



ET&C (education, training & Consulting)
Tel (722) 217-4923 Fax (722) 280-2620
contacto@etc.org.mx www.etc.org.mx

Apuesta por una Comunicación Integral (Integración de Áreas Funcionales)

“La vida es un espectáculo magnífico, pero tenemos malos asientos y no entendemos lo que estamos presenciando” (Georges Clemenceau)

La situación de mercado a la que se enfrentan muchas organizaciones evoca la comparación con la ejecución de una sinfónica.

Aspecto interesante que un director de orquesta, responsable que suene la música adecuada en cada momento y que se cumplan las metas y objetivos, no toca; empero, es el que logra hacer sonar el conjunto con armonía.

Amigo(a) lector(a), considere cualquiera de los siguientes escenarios. Una orquesta que interpreta majestuosamente uno de los más bellos oratorios del mundo, *El Mesías* de G. F. Haendel. Una perfecta armonía entre coro, orquesta y director. La audiencia se conmueve, el auditorio resuena y la crítica aplaude a los cuatro puntos cardinales. La gente hace lo posible por asistir y presenciar de nuevo tan digno espectáculo.

Una segunda, que se desempeña bien aunque no excelente. Los instrumentos no están afinados apropiadamente y las notas divagan al salir de ellos. De vez en vez el director desea detener la ejecución y comenzar de nuevo, retomar el camino; aunque sabe que esto no es posible. Enfoca sus esfuerzos al tratar de sacar adelante la situación, con gran esfuerzo pero no siempre con los logros deseados. Los músicos no cooperan y el ambiente no es el más propicio. El auditorio cuchichea inconforme y la prensa toma notas lastimosas respecto de tan singular desempeño, cayendo en niveles de mediocridad.

Por último, aquella orquesta que tiene la peor noche de su existencia. No solo le falta armonía, pareciera que los músicos pelean entre sí, toman los sonidos estridentes de sus instrumentos como armas filosas en contra de sus vecinos sentados a escasa distancia unos de otros. El director, está desesperado por el alto costo en su reputación; el público abandona la sede convencido de no querer volver a saber de este ensamble.

En la dinámica empresarial se corre el riesgo de actuar en cualquiera de las dos última escenas descritas. Directores corporativos hay que se involucran mucho (demasiado) sin dejar a los músicos perfeccionar su habilidad; otros de plano no hacen nada (incluso, ni dirigen) pensando ingenuamente que tiene una agrupación de alto desempeño, autodirigida, o simplemente viven con la creencia que las butacas se llenarán por el solo hecho de estar parados en la plataforma.

La orquesta en el primer ejemplo denota una organización sincronizada. El área comercial, la gente de operaciones, y los responsables de administración y finanzas trabajan en equipo compartiendo información que les permita abastecer, productiva y económicamente, la demanda a la brevedad posible. Pocas son las que operan así.

Capacitación para Clase Mundial



ET&C (education, training & Consulting)

Tel (722) 217-4923 Fax (722) 280-2620
contacto@etc.org.mx www.etc.org.mx

No dejará de haber compañías cuya ejecución es similar a la segunda referencia. Su operación interna es distante que pone en detrimento sus ventajas competitivas, y la hace tener menos utilidades. Por un lado, la parte comercial no comprende cabalmente las posibilidades y restricciones de quienes atienden la producción. Por otro, manufactura cuestiona y critica cualquier sugerencia de pronóstico que surja por parte de quienes venden. No solo trabajan por silos, sino que sus medidas de desempeño las manejan independientemente, con unidades de medida disímboles, no comprendidas por la otra parte.

El tercer caso ilustra aquellas “corporaciones” donde cada área funcional mantiene un desempeño de muy bajo nivel, distrayendo sus esfuerzos en la lucha por ganar poder en la política interna. No se diga el efecto en un pobre servicio y pérdida de clientes, altos costos operativos, poca o nula información oportuna y confiable, por mencionar algunos de los síntomas más representativos.

Se requiere una mentalidad y cultura corporativa que facilite ese direccionamiento orquestal con el propósito de optimizar los resultados de todos los participantes, desde divisiones y gerencias hasta los niveles operativos. La realidad hace reconocer que el ritmo del día a día no siempre da oportunidad para otra cosa que actuar, reaccionar y sobrevivir. La buena noticia, es que hay remedio.

En virtud de ello, el reto del mundo moderno exige flexibilidad y adaptación en quienes figuran en niveles directivos. De la mano, requiere capacidad y sensibilidad para lograr que todo suene apropiadamente cuando deba ser así. Si de percusiones se trata, se promueve el lanzamiento de nuevos productos. Más Cuerda, se alientan proyectos de reducción de costos. Y así sucesivamente a medida que los ajustes se demandan durante su ejecución. Músicos, instrumentos y director, como un todo.

Se debe partir en los niveles directivos, en unidades agregadas, todos trabajando enfocados hacia el cumplimiento del plan de negocio. Es el inicio del todo, y es donde mantendremos el enfoque en las siguientes líneas. Empero, cabe destacar que adicionalmente implica gran apoyo y seguimiento en reuniones más frecuentes, donde participa el staff operativo, detalles que no abordaremos en esta edición.

Beneficios de una operación orquestal

Observar alto, mas allá de las reuniones diarias de revisión de tareas, o de las pesadas y a veces mal llevadas reuniones semanales de seguimiento y atención de la “lista caliente” de materiales (léase, administración por faltantes). Sí, hacia el origen y destino de todas las decisiones, el nivel agregado, los directivos, la visión integral y la manera en que ésta se liga con la operación.

Si se anhela operar como la orquesta del primer ejemplo, a continuación las principales bondades que una ejecución ordenada recibe.

Capacitación para Clase Mundial



ET&C (education, training & Consulting)

Tel (722) 217-4923 Fax (722) 280-2620
contacto@etc.org.mx www.etc.org.mx

Vínculo.- congruencia y mutua dependencia entre la planeación estratégica y las rutinas regulares de cada área. Vivir con el permanente aseguramiento que los planes operantes están eficaces y efectivamente vinculados con el plan corporativo, de tal suerte que cualquier desviación operativa, administrativa o comercial respecto de la meta de negocio es detectada a tiempo, de manera proactiva y objetiva.

Comunicación vertical y horizontal.- alineación y logro, donde todos los involucrados participan en pro de una meta común. Las áreas funcionales conocen los objetivos de la empresa y, a partir de ello, desarrollan estrategias y planes de acción congruentes para el logro de los mismos. Excelente muestra de comunicación horizontal bien lograda, donde no hay desperdicio de recursos y los resultados se logran de lo mejor.

La comunicación vertical va más allá de aquella parcial entre jefe – subordinado y viceversa. Resalta la factibilidad de un proceso de planeación bi-direccional, de “arriba abajo”, y de “abajo hacia arriba”. Logrado esto, los planes agregados en conjunto con los detallados funcionan sincrónicamente. Cada área funcional identifica la labor precisa a desempeñar para cumplir con las metas de nivel agregado. La consecuencia natural es que cuando los involucrados perciben que no se cumplirán las expectativas superiores, tienen permitido alzar la voz y retroalimentar los planes de mediano y/o largo plazo. No se trata solo de quejarse y explicar lo que no pueden lograr sino que, a la par que identifican claramente la causa del problema, recomiendan la mejor solución que aplique a tal o cual circunstancia.

Plan real.- alcanzar los resultados deseados y agregar valor al brillante plan que se ha concebido y validado. Elemento importante es considerar la confirmación real, donde todas las áreas involucradas participan en la decisión, generando con ello sentido de pertenencia y espíritu de equipo.

Un beneficio asociado a este, es aquel derivado de la comprensión mutua acerca de las capacidades y limitantes de otras áreas. De esta forma, se promueve la solución de conflictos, siempre enfocados en las metas a alcanzar. Si todos caminan hacia el mismo destino, pueden lograrse excelentes resultados, a bajo costo, con la mayor rentabilidad posible y óptimo nivel de servicio.

Decisiones ocultas.- se entiende que de una u otra forma, las decisiones que cualquier sección de la empresa haga afectan directa o indirectamente, positiva o negativamente a otros departamentos. El beneficio mancomunado a este concepto, se refiere a aquel donde la operación armónica conlleva transparencia, elimina agendas ocultas y decisiones bajo la mesa. De manera natural, se cuenta con gente comprometida a compartir su información, trabajando en búsqueda del logro del bien común.

Nuevamente el reto. El cuerpo directivo debe mantener su enfoque periódicamente en la conjunción del sonido de quienes se desenvuelven para el logro del conjunto. Se mantiene la comunicación y se vigila el desempeño además de crear las circunstancias apropiadas que permitan que la música de la agrupación suene en su más fino y elevado nivel.

Capacitación para Clase Mundial



ET&C (education, training & Consulting)
Tel (722) 217-4923 Fax (722) 280-2620
contacto@etc.org.mx www.etc.org.mx

La partitura indica el camino. La ejecución parte de un esquema formal y planeado, teniendo la meta clara del destino final al que se llegará mediante el desarrollo y fomento de las fortalezas y habilidades de cada una de las partes.

No cabe la improvisación. Los parámetros predefinidos y consensuados son importantes, facilitan los cambios y el grado de flexibilidad necesarios, siempre con una visión de orden y disciplina. Pueden requerirse modificaciones en la estrategia operativa, sin embargo, el fin permanece como el baluarte único de desempeño.

Objetivos de la orquestación

Los beneficios enunciados previamente traen consigo otros resultados colaterales. Para obtener el paquete de bondades que una operación formalmente coordinada ofrece, es importante establecer el enfoque sobre el cual se desarrollará toda la acción (interpretación de toda la orquesta). Aquí, los objetivos básicos y sustantivos que el proceso requiere como premisas a ser compartidas por todo el recurso humano.

Apoyo y medición.- alineación de áreas funcionales que asegura en todo momento que las expectativas presupuestales (financieras), los planes de ventas y los procedimientos operativos estén consistentemente sincronizados. El apoyo y medición del plan de negocio, se logra conforme la adecuación (flexibilidad) a las pautas de mercado. Una meta común: monitorear y actualizar el plan corporativo en base mensual conforme las señales del entorno.

Planes realistas.- la alineación promueve la participación de los actores clave en la formulación de planes, asegurando que toda recomendación se encuentre debidamente sustentada. Se valida continuamente lo que se desea hacer, respecto de metas claras y objetivas, bajo la consideración de las capacidades y restricciones, tanto de las distintas áreas, como del conjunto. En otras palabras, planes realistas equivale a planes válidos.

Administración del cambio.- aplicación directa de una de las definiciones de planear (ya comentada en otras ediciones): *predecir el futuro en vez de padecerlo*. El objetivo es mantener el enfoque en el mercado, adaptándose a las situaciones cambiantes que este genera, pero sin echar mano de decisiones improvisadas o sobre las rodillas. De esta manera se administra el cambio, controlando y definiendo reacciones apropiadas, con un alto enfoque en ser partícipe del ritmo y la melodía del negocio, lejos de únicamente responder – reaccionar ante lo que bien podría anticiparse o preverse.

Administración de backlog y/o inventarios.- En ambientes MTS (*Make to Stock, o Fabricación para Inventario, por sus siglas en inglés*), mantener niveles adecuados de existencia de producto terminado resulta fundamental para el servicio al cliente. Lo mismo aplica para ambientes MTO (*Make to Order, o Fabricación contra Pedido, por sus siglas en inglés*).

Capacitación para Clase Mundial



ET&C (education, training & Consulting)
Tel (722) 217-4923 Fax (722) 280-2620
contacto@etc.org.mx www.etc.org.mx

Se opera con el desafío constante cuando la alta dirección y su staff definen conjuntamente lo que consideran niveles apropiados de inventario y backlog (*pedidos programados*) para mantenerse competitivos en el mercado. Al resolver sobre niveles de familias o categorías de productos, se evita que quienes manejan el detalle, los SKU's (*Stock Keeping Units*), tomen decisiones individuales por tanteo.

Medición del Desempeño.- contar con indicadores que identifiquen cuando surge alguna desviación significativa respecto del plan original (funciona cuando éstos, los planes, son válidos). Atender de inmediato cualquier situación que se salga de control, evaluarla de inmediato y aplicar acciones correctivas necesarias.

Trabajo en Equipo.- propiciar la oportunidad para que cada área funcional participe activamente dentro del proceso global de planeación. Además de asegurar que la gerencia de primer nivel reciba la mejor retroalimentación posible antes de la aprobación de nuevos planes, es una manera de demostrar que cada miembro del staff es un importante y valioso elemento del equipo, a la par que fomenta el espíritu integrador al compartir las metas globales de la compañía.

Requisitos

La buena noticia es que cualquier empresa puede utilizar, ejecutar y aprovechar los beneficios de integrar las áreas funcionales en una operación orquestada. Su mejor desempeño le hace más competitiva. No obstante, hay condiciones que cumplir previo a su implementación, concretamente resumidas en los siguientes cinco requisitos:

Comprensión.- Vital que no existan “hoyos negros” en la concepción y entendimiento del proceso. Evitar la mala interpretación de algunas personas que compartir información deriva en un riesgo; cuando esto surja, es importante destacar que cooperar en este sentido no solo ayuda a aumentar el control, sino a trabajar en la concreción de los amplios objetivos organizacionales.

Compromiso y Recurso Humano.- Operar en una estructura alineada representa un compromiso de largo plazo, vitalicio. Conlleva disciplina en los altos niveles de la estructura, donde todas las áreas están representadas, para revisar mensualmente los planes comerciales, productivos y financieros.

Las cabezas de área son moderadas por la dirección general, quien activa y comprometidamente hace una realidad la concepción de planear y ejecutar de “arriba abajo”, y de “abajo hacia arriba”. En resumen, el punto central es lograr la mezcla adecuada de poder y conocimiento dentro del proceso de planeación, de tal manera que las mejores decisiones sean ejecutadas con participación activa de todos los empleados.

Capacitación para Clase Mundial



ET&C (education, training & Consulting)

Tel (722) 217-4923 Fax (722) 280-2620
contacto@etc.org.mx www.etc.org.mx

Categorías.- La guía básica de la planeación del negocio se mantiene en niveles de familias o categorías de productos tan lógicas y congruentes, que sean aplicables en cualquier área funcional. Entre menor número y mas grandes sean, el trabajo de pronosticar es menos desgastante, además que el estimado de ventas es mas preciso. La clave, una buena definición de los grupos de productos.

Horizonte .- Resulta crítico que la compañía defina la distancia a futuro sobre la cual llevará su proceso de planeación, revisión y anticipación. Si bien cada organización debe analizar este rubro, la recomendación general, sin que sea mandatorio, es considerar un rango entre doce y dieciocho meses.

Sea cual fuere el periodo establecido, conviene tener en cuenta la fuente de información que permita evaluar apropiadamente los recursos asociados: mano de obra directa (operarios) e indirecta (administrativos), equipamiento, instalaciones, capacidad de proveedores, junto con los temas financieros, por mencionar los más representativos. La mezcla del horizonte de planeación y los recursos delimita el nivel sobre el cual se llevará a cabo uno o más análisis "qué pasa si", ingrediente fundamental de simulación, previo a la toma de decisiones en materia de recursos.

Zonas de Tiempo.- Establecer el horizonte de planeación es la primera parte. Lo siguiente conlleva el establecimiento de rangos apropiados en que se distinga cada barrera para realizar ordenadamente cualquier cambio en la operación. Una modificación en el plazo inmediato puede generar un alto costo o bien, ser prácticamente imposible de llevarla a cabo dando como consecuencia el no cumplimiento de una promesa comercial.

Estas guías de tiempo se definen por categoría de productos con el propósito de facilitar la evaluación y toma de decisiones. El tamaño o alcance de cada una varía de negocio a negocio, sin embargo, el nombre que regularmente tienen asignados son: fija (donde las modificaciones no puede atenderse, ni siquiera debieran solicitarse), negociable (donde los cambios no deben ser aceptados a la primera, sino evaluados y costeados, antes de optar por una determinación final) y abierta (aquella donde son fácilmente manejados, y prácticamente cualquier acción o reacción puede llevarse a cabo).

Implementación

Al apoyar empresas en procesos de consultoría y mejora de procesos hacia niveles de Clase Mundial (nada que ver con solo certificar que procesos inadecuados, mediocres o apropiados se desarrollan estandarizadamente), nuestro equipo se preocupa por resaltar que la arquestación o integración de áreas funcionales en un proceso alineado, debe ser visto como un proyecto en sí mismo incluyendo detalles tan básicos como la asignación de un líder de implementación. Desde el inicio y durante nuestro acompañamiento, ayudamos a los altos directivos a tomar en cuenta cuando menos seis aspectos a lo largo del camino, que elevan sustancialmente las posibilidades de éxito.

Capacitación para Clase Mundial



ET&C (education, training & Consulting)
Tel (722) 217-4923 Fax (722) 280-2620
contacto@etc.org.mx www.etc.org.mx

Cultura.- Asegurar que todo el personal, desde divisiones y gerencias hasta los niveles operativos, comprendan los objetivos, la mecánica y los beneficios alrededor de la integración al planear – ejecutar de “arriba abajo” y de “abajo hacia arriba”. Conforme el contexto y alcance de la implementación, podrán surgir otros temas complementarios en que deba capacitarse a la gente antes de iniciar formalmente este proyecto de planeación y ejecución orquestal.

Política.- La alta dirección y el staff de primer nivel emiten un documento que plasme la esencia del espíritu de la nueva mecánica corporativa. Escrito importante para dejar en claro la importancia y las expectativas alrededor de la operación integral.

Lista de verificación.- Aún cuando la empresa puede definir que se profundice en preguntas que considere importantes agregar, nuestra intervención incluye la aplicación de un cuestionario (lista de verificación) de al menos dieciocho puntos que giran alrededor del aspecto sustantivo, recabando las evidencias apropiadas.

La “pregunta madre” de la que parte todo el escenario y que da pie a la lista detallada, consta de dos partes vitales:

- *¿Se opera con un proceso gerencial que mantenga las actividades operativas como soporte para cumplir con el plan de negocio?*
- *¿Dicho proceso se realiza formalmente cada mes, abarcando el horizonte de planeación, considerando las adecuaciones necesarias en la planeación de recursos?*

Tormenta de ideas.- Si bien es un esquema que ha sido probado en muchas organizaciones, nuestra recomendación gira en torno de establecer una o más sesiones de tormenta de ideas que permitan a los futuros participantes, esbozar, definir y parametrizar la mecánica del proceso. En este tiempo que comparten, se culmina con la identificación de las familias / categorías a trabajar, las unidades de medida, el horizonte de planeación y las zonas de tiempo, entre los aspectos más destacados.

Ventaja competitiva.- Esta parte es importante para decidir una de dos posibilidades. La primera, incorporar las prácticas actuales al proceso de orquestación, partiendo de la premisa que se acepta y reconoce que se opera con las mejores prácticas; incluso se da por sentado la correcta asignación de familias a los correspondientes ambientes MTS o MTO.

La segunda, reconocer que no se tienen los mejores procesos y resultados, lo que determina que se trabaje primero en el escenario deseado también llamado “deber ser” (idealmente competitividad de Clase Mundial). Logrado esto, se inicia el proceso de orquestación con el nuevo desempeño que se aspira alcanzar y mantener.

Agenda.- Por obvio que parezca, es importante definir que las etapas de la implementación incluyan: la descriptiva del ritmo de las reuniones formales, las fechas límite para entrega de información validada, así como el procedimiento para compartir y analizar los datos entre las cabezas directivas.

Capacitación para Clase Mundial



ET&C (education, training & Consulting)
Tel (722) 217-4923 Fax (722) 280-2620
contacto@etc.org.mx www.etc.org.mx

En resumen

Muchos directivos fracasan al tratar de alinear áreas funcionales por medio de la imposición de una mecánica de trabajo, sin que necesariamente esté comunicada y menos comprendida por todo el equipo. Hay un gran riesgo de fomentar la desorientación tratando de dirigir – seguir una interpretación cuya partitura no se comprende.

En virtud de ello, resulta por demás necesario atenerse a ciertas “reglas de juego” que faciliten la revisión, evaluación y decisiones necesarias bajo el enfoque de orden y disciplina, sin improvisación, y mucho, mucho ensayo y mejora continua. El reto consiste en considerar las circunstancias externas e internas, propiciar la cultura empresarial adecuada sustentada con estrategias generales de negocio. Lo anterior dará como resultado la habilitación de partituras concretas que rijan a todos los involucrados.

Esta perspectiva ecléctica que se ha comentado acerca de los beneficios, objetivos y requisitos mínimos, destaca lo necesario para que una organización trabaje con áreas funcionales integradas, logrando una majestuosa interpretación que dejará la evidencia al público y la crítica, acerca de la realidad y potencial de sus ventajas competitivas, así como de argumentos suficientes para volver a presenciar el espectáculo (recompra).

La orquestación parte de los niveles directivos, en unidades agregadas, y es validada por quienes operan, todo en enfoque hacia el cumplimiento del plan de negocio. Este es el inicio.

Adicionalmente, hay que apoyarse en la atención del día a día, en reuniones semanales, con enfoque en los SKUs, y la participación del staff operativo. Para ello, los niveles gerenciales de primera línea deben tener en mente que así como deben hacer que suene la música adecuada, que se cumplan las metas y objetivos y lograr hacer sonar el conjunto con armonía, también mantendrán en su mente que *“el arte de dirigir consiste en saber cuando hay que abandonar la batuta para no molestar a la orquesta.* (Herbert von Karajan).

L.C.I. Ariel Valero C.
Socio Director

(Revista Énfasis Logística, Marzo, 2007).

Capacitación para Clase Mundial