

COLOCANDO EL CABALLO DELANTE DE LA CARRETA: *EL CAMBIO IMPULSADO POR EL PROCESO*¹

María Malott

RESUMEN

Se presenta un método para combatir los efectos colaterales de estructuras organizacionales rígidas y del desarrollo de procesos asistemáticos. Se concluye que (a) el foco del cambio organizacional deben ser los procesos medulares, (b) no podemos cambiar efectivamente los procesos sin antes comprenderlos, (c) los procesos deben guiar los cambios en las estructuras, (d) los procesos deben guiar la adquisición de la tecnología, (e) sólo con la activa participación de los trabajadores involucrados en el proceso se pueden completar mejoras efectivas, (f) el cambio produce resistencia y (g) los procesos no permanecen a menos que las estrategias de mantenimiento y estructuras se coloquen en la organización. Se presenta un escenario para hacer más eficiente un proceso particular: producir un volante publicitario en un establecimiento de ventas al detal. Las estrategias que se presentan pueden emplearse para mejorar cualquier proceso. Créé una historia ficticia alrededor de un caso real para proteger la identidad y confidencialidad de un cliente organizacional.

Palabras clave: *cambio, proceso, análisis de sistemas conductuales.*

1 Este artículo es una modificación de un capítulo de la edición en español del libro *Paradoja de Cambio Organizacional*. La historia Zapatos para la venta está incluida en el libro.

ZAPATOS PARA LA VENTA

Pete disfrutaba leer su periódico del Domingo mientras se tomaba una taza de café. Como un comprador de zapatos de VEN, Inc. él siempre veía primero el volante de publicidad. Pete quedó asombrado cuando vio los más modernos zapatos deportivos, Z-95's, en rebaja por sólo 60\$. El precio de venta debía haber sido 75\$. ¡Había un error de imprenta en el volante semanal de nuevo! Su bono anual descansaba fuertemente en las ganancias logradas por los productos que él compraba. Después de regatear, él podía conseguir un buen trato en el precio de los zapatos. Pete estaba seguro que los Z-95's atraerían a un nuevo público de clientes a las tiendas. Las tiendas de la competencia vendían el mismo zapato por 80\$.

La cadena de las tiendas VEN vende ropa, zapatos y accesorios para niños, bebés y adultos. La compañía creció de una pequeña tienda que el Sr. Carl Pratt abrió en 1957. Ahora la cadena tiene 300 tiendas a nivel nacional. El Sr. Pratt nunca se imaginó que su compañía tendría, algún día, 20.000 empleados.

Ese domingo aparecían los Z-95's por primera vez en el volante a nivel nacional. El mismo artículo fue impreso en todas las tiendas de toda la cadena. El artículo tomó la mitad de la primera página del volante semanal de VEN. Pete estimó el costo del error: 15\$ perdidos por cada par de zapatos, 500 pares de zapatos en rebaja por cada tienda y 300 tiendas en la cadena. El estimado de pérdida fue 7.500\$ por tienda, ¡2.250.000\$ en total!

Pete estaba furioso. Llamó a Eve, gerente del Departamento de Publicidad. Con voz firme le preguntó... *¿Leíste el periódico? Los Z-95's están siendo prácticamente regalados.* Eve no tenía idea.

A las 9 a.m. del lunes, Pete recibió una notificación de reunión a las 2 p.m. con un grupo de representantes de ambos

departamentos, Publicidad y Compras. El t3pico de la discusi3n: Analizar la calidad de los avisos en los volantes semanales. Solicitante: Sr. Pratt.

El Sr. Pratt empez3 la reuni3n con su voz t3picamente calmada, pero firme: *En los pasados seis meses hemos tenido 18 errores significativos en el volante semanal. Hasta la fecha, el costo de estos errores se aproxima, potencialmente, a los cuatro millones de d3lares.*

Compras atribuy3 a Publicidad la responsabilidad de los errores de impresi3n. Publicidad culp3 a Compras por proveerles constantemente informaci3n incorrecta momentos antes de las fechas topes. *¿Qu3 fechas topes? ¡Grit3 Eve! Uds. ignoran todos nuestros compromisos y esperan que nosotros trabajemos tiempo extra para publicar el volante a su conveniencia.* Esto era casi un problema diario. Los procesos a trav3s de los departamentos estaban desordenados. Los departamentos no se comunicaban entre s3 acerca de asuntos clave del negocio. Y no hab3a responsabilidades claramente definidas.

El Sr. Pratt estaba impresionado con el 3xito del crecimiento r3pido de su negocio a pesar del caos interno. Pero las cosas estaban cambiando. La competencia se estaba poniendo dif3cil. De hecho, en algunos de los mercados VEN estaba perdiendo dinero. El Sr. Pratt sab3a que su compa3a deb3a fortalecer los procesos ahora, antes de que fuera muy tarde.

COMPRENDIENDO EL PROCESO

La situaci3n de VEN es t3pica. Cuando la tensi3n es alta, los trabajadores cambian los procesos sin pensarlo mucho. Y cuando los problemas aparecen, los departamentos se acusan entre s3. Todas las organizaciones son desordenadas, y entre m3s grandes m3s aun. Escapar de este caos requiere de procesos definidos y establecidos. Vamos a revisar un m3todo que tuvo

éxito en este propósito. Generó un nuevo proceso que redujo, cuando menos, tres veces el número de tareas, la duración y el costo de los procesos existentes.

Entender un proceso requiere de esfuerzo, pensamiento, y habilidad. Los Gerentes están ocupados tratando con las consecuencias de los procesos inefectivos; usualmente, no se toman el tiempo y no tienen las habilidades técnicas necesarias para mejorar los procesos. Se necesitan especialistas en gerencia del desempeño para analizar y rediseñar procesos problema concentrándose en las áreas cruciales de mejoramiento. Sin embargo, sólo pueden tener éxito si tienen el apoyo de las unidades de negocio y trabajo, laborando de cerca con aquellos directamente involucrados en los procesos. Como veremos ahora, especialistas en gerencia del desempeño deberían mirar a la organización, el departamento, el proceso mismo, y al ejecutor. Deberían también mirar hacia los costos y beneficios de las posibles soluciones.

LA ORGANIZACIÓN

Para entender cómo un proceso cuadra en la organización, deberíamos estudiar la organización estructural y funcionalmente. Aprendemos acerca de la estructura con el gráfico organizacional. Aprendemos acerca de las funciones transformando el gráfico organizacional en uno funcional. Un *Gráfico Funcional-Organizacional* ayuda a ver a la organización como un proceso donde cada producto (output) del departamento sirve como recurso (input) para los otros departamentos. El gráfico Funcional-Organizacional debería cuadrar en una página a fin de ayudar a crear un marco simple para analizar los negocios (Figura 1).

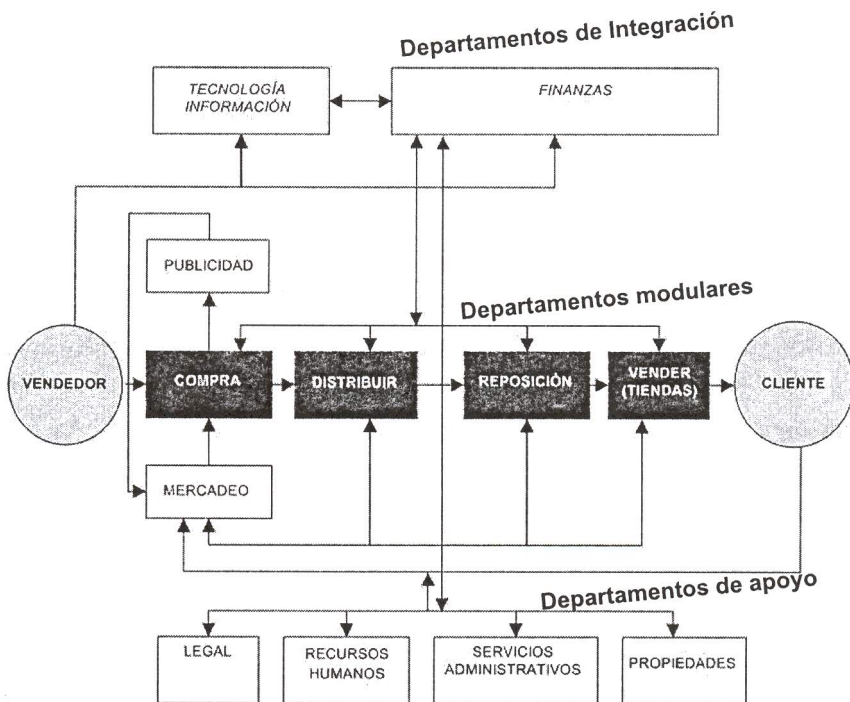


Figura 1: Diagrama funcional de la organización VEN

La operación de venta al detal es un negocio de proceso: vendedores de un lado y clientes del otro. El trabajo de VEN era llevar la mercancía de los vendedores a los clientes mientras se lograban ventas y ganancias. Hay cuatro funciones esenciales: comprar, distribuir, reabastecer y vender. Cada función corresponde a los departamentos medulares, la ingeniería de VEN, los que manejan el negocio.

Los departamentos medulares deberían trabajar cooperativamente. Por ejemplo, Distribución debería asegurar que todos los productos lleguen a las tiendas a tiempo para cumplir las necesidades de mercadeo y tiendas. Reabastecimiento debería asegurar que a las tiendas nunca se les acabe la mercancía. Las Tiendas deberían exponer la mercancía de acuerdo a los planes de estantes recomendados por Compras. Los *departamentos de apoyo* deberían ayudar a los departamentos medulares efectiva y eficientemente. Por ejemplo, Mercadeo debería estudiar el mercado para asistir a los compradores con su comprensión de las tendencias y necesidades del mercado. Publicidad debería analizar las promociones de la competencia y proponer estrategias competitivas. Recursos Humanos debería contratar y entrenar efectivamente a los empleados calificados. *Departamentos de integración* (Finanzas e Información tecnológica) deberían recibir y proveer información clave de finanzas y procesos a todos los departamentos.

Sin embargo, VEN presenta el típico caos de muchas organizaciones en todas las industrias: manufactura, servicio, comunicaciones y ventas al detal. Todos tienen los mismos problemas funcionales. Cada departamento actúa como si fuera un departamento medular. Más aun, los departamentos medulares no trabajan cooperativamente; los departamentos de apoyo no asisten a los departamentos medulares; y los departamentos de integración trabajan independientemente. Los departamentos pierden de vista lo que ellos están supuestos a hacer. No entienden la importancia de su función para asuntos críticos del negocio. Como resultado Compras y Tiendas no tienen apoyo y deben realizar mucho trabajo que otros departamentos deberían hacer por ellos mismos. Adquieren demasiadas responsabilidades para hacer un buen trabajo y, por lo tanto, son inefectivos y se encuentran abrumados.

EL DEPARTAMENTO

Para cambiar un proceso efectivamente, debemos entender la línea de reportes y la estructura de los departamentos clave involucrados en el proceso que se está estudiado. El gráfico organizacional nos ayuda a entender esto. Compras y Publicidad fueron los dos principales departamentos en la producción del volante publicitario semanal. La relación entre ellos se lesionó por su relación inefectiva con otros departamentos.

La Figura 2 muestra un dibujo tentativo de la estructura del Departamento de Compras en VEN. Cada caja consiste en un diferente tipo de trabajo. Dentro de cada caja podría haber varias personas realizando funciones similares. Las líneas representan la estructura de reportes. Las cajas en blanco consisten en trabajos del Departamento de Compras que participan en el proceso del volante publicitario semanal: Gerentes, Compradores, Asistentes del Comprador, Coordinador de Publicidad y el Asistente al Coordinador de Publicidad. Un análisis similar debería hacerse con el Departamento de Publicidad.

La Figura 2 muestra que el Departamento de Compras no tiene sentido. Éste tenía 24 tipos de trabajos diferentes y la estructura de reporte también era ilógica. Por ejemplo, el trabajo del Coordinador de Publicidad estaba desconectado de los gerentes y los Compradores en la producción del volante semanal.

Cuando un departamento o negocio no tiene un plan sistemático de crecimiento, típicamente desarrolla formas de trabajo largas y desorganizadas. El crecimiento sistemático requiere análisis de las funciones críticas, identificación de costo de los procesos efectivos para realizar esas funciones, integración de procesos con la tecnología, y posicionamiento de las personas adecuadas en las funciones apropiadas. Las funciones deben manejar la estructura. Desafortunadamente, usualmente la estructura maneja las funciones.

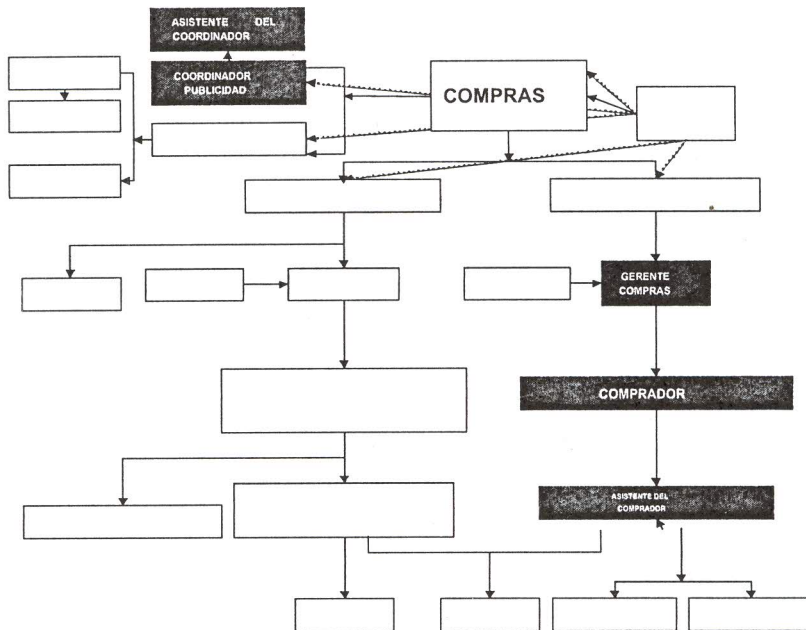


Figura 2: Estructura del departamento de compras

EL PROCESO

Deberíamos estudiar el proceso como un *Sistema de Ejecución Total* (Brethower, 1972). El análisis comienza preguntándose: ¿Cuál es el proceso? ¿Cuáles departamentos están involucrados? ¿Dónde comienza y termina el proceso? En VEN, el proceso era aquel que producía el volante de publicidad semanal. Los departamentos involucrados eran Publicidad y Compras. Los procesos empezaban con la decisión de publicitar un producto y terminaban cuando el volante iba a impresión.

El alcance o extensión del proceso es relativo. Podríamos haber definido la extensión comenzando con la interacción con el vendedor y terminando cuando el cliente recibía el volante. En tal caso, deberíamos incluir los procesos que se realizan en la impresión y en la distribuidora de periódicos, dado que el volante venía agregado en el periódico del domingo. (Figura 3)

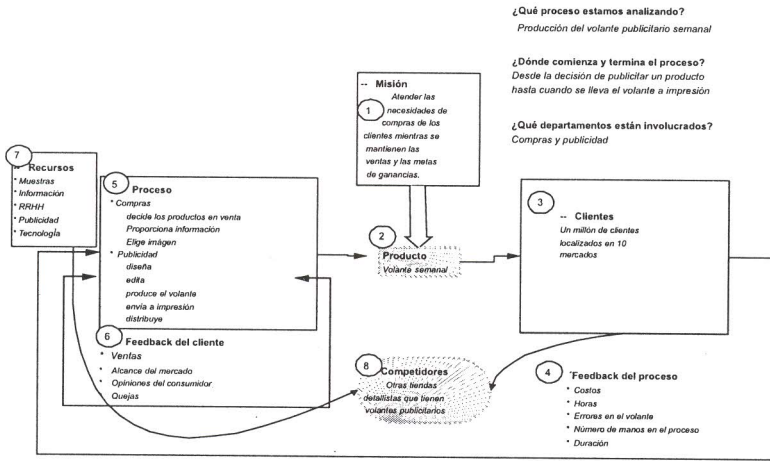


Figura 3. Sistema de desempeño total

MISIÓN

A menudo las organizaciones identifican distintas metas por departamentos y procesos. Pronto tenemos demasiadas metas, algunas veces inconsistentes entre sí o con la misión general del negocio. La misión de VEN era satisfacer las necesidades del cliente-comprador a la vez que se introducía a las ventas corporativas y se obtenían las metas de ganancias. Ésta debería ser la misión de Compras, Publicidad, Recursos Humanos, y cada otro departamento, y cada otro proceso, como la producción del volante semanal.

PRODUCTO

Procesos y departamentos generan diferentes productos (outputs, salidas) que deberían guiar a la misma misión. Sin embargo, los productos se confunden frecuentemente con la misión. El producto del proceso que estamos estudiando era el volante publicitario semanal. Los tres departamentos producían el equivalente a 260 páginas de volantes por año, cinco páginas por semana. En promedio, ocho artículos eran impresos por página.

Por 260 páginas, 2.080 artículos para productos específicos fueron publicados en el volante entre los tres departamentos.

CLIENTE

VEN dividió su mercado en 10 segmentos. Los mercados se definieron basándose en las características sociales, económicas y demográficas de la población. Cerca de 100.000 personas por mercado recibían el volante en el periódico de los domingos, totalizando cerca de un millón de clientes.

FEEDBACK DEL CLIENTE

Drucker (1986) dijo que lo que las personas involucradas en el negocio piensan que creen del cliente y del mercado es más probable que esté equivocado que correcto; la única persona que verdaderamente sabe es el cliente. ¿Cómo sabemos lo que el cliente pensó del volante semanal? ¿Cómo sabemos si éste hizo alguna diferencia?

Algunos indicadores cruciales podrían ser que las ventas de los productos publicitados aumenten, el mercado de los Z-95's de VEN versus el de otros vendedores, y las opiniones del cliente acerca de la oferta y la presentación del artículo. Hay varias maneras de recolectar los datos, por ejemplo, revisando las ventas con los clientes que recibieron el volante para ver si el volante en sí mismo tuvo un efecto en su compra. Y los *grupos focales* pueden proveer el feedback de los clientes acerca del volante.

COMPETENCIA

La competencia se refiere a los otros revendedores que persiguen el mismo tipo de cliente. ¿Qué tipo de volantes usa la competencia? ¿Cómo se comparan con los de VEN? ¿Qué procesos usan para producir su volante semanal? En nuestro caso, el

volante de la competencia tiene un estilo más sofisticado que el de VEN. Los departamentos de Compras y Publicidad de VEN estaban desarrollando un estilo único e interesante para competir efectivamente con los de los otros revendedores.

RECURSOS

Para producir un artículo de publicidad, se necesitaron los siguientes recursos: Una imagen del producto en venta (una foto de los Z-95's), información detallada acerca de la oferta (fecha de inicio y fin), el precio y tema de la oferta (p.ej, regalos de navidad), recursos humanos capaces (diseñadores gráficos); y tecnología (programas de procesamiento digital de imágenes).

PROCESO DEL VOLANTE PUBLICITARIO

En general, Compras era responsable de desarrollar todo el plan de publicidad, incluyendo la especificación de los objetos publicados, el precio de venta, el tema del volante, y el calendario de publicación. Publicidad era responsable de diseñar el volante y enviarlo a impresión.

Guía de Análisis de Tareas:

Los procesos no pueden ser analizados en abstracto. Es importante estudiar en detalle lo que un grupo representativo de compradores hace para publicitar un producto en particular en el volante. Por ejemplo, ¿cómo trabajó Pete con su asistente y con el Coordinador de Publicidad para obtener información que ayudaría a promocionar los Z-95's? ¿Qué tareas estaban involucradas en Publicidad para producir el volante final listo para la imprenta? Usé la Guía de Análisis de Tareas que se muestra en la Figura 4 para realizar un cuidadoso análisis de las tareas involucradas en el proceso.

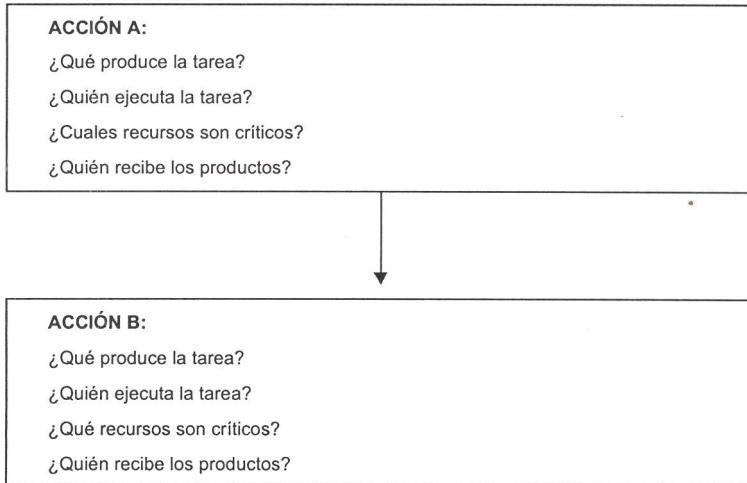


Figura 4: Guía de Análisis de Tareas

Veamos el análisis de dos tareas: La Tarea A era producir el espacio guía por línea de producto. La Tarea B era producir el espacio guía por comprador.

- Tarea A:

¿Qué produjo la tarea? El espacio guía por línea de producto para la semana que viene. Los espacios guía especifican el número de páginas y la secuencia del espacio asignado a cada línea de producto (p.ej., accesorios, ropa y zapatos).

¿Quién realizó la tarea? El Coordinador de Publicidad.

¿Cuáles recursos fueron críticos? El volante usado para la misma semana del año anterior.

¿Quién recibió los productos? El Gerente de Compras. El ejecutante de la Tarea B es el que recibe el producto de la Tarea A.

- Tarea B:

¿Qué produjo la tarea? El espacio guía por comprador. Especificó las dimensiones del espacio, el número de productos a ser publicitados y el número de páginas por volante.

¿Quién realizó la tarea? El Gerente de Compras.

¿Cuáles recursos fueron críticos? 1. Las guías de espacio por línea de producto para la semana siguiente. 2. Un análisis de los volantes de la competencia. 3. Un análisis de las tendencias de mercado.

¿Quién recibió los productos? Cada comprador.

Usando el análisis de tareas podemos identificar el proceso que Pete usó en el Departamento de Compras para promocionar los Z-95's. Cada comprador de VEN usó un proceso diferente para publicitar la mercancía en el volante semanal. Los procesos tienden a ser inconsistentes. Esto es típico.

ANÁLISIS FUNCIONAL DEL PROCESO

Del Departamento de Compras, los participantes en el proceso fueron el coordinador de Publicidad, el Asistente al Coordinador de Publicidad, el Gerente de Compras, el Comprador y el Asistente al Comprador. Algunas de las tareas en el Departamento de Compras eran las siguientes:

- Preparar el primer envío de guías de espacio por línea de producto para el volante de la siguiente semana (Coordinador de Publicidad).
- Preparar las guías de espacio por comprador (Gerente de Compras).
- Preparar una propuesta de productos para posicionar un aviso (Comprador).

- Revisar la propuesta de productos y dar un feedback al comprador (Gerente de Compras).
- Hacer revisiones basadas en los comentarios del Gerente de Compras (Comprador).
- Ajustar el espacio basado en los cambios hechos por el Comprador y el Gerente (Coordinador de Publicidad).
- Distribuir el primer envío de guías de espacio a todos los compradores (Asistente del Coordinador de Publicidad).
- Registrar información relevante acerca del producto que se publicita. Por ejemplo, número del producto, tamaño, calidad, precios de venta y precio regular (Asistente al Comprador).

La Figura 5 presenta un gráfico de cómo puede representarse cada proceso dentro de un departamento. Éste incluye las primeras ocho tareas ejecutadas por el Departamento de Compras en la producción del volante semanal.

En la Figura 5, las cajas en la extrema izquierda se refieren a los trabajos de las personas involucradas en el proceso. Cada rectángulo corresponde a acciones específicas. Los números se refieren a la secuencia de las tareas. Si se continúa el gráfico del proceso de producción del volante semanal presentado en la Figura 5, y se incluyen todas las transacciones entre Publicidad y Comprador, se crearía un mapa de procesos que luce como el de la Figura 6, un análisis funcional de la publicación del volante semanal.

Colocando el caballo delante de la carreta: el cambio impulsado por el proceso

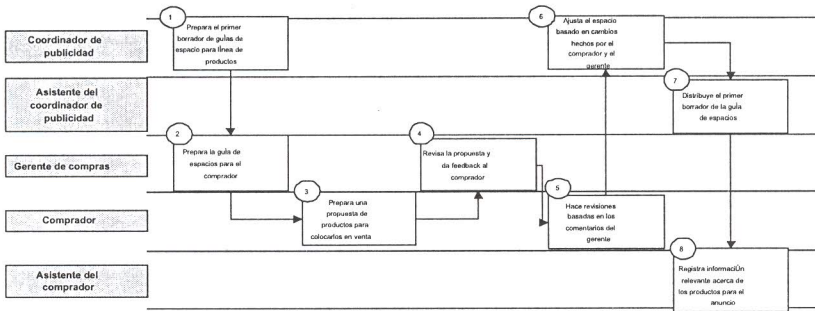


Figura 5: Primeras ocho tareas para la producción del volante en el departamento de compras

En la Figura 6, las cajas de arriba representan los cinco sub-procesos básicos que los dos departamentos llevaron a cabo para producir el volante semanal: 1. Crear las guías. 2. Decidir qué productos colocar en el aviso. 3. Generar el primer envío. 4. Producir y revisar envíos adicionales. 5. Preparar la versión final para la impresión. Las cajas en la extrema izquierda representan a las personas involucradas en el proceso: las cajas sombreadas se refieren a las personas involucradas desde el Departamento de Compras; las cajas no sombreadas representan a los involucrados desde el Departamento de Publicidad. Cada caja numerada consiste en una tarea del proceso. Los números se refieren a las secuencias de las tareas.

En vez que el Comprador y el Asistente aporten toda la información necesaria en un solo momento, estos pasan información parcial y a veces incorrecta. Por lo tanto, tienen que revisar la información una y otra vez. Igualmente, el Comprador también provee información parcial y a veces incorrecta a Publicidad. El comprador revisó el primer envío e hizo cambios. Publicidad incorporó los cambios y creó un segundo envío... y así sucesivamente. El proceso se repitió hasta que se produjo el volante final y éste fue aprobado por el Comprador.

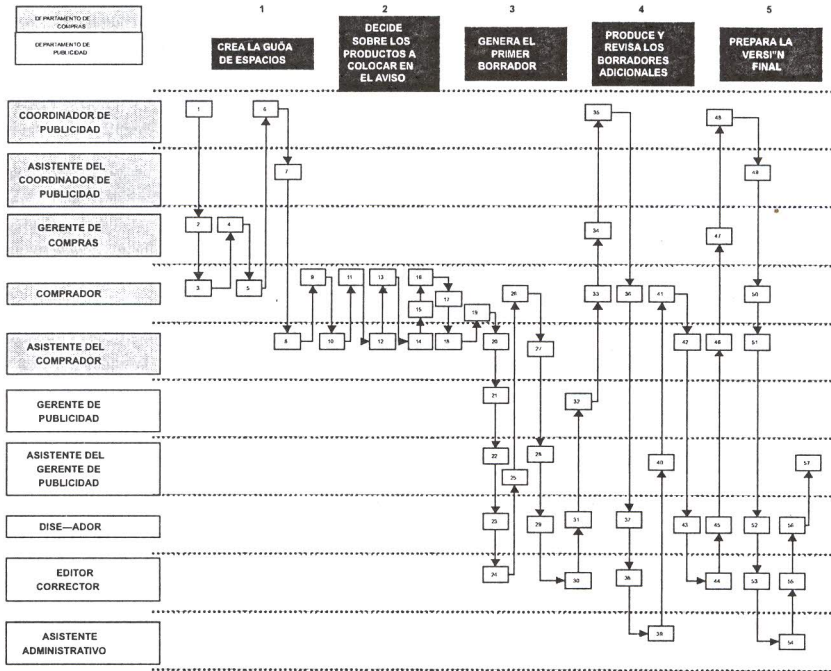


Figura 6: An-lisis funcional del proceso: Publicaci'On del Volante Semanal

El proceso de generar el volante semanal fue ineficiente y con errores. En promedio, tres diferentes envíos de volantes fueron creados, cada semana, para cada producto. Sólo los compradores de accesorios, zapatos y ropa de mujeres publicitaron un total de 2.080 productos por año y, por lo tanto, generaron un total de 6.240 revisiones del aviso. Para complicar más el asunto, cada comprador colocó su aviso en un máximo de 10 mercados diferentes, para que un Comprador y el Asistente del Comprador pudieran revisar hasta 30 envíos de cada producto cada semana.

EL PROCESO DE FEEDBACK

Haciendo medidas del proceso podemos determinar si es necesario algún cambio, persuadir a otros, determinar la línea

base de ejecución, y establecer el criterio para el feedback en la evaluación del progreso. Daniels (1994) dijo que gerenciar por medio del sentido común no es gerenciar. Estaríamos mejor basando nuestras decisiones en información sistemática y basada en datos. Medidas clave del proceso incluyen el número de tareas involucradas en el proceso, la duración, la calidad, lo fidedigno de la información, el número de horas de trabajo requeridas, y el costo de producción del volante.

NÚMERO DE TAREAS DENTRO DEL PROCESO

Publicitar un producto en un volante semanal tomó un promedio de 57 tareas, variando desde 52 en Accesorios a 63 en Ropa de Mujer. De las 56 tareas ejecutadas para publicitar zapatos en el volante, 29 fueron ejecutadas en el Departamento de Compras y 27 en el Departamento de Publicidad.

DURACIÓN

Publicidad y Compras tomaron 25 días laborales para producir un aviso para el volante semanal. Ropa de Mujer y Accesorios usaron un promedio de 22 días laborales. Ocasionalmente un gerente general solicitaba incluir, de emergencia, un producto en el volante. Interesantemente, el proceso para acomodar esas excepciones y colocar el producto en el volante se realizó dentro de ocho días de trabajo.

La lentitud del proceso creó un problema significativo. El precio de los productos resultó vulnerable a los cambios basados en la competencia. Inicialmente, Pete decidió vender el Z-95 por 85\$, pero la competencia sorprendió vendiéndolo por 80\$. Dos días antes de mandar el aviso final a imprimir, Pete cambió el precio. Decidió que un precio agresivo atraería nuevos clientes a comprar zapatos en VEN. El Editor en Publicidad estaba confundido porque Pete cambió el precio del producto cinco

veces durante las cinco semanas de duración del proceso. En uno de los envíos, el mismo Pete, cometió el error de colocar el precio en 60\$ (el precio que terminó siendo colocado en el aviso final). Nadie se dio cuenta del error en el proceso, ni Pete, ni su Asistente, ni el Diseñador, ni el Editor.

CALIDAD

Un proceso de calidad es aquel que no produce errores. Hay dos tipos posibles de errores, errores de publicación y errores del proceso. Errores de Publicación terminaron siendo impresos en el volante. VEN había impreso 18 errores significativos en seis meses. Errores del Proceso ocurrieron en el proceso y usualmente fueron observados y corregidos antes de que se enviara el volante a impresión. Si un error del proceso no fuese observado, se convertiría en un error de publicación.

Los errores del proceso consistieron en discrepancias entre la información original en su fuente y la información en el destinatario. Por ejemplo, ocurrió un error cuando el precio para el producto propuesto por Compras no correspondía con el precio introducido en el sistema de datos e información de VEN. El Asistente al Comprador cometió un error cuando copió el precio regular de la pantalla de la computadora al formato impreso que solicitó Publicidad. Otro ejemplo de un error es que el Editor en Publicidad no incorporó los cambios propuestos por el Departamento de Compras. Hubo errores de proceso en tres etapas clave: información generada por el Departamento de Compras acerca del producto, la creación del primer envío y la creación segundo envío del volante. El error del proceso varió entre 21% y 32% por etapa en el proceso. Así, si 2.080 anuncios para accesorios, zapatos y ropa de mujer fueron publicados un año en el volante, entre 487 y 666 de la información intercambiada entre Publicidad y Compras, concerniente a esos productos, estaba incorrecta o perdida.

HORAS DE TRABAJO

VEN Invertió 160 horas por mes para publicitar zapatos en el volante. Entre Publicidad y Compras, 40 horas semanales se dedicaron a preparar anuncios para zapatos (el equivalente a un empleado tiempo completo). Ropa de mujer requirió más horas debido a que tenía más anuncios. Las tres líneas de productos requirieron 487 horas cada mes. Este representó el equivalente a más de tres empleados tiempo completo.

COSTOS

Publicidad y Compras invirtió 5.844 horas de trabajo por año (487 horas por mes x 12 meses) para publicitar accesorios, zapatos y ropa de mujer en el volante semanal. Si el costo promedio por hora fue de 30\$, el costo por mes sería \$14.610 (487 horas por mes x 30\$ la hora). El costo anual para producir los anuncios para accesorios, zapatos y ropa de mujer sería \$175.320. Si consideramos las otras seis líneas de productos de VEN, el costo laboral anual invertido en la producción del volante sería de \$1.051.120 por año.

Aparte del costo laboral, el costo de cometer un error debería considerarse también. En seis meses, VEN tuvo la pérdida potencial de cuatro millones de dólares debidos a errores de impresión del precio del producto. Ocasionalmente, cuando el error de publicación fue observado con suficiente anterioridad, VEN podría corregir el error en las registradoras de las tiendas, para que a los clientes se les pidiera pagar un precio distinto al que vieron en los volantes. Usualmente las correcciones no eran un problema cuando el precio real era menor que el publicado. Pero, cuando ocurre lo contrario, los clientes se pueden molestar. Era una decisión entre molestar al cliente y recuperar el dinero perdido, ninguna de las cuales era situación de ganar.

Analogías/7

Un proceso debe ser medido antes de ser cambiado. Midiendo encontramos clara evidencia de las implicaciones en el proceso. El proceso tenía demasiados pasos, duraba demasiado, producía demasiados errores, requería demasiadas horas de trabajo y costaba mucho. El proceso necesitaba ser cambiado.

El Ejecutante: Las organizaciones deben colocar a sus ejecutantes en posiciones que vayan con sus habilidades. Igualmente deben proveerles a los ejecutantes los recursos y herramientas que necesitan para hacer bien su trabajo. La Figura 7 es la Guía de Ingeniería del desempeño, una variación del Modelo de Ingeniería del Comportamiento de Gilbert (1996). Esta guía categoriza las contribuciones esenciales de la organización y el repertorio de los ejecutantes para mantener la ejecución esperada.

Organización	Reglas ¿Proporciona reglas claras?	Herramientas ¿Proporciona las herramientas necesarias? ¿Por ejemplo tecnología?	Contingencias ¿Proporciona feedback o incentivos para ejecutar el trabajo? ¿Son contingentes al desempeño los incentivos o el feedback?
Repertorio del Ejecutante	¿Comprenden las reglas?	Tienen las destrezas necesarias para usar las herramientas? (¿Está capacitado para usar las tecnologías disponibles?)	¿Son los incentivos o el feedback de valor para el ejecutante?

Figura 7. Guía de desempeño del ejecutante

En vez de ofrecer información y herramientas necesarias para un proceso, las organizaciones, típicamente, gastan mucha energía en el juego de echar la culpa. Los ejecutantes culpan a la gerencia por no ayudarlos a hacer su trabajo. La gerencia culpa a los trabajadores por no preocuparse o estar motivados por su trabajo. Culpar a los ejecutantes por procesos inefectivos cuando la organización falla en proveer las reglas básicas,

herramientas, y contingencias, es culpar a la víctima que sufre las consecuencias de un proceso mal organizado como la causa del problema. Es responsabilidad del negocio facilitar la ingeniería de un proceso correcto. Es responsabilidad del ejecutante contribuir proactivamente al mejoramiento del proceso.

REGLAS

La organización debe proveer reglas claras y consistentes. Una regla es una descripción verbal de una contingencia conductual; especifica el comportamiento esperado, el momento en que debe ocurrir y las consecuencias de ese comportamiento. Las instrucciones pueden ser reglas parciales. Le dicen al ejecutante acerca del comportamiento esperado, pero no especifican necesariamente las consecuencias. El entrenamiento, si se hace correctamente, debería especificar un conjunto de reglas relevantes.

He aquí un ejemplo de una regla para el comportamiento del comprador: Si provees información de publicidad incompleta (comportamiento), en el día acordado con Publicidad (momento), el artículo no será incluido en el volante semanal (consecuencia). Una contingencia conductual es la implementación de la regla. Así, cuando Pete da información incompleta para su artículo el día acordado, Publicidad, de hecho, no lo publica en el volante.

Sin embargo, especificar las reglas no es suficiente. Antes de concluir que hay una falta de motivación, asegúrese de que la falta de comprensión no es la causa del problema. Decir, mandar documentos por escrito y distribuir libritos resulta inútil a menos que el ejecutante entienda claramente qué se le ha pedido y sus implicaciones. Las organizaciones a menudo fallan en apreciar la necesidad de verificar la comprensión de las reglas por parte de los ejecutantes.

HERRAMIENTAS

A menudo, el ejecutante necesita herramientas para hacer el trabajo, por ejemplo, tecnología. Disponer de tecnología debe ayudar a los trabajadores a implementar los procesos. Y el trabajador debe tener las habilidades para usar la tecnología.

Sin embargo, aquí hay que decir algunas palabras de precaución. Las organizaciones tienden a buscar soluciones rápidas a los problemas. Una típica solución rápida es comprar paquetes estándar de tecnología. Aunque el trabajador tenga las habilidades para usar la tecnología, es lo más común que estos paquetes estándar no ayuden a solucionar el problema. Esto ocurre porque el desarrollo de la tecnología está dirigido usualmente por expertos en tecnología en vez de por expertos en procesos medulares del negocio. Los ejecutantes clave en procesos medulares están tan ocupados apagando incendios debidos a procesos infectivos que no pasan tiempo descubriendo los procesos correctos relacionados con operar tecnología.

La tecnología debería ser desarrollada después de que los ejecutantes responsables de implementar el proceso diseñen los procesos correctos. Sin embargo, la tecnología casi siempre se adquiere primero. Los procesos se vuelven más engorrosos porque los ejecutantes tienen que hacer demasiadas tareas innecesarias para los departamentos medulares para afrontar las limitaciones de la tecnología. Esto se convierte en un círculo vicioso. La tecnología se adquiere para solucionar procesos del negocio. Los procesos del negocio se vuelven más infectivos. Luego se adquiere más tecnología para solucionar otros problemas agregados, y así sucesivamente... La tecnología no es la solución por sí misma. La solución se encuentra en el proceso de desarrollo de la tecnología. Lo cual es, analizar el proceso primero, y luego hacer que la tecnología sirva a ese proceso.

CONTINGENCIAS

Las contingencias conductuales son el corazón del cambio. El cambio de un proceso consiste en especificar los comportamientos del ejecutante, delegando e implementando responsabilidad. Por ejemplo, asuma que estamos analizando el comportamiento de los compradores. ¿Qué pasa cuando el producto es colocado en el volante semanal a pesar de que el comprador viola la regla de proveer información completa para la fecha límite? En el futuro, los compradores no van a cumplir con esta regla.

Si ocurre un comportamiento inadecuado, es porque las consecuencias mantienen ese comportamiento. Completar la información necesaria para la publicación a tiempo (comportamiento) puede requerir un mayor esfuerzo (consecuencia aversiva). Las acciones que producen consecuencias aversivas tienden a ser pospuestas o a no hacerse. ¿Por qué asumiría el comprador la inconveniencia en este momento, si puede posponer el esfuerzo para más tarde? Cerca de la verdadera fecha límite (la fecha de impresión), fallar en proveer la información necesaria es más aversivo que el esfuerzo que toma el cumplir con la regla de proveer la información a tiempo. Fechas límites estrictas tienden a controlar el comportamiento efectivamente.

La gerencia de comportamiento consiste en suplementar contingencias efectivas creadas cuando las consecuencias naturales no apoyan un comportamiento deseado (para detalles ver Malott, 1992; Malott, Malott y Shimamune, 1992; Malott, Whaley y Malott, 1997). Diseñar un proceso cuyo trabajo implica construir las contingencias conductuales efectivas cuando las existentes fallan en generar el comportamiento esperado. Para que esto pase, el diseño del proceso debe también incluir un gerente de proceso. El gerente de proceso es aquel que controla las consecuencias y que maneja el comportamiento de aquellos

involucrados en el proceso. Si las contingencias para los comportamientos deseables no se mantienen, la ejecución no se mantendrá.

Si se falla en dar las consecuencias para el comportamiento especificado en las reglas, las reglas no controlarán el comportamiento. Las consecuencias deben ocurrir consistentemente para obtener el cumplimiento de los ejecutantes. Sin embargo, para que funcionen las contingencias, la consecuencia debe ser de valor para el ejecutante. Reconocimiento honesto y consistente por parte de la gerencia tiende a ser de valor, en parte porque tal reconocimiento se empareja, usualmente, con ascensos y aumentos de sueldo.

En VEN el proceso del volante semanal necesitaba un cambio. No había reglas de ejecución, feedback, incentivos, responsabilidad por los errores, o consecuencias por la calidad de los resultados. Además, la tecnología disponible no facilitaba la preparación del volante. Revisiones detalladas se pospusieron para el último momento; ejecutantes llevaban a cabo tareas redundantes; y el proceso tomaba tanto tiempo que los precios originales debían ser cambiados para reaccionar a los artículos de la competencia.

CAMBIANDO Y MANTENIENDO EL PROCESO

Organice Equipos

Desafortunadamente, las organizaciones toman los esfuerzos de cambio con ligereza y sin mucho esfuerzo. Para cambiar un proceso efectivamente, recomiendo los siguientes equipos de cambio: Equipo de Mejoramiento, Equipo Estratégico, Equipos Ad Hoc. Me refiero a los equipos y facilitadores como el *Motor de Cambio* porque trabajando juntos y proactivamente, cambian los negocios (Figura 8).

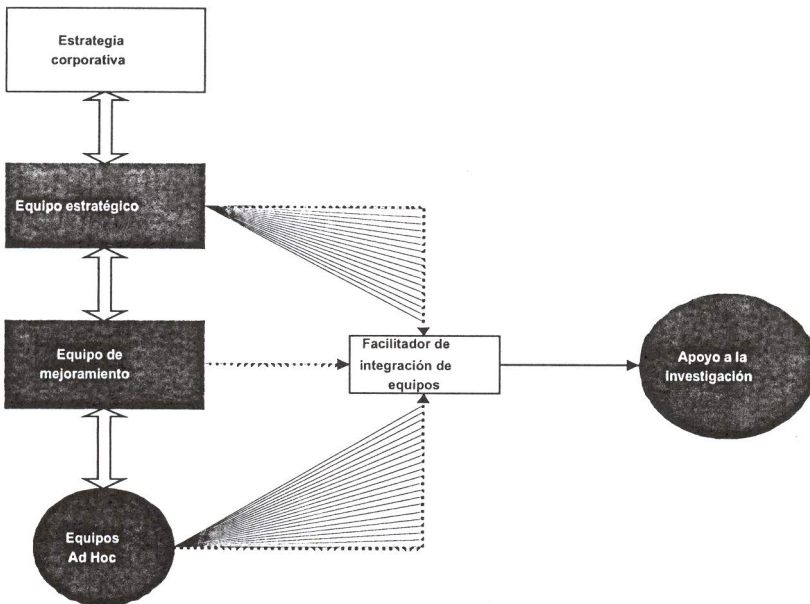


Figura 8: Motor de cambio

Equipo de Mejoramiento

Este equipo debería incluir, únicamente, los representantes de las unidades de negocio que deben ser cambiadas. Nadie más entendería mejor las implicaciones del cambio. Demasiadas veces los negocios asignan la tarea de re-ingeniería del proceso a las personas equivocadas. Es común dar la tarea a departamentos como Sistemas de Información, Entrenamiento, Recursos Humanos, o a consultores externos. El problema con esto es que ninguno de ellos entiende el proceso del negocio, ni tampoco tendrán que vivir con las consecuencias de su trabajo.

Incluso cuando los equipos incluyen ejecutantes del proceso, la gerencia tiende a asignar a los miembros sin tomar en cuenta sus compromisos. Los ejecutantes sienten, usualmente, que no se pueden negar a las asignaciones de la gerencia y participarán marginalmente en el esfuerzo del equipo.

Seleccionar el Equipo de Mejoramiento debe tomarse en serio. El Equipo de Mejoramiento debería consistir en no más de 12 personas. Si hay muchas personas en el equipo, la coordinación y calendarios de los esfuerzos del equipo puede convertirse en un consumo de tiempo innecesario. Los miembros del Equipo de Mejoramiento deben tener las habilidades correctas, deben ser respetados por sus pares, deben creer en la necesidad del cambio y deben querer ser parte del esfuerzo. Los miembros deben ser parte del cambio durante el desarrollo del proceso, la implementación y el seguimiento.

Equipo Estratégico

Está conformado por la alta gerencia de los departamentos involucrados en el proceso. Su papel es proveer dirección y guía para que el desarrollo del proceso se alinee con la dirección y las iniciativas de la organización. La Gerencia a menudo asigna el esfuerzo del proceso de cambio a equipos, y luego no apoya el cambio. El Equipo Estratégico debe entender el proceso de cambio requerido, debe querer el cambio, y debe apoyar la iniciativa de cambio a largo plazo.

Equipos Ad-Hoc

El Equipo de mejoramiento no tendrá todo el conocimiento y experiencia necesarios para diseñar un proceso que cuadre bien con la organización. Por ejemplo, información acerca de la tecnología y sus limitaciones podría ser fundamental para el desarrollo del proceso. Los Equipos Ad Hoc deben estudiar asuntos específicos que afecten el proceso. Los miembros no deben ser parte del Equipo de Mejoramiento porque el desarrollo del proceso se vuelve demasiado difícil de manejar. Los Equipos Ad Hoc no deben ser ensamblados antes de tiempo. Deben resultar de las necesidades del Equipo de Mejoramiento.

Coordinador de Equipos

Un facilitador debe servir como coordinador entre los equipos de Mejoramiento, el Estratégico y los Ad Hoc. El facilitador debe tener las siguientes características: (a) no debe ser parte de ninguno de los departamentos afectados por el cambio, para mantener la objetividad; (b) debe tener experiencia en procesos de cambio; y (c) debe entender cómo funciona el proceso y cómo cuadra dentro de la organización. El facilitador debe tener apoyo para conducir la investigación del análisis de antecedentes que necesitan los equipos.

En VEN, el Sr. Pratt y los vice-presidentes de Compras y Publicidad forman el Equipo Estratégico. Las siguientes personas forman parte del Equipo de Mejoramiento: de Compras, Pete y su asistente, el comprador de ropa de mujeres, el comprador de accesorios, el gerente de los compradores de zapatos; de Publicidad, Eve (Gerente del Departamento de Publicidad), un diseñador, un editor, y el asistente administrativo. El facilitador fue un experto en gerencia del desempeño.

Proporcione Dirección

En representación del Equipo Estratégico, el Sr. Pratt abrió la primera reunión del Equipo de Mejoramiento explicando que los errores de impresión en el volante eran señales de que el proceso no estaba funcionando bien. El Sr. Pratt le pidió al grupo eliminar las barreras departamentales y mirar al proceso objetivamente.

Los criterios para el éxito eran algo arbitrarios. El mismo había requerido agregar productos al volante y él era capaz de hacer los cambios en el volante dentro de los ocho días desde el anuncio del artículo. En los casos de emergencia, habían logrado esto haciendo menos de 10 tareas. Él sabía que el proceso podía ser casi libre de errores.

El Sr. Pratt puso los siguientes retos al Equipo de Mejoramiento: *¿Pueden diseñar un proceso que...*

- Reduzca la duración de 25 a 8 días?
- Reduzca el número de tareas de 57 a menos de 10?
- Reduzca el error de 30% a 1%?
- Mantenga la flexibilidad del mercado?
- Más aun, El Sr. Pratt dio al Equipo de Mejoramiento las siguientes reglas:
- Perder el control del departamento.
- Descubrir y entender el proceso del negocio.
- Empezar con el fin en mente (empezar con cómo luce un artículo y empezar el proceso de ahí hacia atrás. ¿Qué es lo que absolutamente necesitan para producir eso?)
- Cuestionar todo.
- Cada persona que haga una tarea, no debe hacer esa misma tarea más de una vez.
- El proceso debe ser probado manualmente antes de agregar soluciones tecnológicas.

El Equipo de Mejoramiento se reunió por varias semanas por sesiones de medio día. Crearon dos Equipos Ad Hoc para ayudarlos con el diseño del nuevo proceso: El personal de la tienda conformó uno de los equipos. Esto ayudó a entender el tipo y ritmo de la información necesaria para preparar los productos publicitados para la venta y ofertas en las tiendas. Los expertos de información tecnológica formaron el otro Equipo Ad Hoc. Este ayudó a que entendieran que la tecnología actual estaba demasiado limitada para servir bien al proceso.

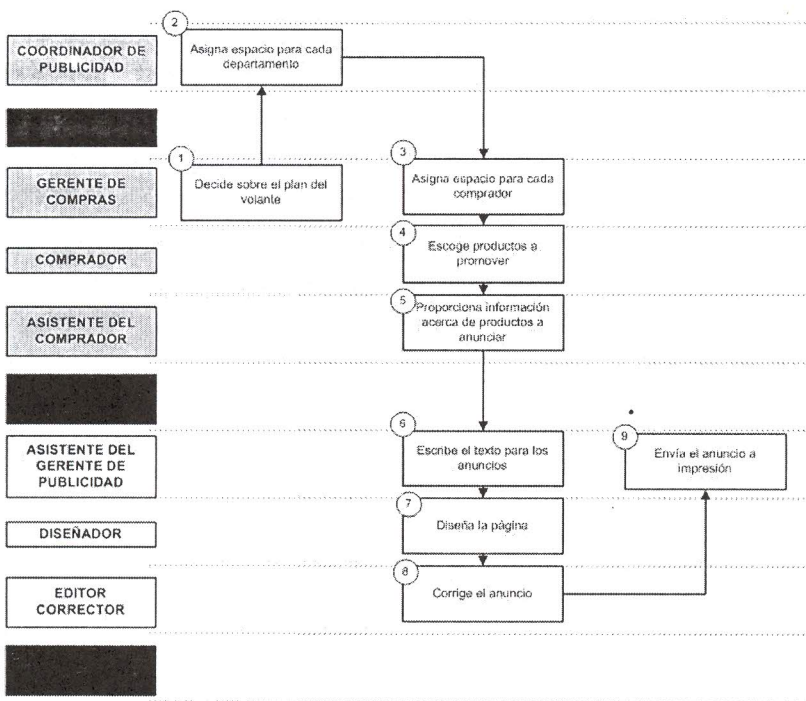


Figura 9: Proceso de 9 pasos para la publicación del Volante Semanal

Desarrollando El Nuevo Proceso

Luego de mucha discusión e investigación, el equipo de mejoramiento diseñó un nuevo proceso que incluía únicamente nueve tareas: (1) El gerente de compras decide el plan general del aviso publicitario. (2) El coordinador de publicidad asigna espacio a cada departamento. (3) El gerente de compras asigna espacio para cada comprador. (4) El comprador elige los productos a promocionar. (5) El asistente del comprador proporciona información relevante de los productos para la promoción (por ejemplo, precio, y número de identificación de la fotografía). (6) El asistente del gerente de publicidad escribe el texto para el aviso publicitario. (7) El diseñador... (8) El editor de copia prueba el aviso. (9) El asistente al gerente de publicidad envía la versión final a impresión. El proceso terminó con el nombre de **proceso de 9 pasos**. La Figura 9 muestra el análisis funcional del nuevo proceso.

En el proceso de 9 pasos, Compras completó las tareas en las que se supone que debía y participó en el proceso una sola vez. Luego de dar la información a publicidad, su participación había terminado. Publicidad hizo lo que se suponía que tenía que hacer antes de enviar el arte final a la impresión. El proceso era más efectivo; ya no incluiría revisiones innecesarias entre los dos departamentos. El nuevo proceso incluyó solamente nueve tareas, en lugar de la 57 del proceso original. (Véase Figura 10).

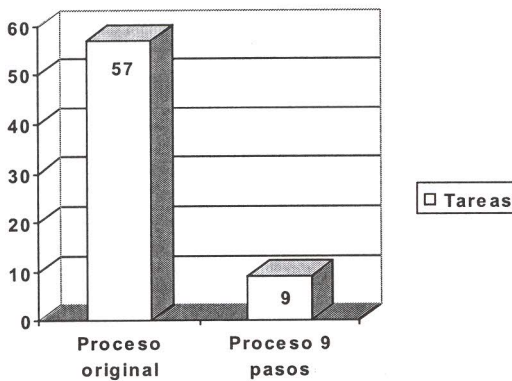


Figura 10. Número de pasos en la producción del volante

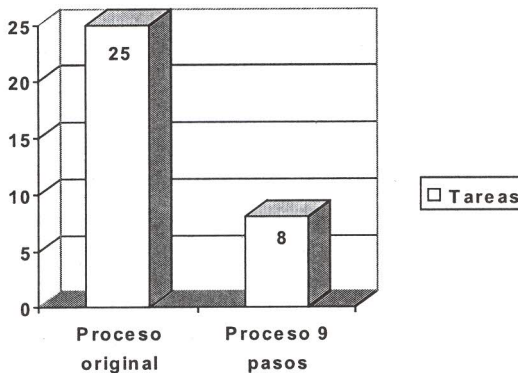


Figura 11. Número de días laborales para producir el volante

El número de días laborales se redujo de 25 a 8 (Véase figura 11). En el proceso de 9 pasos el trabajo de dos de los participantes ya no era necesario: El asistente al coordinador de publicidad y el gerente de publicidad. Ellos podrían emplear su tiempo en otras tareas de mayor valor para la organización.

El proceso fue evaluado por dos meses en las tres líneas de productos representadas en el equipo de mejoramiento: accesorios, zapatos y ropa de mujer. Los errores en el proceso se redujeron significativamente. Los errores en el proceso bajaron de un promedio de 30% a menos de 1%. Los errores de publicación fueron reducidos notablemente, no solamente por el número de errores sino también por el impacto de esos errores. Por ejemplo, un error tipográfico en el anuncio no tenía impacto financiero como un error en el precio del producto. Las horas laborales se redujeron en 77%. EL costo total de horas laborales fue de \$1,051,120 dólares al año a través de las líneas de producción; así que los ahorros laborales generados por la implementación del proceso de nueve pasos fue de \$800,000 dólares cada año cuando el proceso estaba totalmente desplegado. El costo de desarrollar el nuevo proceso fue de \$100,000 dólares. Esto incluyó el tiempo invertido por todas las partes involucradas en el análisis y el desarrollo del nuevo proceso y la tecnología. Esto representa el 12,5% de los ahorros potenciales sólo en el primer año. Los ahorros se multiplicarán al continuar la implementación del proceso en los años venideros.

Desplegando el Nuevo Proceso

Resistencia al cambio

Tan pronto como sea posible, todos deben participar en el proceso de cambio. Sin embargo, en las grandes organizaciones, es muy costoso y prácticamente imposible lograr que todos se involucren directamente en el cambio. Los nuevos procesos

frecuentemente encuentran mucha resistencia. Los procesos más exitosos progresan por cuatro fases: confusión, resistencia, resignación y validación del nuevo proceso.

Confusión

Los ejecutantes tratan de establecer lo que el nuevo proceso significa para ellos. Siempre existe confusión en el entrenamiento sin importar que tan claros puedan ser las ayudas para el entrenamiento. Es seguro asumir que la mitad de los participantes no comprenderán plenamente las implicaciones del nuevo proceso en sus trabajos durante el entrenamiento inicial hasta que ellos hayan realmente empleado el proceso. Algunas estrategias para minimizar la confusión son (a) Educar a los participantes en la racionalidad del cambio y para el nuevo proceso. (b) Haga que los participantes expliquen el proceso para demostrar que tienen una comprensión clara sobre él. (c) Ayude a los ejecutantes a incorporar el proceso cuando regresen a sus trabajos.

Resistencia

Inicialmente, requiere menos trabajo hacer las cosas de la manera que la venimos haciendo que incorporar en nuestro trabajo un nuevo proceso aún si el nuevo proceso es más eficiente y efectivo. Las personas se resisten al cambio cuando deben hacer algo diferente. Goldratt (1990) señaló que cualquier cambio es una amenaza percibida a la seguridad y esa amenaza percibida genera resistencia.

Resignación

La resignación consiste en que los ejecutantes cumplan con el proceso a pesar de sus reservas. Algunas cosas que pueden hacer más fácil la adaptación de los ejecutantes son: (a) Los componentes del proceso existente que funcionan bien deben mantenerse, si ellos pueden integrarse al nuevo proceso. (b) El

proceso debe proporcionar beneficios claros a los ejecutantes. Los cambios radicales fracasan, si ellos involucran más trabajo para el usuario. (c) Escuche cuidadosamente las objeciones a los procesos. Se pueden necesitar y asegurar ajustes menores si ellos no afectan la integridad del proceso. (d) Desarrolle tecnologías que apoyen el proceso antes de desplegarlo.

Endoso

Luego que el proceso se encuentra en uso y la tecnología ajustada, los beneficios de todos los participantes se vuelven claros. Entonces los ejecutantes endosan el proceso. Luego del mantenimiento del nuevo proceso, los cambios podrían causar resistencia.

En *VEN* el proceso fue implementado a lo largo de todas las líneas de producción, con alguna resistencia inicial. Algunos ejecutantes que no se encontraban en el equipo de mejoramiento resintieron el cambio. Pero al usar las estrategias mencionadas en esta sección, eventualmente resultó en que el proceso fuese aceptado y validado. La mayor razón para la resistencia fue que la tecnología existente no apoyó el proceso más efectivo. Al desplegar el proceso, la tecnología se desarrolló e incorporó dentro del proceso.

Manteniendo el nuevo progreso

Aunque las organizaciones logran manejar el proceso de cambio, ellas frecuentemente fracasan en mantenerlo. El mantenimiento frecuentemente se toma como garantizado. Para mantener el proceso, se necesita desarrollar el mantenimiento, auditar el desempeño y ajustar el proceso a otros cambios.

Construyendo el mantenimiento

Construya las funciones de mantenimiento en los trabajos que existen en la organización (vea Langeland, Johnson y Mawhinney, 1998 para el mantenimiento a largo plazo de una

intervención en gerencia del desempeño). En *VEN*, los trabajos involucrados en el proceso requerían la aceptación de las reglas del nuevo proceso. Por ejemplo, el trabajo del asistente al gerente de compras requería que toda la información estuviera disponible para publicidad cada miércoles a las 5 de la tarde. El fracaso en el cumplimiento, pospondría la publicación del aviso publicitario por una semana. Igualmente, las responsabilidades y rendición de cuentas estaban claramente definidas.

Auditando el desempeño

Los procesos que no son auditados se debilitan y eventualmente pierden su integridad. En *VEN* el equipo de mejoramiento desarrolló un sistema de feedback de forma que los ejecutantes y los departamentos supieran cada semana cómo progresaban con el proceso y los errores cometidos en la impresión del aviso publicitario (véase Abernathy, 1990,1996 sobre cómo diseñar cuadros de comando integral para medidas de negocio).

Las funciones de auditoria deben ubicarse afuera de las unidades auditadas. Si el auditor es afectado por la auditoria, el proceso de auditoria se sesga mucho. En *VEN* la función de auditoria se mantiene en un departamento de gerencia del desempeño independiente.

Ajustando el proceso

Mantenga la integridad del proceso mientras lo ajusta a los cambios en tecnología, mercado y otros cambios organizacionales. Los procesos que no se ajustan mueren (Rummler, 1990). En *VEN* el equipo desarrolló la tecnología luego de haber implantado un sistema manual. Cuando los miembros del equipo se convencieron que el sistema manual era efectivo, ellos desarrollaron la tecnología para servir el proceso.

El proceso de cambio en VEN fue exitoso. Sin embargo, sería ingenuo suponer que con la implicación el reto había concluido. El proceso tendría que revisarse y mejorarse en los años venideros. Los cambios en los ejecutantes y la tecnología anticipan dificultades que tendrán que abordarse.

Conclusiones

Con frecuencia las adquisiciones de tecnología se realizan antes que las organizaciones clarifiquen los procesos medulares de su negocio. Luego los ejecutantes tienen que realizar muchas actividades innecesarias para enfrentar las restricciones de la estructura y las limitaciones de la tecnología. Es como colocar la carreta delante del caballo. En este trabajo se argumenta que los ejecutantes responsables de implementar el proceso, diseñen en primer lugar el proceso correcto.

Los negocios deben aceptar que los procesos de cambio toman recursos, tiempo y perseverancia. Ellos necesitan formular una estrategia para cambiar e incorporar los cambios en la organización. El cambio debe generarse desde adentro. Los negocios deben incorporar un departamento, designado para facilitar los procesos de cambio y para mantener la identificación de problemas y auditorías. Sin embargo esta función no puede llevarse adelante exitosamente sin la participación directa de los ejecutantes de las unidades de negocio que requieren del cambio.

La gerencia necesita decidir cuales procesos valen la pena cambiar, en cuales están dispuestos a invertir en años de desarrollo, y cuales procesos necesitan monitorear a lo largo del tiempo para tener un negocio saludable. Entonces el cambio puede abordarse en una forma sistemática. Los miembros del motor del cambio necesitan comprender el negocio desde los niveles de organización, departamento, proceso y ejecutante. Solamente después deben intentar cambiar los procesos,

evaluarlos, desplegarlos, desarrollar tecnologías de apoyo y construir el mantenimiento relevante.

En resumen considere la siguiente ayuda para el trabajo para el cambio de procesos (Figura 12), para cada posición estratégica o nivel dentro de una organización. Existe una lista de preguntas que guían la comprensión del proceso de cambio junto con las herramientas necesarias para realizarlo.

Colocando el caballo delante de la carreta: el cambio impulsado por el proceso

Perspectiva	Preguntas	Herramientas
Organización	<p>¿Cuál es la misión de la organización?</p> <p>¿Cómo está estructurada la organización?</p> <p>¿Cuáles son los departamentos medulares y sus funciones?</p> <p>¿Cuáles son los departamentos de integración y cómo trabajan?</p> <p>¿Cómo los departamentos de apoyo contribuyen con los departamentos medulares?</p>	<p>Organigrama</p> <p>Análisis funcional de la organización</p>
Departamento	<p>¿Cuál es la estructura del departamento?</p> <p>¿Cuál es la meta del departamento?</p> <p>¿Cuáles son las funciones dentro del departamento?</p> <p>¿Cuáles son las líneas de autoridad?</p>	<p>Organigrama del Departamento</p>
Proceso	<p>¿Cuál es el proceso a analizar?</p> <p>¿Cuándo comienza y termina el proceso? ¿Cuáles departamentos están involucrados?</p> <p>¿Qué trabajos en el departamento participan en el proceso?</p> <p>¿Cuál es el producto del proceso? ¿Quiénes son los clientes?</p> <p>¿Cuál es el feedback de los clientes?</p> <p>¿Qué recursos se necesitan para producir los productos?</p> <p>¿Cómo funciona el proceso? (feedback del proceso)</p> <p>¿Quiénes son los competidores?</p> <p>¿Cuáles son las tareas específicas en el proceso? ¿Cuáles tareas pueden ser un reto?</p> <p>¿Cuáles son las medidas críticas del proceso?</p> <p>¿Cómo interactúan los departamentos en el proceso?</p>	<p>Guía de análisis de la tarea</p> <p>Análisis funcional del proceso</p> <p>Medición de volumen, duración, puntualidad, calidad y costo</p>
Ejecutante	<p>¿Qué hace el ejecutante en el proceso?</p> <p>¿Existen reglas para que el ejecutante participe en el proceso?</p> <p>¿Entienden los ejecutantes las reglas?</p> <p>¿Tienen los ejecutantes las herramientas necesarias para hacer el trabajo?</p> <p>¿Tienen los ejecutantes las destrezas para usar las herramientas?</p> <p>¿Cuáles son las contingencias en el proceso?</p> <p>¿Son las consecuencias del desempeño valiosas para el ejecutante?</p>	<p>Guía de desempeño para el ejecutante</p> <p>Análisis de contingencias conductuales</p>
Cambio	<p>¿Cómo está formado el equipo estratégico?</p> <p>¿Quién participa en el equipo de mejoramiento?</p> <p>¿Quién es el facilitador de la integración de los equipos?</p> <p>¿Existe la necesidad de equipos Ad-Hoc?</p> <p>¿Cómo el nuevo proceso mejora el proceso previo?</p> <p>¿Cómo el nuevo proceso altera las contingencias para el ejecutante?</p> <p>¿Qué tecnología es necesaria para mantener el proceso?</p> <p>¿Cómo se evaluará el nuevo proceso?</p>	<p>Motor de cambio</p>
Mantenimiento	<p>¿Cómo los ejecutantes recibirán feedback continuo luego que se implemente el proceso?</p> <p>¿De quién será la responsabilidad de detectar problemas y mejorar el proceso?</p> <p>¿Cuáles serán los próximos retos y cómo se enfrentarán?</p> <p>¿Cómo se fortalecerá la tecnología para continuar con los procesos de mejoramiento continuo?</p> <p>¿Cómo sabremos que el proceso se mantiene?</p>	<p>Sistema de auditoría</p>

Referencias

- Abernathy, W. (1993) *How to design effective incentive plans*. Memphis: Abernathy & Associates.
- Abernathy, W. (1996). *The sin of wages*. Memphis: Abernathy & Associates.
- Brethower, D. (1972) *Behavioral Analysis in Business & Industry*. Kalamazoo: Behaviordelia.
- Daniels, A. (1994) *Bringing out the best in people*. New York: McGraw Hill.
- Drucker, P.F. (1986) *Managing by results*. New York: Harper Business.
- Gilbert, T. (1986) *Human Competence*. Washington, DC: International Society for Performance and Instruction.
- Goldratt, E. (1990) *Theories of Constraints*. New York: North River Press.
- Langeland, K., Johnson, C. & Mawhinney, T. (1998) Improving staff performance in a community mental health Setting: Job analysis, training, goal setting, feedback and years of data. *Journal of Organizational behavior management*,18 (1), 21-40.
- Malott, M. E. (2001) *Paradoja de Cambio Organizacional*. México: Trillas.
- Malott, R.W. (1992) A Theory of Rule-Governed Behavior and Organizational Behavior Management. *Journal of Organizational behavior management*,12 (2), 45-65.
- Malott, R., Malott, M., & Shimamune, S. (1992) Comments on Rule-Governed Behavior. *Journal of Organizational behavior management*,12 (2), 91-101.
- Malott, R., Whaley, D. & Malott, M. (1997) *Elementary Principles of Behavior*. Upper Saddle River: Prentice Hall.

Sidley, N. (1997). Some things I've Learned About Changing Behavior in a Fortune 100 company. *Journal of Organizational behavior management*,17(2), 99-108.

Rummler, G. & Brache, A. (1995) *Improving Performance: How to manage the white space on the organization chart*. San Francisco: Jossey-Bass.