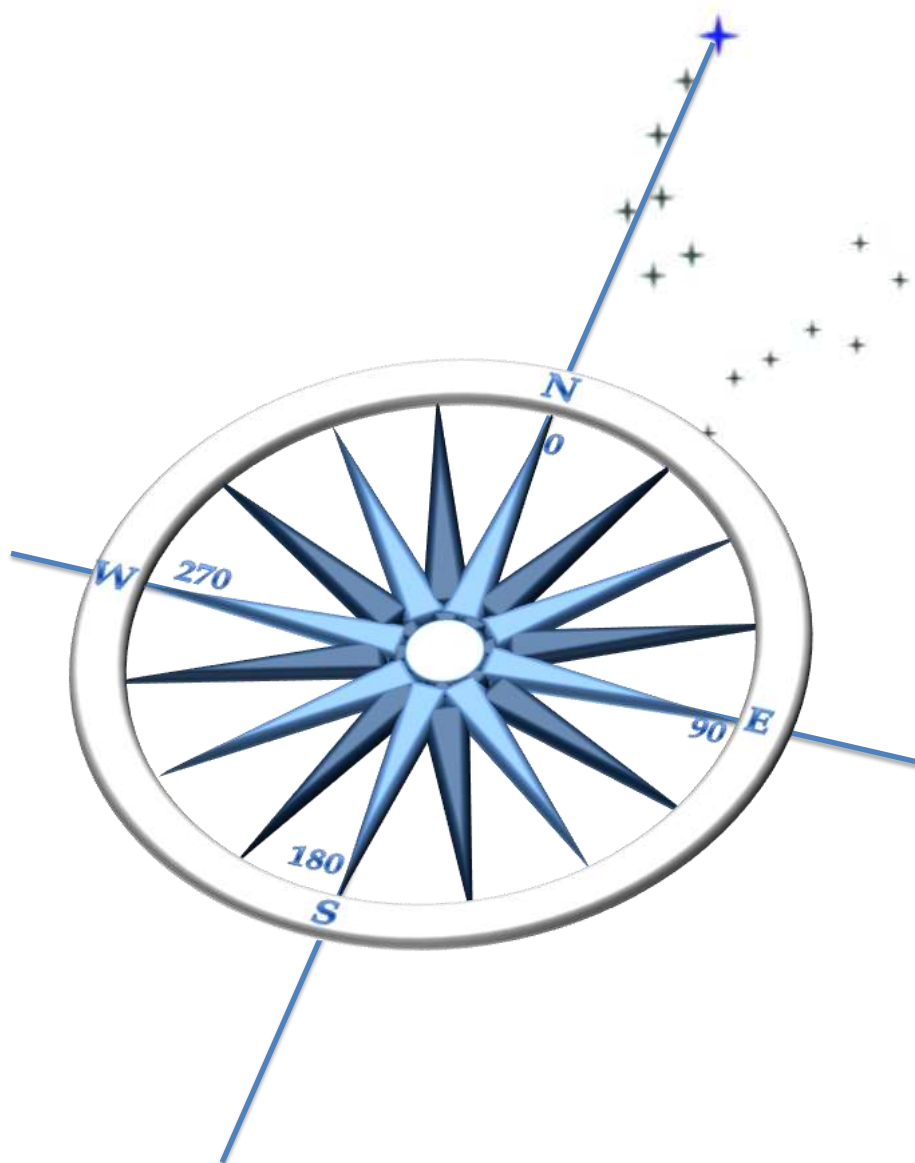


HERRAMIENTAS PARA VENCER LA CRISIS

Organización de Procesos – Diseño de Equipos



PETER POSTINETT

Herramientas para vencer la crisis

Diseño de procesos

2

Edición 2009

Diseño de portada: Peter Postinett

Texto: Peter Postinett

I.S.B.N.: 978-84-613-3861-0

Nº Registro: 09/75319

Depósito legal: V-2993-2009

3

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni su transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del titular del Copyright.

Para mi mujer por su ayuda y su apoyo – ¡te quiero!

A mis amigos Amparo y Alberto, Espe y Edu, José María de OrganiserPlus, Laura y Maribel de QualitySearch, Maruja (por toda su ayuda) y, por supuesto, PEDRO y VANESSA – muchas gracias también a vosotros!

4

Finalmente, muchas gracias también a los profesores del curso de “Creación y Desarrollo de Empresas” en el ADEIT Valencia que me han animado a escribir este libro.

Autor

Peter Postinett (Krefeld / Alemania, 1967) ha estudiado Derecho y Economía Industrial en Alemania. Diploma en Creación y Desarrollo de Empresas / ADEIT Valencia, SAP R/3 en Siemens Trainingscenter en Múnich y varios cursos en Comunicación, Liderazgo, Project-Management y Decision-Workshop en Alemania y Francia.

Antes de crear la empresa KMS – Consultores ha dirigido las oficinas de administración de ventas y Customer Service internacional de varios países en una multinacional alemana. Domina los idiomas alemán, inglés y español.

“El general que gana una batalla hace muchos cálculos antes de empezarla. El general que pierde la batalla ha hecho pocos cálculos antes de ella. Los muchos cálculos te llevan a la victoria y los pocos cálculos al fracaso. Mirando sólo este punto os puedo anticipar quien va a ganar y quien va a perder.”

6

Sun Tzu, “El Arte de la Guerra”

Diseño de Procesos

0. Introducción

- a. ¿Qué es un proceso?**
- b. ...y ¿dónde está el problema?**
- c. ¿Qué hacemos ahora?**
- d. ¿Más problemas?**
- e. ¿Arreglamos nosotros los procesos o contratamos a alguien?**

1. Objetivo

- 1.1. Definición de una forma básica de analizar y mejorar los procesos**

7

2. Procedimiento

- 2.1. Definición del objetivo principal**
 - 2.1.1. Criterios cuantitativos**
 - 2.1.2. Criterios cualitativos**

- 2.2. Análisis de la situación actual**
 - 2.2.1. Investigación de funciones**
 - 2.2.2. Registro de coste y tiempo de las funciones de forma aislada**
 - 2.2.3. Determinación de los “driver”**
 - 2.2.4. Determinación de los criterios**
 - 2.2.5. Escala**
 - 2.2.6. Análisis de los “driver”**

- 2.3. Desarrollo de objetivos para eliminar los “driver”**

- 2.4. Revisión del objetivo**
- 2.5. Desarrollo de posibles soluciones y toma de decisiones**
- 2.6. Implantación de soluciones**
- 2.7. Integración en los informes de la empresa**

3. El factor humano

- 3.1. Rechazo**
- 3.2. Responsabilidades**
- 3.3. “Procedimiento de Escalada”**
- 3.4. Motivación**
 - 3.4.1. Jerarquía de necesidades (Maslow)**
 - 3.4.2. Teoría de “X” y “Y” (McGregor)**
 - 3.4.3. Teoría de la equidad (John S. Adams)**
 - 3.4.4. Teoría de la motivación-higiene (Frederick Herzberg)**
 - 3.4.5. Teoría de las necesidades secundarias o teoría de las tres necesidades (David McLelland)**
 - 3.4.6. Teoría E.R.C. (Clayton Alderfer)**
 - 3.4.7. Teoría de las expectativas (Víctor Vroom)**
 - 3.4.8. Teoría de la evaluación cognoscitiva (E. Deci, R. Ryan)**
 - 3.4.9. Teoría del establecimiento de metas (Edwin Locke)**
 - 3.4.10. Teoría del Flujo (Mihaly Csikszentmihalyi)**

- 3.4.11. Teoría de la motivación intrínseca (Kenneth Thomas)
- 3.5. Herramientas de motivación
 - 3.5.1. Incentivos
 - 3.5.2. Temor
 - 3.5.3. Satisfacción en el trabajo
 - 3.5.4. Todos son iguales
 - 3.5.5. Motivación de los líderes
 - 3.5.6. Motivación basada en una relación personal
- 3.6. Fidelizar a los empleados
- 3.7. “El principio Navegador”

4. Otras formas de organización de procesos

- 4.1. Six Sigma
- 4.2. ISO
- 4.3. EFQM

9

5. Resumen

6. Ejemplos

- 6.1. Análisis de funciones
 - 6.1.1. Plantilla
 - 6.1.2. Gestión de Pedidos
- 6.2. Análisis del personal
 - 6.2.1. Plantilla
 - 6.2.2. Frutas y Verduras - 1
- 6.3. Organización de funciones
 - 6.3.1. Plantilla
 - 6.3.2. Frutas y Verduras - 2

6.4. Resumen / ToDo – “El proceso Picking”

6.5. Resumen de Resultados – “La Ganancia deseada”

0. Introducción

11

Los recursos son limitados – esto lo aprendemos en el colegio. No importa de qué recurso estemos hablando, porque todos son limitados y cuanto más limitado es un recurso, más caro nos va a costar. El **tiempo** de un trabajador vale dinero, pero el tiempo de un especialista vale mucho más dinero.

Teniendo en cuenta esta circunstancia, parece lógico usar todos los recursos con mucho cuidado, pero normalmente pocas empresas y menos personas hacen esto.

¿Por qué?

Porque no tienen claro, por ejemplo, cuántos recursos se gastan en un proceso administrativo. Mientras en producción se puede ver más claramente cuánto material y tiempo se necesita para fabricar un producto, la misma información está más oculta en la administración y en los procesos secundarios, o en los procesos soporte, como informática y finanzas. ¿Quién ha medido ahí, en estos procesos y sus funciones y subfunciones los costes? Por supuesto conocemos el coste del departamento informático y también conocemos este coste en relación con los años anteriores. Pero:

¿Sabemos si este coste tiene que ser así necesariamente o si este es muy bajo o muy alto?

¿Sabemos en qué función de este departamento gastamos más recursos y por qué?

¿Cómo deciden los responsables si necesitan 6 u 8 personas para teclear pedidos o para las tareas de administración de ventas?

En mi experiencia, casi todas estas decisiones no tienen ninguna base probada, como un **análisis del proceso**. Siempre se trata de la conclusión de algún responsable de departamento que dictamina:

“necesitamos más personal porque no podemos con todo el trabajo...”

y por supuesto, de la comparación con el año anterior.

Normalmente nadie analiza si esto es verdad o si existen otras medidas para conseguir un resultado incluso mejor. Sobre todo ahora, en tiempos de crisis, los **recursos** valen mucho más que antes y tenemos que cuidarlos.

Este libro intenta ayudar en la preparación de las decisiones sobre la organización y la estructura de una empresa. Puede que **necesitemos más personal**, pero también es posible que **podamos** mejorar los procesos y realizar las mismas tareas incluso **con menos personal**.

Además, habría que preguntarse y analizar de forma crítica si todas las tareas que realizamos en un equipo en el momento actual son todavía necesarias o no, ya que a veces se realizan únicamente porque siempre ha sido así, sin haberse preguntado nunca la **utilidad** o el **beneficio** que reportan. Esta no es una base válida. Tampoco vale si alguien dice que es así. La única base sólida para tomar esta decisión es un análisis profundo de las tareas a realizar.

He trabajado en una empresa que tenía aquí en España una red de agentes. Para estos agentes dicha empresa preparaba una serie de estadísticas mensualmente que generaban mucho trabajo para un empleado. Estos agentes han insistido en estas estadísticas diciendo que

son indispensables para la buena marcha de su negocio. Tiempo después y por casualidad me he enterado de que, de todas las empresas para las que trabajaban estos agentes, la nuestra era la única que les hacía llegar este tipo de documentación. Debido a la crisis actual y una vez realizado un drástico recorte de personal, la empresa vio la necesidad de reducir tareas administrativas. Explicando a los agentes esta situación, muchos de ellos ya no consideraban tan importantes estas estadísticas. Reducir esta tarea ha supuesto un **ahorro de 10 horas de trabajo** al mes.

No siempre es así, incluso a veces puede doler dejar de dar un servicio determinado. Pero tenemos que pensar bien si este servicio es realmente necesario para el trabajo de otro equipo, para el servicio o la imagen que queremos dar a nuestros clientes, etc.

14

a. ¿Qué es un proceso?

Para explicarlo, quiero usar un ejemplo:

Hace un poco más de un año, un amigo mío, Pedro, me ha comentado: “¿Has visto como han subido los precios del gasóleo? Ahora tengo que comprar gasóleo para la calefacción y me va a costar mucho más que el año pasado. Mi salario no ha subido tanto....”

En ese momento pensó que se trataba de un buen caso para una mejora de procesos. Mi amigo sabía que yo me dedicaba a ello, pero no tenía claro (y quizá tampoco le interesaba demasiado) qué era exactamente. Yo pensé que era un poco exagerado para el simple proceso de comprar gasóleo para la calefacción, pero por otro lado: ¿por qué

no? Así ofrecería mi “servicio” a Pedro. Para mí era la primera vez que hacía un análisis en una casa privada (¡incluida la mía!).

A Pedro también le pareció una idea con cierta gracia, así que pusimos en marcha nuestro proyecto al que llamamos **“Calentar la casa.”**

Primero, con una buena copa de vino y un queso excelente, plasmamos sobre papel la **estructura básica** de este proceso, sin tener una idea profunda sobre cómo funciona una calefacción. Pero básicamente es así:

En un tubo entra agua. El agua sigue el tubo hasta la caldera, donde entra en un sistema cerrado de más tubos, algunos con una forma un poco extraña, como una espiral, otros rectos, pero todos con la finalidad de calentar algo.

*En algunas calderas, como en la de Pedro, hay más de un circuito de agua – uno para la calefacción y otro para el agua caliente – **pero nos quedamos en el circuito de la calefacción**, porque nuestro proyecto se llama “calentar la casa”. Si en un segundo paso hiciera falta, también seguiríamos con los tubos del agua caliente, dije a Pedro.*

*Cuando el agua tiene la temperatura deseada (regulación en la caldera), sigue su camino usando los tubos hacia los radiadores. En cada radiador abierto, el agua caliente emite ahora su calor almacenado. Luego el agua sigue otra vez el circuito hasta la caldera. Esto se **puede repetir** tantas veces como queramos, o como en el caso de Pedro, hasta que no haya mas gasóleo, ni dinero para comprar más.*

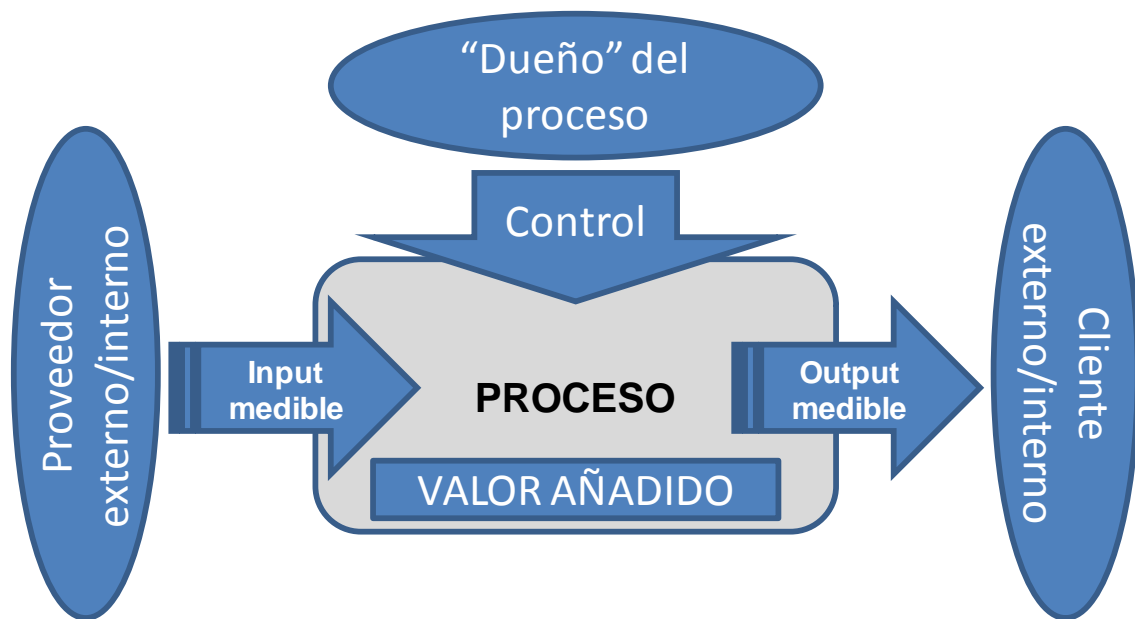
El proceso puede estar compuesto de otros procesos (subprocesos) y puede ser un **subproceso** en sí mismo. Mi amigo estaba ahora un poco confundido, pero tranquilos, voy a explicar estos términos un poco más adelante.

Nuestro proceso tiene un **input** (el calentamiento del agua en la caldera), **gasta recursos** (agua, energía, dinero y tiempo) calentando el agua (valor añadido) y tiene, si todo funciona bien, un **output**: el agradable calor de los radiadores.

Nosotros somos los “Dueños” del proceso porque lo controlamos y nos beneficiamos del resultado. En este caso, el dueño del proceso es por supuesto Pedro (y su mujer Vanessa). Ellos son quienes pagan el gasóleo, el vino (el queso no, que lo traje yo) y es su casa. El control está en nuestras manos (o mejor dicho, en las de Pedro y su mujer) probando y ajustando la temperatura de la casa.

La **suma de todos los procesos** de una empresa (y si hace falta también de una casa, como la de mi amigo) se llama “**organización de procesos**”.

Cuadro 1. ¿Qué es un proceso?



17

b. ...y ¿dónde está el problema?

La lista normalmente es larga: los radiadores no funcionan bien, la caldera gasta muchos recursos (electricidad, gasóleo, gas), la pared está húmeda, etc. El problema es, en casi todos los casos, **el rendimiento**. En el caso de mi amigo Pedro, pude comprobar que los radiadores funcionaban y las paredes estaban secas. Teníamos que buscar en otro "sitio".

Si el proceso no funciona o no genera un buen rendimiento, existe evidentemente algún problema. Una empresa tiene, obviamente, una lista de posibles problemas mucho más larga que la de mi amigo Pedro en su casa. Como Pedro nos sirve en este libro sólo como ejemplo (Pedro – lo

siento) quiero ampliar un poco la lista de posibles obstáculos. Podría tratarse de:

- **Procesos “crecidos” dentro de la empresa durante muchos años.**

Como el entorno cambia de forma rápida, los procesos pueden quedarse **anticuados** en poco tiempo. Las formas de actuación que fueron correctas en el pasado puede que ahora ya no lo sean. Nadie tiene una visión conjunta del proceso, nadie se siente responsable. El proceso contiene normativas contradictorias.

- **“Ciclos muertos”.**

El Dpto. de Compras espera las previsiones del Dpto. de Ventas. A su vez, Ventas espera la aprobación del precio propuesto al cliente por parte del Dpto. de Controlling, quien, para poder calcularlo, necesita los precios de compra de materia prima que ha de darle el Dpto. de Compras. El ciclo está muerto **hasta que alguien rompe las reglas y toma la iniciativa.**

- **Mala gestión del software.**

A veces la empresa decide usar un software que ayude en la gestión de determinados procesos. He conocido una empresa en el sector automóvil, que personalizó un programa para gestionar el proceso de presentación de ofertas a clientes. La finalidad era dar al cliente un precio de venta habiendo sido éste calculado automáticamente

en dicho sistema una vez cada departamento implicado introducía los datos que se solicitaban. Se pretendía evitar dar al cliente precios por **debajo del coste**, ya que se había demostrado que a veces no se hacían todos los cálculos necesarios. Se pensó que, de esta manera, se evitaban riesgos. Sin embargo, tras un tiempo de uso, se descubrió que no funcionaba bien debido a varios factores:

- **El mal uso del programa:** no todos los implicados llevaban al día la introducción de los datos requeridos.
- **Formación deficiente a los empleados:** muchos no sabían cuándo o dónde introducir los datos.
- **A veces no se finalizaba el ciclo del programa** y sin embargo sí se daba precio al cliente, con lo que se descubría después que el precio de venta era con frecuencia más bajo que el de coste, con lo que volvemos al problema inicial sin haber encontrado una solución, pero habiendo generado muchos costes.

19

- **Procesos con una complejidad muy elevada.**

Desde una cierta complejidad, los procesos son **difíciles de explicar** a los empleados. He visto procesos imposibles de esquematizar en una página formato A2. Nadie entiende las **dependencias** entre una función y otra. El proceso pierde su función de coordinación.

Aquí quiero añadir mi opinión: las canciones más exitosas tienen tres armonías, que viene a significar, como decía otro amigo mío: “keep it simple¹”. Suele haber pocas excepciones a esta norma. En la mayor parte de los casos, un proceso demasiado complicado solamente sirve para marearnos y, aun peor, marear a nuestros empleados. Un valor importante de una empresa debe ser: **Sencillez**.

- **Procesos con mucha burocracia.**

Muchos formularios no son transparentes sino justamente lo contrario. **Generan trabajo** probadamente **innecesario** que lleva a la no aceptación del proceso por parte de las personas que lo realizan.

Esto lo he encontrado frecuentemente durante la introducción de normas de **ISO**. Hay que cuidar que una organización de procesos y un seguimiento de calidad no se transformen en lo contrario. La aplicación de las normas ISO puede tener muchas ventajas, pero hay que hacerlo con cuidado. Como he escrito más arriba no nos sirve de nada si solamente complicamos más los procesos de la empresa.

- **Procesos no respaldados por la dirección.**

Mejoras propuestas por un departamento, que otro, también implicado, no acepta. Un problema en este sentido puede ser la falta de comunicación sobre el proceso.

¹ Keep it simple = mantenerlo sencillo

c. ¿Qué hacemos ahora?

Ahora tenemos que buscar el “**porqué**” del problema. Por ejemplo, porqué los radiadores no calientan. Tenemos que hacer un **análisis del proceso** (circuito de la caldera). Tenemos que comprobar si la caldera funciona bien (varios subprocesos) o si tenemos quizá una fuga en el sistema por donde escapa mucha agua (eficacia). Una vez localizado el problema, tenemos que **desarrollar objetivos** para combatirlo. Por ejemplo, cerrar la fuga o reparar la caldera. Una vez arreglado, normalmente por un profesional, tenemos que probar si todo funciona bien o si todavía existen averías - ¡nuevos problemas!

Pero cuidado, un proyecto de mejora tiene que tener una **sostenibilidad** en su resultado. No vale para nada si el proyecto no nos facilita la vida y encima después es más complicado que antes.

Existen varias condiciones que son **necesarias** para una organización de procesos de buena calidad:

- **un procedimiento bien estructurado**
- **una vista general de la situación**
- **un análisis estadístico periódico**
- **una transparencia de los objetivos y de cómo llegar a realizarlos.**
- **no perderse en detalles innecesarios**
- **una excelente comunicación entre todos los implicados.**

d. ¿Más problemas?

Sí – no sólo las averías internas pueden ser un problema, sino también los **cambios en el entorno** (externo).

Por ejemplo, un invierno muy frío puede ser la razón por la que gastamos más energía. También un mal aislamiento o mala materia prima (gasóleo C o D). O simplemente tenemos este año menos dinero para gasóleo que el año pasado. En estos casos tenemos que adaptar nuestro proceso a los cambios. Por ejemplo, podemos subir o bajar la temperatura de la caldera o mejorar el aislamiento.

Pedro decía que para él su problema estaba bastante claro, o mejor dicho, para él existían exactamente dos problemas: el primero es que ha subido el precio del gasóleo una barbaridad y el segundo que su salario no ha subido casi nada, lo que él piensa que también es una barbaridad...

22

Eso es verdad, pero en las dos cosas hablamos de un **cambio del entorno**. Simplemente en este año el dinero que recibe Pedro como salario no tiene el mismo valor (todo es más caro, el salario no ha subido por el mismo porcentaje) que el año pasado. Todavía no hemos analizado el proceso con lo que tampoco sabemos si hay posibilidades de **adaptar el proceso** “calentar la casa” al nuevo entorno.



Si el entorno cambia, por ejemplo, en tiempos de crisis, tenemos que intentar adaptar los procesos a las nuevas circunstancias.

Aplicando las medidas correctas, podemos **mejorar el rendimiento y equilibrar las influencias negativas**. También podemos – si hacemos todo de forma profesional – calentar nuestro hogar más gastando menos recursos. Por ejemplo, siguiendo las instrucciones para conseguir un buen aislamiento.

De esta forma, adaptamos nuestro proceso a nuestras necesidades. Si no hacemos nada, gastamos muchos recursos (tiempo, dinero) para conseguir un resultado cada vez peor.

e. ¿Arreglamos nosotros los procesos o contratamos a alguien?

Los proyectos para arreglar o diseñar procesos pueden ser complejos y pueden tener un cierto **riesgo de rechazo**. Por eso tenemos que evaluar si podemos recibir ayuda de consultores externos.

23

Según mi experiencia, funciona mejor un **equipo mezclado de consultores externos y empleados de la empresa**. Los empleados de la misma empresa son los únicos que pueden tomar decisiones sobre la estructuración de procesos y sus funciones. Los externos manejan el método de la estructuración, pero normalmente no conocen bien el campo de la empresa y sus necesidades técnicas. También es importante para la aceptación del proyecto que participen empleados de cada departamento involucrado.

Lo mejor es llamar a un **responsable interno**, quien acompañará al consultor durante todo el desarrollo del proyecto, desde el principio hasta su fin, planificando tiempo suficiente para dedicar a esta tarea.

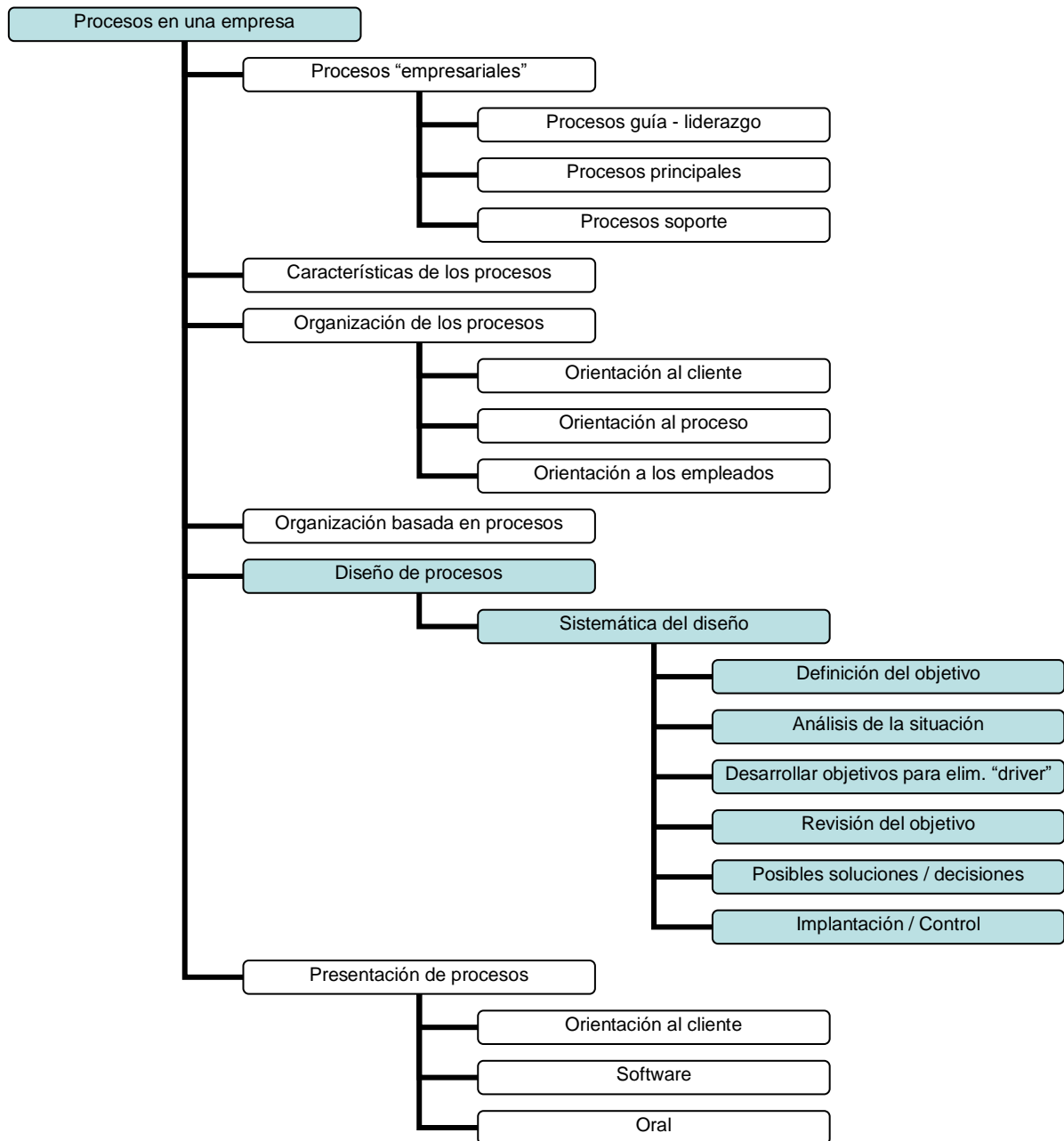
Los consultores externos tienen la ventaja de ser **neutrales** y **no tener prejuicios**. Tampoco tienen que cuidar su carrera dentro de la empresa, con lo cual pueden evaluar posibles soluciones **sin temer represalias ni ser partidistas**.

Volvemos a la casa de Pedro y Vanessa...

Después de algunas copas de excelente vino tinto, Pedro me comenta que todos los posibles gastos que generara nuestro proyecto, los que sean, tenía que “vendérselos” yo a Vanessa, su mujer. Aquí yo empecé a dudar un poco sobre la eficacia de mis argumentos. Somos amigos desde hace muchos años y estaba casi seguro que Vanessa pensaría en una conspiración entre Pedro y yo. En ese momento pensé que sería mejor, si más adelante hiciera falta, buscar la opinión de un especialista de verdad “externo”, como por ejemplo un fontanero o un técnico. Propuse a Pedro que dijera que yo era el culpable de todo el proceso en general. Yo por lo menos, no tengo que convivir con una Vanessa bastante cabreada que piensa que hemos malgastado dinero que en principio iba a estar destinado a las vacaciones de la familia o al sofá nuevo...

Sin embargo, dije a Pedro, es necesario informar a Vanessa siempre del estado del proyecto y también de los próximos pasos. Así tiene la posibilidad de darnos su opinión y de sentirse integrada en el proceso de mejora. Los **especialistas externos** dan las explicaciones necesarias para tomar una decisión adecuada y Vanessa también ha de sentirse envuelta en el proceso de las decisiones que haya que tomar. De esta forma, la posibilidad que ella luego culpe a Pedro (y a mí, que es mucho peor...), quedaría anulada.

Cuadro 2. Principio – Contenido de un análisis de procesos



Herramientas para vencer la crisis – Diseño de procesos – Diseño de equipos es una guía para directivos y responsables que tienen que “navegar” su empresa en las aguas turbulentas de tiempos de crisis e incertidumbre.

Este libro explica detalladamente los pasos en una organización de procesos, incidiendo también en la creación de equipos con alto rendimiento.

No se trata simplemente de reducir costes, sino de dar al responsable herramientas para posicionar la empresa en estos difíciles tiempos y salir reforzado de la crisis.

Si responde Sí a las preguntas siguientes:

¿Cree que su empresa puede estar afectada por la crisis?

¿Quiere realizar más trabajo con menos recursos?

¿Tiene que adaptar los costes de su empresa a un entorno cada vez más exigente?

Y si se ha preguntado alguna vez a sí mismo:

¿Qué pasará con mi empresa después de la crisis?

... entonces, este es su libro...