



LEAN MANAGEMENT

La Mejora Continua aplicada a las Industrias Gráficas (17)

Estructuras organizativas

Màrius Gil Mendoza - Ingeniero Industrial Superior. MBA. Consultor Asociado Crealor Consulting

La reflexión que iniciamos hace unos meses en esta publicación respecto a los peligros derivados de gestionar las oficinas en base a un control de la productividad nos llevó finalmente a la conclusión de que la eficiencia de un proceso no está de ningún modo vinculada a la productividad de todos y cada uno de los puestos de trabajo que intervienen en dicho proceso.

En realidad, pudimos constatar que la mejora de un proceso requiere fundamentalmente una visión y una coordinación global del mismo. Un solo problema en uno de los eslabones del proceso puede ser suficiente como para que todo el proceso sea completamente inoperante, aún cuando otros eslabones o puestos de trabajo todavía no se han percatado del problema. Son este tipo de situaciones las que la existencia de un coordinador con una visión global puede solventar de un modo rápido y efectivo.

En el mundo real no obstante, encontramos innumerables barreras a la implantación de la figura del coordinador de proceso: una función que debe tener autonomía y responsabilidad sobre la globalidad de las acciones que se desarrollan en el proceso que gestiona. En su gran mayoría, existe una causa raíz común para todas estas barreras y es el miedo que tiene la estructura departamental de la organización a una previsible pérdida de control de sus actividades.

Cuando hablamos de la estructura departamental que hemos citado en el párrafo anterior nos referimos al sistema de organización instaurado en la gran mayoría de empresas, donde existe una clara división del personal por departamentos, cada uno de estos con una microcultura y un estilo de dirección propios. Con el paso del tiempo, estas estructuras se vuelven cada vez más rígidas e impermeables hasta el punto que cada departamento puede trabajar con el fin de conseguir unos objetivos que pueden llegar a ser claramente distintos a los del resto de la empresa. Incluso, en casos extremos, se da el caso de empleados que tienen la percepción de que cierto departamento tiene la oscura misión de sabotear el trabajo de los otros compañeros.

En un entorno departamental, la falta de comunicación y comprensión entre departamentos no sólo afecta negativamente a los empleados o al clima laboral en general de la organización. En el siguiente ejemplo, podremos ver hasta qué punto este tipo de estructuras repercuten negativamente a factores tan importantes para la satisfacción del cliente cómo son la flexibilidad, la eficiencia y la agilidad de toda la organización.

En este ejemplo nos vamos a poner en la piel de un comercial de una empresa. Nuestro comercial, en una de sus visitas, un cliente le expone una queja en referencia a los productos entregados, mostrándole

cómo una serie de deficiencias de calidad, perjudica enormemente la utilización de dichas piezas en su propio sistema productivo. El cliente, en este caso se muestra abiertamente cooperativo, y expone a nuestro comercial la posibilidad de realizar una serie de cambios menores en nuestro producto para que dichas deficiencias no tengan un impacto negativo en sus líneas de producción.

Después de la visita, nuestro comercial se siente enormemente satisfecho del resultado de la misma, pensando para sus adentros: 'no sólo he conseguido eludir una reclamación y su consiguiente cargo económico para la empresa, sino que además tengo una serie de mejoras que podremos aplicar a todos los productos que estamos fabricando'.

Cuando nuestro comercial llega a la empresa, elabora rápidamente un informe dónde detalla los cambios expuestos por el cliente y los beneficios derivados de una rápida implantación de los mismos. Acto seguido, envía el informe al departamento de ingeniería de la empresa y al delegado comercial del área dónde él está asignado.

Al cabo de un par de días, y después de revisar la bandeja de entrada de su correo constatando la ausencia de una respuesta a sus propuestas, decide imprimir la propuesta y se dirige al departamento de ingeniería para comentar en directo las modificaciones a realizar sobre el producto. El ingeniero de la empresa que le atiende, confirma que los cambios expuestos conllevan, sin lugar a dudas, los beneficios que el cliente le había comentado. Además, y después de realizar un rápido análisis técnico de las implicaciones de dicha modificación el ingeniero considera que no es necesario realizar inversión alguna sobre el proceso productivo para su implantación. El comercial se muestra satisfecho de las conclusiones del departamento de ingeniería y le hace partícipe de su preocupación para que dicha modificación se lleve a cabo en breve, con el fin de asegurar que el cliente reciba en su siguiente pedido, el producto modificado. El ingeniero, por su parte, le asegura que va a tratar el tema rápidamente una vez termine los informes de ciertos proyectos que le está solicitando su superior.

Pasan los días y el comercial está cada vez más preocupado por la evolución de las modificaciones. El cliente le ha exigido un compromiso firme de que en los siguientes pedidos ya se enviaría el producto con las modificaciones establecidas. Por otro lado, cada vez que contacta con el departamento de ingeniería, los técnicos le comunican que 'lo tienen en mente', pero que están saturados con informes de algunos proyectos que les piden sus superiores. En menos de una semana ha pasado de ser un desconocido a convertirse en el 'comercial más popular' del departamento técnico, puesto que ha llegado a un punto de cierta desesperación que le incita a preguntar diariamente a cada uno de los ingenieros cuándo empezarán a trabajar en sus propuestas.

ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS

Una semana después, nuestro comercial recibe una llamada del cliente quejándose de la recepción de un material que muestra el mismo defecto que le había mostrado en su última visita y sin la modificación que tan generosamente le había propuesto. En esta ocasión, ni su capacidad de convicción le sirve para evitar el cargo y la consiguiente devolución del producto. Finalmente, cuando por fin consigue disculparse y cuelga el teléfono, el comercial se decide a exponer su caso a su delegado de zona y al director comercial de la empresa.

La exposición que hace el comercial sobre el caso y su explicación de la secuencia de hechos sorprenden sobremanera al director comercial, que contacta inmediatamente con el director de ingeniería para solicitar su participación en la reunión que están celebrando. Al cabo de una hora de reunión, los directores de ingeniería y comercial han llegado a un acuerdo sobre la necesidad y urgencia de implantar las modificaciones que expone nuestro comercial. En menos de una hora, ya hay un ingeniero dedicado a tiempo completo a la implantación de las modificaciones.

El ejemplo anterior, refleja que las órdenes y las prioridades en una organización estructurada departamentalmente se mueven en vertical, de arriba hacia abajo, sin desviarse ni un ápice de las propias líneas que aparecen en el organigrama de la empresa. La toma de decisiones en estas organizaciones se ralentiza y, en ningún caso favorece a los resultados del proceso o a la propia satisfacción del cliente. En estas organizaciones también, la prioridad la define la dirección o el departamento en el que trabaja cada uno de los empleados, con objetivos propios no coincidentes con las necesidades del cliente. En empresas en las que predomina una cultura departamental, es francamente difi-

cil la implantación de la figura del coordinador de proceso. El cambio a una estructura centrada en los procesos, donde dichos coordinadores tienen la potestad de decidir en función de su criterio y visión global, requiere que se cumplan las siguientes condiciones previas:

1. Convicción de la dirección sobre la necesidad del cambio.
2. Consenso y acuerdo sobre qué funciones y decisiones deben mantenerse a nivel de departamento y cuáles se deben delegar a cada uno de los procesos.
3. Liderazgo de los coordinadores de proceso.
4. Comunicación y paciencia.

De todos los puntos anteriores, el segundo tiene un 'contenido técnico' significativo puesto que requiere la identificación clara de los procesos de la empresa, un análisis escrupuloso de los mismos y una definición detallada de los estándares de trabajo a implantar.

Sin embargo, si hay algún punto crucial para que la mutación de una estructura departamental a un nuevo sistema de organización tenga éxito, éste es el cuarto: En todo momento debemos ser conscientes de que estamos hablando de personas. Un organigrama no es simplemente un dibujo realizado con mayor o menor fortuna con un Power Point. Detrás de todo organigrama hay personas que, en su gran mayoría han dedicado sus esfuerzos muchos años teniendo siempre como objetivo el éxito de la empresa. Un cambio de organización de esta índole genera habitualmente dudas y recelo y, por este motivo, es necesario explicar los beneficios del cambio y hacer partícipe a toda la organización del mismo. Si ello se consigue, el éxito de la nueva organización está asegurado. ///

