación protegen contra este tipo de fallos. Nos recuerdan los pasos mínimos necesarios y los hacen explícitos. No solo ofrecen la posibilidad de comprobación, sino que también inculcan una especie de disciplina para conseguir el mayor rendimiento.

Los checklist's pueden proteger del fracaso a todo el mundo, incluso a los expertos, y en muchas más tareas de las que suponemos. Ofrecen una especie de red de seguridad cognitiva. Detectan fallos mentales inherentes a todo el mundo: errores de memoria, atención y meticulosidad.

Para hacer frente al riesgo, la mayoría de las autoridades tienden a centralizar el poder y la toma de decisiones. Lo habitual es que las listas de verificación sirvan a esa finalidad: dan instrucciones a los empleados que están por debajo de nosotros en el escalafón para asegurarnos de que las cosas se hagan como nosotros queremos. En esos casos lo que conviene es el orden.

Para que las listas de verificación ayuden a conservar el equilibrio entre libertad y disciplina, improvisación y protocolo, capacidades especializadas y colaboración en grupo, han de adoptar dos formas casi opuestas. Han de contener una **serie de verificaciones para garantizar que no se pasan por alto detalles** tontos pero decisivos, y otra serie de comprobaciones **para asegurarse de que la gente hable, se coordine entre sí** y asuma responsabilidades a la vez que se le otorga el poder de enfrentarse como mejor sepa a las sorpresas y a lo imprevisible.

En situaciones complejas, las listas de verificación no solo ayudan, sino que son uno de los requisitos indispensables para el éxito. Siempre debe de haber espacio para las opiniones, pero para las opiniones asistidas —e incluso mejoradas— por los procedimientos adecuados.

Los manuales de verificación de Boeing se componen de muchas listas de verificación, cada una de las cuales es asombrosamente breve, habitualmente de una extensión de solo unas cuantas líneas por página, con caracteres grandes y fáciles de leer. En su conjunto abarcan una enorme variedad de situaciones de vuelo. Así, hay listas rutinarias que se emplean para las operaciones de vuelo cotidianas y que, en su conjunto, no ocupan más de tres páginas. El resto del manual se compone de listas “anormales”, que contemplan todas las situaciones de urgencia concebibles con las que puede toparse un piloto, como humo en la cabina de mando, el encendido de diferentes luces de alarma, un fallo en los motores, etc.

Por lo general, es posible distinguir entre listas de verificación buenas y malas. Estas últimas son vagas e imprecisas, demasiado largas, complicadas de utilizar y poco prácticas. Las confeccionan personas que no tienen idea alguna de las situaciones en las que han de utilizarse. Tratan a la gente que usa las listas como si fuera tonta y pretenden explicar exhaustivamente todos los pasos. Aturden en vez de espabilar.

Las buenas listas de verificación, por otra parte, son precisas, eficientes, van al grano y son fáciles de utilizar hasta en las situaciones más difíciles. No intentan explicarlo todo: una lista de verificación no puede pilotar un avión. Al contrario, **proporcionan recordatorios únicamente de los pasos más críticos e importantes que incluso los profesionales mejor formados podrían olvidar,** y por encima de todo son prácticas.

Una lista de verificación no puede ser extensa. Una regla general que utilizan algunas personas a la hora de redactarlas es que tenga entre cinco y nueve apartados, que es el límite de la memoria de trabajo. La redacción debe ser sencilla y precisa, y ha de hacer uso del vocabulario de la profesión. Incluso el aspecto de las listas de verificación es importante. Una lista de verificación ideal debería caber en una sola página, estar libre de elementos superfluos y colores innecesarios.

La lista de verificación no le dice a uno lo que tiene que hacer. No es una fórmula. Pero ayuda a ser todo lo inteligente que es posible durante cada una de las fases del proceso y garantiza que disponemos la información crítica que necesitamos cuando la necesitamos, que somos sistemáticos a la hora de tomar decisiones y que hemos hablado con toda la gente con la que teníamos que hablar. Con una buena lista de verificación a mano, tomamos las mejores decisiones que pueden tomar los seres humanos y podemos vencer al mercado con ciertas garantías.

He aquí una lista de 10 ejemplos prácticos donde para mí es un deber tener una lista de verificación (checklist):

1. **CLIENTE NUEVO (AREA COMERCIAL)**. Así tu empresa sea un negocio de clientes masivo (tipo bancos, telefónicas, comercio minorista, etc.), yo creo que cada que una persona o empresa de compra por primera vez, siempre hay cosas que puedes hacer para empezar a deleitarlo (te recomiendo mi blog de la Escalera de la Lealtad). Entonces, el tener un checklist de cliente nuevo le puede ayudar muchísimo a la persona que atiende para recordar lo que tiene que decirle o incluso darle.
2. **KIT DEL VENDEDOR (AREA COMERCIAL)**. Siempre hacemos proyectos de innovación en el área comercial con nuestros clientes, una de las cosas que más valoran los vendedores es un checklist que le llamamos 'El Kit del Vendedor', en donde incluimos temas como: Reportes que debe llevar antes de salir a la calle, Cosas como papelería y equipo, Cuestiones de Imagen, y hasta los pasos del Sistema Los Eslabones de la Venta (revisar mi blog al respecto).
3. **TEMAS A REVISAR DIARIAMENTE POR SUPERVISOR O LIDER DE VENTAS (AREA COMERCIAL)**. Recuerdo claramente cuando un Gerente Comercial de una empresas de manufactura de materias primas, me dijo: '¡DB Watson, ese checklist comercial que me hicieron está fabuloso!'
4. **ARRANQUE DE MÁQUINA (AREA DE OPERACIONES)**. Cuando un operario inicia su turno, siempre debe revisar varios puntos: condiciones de máquina, herramientas, materia prima suficiente, programa a producir, etc. He sido testigo de cómo el solo implementar este checklist ha aumentado la productividad de una planta desde un 10% hasta en un 25%.
5. **CAMBIO DE PRODUCTO (AREA DE OPERACIONES)**. Cada que se va a cambiar un producto, y la máquina requiere ser parado para hacerle ajustes o limpieza, es indispensable tener una lista de chequeo de todas las actividades inherentes al cambio, con el fin de evitar retrasos en el arranque del siguiente producto.
6. **RUTINA DEL SUPERVISOR (AREA DE OPERACIONES)**. Hice un blog que se llama 'La Hoja de Ruta de la Supervisión', en donde hablo del concepto que en inglés se llama Leader Standard Work, y el cual he aplicado cada que hago un proyecto para mejorar la productividad de una planta, para

mí de ahí parte todo. Y eso es básicamente un checklist de las actividades que debe hacer el Supervisor durante su turno de trabajo.

7. ENTREGA DE TURNO (AREA DE OPERACIONES). En las plantas donde se trabajan dos o tres turnos, en cada cambio de turno debe haber un checklist de lo que el supervisor saliente tiene que rendirle al supervisor entrante (te recomiendo mi blog 'La importancia del Reporte de Entrega de Turno').
8. INICIO DE RUTA DE UN CHOFER (AREA DE LOGISTICA). Esto es parecido al arranque de máquina, un chofer al recibir un camión de reparto debe revisar ciertos puntos críticos antes de subirse y arrancar.
9. CAPACITACION (AREA DE GESTION HUMANA). Cada que se va a impartir un curso de capacitación, debe haber una lista de las cosas que deben estar listas para el mismo.
10. EMPLEADO NUEVO (AREA DE GESTION HUMANA). Igual que cuando hay un cliente nuevo, creo que un empleado es sinónimo de festejo, y de tener por escrito las cosas que hay que decirle u otorgarle.

Bueno espero haber sido claro que un checklist no es simplemente una lista de pendientes que cada persona que es eficiente realiza motu proprio para su labor diaria...NO...es una herramienta clave para sistematizar la operación de cualquier empresa.

Con mucho gusto,

DB Watson
dbwatson@dbwatson.com