



www.ieem.edu.uy

ESCUELA DE NEGOCIOS
UNIVERSIDAD DE MONTEVIDEO

JUGAR DURO CON LOS PROCESOS

Las empresas con mejor desempeño juegan duro: aseguran y construyen sus ventajas competitivas en forma implacable; ¿qué hace falta para asegurar que los resultados sean los que el negocio requiere, en forma consistente y sostenible?

POR ADRIÁN EDELMAN
Profesor del IEEM

Uno de mis artículos favoritos (*) sugiere que la ciencia del management se ha vuelto blanda. El discurso está lleno de conceptos políticamente correctos, que lucen bien pero son difíciles de explicar y aplicar en la práctica, tales como gestión de talentos, gestión del conocimiento, empoderamiento de los colaboradores, cultura corporativa, liderazgo y otros similares. Sin embargo, las empresas con mejor desempeño juegan duro en dimensiones muy tangibles: se enfocan en construir sus ventajas competitivas (costo, velocidad, confiabilidad) en forma implacable, no dejan pasar oportunidades, no piden disculpas, marcan el ritmo de la innovación y desafían los límites de lo posible. En definitiva, juegan siempre para ganar.

Una evaluación similar se podría aplicar a los procesos en las empresas y organizaciones, ya sean de producción, de servicio, de logística, de administración, de atención comercial, y a otros que a veces se resisten al enfoque de procesos, como el creativo y el educativo.

Los procesos "blandos" disimulan con maquillaje y excusas su incapacidad de lograr resultados contundentes y sostenidos en las dimensiones principales. Se consideran un mal necesario, con cuyas capacidades limitadas no hay más que resignarse. Pero tampoco se les presta atención (salvo que haya desastres o emergencias), ni se les asigna recursos apropiados (si de todas formas se arreglan con lo que tienen). La consigna implícita es "la dirección hace de cuenta que le importa y el proceso hace de cuenta que da el servicio pactado". Hay pocas medidas de desempeño y su nivel está más cerca del "apenas aceptable" que del "estamos orgullosos".

¿Cómo jugar duro con los procesos?

Jugar duro con los procesos significa hacer lo que haga falta para asegurar que los resultados sean los que el negocio requiere, en forma consistente y sostenible. Para orientar el diseño, la explotación, la resolución de conflictos

Los procesos que juegan duro incluyen mecanismos para hacer un pequeño escándalo; el objetivo es forzar la denuncia y la posterior investigación como forma de aprender.

y la mejora de los procesos en la dirección correcta proponemos algunos principios o mandamientos operativos, una especie de sentido común validado. Los principios definen y construyen procesos que juegan duro.

A pesar de todo

Los procesos robustos no necesitan que los participantes "pongan el hombro" ni que tengan predisposición a coordinar y colaborar entre sí. Si el buen ambiente exis-

te, mucho mejor; pero si es posible, es mejor blindar al proceso.

Vos mismo, aquí y ahora

Mantener sincronizados los movimientos físicos y la actualización de la documentación asociada y, en lo posible, con la persona que realiza el movimiento. Es la antítesis de la antigua división del trabajo; en lugar de priorizar una supuesta eficiencia por especialización, se prioriza la integridad de la información respecto a la ejecución, la reducción de errores y de atraso en el papeleo, la trazabilidad de los resultados, y la asunción de responsabilidades por parte de las personas (accountability).

Único, universal y flexible

Los innumerables casos particulares y variables que explican una gestión compleja y desordenada no son ni tan particulares ni tan variables. Es posible definir un único proceso, de alcance universal con suficiente flexibilidad, ca-

paz de atender todas las variantes de demanda y considera todas las variantes de capacidad. En otras palabras, toda la cola de clientes en un único mostrador, atendido por el mismo equipo de servidores. El proceso único es mucho más simple para comprender, operar y supervisar; facilita un balance más eficaz de la capacidad y la demanda.

Supuestos y consecuencias

El diseño de los procesos se basa en un conjunto aceptado de supuestos; a su vez, se requiere un esfuerzo permanente para asegurar que efectivamente se cumplen. Un ejemplo clásico es el diseño del proceso de facturación en empresas de venta de mercadería: ¿confiamos en los stocks indicados por el sistema o ajustamos el proceso asumiendo que los registros nunca serán correctos? No cabe elegir una posición intermedia. Se acepta un supuesto o el otro. En cualquier caso, el proceso

será coherente con esa asunción, y obliga a trabajar para que el supuesto se mantenga.

Servidos y servidores

En los procesos que juegan duro no existe la democracia ni la igualdad de derechos. En su lugar, hay un entendimiento explícito de quién es el que manda, tanto para los criterios que satisfacer como para los jugadores involucrados. Bueno, bonito y barato sale mal; hace falta priorizar, o sea, supeditar unos criterios e intereses a otros. En otras palabras, hay a quienes les toca ser servidores, y otros a quienes les toca ser servidos. No es más que un reconocimiento de la relación proveedor-cliente interno.

Obsesión con indicadores relevantes

Unos pocos indicadores, no más de dos o tres, y a veces solo uno, alcanzan para mantener al proceso alineado a su razón de ser y exigido a desafiar los límites. Son diferentes según el caso, pero casi todos los que se puedan necesitar ya están inventados; por ejemplo: pedidos cumplidos completos y puntuales, precisión de inventarios, tiempo de respuesta, cantidad de errores relativa al volumen, días o dinero perdido por día, producción neta, y otros.

Tan importante como la elección del indicador es la obsesión casi enfermiza con que se lo monitorea y comparte con las partes involucradas. La táctica es simple: la visibilidad del resultado contribuye al compromiso de las personas con acciones de mejora.

Pegame que me hace bien

Los procesos que juegan duro no son perfectos; también producen errores y fallos. Pero en lugar de esconderlos o minimizar su importancia, los procesos que juegan duro incluyen mecanismos para hacer un pequeño escándalo. El objetivo es forzar la denuncia y la posterior investigación como forma de aprender -incorporar ajustes para que el proceso mejore-. En lenguaje Toyota, este mecanismo se conoce como andon, que implica la discreción de parar la línea de ensamble cada vez que se detecta un error.

* Hard Ball: Five Killer Strategies for Trousing the Competition, Stalk & Lachenauer, HBR 2004. ●

