

ARTÍCULO

Dirija su organización hacia el logro de sus estrategias operativas

Logre alcanzar los objetivos anuales y de largo plazo al mantener conexiones sólidas entre las estrategias operativas de proyectos y del negocio.

POR EQUIPO CONSULTOR TBM

Resumen general

Hoy en día son cada vez más las compañías que están utilizando despliegue de estrategias, una táctica de gestión también conocida como Hoshin Kanri o planeación Hoshin, para mantener las actividades de mejora de proceso y cambio alineadas con los objetivos estratégicos. Lograr estos objetivos depende en gran medida de qué tan bien esté ejecutado el despliegue de estrategias a través de las diferentes unidades de negocio, las ubicaciones físicas y el equipo de trabajo en sí.

Tal y como describe este artículo, las compañías que mantienen un nexo sólido entre los proyectos y los objetivos son mucho más proclives a llevar a cabo cambios que contribuyan tanto al ahorro de costos como al crecimiento de ingresos año tras año. Recuerde, el alcance de esta unión dependerá de qué tan bien estén ejecutados los proyectos en todos los niveles.

El liderazgo se trata, en gran medida, de reconocer la necesidad de un cambio, de determinar qué tipo de cambio es necesario y de presionar a la organización para moverse hacia esa dirección.

Los procesos de planeación estratégica determinan justamente esa dirección. Y a pesar de que hacerlo puede ser agotador, créalo, es la parte más sencilla del proceso. La ejecución requiere de un enfoque día a día y semana a semana que es difícil de mantener para cualquier organización y que se vuelve aún más complicado cuando el tamaño del negocio y su complejidad incrementan.

La ejecución efectiva se reduce a tres roles primarios:

1. Asegúrese de que la organización se encuentra trabajando en proyectos y procesos de mejora que tendrán un impacto mayor al comprender cuáles son los objetivos estratégicos.
2. Busque que los cambios sean implementados e institucionalizados con un riesgo mínimo de sufrir una recaída.
3. Comprenda los puntos de presión o apalancamiento y convierta los procesos de cambio en resultados financieros efectivos, por ejemplo, al cerrar locaciones para reducir costos fijos o al utilizar capacidades nuevas para lograr un despegue en las ventas.

Este artículo describe cómo alinear proyectos de mejora de negocio con objetivos estratégicos al utilizar despliegue de estrategias, una táctica de ejecución estratégica también conocida como Hoshin Kanri o planeación Hoshin.



Inserta dentro del proceso de despliegue de estrategias se encuentran una serie de elementos que ayudan a mantener y reforzar el alineamiento del negocio. Estos elementos incluyen:

- Hacer énfasis en los objetivos cruciales
- Desaparecer proyectos pequeños y experimentales que desvían recursos y le restan atención a los verdaderamente importantes
- Identificación y seguimiento de un número limitado de métricas de desempeño
- El monitoreo del progreso, de modo que medidas de contención puedan ser tomadas lo más pronto posible.

Que sus proyectos sean mucho más que buenas intenciones

Cathleen Benko y F. Warren McFarlan argumentan en su libro "Connecting the Dots" que la gran mayoría de las compañías fallan al intentar capturar el valor total de sus proyectos y hacen un trabajo muy pobre al tratar de entrelazar los proyectos con las principales prioridades de la organización.

"Individualmente cada proyecto puede parecer como algo que le agrega valor a la organización", explican, "pero cuando los proyectos son examinados como un todo, emerge un panorama distinto. Algunos funcionan e incluso tienen propósitos cruzados, otros se duplican una y otra vez, otros necesitan una reconfiguración de objetivos, pero todos requieren de recursos. Este desorden involuntario dentro del portafolio de proyectos de una compañía consume tiempo valioso y energía, desperdicia buenos recursos monetarios y falla al preparar a la organización para el futuro".²

La solución y el camino para lograr mayores retornos de inversión, de acuerdo con Benko y McFarlan, es una alineación mucho más sólida entre los objetivos de la compañía y su portafolio de proyectos. Este portafolio es, sin duda, "la más honesta medida de esfuerzo

organizacional". Es el lugar donde la estrategia y la planeación se vuelven realidad, "es la manifestación de lo que una compañía está haciendo y hacia dónde se dirige. Es donde toda la inversión se hace y los recursos se reubican".

Los retos que se enfrentan

Sin duda las compañías han luchado para aguantarle el paso a la globalización, a los cambios sin tregua del mercado, a las nuevas tecnologías –particularmente las de información– y a la carrera de Administración de Proyectos, ya que han crecido a pasos agigantados. Como prueba basta simplemente observar el número de profesionales certificados en Administración de Proyectos (PMP por sus siglas en inglés) que han surgido del Instituto de Administración de Proyectos (PMI por sus siglas en inglés). Esta institución ha crecido de menos de 10,000 alumnos en 1998 a más de 400,000 al día de hoy.

Hay que aclarar que, aunque las compañías contraten a profesionales en el ramo, eso no significa que logrará obtener retornos espectaculares derivados de sus iniciativas basadas en proyectos. ¿Por qué? Porque la conexión entre la gran mayoría de los proyectos y los objetivos estratégicos no se encuentra correctamente articulada.

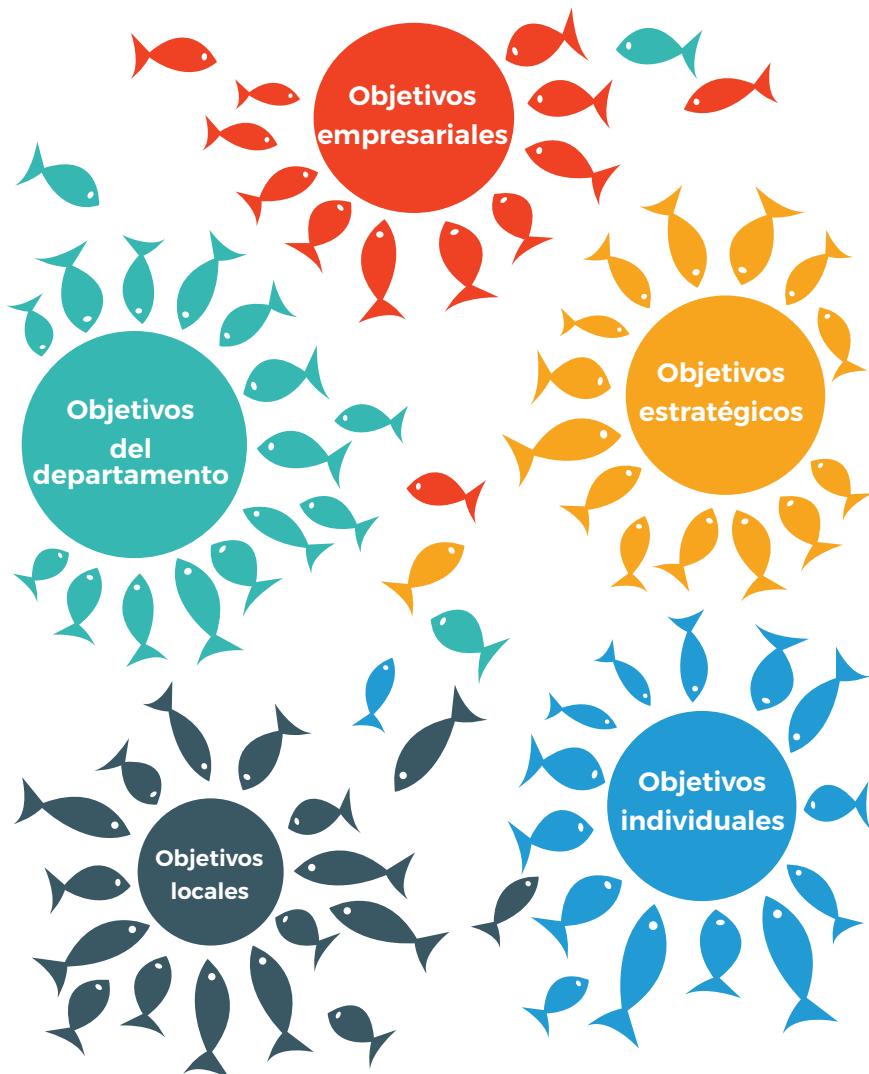
De acuerdo con una encuesta hecha por PMI, la gran mayoría de los gestores de proyectos creen que los proyectos en los cuales trabajan son estratégicos, sin embargo, solo uno de cada cuatro ha visto o escuchado una conexión estratégica clara, ya sea por escrito o de forma verbal.³ Y no es únicamente eso, pues la mitad de los administradores de proyectos reportan que estos se encuentran determinados por individuos trabajando solos o basados en métodos informales, o que simplemente no saben cómo prioriza los proyectos su organización.

Mantenga la conexión entre los proyectos y los objetivos

Aquí es donde el despliegue de políticas entra en acción. El despliegue de políticas ayuda a los miembros del equipo de liderazgo a crear

Portafolio de proyectos típico

Cada proyecto de mejora o iniciativa apunta hacia el objetivo primario que se busca apoyar



Alineación de proyectos



La importancia de un cambio en la cultura empresarial

Un ejemplo real

Graphic Packaging International, una empresa manufacturera del sector de empaque de producto de \$4.1 billones de dólares, comenzó sus esfuerzos de mejora formalmente con la adopción del programa SixSigma. La metodología liderada por expertos y basada en proyectos apoyaba los esfuerzos de la compañía (integrada de modo vertical) para reducir continuamente sus costos.

La compañía tiene una clara mentalidad respecto a la reducción de costos permanente, de acuerdo a Phil Geminder, Vicepresidente de Graphic Business Systems. Su equipo apoya a 58 instalaciones de la empresa. Hace algunos años instauraron metodologías Lean a su portafolio de herramientas, principalmente para involucrar a más empleados directamente en la lucha por mejorar el desempeño de la compañía.

“Aceptamos LeanSigma® después de que la gerencia determinó que era necesario un cambio en la cultura empresarial y que necesitábamos que la organización entera se alineara, en vez de estar operando de modo aislado”, recuerda Geminder. Dos años después de introducir las herramientas Lean en conjunto con una adquisición mayor, Graphic Packaging comenzó a utilizar la política de despliegues para articular de modo más claro la visión y valores de la compañía y desarrollar una estrategia CI mucho más sustentable. Esto incluyó un pool de proyectos de mejora activo que mantenía lazos entre los indicadores clave de desarrollo (KPI's) corporativos y el nivel de actividad en la planta.

“El despliegue de estrategias apoya la habilidad de ejecución de Graphic en un nivel tanto de planta como empresarial”, añadió. “Puedes tener un gran plan y una gran estrategia, pero si no sabes ejecutarlo, no vas a llegar a ningún lado”, destacó Phil Geminder.



un plan de acción detallado para lograr los objetivos estratégicos, lograr acuerdos respecto a los indicadores claves de desempeño y asignar responsabilidades individuales. También establece un proceso y una serie de pasos disciplinados para monitorear proyectos y el progreso de los mismos.

“Los equipos de liderazgo pueden tardarse mucho en discutir sus planes estratégicos a cinco años y establecer una visión. Pero no se adentran en los detalles de cómo ejecutar esa visión”, dice Sheri Nemeth, una consultora senior de TBM. Como la directora corporativa del Sistema de Negocios Danaher, Nemeth dirigió a un equipo interno de consultores enfocado en la rápida integración de nuevas adquisiciones.

“Las personas siempre se van de las sesiones de planeación con percepciones distintas de lo que se necesita para lograr dicha visión. Con todos teniendo ideas distintas acerca de cómo lograr los planes, pronto empiezan a aparecer problemas de tiempo y recursos. Lo que un gestor cree que es importante no necesariamente lo es para alguien

más y viceversa. Y es entonces cuando surge el conflicto”, agrega.

Después de que el plan estratégico ha sido establecido, el proceso de despliegue reúne a todos los líderes organizacionales para discutir y acordar tres de los cinco procesos clave que de forma conjunta van a llevar a cabo y a apoyar durante todo el año siguiente. Estos tienden a ser procesos funcionales cruzados que requieren soporte en diferentes niveles. Este ejercicio de creación de consenso desarrolla los cambios estructurales difíciles necesarios para que la visión estratégica sea clara para todos.

“Todo mundo está de acuerdo en que los objetivos que generan verdaderos avances son importantes. Y todo mundo también concuerda en la importancia de proveer recursos y volverlos una prioridad, de modo que no haya malos entendidos dentro de la organización acerca de cómo ésta se va a mover hacia adelante. El poder del despliegue de estrategias radica en la alineación,” afirma Nemeth.

El despliegue de estrategias prioriza objetivos y los conecta con el plan estratégico. Si acaso faltara este proceso de alineamiento, los proyectos tenderían a proliferar basados en asuntos inmediatos, usualmente con conexiones poco claras con los objetivos a largo plazo.

Fuentes:

1 Benko, Cathleen and McFarlan, F. Warren, Connecting the Dots: Aligning Projects With Objectives in Unpredictable Times (Harvard Business School Press, 2003).

2 Ibid, Preface, ix.

3 “Unleashing Organizational Potential through People and Projects,” Insights Learning & Development and Project Management Institute (2009). del proyecto será responsable de la planeación, ejecución, control y corrección (cuando sea necesario) de las actividades concretas y de rendir cuentas periódicamente para asegurar el logro de las metas oportunamente con las acciones necesarias.

TBM puede acompañarlo en cada etapa proporcionándole herramientas para lograr el éxito de su plan.

EL MÁS RÁPIDO SIEMPRE GANA

En TBM nos especializamos en consultoría de operaciones y de cadena de suministro para fabricantes y distribuidores. Ayudamos a las empresas a ser más ágiles, rápidas y a que su desempeño sea de 3 a 5 veces mejor que su competencia.

in | | | tbmco.mx

