

telefónico local, de móvil y de larga distancia; las de los proveedores de Internet y de TV por cable; y muchas más. Pagar una de esas facturas no es un gran problema, pero abonarlas todas puede ser un gran dilema. Esta compañía de electricidad ha planeado presentar a sus clientes una factura por todos esos diversos servicios que se repiten mensualmente, cobrar esas facturas y remitir a los otros proveedores el importe correspondiente. Esto resuelve un problema del cliente que va más allá, y no tiene nada que ver, con su anterior oferta de servicios, pero, de todos modos, representa una ventaja real para el cliente.

Puede que el lector crea que sabe ya todo acerca de vender soluciones, en lugar de vender productos, e incluso piense que lo está haciendo ya. Permítame que le asegure que, como máximo, sólo habrá arañado la superficie. El tema de MVA es extraordinariamente eficaz; sus implicaciones son muy profundas y su eco repercutirá a lo largo de todo este libro. Tal como se explicará en los capítulos 8, 9 y 10, esta es la clave para aprovechar toda la fuerza de Internet. Junto con el hecho de ser una ECLQEFT, este es el distintivo de toda empresa centrada en el cliente. Sin embargo, la mayoría de las empresas se ven a sí mismas tristemente incapaces de hacer algo positivo acerca de estos temas fundamentales. En el siguiente capítulo revelamos las razones de esa incapacidad, así como lo que toda empresa debe hacer para ser capaz de alcanzar esos objetivos.

Principio 2 de la Agenda

- Pensar en la empresa como un proveedor de soluciones, y no de productos o servicios.
- Distinguir entre lo que la empresa vende y lo que el cliente desea comprar.
- Tomar una perspectiva amplia sobre los problemas subyacentes del cliente que vaya más allá de la empresa y sus productos.
- Examinar lo que los clientes hacen con lo que la empresa les da, y hacerlo por ellos o ayudarles a hacerlo.
- Fijar los precios en términos de valor añadido, y no de costes.

Capítulo 4

Dar prioridad a los procesos

Hacer posible un elevado rendimiento

En una empresa que conozco, fabricante de equipo industrial, los clientes suelen hacer pedidos en los que solicitan que el producto original sea modificado a fin de cubrir alguna necesidad

especial. Lo que ocurre con esas solicitudes de modificación podría ser indulgentemente descrito como una comedia de errores. El representante de servicio al cliente (RSC) que recibe la solicitud, la traslada a un ingeniero que, muchas veces, rechaza el pedido asegurando que es imposible cubrir las necesidades del cliente. Lo que el ingeniero quiere decir realmente, es que él no ve ninguna ganancia en dedicar su tiempo a modificar el diseño existente, ya que la descripción de su puesto de trabajo y sus gratificaciones se basan en el desarrollo de nuevos diseños. Además, ¿por qué tiene que hacer caso a ese RSC? Después de una larga discusión, a veces el RSC logra convencer al ingeniero. Pero entonces, la escena se repite con el ingeniero industrial (que no desea modificar su sistema de producción), con el responsable de programación (que no desea trastornar su plan tan perfecto y limpio), y con casi todo empleado que debe intervenir para cumplimentar el pedido. Cada solicitud de modificación que hace un cliente provoca una crisis de ese tipo; cada una es tratada de un modo diferente, cada una tiene un final imprevisible, y cada una de ellas hace que se derroche una gran cantidad de energía en disputas internas. La empresa ha calculado que se tarda más de un mes en cumplimentar uno de esos pedidos especiales, aunque el tiempo normal de producción necesario es inferior a tres días. El resto del tiempo se malgasta en discusiones.

Esta empresa tiene un problema de procesos. Y si esa historia resulta familiar para el lector, su empresa también lo tiene.

Durante gran parte de la pasada década pensé que había encontrado una palabra que resumía la labor que había realizado, mi perspectiva del mundo, mi punto de vista. Esa palabra era *radical*.

Empleaba esta palabra no en su sentido político, sino con el significado que le da el diccionario: «Fundamental, de largo alcance, que llega a las raíces.» El movimiento de reingeniería que inicié a finales de los años 80, se refería a la introducción de cambios radicales en la forma de dirigir las empresas, a volver a analizar todo empezando desde abajo hasta lo más alto, a «hacer borrón y cuenta nueva» y empezar de nuevo con la proverbial hoja en blanco. Creía, y la mayoría de los demás miembros del movimiento estarían de acuerdo conmigo, que radical era la palabra clave en la definición de la reingeniería: cambio radical en los procesos empresariales para obtener mejoras considerables en el rendimiento de las empresas. La reingeniería era un método del tipo no-hacer-prisioneros y de arrasar-todo-y-empezar-de-nuevo, para mejorar la empresa. Abajo las ideas trilladas, los métodos irrelevantes y los sistemas obsoletos. Arriba la nueva realidad de los clientes, las nuevas estructuras empresariales y las nuevas tecnologías informáticas.

Estaba equivocado.

No me interpreten mal. No se ha entibiado mi ánimo, ni me he retractado de mi compromiso con las ideas radicales. No soy como un activista político de antaño que se ha acomodado a la vida burguesa. Todavía sigo creyendo que, para introducir cambios importantes en el entorno de la empresa, se requieren respuestas radicales. Pero ya no creo que radical sea la clave de mi definición, o la primera palabra del léxico de la reingeniería. Ahora, el lugar principal corresponde a la palabra tan poco pretenciosa como «proceso»; ya no me considero a mí mismo como una persona radical, me he convertido en una persona de procesos.

Proceso es la Clark Kent de las ideas empresariales: aparentemente suave y poco pretenciosa, pero en realidad asombrosamente poderosa. Proceso es la forma en que el objetivo abstracto de dar prioridad a los clientes, se transforma en sus consecuencias prácticas. Sin procesos, la

empresa se hunde en una espiral de caos y conflictos internos.

Como estamos viviendo en un mundo impulsado por el cliente, parece que lo más natural sería esperar que las empresas se orienten hacia lo que más interesa a sus clientes. Pero el más simple análisis revela que a los clientes no les interesan en absoluto las actividades a las que las empresas dedican la mayoría de las energías de sus directores: el presupuesto anual, el organigrama, el plan de sucesión de los directivos, el programa de remuneración del personal. Esas actividades son, como máximo, sólo un medio para lograr el fin. A los clientes les interesa sólo una cosa: el resultado.

Desde el punto de vista del cliente, una empresa sólo existe para crear valor para ellos, para ofrecerles resultados. Sin embargo, para muchas empresas la creación y entrega de valor al cliente no es responsabilidad de ningún empleado ni directivo en concreto. Se puede intentar buscar a la persona cuya labor o responsabilidad se centra en la tarea de cumplimentar los pedidos de los clientes, de principio-a-fin; en la de supervisar el desarrollo de nuevos productos desde su concepción hasta su salida al mercado; o en resolver por completo los problemas de los clientes; pero será en vano. En lugar de eso, el trabajo que crea resultados para el cliente está troceado y sus piezas están repartidas en varios departamentos y unidades. En esas empresas, los trabajadores, los directores y los departamentos, centran su actividad en uno, o unos pocos, de los pasos que conducen a la creación de resultados para los clientes; pero no hay ninguno que se centre en aglutinar todos esos pasos dispersos como una unidad. Una persona atiende la llamada del cliente, otra recoge la información necesaria, una tercera determina lo que hay que hacer, una cuarta toma esa acción, pero ninguna supervisa toda esa actividad conjuntamente. Esas empresas, como nuestro fabricante de equipo industrial, padecen una crisis de procesos.

Proceso es una palabra que se emplea mucho en el mundo de los negocios, pero de modo incorrecto la mayoría de las veces. Dicho de forma más clara: los procesos son los que crean los resultados que la empresa entrega a sus clientes. Proceso es un término técnico que tiene una definición muy precisa: «Una serie organizada de actividades relacionadas, que conjuntamente crean un resultado de valor para los clientes.» En esta definición cada palabra es importante. Un proceso es una serie de actividades, no una sola actividad. Por ejemplo, cumplimentar un pedido es un proceso compuesto de muchas actividades: recibir y anotar los pedidos, comprobar la solvencia del cliente, asignar algunos elementos de existencias, tomar las mercancías y embalarlas, planificar el transporte y realizar la entrega. Ninguna de esas tareas, por sí sola, genera el resultado deseado. El valor se crea por la totalidad del proceso en el que todas las tareas se fusionan de un modo sistemático para lograr una finalidad concreta y clara.

Segundo, las actividades del proceso no están aisladas o dejadas al azar, sino que están organizadas y relacionadas unas con otras. No incluyen ninguna actividad ajena o irrelevante, y las incluidas no se pueden realizar en cualquier secuencia. El proceso de cumplimentación de pedidos (tal como se le suele llamar normalmente) es un flujo de actividades relevantes e interconectadas que, para producir el resultado deseado, deben ser realizadas en una secuencia establecida. No se embala la mercancía antes de recogerla de la estantería. No se comprueba la solvencia del cliente después de haberle enviado la mercancía. Tampoco se deja sin hacer alguna de las actividades; como tampoco nos ponemos a examinar las páginas de deportes para ver los resultados del mes pasado. Siempre se debe realizar la actividad

adecuada, en el momento adecuado.

Tercero, todas las actividades de un proceso deben ir dirigidas conjuntamente hacia un objetivo común. Las personas que realizan los distintos pasos de un proceso deben estar alineadas hacia una finalidad común, en lugar de centrarse por separado sobre su tarea particular

Por último, el proceso no es un fin en sí mismo. Tiene una finalidad que trasciende y modela todas sus distintas actividades. No realizamos la cumplimentación de pedidos, simplemente, para mantenernos ocupados, lo hacemos para obtener un resultado -entregar los productos según lo pedido- que interesa a los clientes.

Durante estos últimos años he analizado el concepto de proceso, junto con muchos miles de personas. Una vez presentada la definición, normalmente me gusta preguntar a la audiencia si sus empresas tienen un proceso de cumplimentación de pedidos. Por lo general, sólo el 25% suele levantar la mano, y eso me induce a expresar mi sorpresa. Está claro que todas las empresas logran, de algún modo, cumplimentar sus pedidos. Por eso, les suelo preguntar, ¿por qué esa actividad no se puede calificar como proceso?; es decir, ¿qué es lo que falta? Invariablemente, la audiencia suele citar dos de las palabras de la definición: conjuntas y organizadas.

Las empresas de mis oyentes realizan, efectivamente, todas las actividades que componen la cumplimentación de pedidos, pero las personas que realizan esas tareas no trabajan unidas, conjuntamente. Cada una de esas personas se centra miope y exclusivamente en su propia tarea; no están conectadas ni alineadas hacia una finalidad común. El responsable de comprobar la solvencia de los clientes desea mantener las normas establecidas sobre crédito. El departamento de transporte intenta reducir costes. Nadie tiene la sensación de trabajar conjuntamente para lograr un objetivo que ayuda al interés colectivo de todos: lograr que el producto llegue al cliente.

Si las personas que participan en estas actividades carecen de una finalidad común, es inevitable que cada uno trabaje para sí y se desentienda de lo que hacen los demás. Cada uno tiene un objetivo estrecho y limitado que está relacionado con el motivo de su departamento que, de hecho, suele tener muy poco o nada que ver con las necesidades generales del proceso. Cada director de departamento se asegura que el suyo realice a la perfección sus estrechas tareas, pero ninguno asegura la excelencia del conjunto de actividades; y ninguno de los directores percibe, a través de la lente del proceso, la cumplimentación de pedidos como un todo.

Además, la suma de actividades que constituye la cumplimentación de pedidos no está organizada. Que es lo mismo que decir que no está diseñada. Carece de una estructura coherente, no existe un marco general que abarque todas las actividades y que especifique, minuciosa y exactamente, las tareas a realizar, quién debe hacerlo, cuándo y cómo. En lugar de eso, las tareas se arrastran, pasando de un departamento al siguiente, unas veces realizadas de una manera, otras veces de un modo distinto. No existe un diseño organizador que integre todas las piezas en un proceso completo.

El diseño de un proceso indica la forma en que todas las actividades distintas deben conjuntarse para alcanzar el objetivo general. Especifica con exactitud las tareas a realizar, el orden en cómo deben ser realizadas, en qué lugar, y por quién. El diseño del proceso es un requisito previo para que pueda ser repetido más veces; sin diseño, posiblemente cada vez el pseudo-proceso se realizará de modo diferente. Por mucho que se esfuercen las personas, no

podrán hacer nada bien con un proceso mal diseñado y, muchos menos con un proceso sin ningún diseño.

Las organizaciones tradicionales no son muy amigas de los procesos. Están estructuradas en base a departamentos, y cada departamento se centra en una tarea y sólo en una. En tales organizaciones, nadie sabe, ni le interesa saber, que otros están realizando unas tareas relacionadas con la suya. El responsable de comprobar la solvencia de los clientes no tiene ninguna idea, en absoluto, de lo que hacen los vendedores o el personal de almacén, y viceversa. Cada unidad habla su propio lenguaje y se mantiene aislada de las demás. Como resultado, los pedidos de los clientes son como viajeros que van pasando a través de una serie de reinos rivales cuyos guardias fronterizos les hacen sufrir un mal rato antes de sellar el visado para que puedan seguir adelante.

Cuando el proceso está partido en secciones desconectadas entre si, cada una de ellas oculta en un departamento, nadie es capaz de percibir todo el proceso de principio-a-fin, y tampoco de hacerlo funcionar perfectamente. Los directores de departamento se centran miopemente sobre su propio territorio, y la alta dirección está demasiado alejada de la acción como para comprender las tareas que se realizan en las líneas de base.

En este entorno fragmentado proliferan las malas costumbres y el trabajo sin sentido. Cada departamento está recargado de una diversidad de responsables de solvencias, de responsables de expediciones, de supervisores y demás. Empleados cuya labor es una invención derivada del desconectado proceso y que no añade un ápice de valor al cliente que, supuestamente, es la finalidad de su esfuerzo. Desafortunadamente, ese trabajo no aumenta el valor añadido al cliente, pero sí aumenta los costes de la empresa.

En un entorno sin procesos proliferan los errores. Los departamentos, que no comparten ni una visión común ni una terminología común, se comunican mal, lo que les lleva a cometer errores que enojan a los clientes o que exigen la repetición del trabajo, o ambas cosas. La carencia de procesos hace que las empresas sean lentas y chapuceras. Las interacciones entre departamentos generan enormes retrasos, y como ninguno posee autoridad o perspectiva sobre totalidad del proceso, ninguno está en posición de adaptarlo a las especiales, o cambiantes, necesidades del cliente.

Entonces, ¿cómo han logrado esas empresas tradicionales que sumergen sus procesos debajo de las estructuras funcionales de los departamentos, sobrevivir durante cientos de años y crear la prosperidad del mundo industrializado? La respuesta breve es: aquello fue entonces y esto es el presente. Lo que antes era satisfactorio, ahora no lo es. En un mundo de clientes sumisos, competencias gentil y cambio moderado, las empresas, en general, podían eludir las consecuencias de los altos costes, la mala calidad, la rigidez y la incapacidad de responder a las necesidades de los clientes. Después de todo, ¿qué podían hacer los clientes? No tenían ningún otro sitio adonde acudir. Pero en la economía de cliente de hoy en día, éstos ya no toleran el bajo nivel de rendimiento con el que antaño tenían que mostrarse satisfechos porque no les quedaba otra opción. Ahora el cliente considera como garantizadas, la alta calidad, el precio bajo y la rapidez de reacción a sus necesidades; se trata de unas cualidades esenciales, si se quiere atraer la atención del cliente y, mucho más, si se quiere obtener su pedido.

Sin una atención meticulosa a los procesos, es imposible alcanzar un rendimiento mínimamente aceptable -y no digamos nada-, un buen rendimiento. Si no se centra en los procesos, la empresa no puede ofrecer de modo continuado los niveles de rendimiento que los

clientes siempre han deseado, y que ahora exigen. La empresa se verá abrumada ante las cargas generales, asediada por los retrasos y plagada de errores; y operará de un modo imprevisible e incoherente. En especial, si no se centra en los procesos, la empresa no alcanzará los objetivos gemelos de ser ECLQFT y de MAV. Un repaso rápido a los dos capítulos anteriores, nos revelará que • los procesos eran la base y el núcleo de todo lo que las varias empresas citadas habían hecho para alcanzar esos dos objetivos. Sin un diseño preciso de los procesos y la integración de los objetivos comunes, hay pocas probabilidades de que los empleados operen con• tinuadamente de una manera que el cliente encuentre cómoda. Tendrán menos posibilidades de realizar y coordinar con éxito la más amplia gama de actividades necesarias para ofrecer al cliente mayores niveles de valor añadido. A medida que el trabajo se va haciendo más exigente y complejo, los procesos se convierten en absolutamente imprescindibles.

Los clientes, los resultados y los procesos, están unidos en un • triángulo de hierro. No se puede tomar en serio a uno sin centrarse también en los otros dos. La capacidad para ofrecer los resultados que el cliente espera, depende, en gran parte, de lo bien que se hayan diseñado y gestionado los procesos de la empresa. Los procesos son el camino hacia los resultados y, por lo tanto, hacia el éxito en la economía de cliente.

Dado su estilo firme y robusto -como el de la tortuga- el enfoque del proceso no merece mucha atención en las revistas empre• sariales en busca de la liebre «sexy». El proceso es el campo de algunas empresas tranquilas, que hablan en voz baja, pero generan altos beneficios. Las glamorosas recientes empresas de Internet rara vez se centran en los procesos, porque no necesitan hacerlo.

En su inicial fase emprendedora, pueden vivir de la explosiva demanda existente para los originales y novedosos productos.

Sin embargo, para las empresas consolidadas de sectores ya maduros, el proceso es vital. IBM, Ford, Duke Power, 3M, Cadbury Schweppes, GE Capital, Mead Paper, Progressive Insurance, Air Products y Chemicals, Detroit Edison, UPS, Motorola, y John Deere, son sólo unas pocas de las docenas y docenas de empresas que ahora están totalmente centradas sobre sus procesos. En algunos sectores industriales, como los de energía eléctrica y productos químicos, casi todas las empresas están orientadas a los procesos.

En esos y en otros sectores industriales muy competitivos, el crecimiento normal del mercado no era suficiente para conducir a una empresa hacia el éxito. Sólo un rendimiento y realización superior pueden hacerlo, y para ello es necesario disponer de unos procesos superiores.

La resurrección y creciente potencia de algunas de las empresas de esa lista es, de hecho, una consecuencia directa de su orientación hacia el proceso. Por ejemplo, IBM ha logrado el giro empresarial más notable de los últimos treinta años. La prensa popular ha atribuido correctamente parte de ese éxito a la extraordinaria labor directiva de Lou Gerstner. Pero ¿qué es lo que Gerstner hizo concretamente para transformar de ese modo a IBM? Su punto de partida fue una estrategia para integrar todas las líneas de negocio de IBM, para conseguir que la empresa estuviese centrada en el cliente. Esto le llevó a centrarse infatigablemente en normalizar y gestionar los procesos de la totalidad de la empresa, lo que permitió reducir el ciclo de vida del desarrollo de productos y disminuir los costes de aprovisionamiento en cientos de millones de dólares; y aquella empresa que había estado al borde de la quiebra recuperó de nuevo su puesto entre las filas de las más sólidamente exitosas.

Otra empresa que se benefició mucho de la adopción del enfoque de proceso, es Progressive Insurance, que ahora ingresa anualmente más de 6.000 millones de dólares en primas. A primeros de los años 80, esa cifra apenas llegaba a los 100 millones de dólares.

Eso significa un crecimiento del 6.000% en dos décadas. Puede que esa tasa de crecimiento no se considere nada excepcional en el sector de la biotecnología o del software para PCs, pero es prácticamente inimaginable en el sector del seguro de automóviles, que crece solo el 3-4% anual. La actitud de Progressive, centrada firmemente en los procesos, condujo a una considerable mejora de rendimiento lo que, a su vez, disparó el extraordinario crecimiento de la empresa.

En algún momento, incluso los niños prodigio de la alta tecnología tendrán que unirse a los empleados que se centran en los procesos; ninguna empresa puede esperar verse impulsada siempre hacia arriba por el crecimiento del mercado. Al final, llega un momento en que los productos se estandarizan y normalizan, la competencia se intensifica, la demanda declina, los clientes se vuelven más exigentes, y el éxito se convierte en el premio de aquellas empresas capaces de realizar bien las tareas y rendir mejor que sus adversarios. En una frase: A largo plazo, los que dominen los procesos serán los ganadores.

La rentabilidad del dominio de los procesos puede ser extraordinaria. Los costes se derriten, la calidad atraviesa los techos, y los ciclos de tiempo se reducen a una pequeña fracción de lo que eran antes. En 1999, mi consultoría supervisó docenas de empresas que habían adoptado el método de procesos para el trabajo y los negocios. En la cumplimentación de pedidos, el ciclo de tiempos se habían reducido de un 60% a un 90% y los «pedidos perfectos» (los que se entregan en la fecha estipulada y sin ningún error) aumentaron un 25%. El coste de realizar las transacciones de aprovisionamiento había descendido en más del 80%, mientras que el tiempo de aprovisionamiento disminuyó un 90%. En desarrollo de producto, el porcentaje de lanzamientos con éxito subió del 30% al 50%. El tiempo necesario para llevar un producto al mercado se había reducido del 50% al 75%. Estas mejoras en el rendimiento de los procesos ofrecieron su recompensa en las perspectivas fundamentales de la empresa: satisfacción del cliente, retención de éstos y beneficios para la empresa.

La buena noticia es que esas notables mejoras no son algo atípico. De hecho, son la norma. La mala noticia es que, de conseguirlas, se requiere un compromiso sincero con el proceso y el abandono de las prácticas y la forma de pensar inherente a las empresas basadas en departamentos funcionales. Para adoptar ese compromiso, hay que empezar centrándose en dos de las palabras que echan en falta los que acuden a mis seminarios: organizada y conjunta.

Estar organizada significa que existe un diseño concreto y específico de los procesos, de modo que su realización no está determinada por la improvisación o la suerte. Ser conjunta significa que se crea un entorno en el que todos los que trabajan en los procesos están engranados en torno a unos objetivos comunes y se ven a sí mismos, más como colaboradores que como adversarios. Estas dos palabras no aparecían en el fabricante de equipos con el que hemos empezado este capítulo.

Estos principios gemelos -diseño disciplinado y alineación común- son fáciles de describir, pero resulta casi imposible llevarlos a la práctica en la empresa tradicional basada en las funciones. Por eso, si se quiere que una empresa adopte esos principios, es necesario introducir una miríada de cambios fundamentales. Ninguno de los dos principios puede dar resultados por

separado. Cada uno necesita al otro. Los empleados que están comprometidos en torno a un objetivo común, pero carecen de la disciplina que otorga un proceso bien diseñado, no llegarán a nada por muy unidos que estén. El mejor diseño de los procesos no tiene ninguna probabilidad de supervivencia cuando los empleados no están alineados en torno al proceso y sus objetivos.

Una importante empresa de electrónica aprendió esto en su propia carne. A principios de los años 90, la empresa languidecía debido a la larga duración del ciclo de introducción de nuevos productos en el mercado. La dirección detectó la causa: fallos en el proceso de desarrollo de productos. El proceso existente padecía, entre otros problemas, por las disputas e incompreensión de las partes implicadas y de una equivocada percepción de las necesidades de los clientes. Por eso, rápidamente se rediseñó el nuevo proceso desde cero; el nuevo diseño incorporaba algunos de los métodos más avanzados para desarrollar los productos de una manera rápida y poco costosa.

El nuevo proceso requería que los equipos con personal procedente de reingeniería, marketing y otros departamentos, trabajasen juntos en una misma planta u oficina. Cada equipo tenía plena responsabilidad sobre un producto, desde su concepción hasta su lanzamiento al mercado, incluyendo actividades tan diversas como la • redacción de documentos, la creación de publicidad e, incluso, la preparación de materiales para adiestramiento del cliente. Como cada equipo tenía el control de todos los aspectos del proceso, todas las actividades iban a poder ser realizadas de una manera coherente y ágil, sin sufrir por los antiguos retrasos y cuellos de botella.

Ésa era la teoría, pero en la práctica no funcionó así. Los primeros equipos piloto no sólo no lograron acelerar el desarrollo de Productos, sino que apenas consiguieron trabajar. En efecto, estaban siendo saboteados por la organización existente, que consideraba como intrusos a los nuevos equipos. Los departamentos funcionales no se mostraban dispuestos a ceder personal, espacio, o responsabilidad a aquellos equipos. La unidad de la empresa que se dedicaba a formación, se negaba a abandonar su control sobre los materiales de adiestramiento. El departamento de publicidad rechazaba que los equipos se dedicasen a crear la publicidad del producto porque, según afirmaba, ésa era su prerrogativa.

En lugar de lograr la armonía deseada por los diseñadores para el desarrollo de productos, el plan de equipos empeoró más aún las discordias que se suponía iba a corregir. ¿Qué era lo que fallaba en el nuevo proceso? En realidad, nada. El problema se debía a que cada antiguo departamento funcional conservaba su poder sobre esas actividades, lo que impedía que esas áreas quedasen alineadas en torno al proceso y sus objetivos. Tal como lo explicó un alto ejecutivo: «Al final, nos dimos cuenta de que sobre aquella organización funcional no se podía superponer el diseño de un proceso de alto rendimiento.» La empresa comprendió que, para consolidar el enfoque de procesos, iba a ser necesario introducir cambios profundos y fundamentales. Al hacerlo, la entidad se transformó en lo que se denomina una empresa de procesos.

Una empresa de procesos es la que estimula, posibilita y permite, que sus empleados realicen una labor de proceso. La labor de proceso es toda tarea que se centra en el cliente; toda labor que tiene en cuenta el contexto más amplio dentro del que se está realizando, toda tarea que va dirigida a alcanzar unos resultados, en lugar de ser un fin en sí misma; toda tarea que se realiza siguiendo un diseño disciplinado y repetible. La labor de proceso es toda tarea que

permite obtener los altos niveles de rendimiento que los clientes exigen actualmente.

Las organizaciones tradicionales interfieren y obstaculizan de muchas maneras la capacidad de sus empleados para realizar una labor de proceso. Por contra, una empresa de procesos les anima y ayuda a realizarlos. Como resultado, todos sus procesos generan un alto rendimiento de modo sostenido. Hay que resaltar las dos palabras clave: todos y sostenido. No es un truco difícil para una empresa el pisar el acelerador para conseguir un rendimiento superior, durante un breve periodo de tiempo. Mediante una fuerte reducción de plantilla o exigiendo excesivamente a los empleados, la empresa puede lograr una aceleración instantánea, hasta que el personal queda agotado y sin aliento. Pero los empleados agotados se «queman», pierden su impulso, y al final se marchan de la empresa. Si se centra en los procesos, la empresa logra el resultado opuesto: anima a los empleados que están alineados hacia una finalidad común, a continuar rindiendo fiablemente al más alto nivel.

Todo el personal de una empresa de proceso conoce los procesos de la empresa y en qué lugar encaja cada uno, los resultados que desea el cliente y quién es el responsable de proporcionárselos. Todos los empleados se centran en el resultado y saben perfectamente que el verdadero enemigo no son los otros departamentos de la empresa, sino los competidores del exterior. Todos miran hacia fuera, hacia el cliente; y no hacia arriba, hacia la alta dirección jerárquica.

¿Cómo se puede reconocer a una empresa de proceso? GE Capital, donde el lenguaje común es el proceso, utiliza los siguientes criterios de calificación:

- La existencia de tanta lealtad hacia los procesos como hacia las funciones.
- Los empleados han interiorizado el objetivo de los procesos.
- Los empleados conocen el nivel de rendimiento que está obteniendo el proceso.
- Todos los empleados conocen las exigencias del cliente y se esfuerzan por cubrirlas.
- Los empleados ayudan a eliminar las diferencias entre unos y otros, en lugar de fomentar la escalada de los conflictos.
- Los procesos se miden y evalúan de modo objetivo -y con frecuencia.

Algunos ejecutivos, que ante la eficacia de los procesos se ven forzados a crear una empresa de proceso, suelen intentar hacerlo de la manera a que están acostumbrados: reorganizar, cambiar las responsabilidades de los directores, o instalar nuevos sistemas informáticos. Muchos de esos aspectos son importantes, pero no son los más esenciales. Pierre Leroy, presidente de Construction Equipment División (CED), de John Deere y de Deere Power Systems Group, lo expuso brevemente: «El proceso es una revolución de la mentalidad que provoca cambios en la empresa.» Sobre todo y en primer lugar, el proceso representa una nueva forma de pensar acerca del trabajo de una empresa. El primer paso para crear una empresa de proceso consiste en lograr que esa nueva forma de pensar se convierta en norma para toda la empresa; todo lo demás encajará en su sitio por sí solo.

La nueva forma de pensar a la que se refiere Pierre Leroy posee cuatro características distintivas.

Primera, el proceso es teleológico (derivado de la palabra griega telos, que significa «objetivo» o «misión»). Es decir: se centra en el resultado del trabajo, y no en el trabajo como fin en sí mismo. En una organización que presta atención a sus procesos, todos los empleados

comprenden el porqué y el qué de su trabajo. La forma de adiestrar al personal y la forma de medir y evaluar su rendimiento deben reforzar esa orientación hacia el resultado de los procesos.

Segunda, el proceso se centra en el cliente. Pensar en términos de procesos induce a la empresa a percibirse a sí misma y a su trabajo desde la perspectiva del cliente, y no desde su propia perspectiva. Deere CED ya no piensa en términos de marketing y de venta de productos y servicios; ahora, examina su trabajo a través de la lente que le orienta a formar una asociación con sus clientes para resolver los problemas empresariales de éstos. Deere, anteriormente, se centraba en optimizar sus programas de producción; ahora se centra en ofrecer soluciones a sus clientes en el momento oportuno. Inevitablemente, esas nuevas perspectivas conducen a nuevas formas de trabajar.

Tercera, el proceso es holístico, global. El razonamiento de procesos trasciende a las distintas actividades separadas. Más bien, se concentra en la forma en que encajan dichas actividades para obtener el mejor resultado -el resultado que se debe ofrecer a los clientes-. El objetivo clave -un valor superior para los clientes se logrará cuando una serie de diversos departamentos contradictorios, sean sustituidos por una red sin fisuras de colaboradores que trabajan unidos para alcanzar una finalidad común.

Por último, el razonamiento de procesos se basa en la creencia de que el éxito de la empresa es fruto de una manera de trabajar bien diseñada. Es un razonamiento que va explícitamente en contra de lo que se podría llamar (en reconocimiento a Thomas Carlyle) la escuela empresarial del «gran hombre» (o mujer); se trata de una escuela que atribuye el éxito de la empresa a algún director ejecutivo de gran visión de futuro, a algún genio del marketing, o a algún brillante experto en desarrollo de producto. Si una de esas personas inspiradas desarrolla la gran estrategia, la brillante campaña publicitaria, o el producto de mayor aceptación, la empresa tendrá éxito; de otro modo, no lo tendrá. El enfoque de procesos rechaza esta idea, porque se basa en la suerte y, por lo tanto, no es admisible. Una empresa no puede basarse en que surja ese rayo, o depender de que aparezca de modo regular. La empresa de proceso intenta institucionalizar el éxito mediante el diseño de una manera de trabajar de alto rendimiento. Esa clase de empresa no minusvalora a las personas con talento destacable, sino que reconoce que todo el talento humano puede y debe ser mejorado mediante un proceso general. Considera que una empresa alcanza su máximo potencial cuando implanta unos procesos que aprovechan y movilizan las capacidades de todos los empleados, en lugar de depender demasiado de una sola persona, por muy dotada que sea.

Todas las personas y todos los trabajos necesitan el razonamiento de procesos. No se trata de un concepto relevante sólo para las altas capas de la empresa, o para los que deben desempeñar el etéreo «trabajo de conocimiento». Es necesario también en la nave de la fábrica y en la oficina de ventas. Los conserjes tradicionales, por ejemplo, consideran que su trabajo es manejar la escoba. Sin escoba no pueden trabajar; si son incapaces de quitar alguna suciedad que se ha pegado firmemente al suelo, barren en torno a ella.

Por contra, los conserjes de proceso consideran que su trabajo consiste en lograr un resultado: un suelo bien limpio. Comprenden ese objetivo y la parte que desempeña para lograr el objetivo último de satisfacer a los clientes que pagan las facturas. En consecuencia, si no se les proporciona una escoba, irán a encontrar una. Si con ella no son capaces de limpiar alguna mancha concreta, buscarán una herramienta mejor.

La mentalidad de procesos se deberá inculcar en la empresa como parte de una acción educativa más amplia y general. En las empresas convencionales, no basadas en los procesos, un empleado conoce poco acerca de todo lo que queda fuera de los estrechos confines de su trabajo particular. Los directores de esas empresas consideran que no tiene ningún sentido formar a los empleados en todo lo que esté más allá de los conocimientos y técnicas específicas que necesitan para realizar sus tareas concretas. Este aislamiento aumenta, aún más, debido al hecho de que las empresas controlan con mano firme la distribución de información y la imparten sólo cuando es estrictamente necesario, como si la empresa fuese una agencia de espionaje en lugar de un negocio. Pero para que un proceso haga realidad todo su potencial, todos los empleados que participan en su realización deben conocer la totalidad del proceso y la forma en que su esfuerzo individual contribuye al éxito general. Para tomar las decisiones que forman parte de sus tareas de proceso, necesitan una información suficiente acerca de los clientes y competidores, y sobre la situación financiera de la empresa. Duke Power imparte a todos los empleados de su línea jerárquica una clase en la que se les proporciona una información básica sobre el sector de energía eléctrica, tal como una explicación sobre la liberalización del sector, sobre la estructura de costes de una empresa de servicios públicos, o sobre las exigencias de los clientes. También se les da a conocer el concepto de proceso, se les hace una exposición detallada de su propio proceso y de las ideas básicas acerca de las capacidades interpersonales necesarias para trabajar en colaboración. Todos los empleados de una empresa de proceso deben ser capaces de dar respuesta a estas preguntas: ¿En qué proceso participa usted? ¿Puede describirlo con veinticinco palabras o menos? ¿Cuál es su finalidad? ¿De qué modo crea su proceso para los clientes? ¿Cómo contribuye usted personalmente a ese valor? ¿Cómo contribuyen a ese valor los otros empleados que trabajan con usted? ¿Qué es lo que hacen los que están inmediatamente antes e inmediatamente después de usted en el flujo de proceso? ¿Mediante qué sistema de evaluación mide la empresa el rendimiento del proceso de usted? ¿Cuál es el actual nivel de esa evaluación? ¿Cómo sabe usted que personalmente está rindiendo bien? ¿Qué otros procesos hacen interface con el de usted? ¿Qué es lo que esos procesos necesitan del proceso de usted, y qué necesita el suyo del proceso de ellos? ¿Qué esfuerzos se están realizando actualmente para mejorar el proceso de usted? Los empleados que pueden responder acertadamente a esas preguntas han logrado asimilar el razonamiento de procesos. En realidad, y aunque puede resultar difícil detectarlo desde el exterior, una de las características más distintivas de una empresa de proceso está en que todos los empleados piensan. En una empresa de proceso, los empleados también dedican la mayor parte de su tiempo a realizar tareas individuales concretas. Pero, ya no siguen la vieja frase de: «Haz tu trabajo y no pienses.» Ahora el eslogan es: «Haz tu trabajo, pero piensa en tu proceso.» Todos los empleados, sin ninguna excepción, deben conocer la finalidad última (teleológica) de su trabajo. Deben comprender perfectamente la forma en que su tarea encaja en el diseño general, saber cómo y cuando colaborar con los demás, y nunca olvidar que el objetivo de todo ello es: un cliente altamente satisfecho.

Si se quiere que la empresa disponga de unos procesos de alto rendimiento, es necesario superar el razonamiento tradicional, pero no es suficiente. Hay otro obstáculo a ser superado: la ausencia de un empleado con responsabilidad sobre todo el proceso. En las empresas basadas en la función, los directores existentes son sólo responsables de un estrecho

segmento del proceso. Ninguno tiene capacidad para elaborar o imponer un nuevo diseño del proceso, para derribar las barreras, y para hacer que el proceso funcione como debe hacerlo.

Como consecuencia, todos los procesos de una empresa de proceso deben tener un «poseedor del procesos» un director responsable de asegurar que la totalidad del proceso continúe mejorando de un extremo al otro, de-principio-a-fin, una y otra vez.

Una nota aclaratoria: Todos los que intervienen en la realización de un proceso, desde los vendedores a los conductores de camiones, deben «hacer suyos» el proceso, en el sentido de compartir un compromiso por lograr mejorarlo. Por otro lado, el poseedor del proceso es el director encargado de diseñar el proceso, preparar las herramientas de apoyo, implantarlo en la empresa y asegurar un alto rendimiento continuado.

En Duke Power, una unidad de Duke Energy, Rob Manning es el poseedor de proceso de un proceso denominado «entrega de productos y servicios», que en esencia significa: instalar nuevos servicios eléctricos para los clientes; muchos de los cuales son contratistas de obra que están montando nuevas instalaciones. Antes de que Manning asumiese sus funciones, en 1996, este proceso funcionaba muy mal. Aunque era necesario realizar esas tareas en cada una de las regiones departamentales de la empresa, en ningún lugar era responsabilidad de una persona en concreto. El proceso era, en parte, asumido por los responsables de servicio al cliente que recibían el pedido y prometían que el trabajo estaría realizado para una determinada fecha; en parte, por los programadores encargados de asignar personal a cada proyecto; y en parte, por el personal de base que efectuaba el trabajo realmente. Pero ninguna de esas partes se detenía mucho a pensar sobre las otras, o sobre el proceso en su conjunto. •

Cada parte estaba ubicada en un departamento distinto, que se concentraba en mejorar su propio rendimiento. Nadie coordinaba el trabajo de los distintos departamentos con objeto de mejorar el rendimiento total. No existía nada organizado, ni nada conjunto. Como resultado de ello, el proceso resultaba invisible y era realizado de modo distinto e incoherente en cada una de las diversas áreas de la empresa. • Una de las evidentes manifestaciones de estos problemas se detectaba en la frecuencia del fracaso de Duke en dar al cliente la conexión de servicio eléctrico en la fecha prometida; en algunas de esas zonas, la empresa sólo cumplía su promesa el 30% de las veces. Sobra decir que los contratistas se sentían descontentos, ya que tenían que pagar a sus electricistas por el tiempo que esperaban hasta que Duke conectaba la energía.

Cuando Rob Manning asumió el papel de poseedor del proceso, su primera tarea consistió en hacer una evaluación del proceso existente y diseñar uno de nuevo. Investigó las razones por las que la empresa no lograba cumplir las fechas de instalación que había prometido a sus clientes. De ese modo, descubrió que una de las razones se debía a que la persona que se comprometía con esas fechas carecía de información precisa sobre el personal que estaría disponible y que sería capaz de realizar el trabajo antes de una fecha concreta. Aquella persona sabía el número total de empleados disponibles: para realizar una instalación, pero desconocía los conocimientos y capacidades de cada uno. Por eso, podía prometer al cliente una fecha cuando en realidad no disponía del personal necesario para efectuar la instalación. Por otra parte, los equipos no terminaban por completo todo el trabajo que se les había asignado para un día determinado, en gran parte, porque por la mañana salían de la planta más tarde de lo que debían.

Manning y su equipo rediseñaron el proceso para resolver esos problemas. Por ejemplo, todas

las mañanas los equipos de instalación tardaban setenta minutos en cargar los camiones y ponerse en camino. Ahora, se han reorganizado los almacenes de la empresa, de modo que las herramientas y repuestos necesarios se cargan la noche anterior. Como resultado, los equipos cargan el material y se ponen en camino en diez minutos, con lo que cada día disponen de sesenta minutos más para acelerar las instalaciones y reducir el tiempo de espera del cliente. La empresa ha preparado también un nuevo sistema de programación que proporciona una información detallada acerca del personal de campo disponible, lo que posibilita una asignación más específica y acertada del personal. En el nuevo proceso, se incluyen también a los empleados cuyo rol consiste en negociar la fecha de conexión con los clientes y en mantenerles informados de todo cambio.

Una labor fundamental del diseño de procesos consiste en la selección de los sistemas de evaluación del rendimiento. Tal como afirma Manning: «Los sistemas de evaluación son mi mejor amigo.» El poseedor del proceso debe designar los aspectos del proceso que deben ser medidos y evaluados, determinar los niveles de rendimiento exigidos por los clientes y calcular los indicadores que mejor reflejan el progreso hacia los objetivos deseados. El poseedor del proceso es responsable de poner en marcha el sistema de evaluación, evaluar el rendimiento que está obteniendo el proceso, informar sobre el nivel de rendimiento a todos los implicados, y adoptar todas las medidas que sean necesarias para mejorar esos niveles.

Concentrándose en el diseño y evaluación de su proceso, Rob Manning logró considerables mejoras de rendimiento. Ahora, las promesas a los clientes se cumplen con regularidad más del 98% de las veces en todas las regiones donde trabaja Duke. La labor de Manning no terminó cuando logró enderezar el proceso. Como todo proceso debe mantenerse actualizado y adaptado al cambio de los tiempos, los adelantos de la tecnología y las crecientes exigencias de los clientes, para Manning -y para todos los poseedores de procesos- la evaluación y mejora de su proceso es una responsabilidad de nunca acabar.

Sin embargo, el poseedor del proceso hace mucho más que diseñar y evaluar el proceso. También ayuda a los empleados que deben ejecutarlo realmente, adiestra a todos los que intervienen y sirve de recurso de apoyo para todos ellos. En un proceso en que intervienen muchas personas, y sobre todo si esas personas están geográficamente dispersas, el poseedor del proceso suele necesitar representantes a nivel local. Rob Manning dispone de coordinadores de proceso repartidos por todas las zonas de Duke Power, cada uno de los cuales presta apoyo práctico a unos treinta empleados. El Coordinador de proceso recoge los datos sobre rendimiento, responde a las preguntas y ayuda a resolver los problemas. Un coordinador de proceso no se parece en nada al supervisor tradicional que mantenía la vigilancia sobre los treinta empleados durante todo el día. Los equipos de instaladores toman sus propias decisiones, que son coherentes con los objetivos y sistemas de evaluación del proceso. El coordinador de proceso esta cerca de ellos como un recurso al que pueden acudir en caso de necesidad.

El poseedor del proceso actúa como defensor de éste, ante el empleador que deben realizarlo y, también, ante el resto de la empresa. Rob Manning se describe a sí mismo como un evangelizado de los procesos. Dedicar una parte considerable de su tiempo a convencer a los miembros del equipo de proceso de que, cubrir las necesidades del cliente es su objetivo más importante, y de que el diseño del proceso es la mejor herramienta de que disponen para alcanzarlo. También representa a su proceso en los pasillos del poder, con objeto de obtener

los recursos que necesita para alcanzar su objetivo.

En IBM, el rol de defensa de los procesos se confía a los más altos ejecutivos de la empresa. Cada proceso tiene un poseedor a plena dedicación, al que se llama ejecutivo de procesos empresariales, que es responsable de preparar y poner en marcha su diseño.

Además, cada proceso tiene un defensor en el consejo directivo mundial (CDM): el grupo de cincuenta ejecutivos que dirigen las líneas de negocio de IBM. En cada reunión del CDM los defensores de procesos informan sobre el rendimiento de su respectivo trabajo y los progresos que está haciendo. Es interesante señalar que el defensor debe informar personalmente, no puede delegar esa obligación en algún otro miembro de su equipo.

En algunas empresas, los poseedores de los procesos suelen ser directores jerárquicos y los empleados que realizan los procesos son los que les informan de su progreso. Sin embargo, eso no significa que esos poseedores o sus delegados locales sean iguales que los tradicionales directores o supervisores. Los empleados que realizan un proceso no necesitan un supervisor, de hecho, no pueden permitírselo. Esos empleados son conscientes de las necesidades del cliente y conocen el diseño del proceso general, son responsables de su realización y se les evalúa en función del rendimiento obtenido por el proceso, de modo que no necesitan a nadie que les observe a hurtadillas. La labor de proceso requiere independencia, autonomía, y capacidad para tomar decisiones.

Por otra parte, en una empresa como Duke Power el poseedor de proceso no dirige directamente a los empleados que realizan el trabajo. Los directores regionales proporcionan el personal, y el poseedor del proceso es el que elabora el diseño que deberán aplicar.

Las diferencias entre esas dos formas de posesión del proceso no son muy significativas. A varios directivos de Duke Power les planteé la siguiente pregunta: ¿Un empleado que ejecuta un proceso en una región, debe responder ante el director regional o ante el poseedor del proceso? Todas las veces la respuesta fue la misma: • «No tiene importancia» Como todos los que intervienen -miembros del equipo de proceso, poseedores de proceso, directores regionales- son evaluados y tienen responsabilidad sobre los mismos resultados, todos los directores siguen una agenda común y, por lo tanto, la cuestión de las relaciones de reporte e información es de tipo administrativo, no de dirección estratégica. (Esta cuestión es el tema central del capítulo 7.)

Cualquiera que sea la variante elegida por una empresa concreta, los poseedores de procesos deben pertenecer a la alta dirección. Un error muy corriente en las empresas que se sienten animadas por las promesas que encierran los procesos, pero que se muestran reacias ante el temor de «volcar la embarcación», consiste en nombrar poseedores de procesos a los directores intermedios existentes. Naturalmente, designarlos no garantiza que puedan realizar el trabajo. El poseedor del proceso debe ser un ejecutivo lo suficientemente situado como para tener autoridad sobre todo el proceso de-principio-a-fin. Debe tener contrastada influencia como para defenderlo ante los otros altos ejecutivos. No existe un poseedor de proceso «junior» que pueda tener éxito.

De hecho, cada poseedor de proceso es el administrador de un activo empresarial fundamental: uno de los procesos empresariales de la empresa que determinará la forma en que la empresa trabajará y creará todo su valor. Ahora, todos comprendemos muy bien que la medida real del valor de una empresa está en los activos intelectuales, y no en los tradicionales componentes del balance. El diseño de un proceso es una forma, especialmente valiosa, de

activo intelectual. Es concreto y directamente mensurable, no es nada abstracto ni difuso. Los procesos diseñados y ejecutados sin ningún fallo, son los que generan productos superiores, excepcionales programas de marketing, una cumplimentación de pedidos sin errores, • exitosas acciones de venta, y una elevada satisfacción del cliente. Actualmente, los procesos, y no sus productos de breve vida, son los que mejor definen la identidad de una empresa y los que generan sus mejores oportunidades de crecimiento y diversificación. Unos activos tan valiosos necesitan alguien que los cuide.

Nombrar poseedores de procesos puede ser la prueba más palpable del compromiso de una empresa por los procesos; pero si todo queda en eso, poco se conseguirá. Incluso, aunque los poseedores de procesos estén trabajando bien, la empresa organizada al modo tradicional siempre derrotará a los procesos mejor diseñados.

Si desean alinear toda la actividad en torno al nuevo concepto de procesos, los ejecutivos deben estar preparados para echar por la borda muchos de los familiares aspectos de su empresa.

Para empezar, la unidad básica estructural de una empresa de procesos no es el departamento funcional, sino el equipo de proceso: los empleados (normalmente, un grupo interdisciplinar) que colectivamente llevan a cabo el proceso de-principio-a-fin. Los equipos de proceso no son destinos a corto plazo, ni una superposición especial sobre la organización funcional. El equipo de proceso es, más bien, el principal puesto de trabajo de un empleado. La fidelidad principal del trabajador debe ir dirigida hacia el equipo y sus miembros, no hacia el departamento funcional que está compuesto por otros empleados con los mismos conocimientos y técnicas especializadas. •

Una empresa de proceso necesitará unas instalaciones adecuadas que faciliten el trabajo de los equipos. En American Standard, el proceso de cumplimentación de pedidos lo llevan a cabo varios empleados con diversas especialidades, desde contables hasta personal de envíos. Esos empleados, antes trabajaban en departamentos separados, pero ahora todos están ubicados en una misma oficina. Al compartir el mismo espacio de trabajo, todos obtienen una mejor visión de la totalidad del proceso; y al colocar en el mismo sitio a diferentes tipos de talentos, se ensancha el horizonte de cada uno. Los miembros del equipo pueden intercambiar ideas fácilmente, y su interacción diaria eleva su mirada hacia el proceso en su conjunto. Cuando el trabajo se percibe como trabajo de proceso, el espacio debe ser espacio de proceso. Parece razonable que si los directores y el personal de base se centran en los procesos, su remuneración deberá estar -al menos, en parte- basada en la forma en que realizan los procesos. Todos los equipos de Allmerica Financial, una compañía aseguradora de Fortune 500, reciben gratificaciones basadas en el grado en que consiguen los objetivos concretos de rendimiento fijados por los poseedores de los procesos. Entre esos objetivos están: la cantidad de tiempo necesaria para gestionar una solicitud de seguro de-principio-a-fin, y el porcentaje de contratos emitidos sin ningún error. (En el capítulo 6 se explicará la manera como los poseedores de proceso fijan esos objetivos.) Los poseedores de procesos tienen capacidad para ceder una gratificación extra a los miembros que han efectuado una contribución destacada a los resultados de un equipo. En un número cada vez más amplio de empresas, la remuneración se basa en tres factores: rendimiento del proceso, aportación personal y rendimiento de la empresa. Una de las ventajas de este nuevo sistema de remuneración consiste en que sirve para recordar a todos los empleados que el verdadero objetivo del trabajo

de cada uno es crear valor para el cliente, y no el de estar ocupado en hacer cosas. Recuerda a todos los que trabajan en una empresa de proceso que, en un equipo perdedor, no hay ganadores.

El trabajo en equipo no puede quedar limitado sólo a los empleados de base. También los poseedores de procesos, y el resto de los equipos directivos, deben aprender a colaborar para conseguir los objetivos más amplios que la totalidad de la empresa intenta alcanzar. Si se crea una empresa de proceso que no incluya a todos esos, sólo se transformará a los compartimentos funcionales en «parcheadores» de procesos, y la empresa sufriría un nuevo tipo de fragmentación. Los clientes no serán mejor atendidos, ahora que existe competencia entre los procesos, que antes cuando existía guerra entre las funciones. Para que la empresa, en su conjunto, pueda trabajar con éxito, todos sus procesos deben ser integrados en un todo, y todos los empleados que trabajan y son responsables de esos procesos deben colaborar entre sí. (Esta idea se volverá a tratar también en el capítulo 7.)

Para lograr esa clase de integración y colaboración, algunas empresas están nombrando a altos ejecutivos como directores jefes de proceso, DJP (aunque a veces, utilizan un título diferente). El DJP es responsable de preparar un modelo general de proceso que englobe a todos los de la empresa y de definir la forma en que deben interactuar unos con otros, así como de fijar las normas para gestionarlos. De hecho, el DJP define y concreta la labor del poseedor del proceso. El director jefe de procesos también convoca y preside un consejo de procesos, un organismo compuesto por todos los poseedores de procesos y algunos ejecutivos clave. El consejo es el foro donde resolver las cuestiones que surjan entre los distintos procesos, acerca de normas, prioridades y asignación de recursos.

En las reuniones de ese consejo, el líder de la empresa desempeñará un papel clave. Deberá lograr que los asistentes trabajen como • un equipo, y no que acudan simplemente a defender los intereses de su propio proceso. En consecuencia, el líder se esforzará por reforzar la visión general de la empresa y, al mismo tiempo, se asegurará de que las necesidades de algún proceso en concreto no se impongan sobre las necesidades de la empresa en su conjunto.

A veces, los directores guardan impresiones contradictorias acerca de la empresa de proceso. Por una parte, captan la lógica y la eficacia de este modo de hacer negocios. Por otra parte, sienten angustia ante el impacto que la conversión de su empresa en una empresa de proceso puede tener sobre ellos a nivel personal.

En primer lugar, el número de directores se verá reducido. Una regla empírica indica que la empresa de proceso necesita sólo la mitad, • aproximadamente, de los directores que necesita una organización de tipo tradicional. El personal de base, que comprende el diseño y la lógica de sus procesos, que trabaja unido en equipos y que es responsable de los resultados, no precisa mucha supervisión por parte de los directores. En lugar del clásico ratio de diez trabajadores-por-director, en una empresa de proceso ese ratio sube a veinte o treinta.

Segundo, los trabajos de dirección que se mantienen, son muy diferentes de los de hace unos años y no se centran en la supervisión del trabajo, sino en el diseño, medición y evaluación de los procesos, así como en el desarrollo de las capacidades de los empleados.

Un equipo de trabajo compuesto por directores, es algo completamente desconocido para la mayoría de los directores tradicionales. Por eso, no debe sorprender que las filas de los directores no muestren un gran entusiasmo ante la posibilidad de emprender la transición a los procesos.

Por su parte, la mayoría del personal de base lo acepta. Una empresa de proceso trata a sus empleados como adultos responsables que prefieren empujar por su cuenta, en lugar de verse empujados, que saben lo que es necesario hacer y que aceptan la responsabilidad de hacerlo. No es un buen lugar para los trabajadores pasivos que cumplen con lo que se les ordena, pero está hecho a medida para los hombres de empresa dispuestos, autónomos y motivados, que no trabajan para sus jefes, sino para sus clientes.

Los clientes poderosos han herido de muerte a la empresa paternalista. Antaño, las empresas podían permitirse obsequiar a los empleados con aumentos periódicos de sueldo, importantes prestaciones sociales y seguridad durante toda su carrera, a cambio de una incuestionable fidelidad y obediencia. Todos los costes resultantes podían ser, y eran, trasladados tranquilamente al desventurado cliente. Sin embargo, en la economía de cliente, la empresa ya no puede garantizar nada a sus empleados. El paternalismo debe dejar paso al asociacionismo. La empresa y sus empleados están en el mismo barco. Afirmar que esto representa un gran cambio respecto a las tradicionales relaciones de empleo es quedarse cortos; sin embargo, suelo comprobar que la mayoría de los trabajadores de empresas de proceso se sienten muy cómodos con ella. Escuchemos lo que dicen algunas de las personas que, de hecho, trabajan en empresas de proceso:

- Jerry P. es líder de equipo en una planta de fabricación. «Antes, nadie se preocupaba por la persona que estaba a su lado», asegura Jerry. «Si alguna cosa iba mal, eso era problema de algún otro. Ahora, se trabaja en equipo y todos colaboramos unidos como grupo para resolver los problemas. Los empleados que realizan un trabajo son los que mejor lo conocen; por eso, la empresa les pide feedback a ellos. Ahora los empleados disfrutan con su trabajo. Venir a trabajar cada día ya no es una lata. Los empleados sienten más orgullo por lo que hacen.»

- Ed B. es miembro de un equipo de cuentas a cobrar de una empresa fabricante: «Lo mejor de la actual forma de trabajar es que cada uno puede ver en qué punto encaja él, y cómo encajan entre sí todas las partes de la empresa.»

- John D. es un veterano que lleva treinta y tres años trabajando en una compañía de energía eléctrica y que antes fue presidente del sindicato local. «En los viejos tiempos había reglas estrictas sobre la especialidad de los trabajadores», recuerda John. «Un empleado de reparaciones mecánicas no podía hacer el trabajo de un electricista y viceversa. Ahora, las líneas de separación se han difuminado y los empleados pueden hacer más para trabajar según sus capacidades. Hay menos encargados y los empleados de base tienen capacidad para decidir sobre su propio trabajo. Los empleados ejercen más impacto sobre su labor y se percibe claramente la diferencia de actitud. Se sienten más propietarios de la empresa. La moral es excelente.»

A menos que el lector considere que el cambio hacia el proceso es de una abrumadora magnitud, le diré que posiblemente su empresa está ya en camino de convertirse en una empresa de proceso, aunque no se haya dado cuenta de ello. No todas las empresas se alinean en torno a los procesos de modo consciente o como parte de un compromiso explícito hacia sus clientes. En muchos casos, las empresas empiezan teniendo en mente otra idea distinta y, sólo después de haberla hecho realidad, descubren la potencia y eficacia de los procesos.

Uno de los mayores acontecimientos de la década de los 90, fue la introducción de los

llamados sistemas PRE: planificación de los recursos de la empresa (en inglés, ERP). Esos productos de software, con nombre tan poco elegante, ofrecían a los clientes un conjunto integrado de módulos de aplicación (para finanzas, producción, logística y otros) que compartían una base de datos común y que permitían una interface sin fisuras de unos módulos con otros. En la década de los 90, muchas empresas pusieron en marcha sistemas PRE con fines técnicos muy limitados: para evitar el problema Y2K, para sustituir los sistemas anticuados y de costoso mantenimiento, para reducir el coste de la plataforma de hardware necesaria para ejecutar su software, y similares.

La mayoría de las empresas que aplicaron los sistemas PRE con esos objetivos en mente, quedaron desilusionadas por los pobres resultados obtenidos. En algunos casos, tuvieron fracasos catastróficos y, algunas, ni siquiera lograron instalar el sistema. Otras, después de muchos quebraderos de cabeza, al final lograron hacer funcionar al sistema, pero sólo obtuvieron unos modestos resultados. Todo se debía a que esas empresas no comprendieron la verdadera naturaleza del PRE. Como sus módulos están tan estrechamente integrados, en realidad un sistema PRE es una herramienta para apoyar los procesos empresariales de-principio-a-fin, le convierte en una rareza dentro del mundo de los paquetes de software. Oigamos los comentarios de algunas empresas que han logrado implantar con éxito sistemas PRE.

El flujo tradicional empezaba con el responsable de cuenta, que pasaba un pedido. El departamento de solvencia de clientes lo examinaba y daba su aprobación. A continuación, el pedido era enviado a las plantas, donde el personal de existencias y de tráfico intervenían para planificar los envíos y conocimientos de embarque. Entonces, los de aprovisionamiento pedían los materiales a los diversos proveedores. Al final, se redactaba la factura del pedido, se anotaba en cuentas a cobrar y se contabilizaba la venta. Ahora, en lugar de pasar de un departamento al siguiente, un equipo se encarga del pedido de-principio-a-fin.

Nos hemos, dado cuenta de lo mal que realmente lo hacíamos antes. Eramos una empresa chapucera. Cualquiera podía hacer cualquier cosa y el resto de la empresa tenía que adaptarse. Si el martes estaba lloviendo, hacíamos las cosas de una manera. Si era miércoles y lucía el sol, las hacíamos de modo distinto. Con ayuda del sistema PRE, estamos formalizando nuestra forma de trabajar y poniéndola en práctica a lo largo de toda la empresa.

El primer comentario revela el hecho de que un sistema PRE favorece el trabajo en equipo y la colaboración del personal de los distintos departamentos: la parte «conjunto», del proceso. El segundo, expone el hecho de que un sistema PRE introduce la disciplina en la empresa: la dimensión «organizado», del proceso. Un sistema PRE es un caballo de Troya que lleva en su vientre a nuestros dos viejos amigos: disciplina y trabajo en equipo, organizado y conjunto. Introduce los procesos en la empresa, tanto si la empresa lo desea y está preparada para ello como si no es así. Cuando las empresas se preparan para el PRE a base de orientarse en torno a los procesos, el PRE tendrá éxito. Cuando no se preparan de ese modo, fracasan.

Arañando bajo la superficie de la mayoría de las cuestiones empresariales de estos tiempos, se descubre que son también cuestión de procesos. Por ejemplo, la única manera de conseguir una calidad «seis sigma» (en inglés, six sigma) es realizar un meticuloso rediseño de los procesos. GE, el maestro del sistema seis sigma, afirma que «los procesos son el vocabulario

básico del seis sigma». Tal como veremos en el capítulo 9, lo más importante de Internet es la posibilidad de ser utilizado para integrar procesos entre empresas, los procesos que trascienden los límites de la empresa y también los de los departamentos funcionales. La integración de la cadena de aprovisionamiento, una cuestión que figura en la agenda de muchas empresas, se soluciona mejor cuando se la trata como un ejercicio de mejora de los procesos entre empresas. Centrarse en los procesos es fundamental, también, para el éxito de las fusiones y adquisiciones de empresas. Unir simplemente a dos empresas bajo el paraguas común de una sociedad holding, no es ni una fusión ni una adquisición; es sólo: proximidad y promiscuidad. Si la unión de dos empresas tiene por finalidad obtener considerables reducciones de costes o aprovechar las sinergias de un mercado, será necesario estandarizar e integrar los procesos.

Cuando las iniciativas de esa clase se entienden y gestionan bajo el prisma de los procesos, el porcentaje de éxitos se dispara hacia arriba. En otras palabras: muchas empresas llegan a adoptar un enfoque de procesos de modo indirecto: como resultado de descubrir que los procesos son el modo más eficaz de poner en marcha alguna otra iniciativa importante en la que ya están embarcados. Cuando una empresa se da cuenta de eso, los procesos se convierten en el puntal sobre el que se apoya no sólo el proyecto inicial, sino también la mayoría de los que le siguen. Hay muchas rampas para acceder a la autopista de los procesos. El mundo de la empresa es famoso por sus modas pasajeras: soluciones simplistas a problemas complejos que tienen un momento de gloria y notoriedad, antes de marchitarse bajo la cruda luz de la realidad. Crear una empresa de proceso es algo muy distinto: un cambio profundo en nuestra forma de entender y de organizar el trabajo productivo. Es un cambio prometedor, de esos que sólo se presentan, no cada dos años, sino cada dos siglos. Aunque ofrece asombrosas mejoras en el rendimiento operativo, también tiene su coste: el replanteamiento total de la estructura y de la gestión de la empresa. La descripción de los puestos de trabajo; los conocimientos, las técnicas y la formación; los sistemas de evaluación y remuneración; el rol de la dirección; las instalaciones; y toda una serie de otros sistemas en los que se basa la empresa para su actividad diaria deben ser realineados. Las empresas que han recogido las ventajas de los procesos, lo han logrado mediante un firme compromiso con dicho enfoque.

Un compromiso tibio hacia los procesos es tan malo como una falta total de compromiso. En una gran empresa de productos químicos, el director general inició un importante programa de mejora del rendimiento que estaba centrado en los procesos. Los directores de la empresa definieron sus procesos, asignaron un poseedor a cada uno y se lanzaron a la labor de rediseñarlos. Al cabo de poco tiempo, lograron fuertes reducciones de costes, un importante descenso en el nivel de existencias y excelentes mejoras en ventas y retención de clientes. Pero poco después, aquel director general se retiró. El nuevo director general procedía del exterior de la empresa y, parafraseando la descripción del faraón que hace la Biblia, «no conocía los procesos». Veía todo el aparato de los procesos como un gasto general innecesario, y abandonó las iniciativas de su predecesor.

No debe sorprender que el rendimiento de la empresa empezase a declinar. Las reacciones convencionales del nuevo director general -reducción de plantilla y despidos- aceleraron aún más el declive. Después de varios intentos con una serie de sistemas empresariales de moda en aquel momento, desde la consolidación global y las desinversiones de cartera, los negocios

se resintieron mucho más. De hecho, en el momento en que escribo esto, el rendimiento de esa empresa es mucho peor que antes de iniciar el enfoque de procesos. La causa subyacente en este desalentador retroceso está en que el primer director general no fue lo suficientemente enérgico al poner en marcha los procesos. Logró implantar los nuevos diseños, pero no realineó todos los aspectos de la empresa en torno a ellos. El sucesor no encontró una empresa con una profunda orientación hacia los procesos, sino una empresa tradicional con una capa superficial de procesos. Si hubiese sido de otra manera, no hubiese sido capaz de retirar tan fácilmente los progresos introducidos por su predecesor.

Afortunadamente, ahora cada vez son más los directores generales que saben lo que es necesario aplicar para aprovechar el poder de los procesos. La marea está claramente subiendo en dirección a los procesos. La mayoría de los sectores fabricantes están bajo el techo de los procesos. Las empresas financieras y de otros servicios hacen cola a la entrada. Para finales de esta década, las empresas que no sean empresa de proceso serán la excepción no lo normal. En el mercado de las ideas empresariales, los procesos están subiendo de valor porque funcionan mejor que todo lo demás. La dirección de la empresa basada en los procesos, antaño un concepto experimental y adoptado sólo por los visionarios, los valientes, o los desesperados, se está convirtiendo rápidamente en la norma.

Eso no quiere decir que la empresa que acepta públicamente el enfoque de procesos tiene garantizado el éxito o el nirvana. La realización es enormemente importante. Las empresas que adoptan las formalidades externas sin cambiar su modo de pensar; que utilizan la terminología, pero sin cambiar la cultura, no conseguirán el éxito. Dar un nuevo título a los antiguos puestos de trabajo, rebautizar las funciones como procesos, o centrarse exclusivamente en las filas de la alta dirección, es el camino para garantizar el fracaso.

Incluso, el éxito de los procesos encierra sus propias dificultades. Las empresas de proceso necesitan unos sistemas de evaluación y remuneración que estén más finamente sintonizados que los utilizados por las empresas tradicionales. El personal de toda la empresa necesita aprender y adaptarse al razonamiento de procesos, y eso significa que los presupuestos de formación y adiestramiento deberán aumentar considerablemente. Además, no todos los empleados se subirán contentos al carro de los procesos. Algunos trabajadores pueden ser reacios a aceptar la responsabilidad que les impone una empresa de proceso, y muchos directores pueden resistirse, o negarse, a desprenderse de su poder y privilegios tradicionales. Los cambios coyunturales que derivan de los procesos -del individuo al equipo, del jefe al cliente, de la improvisación a la disciplina, del conflicto a la colaboración, de esquivar el bulto a aceptar la responsabilidad personal y la responsabilidad colectiva- son cambios que es difícil que el personal los acepte.

De todos modos, el comentario que más he escuchado de aquellos que han vivido esa experiencia, es: «La transición fue horrible, pero nunca me volvería atrás.» Por muchas penalidades que inflija la transición, la creación de una empresa de proceso ofrece grandes ventajas y beneficios a los accionistas, a los directores y a los empleados. Permite alcanzar un alto rendimiento sostenido en todas las actividades. Es flexible en la utilización de recursos. Da a todos los empleados una orientación y un enfoque común. Los directores pueden gestionar de verdad, ya que les proporciona las herramientas necesarias para influir sobre los resultados. A los empleados de base les ofrece unos trabajos más satisfactorios y el respeto propio que se siente cuando ven que les tratan como adultos, y no con el paternalismo y la condescendencia

que caracterizaba a las jerarquías de antaño.
La empresa de proceso ya está aquí, y está para quedarse.

Principio 3 de la Agenda

- Obsesionarse con los procesos de-principio-a-fin que crean todo el valor para los cliente.
- Lograr que todos los empleados entiendan los procesos y el rol que desempeñan en ellos.
- Nombrar a altos directivos como poseedores de los procesos, a fin de que mida, evalúen, gestionen y mejoren sus procesos.
- Crear una empresa favorable a los procesos, a base de orientar las instalaciones, la remuneración y la estructura en torno a los procesos.
- Implantar una cultura de trabajo en equipo y responsabilidad compartida.
- Organizar un consejo de procesos, a fin de no sustituir los comportamientos funcionales por «parcheadores» de procesos.
- Gestionar todos los aspectos en términos de procesos, a fin de mejorar la empresa.
- Hacer de los procesos una formula de vida.

Capítulo 5

Establecer el orden allí donde reina el caos

Sistematizar la creatividad

Entre los mitos actuales, está el de que una empresa de éxito es un buque encantado; un escaparate de eficacia donde el trabajo está definido con precisión, realizado expertamente, y gestionado firmemente. Sólo las personas que nunca han estado en el interior de una empresa real creen en ese mito. El hecho cierto es que muchas partes de muchas empresas están completamente fuera de control. Los empleados, individualmente pueden trabajar duro y estar continuamente ocupados, pero la empresa en su conjunto es un caos. Se malgastan interminables esfuerzos para nada, los empleados trabajan sin entenderse, y el hecho de que se termine algo es casi un milagro. Cada situación es resuelta de modo diferente, los trabajadores improvisan y preparan su labor a medida que avanzan. Este caos puede surgir en cualquier sitio, pero es endémico en las partes de la empresa dedicadas a aspectos novedosos: no en fabricación, en logística, o en el departamento financiero, sino en desarrollo de producto, ventas y márketing.

En una empresa de electrónica que conozco, la venta de grandes sistemas se obtenía, en gran