

## La Gestión Visual factor clave para el control de procesos

Por: Lina Castro – Comunicadora Social

Tomado de la Revista Dirección Industrial No. 2 Marzo 2010

Las imágenes forman una parte muy importante de nuestra existencia como individuos y como sociedad. En la publicidad se encuentran fotografías y videos que venden productos. La ciencia muestra sus grandes hallazgos a través de registros visuales, cada vez más impactantes, del cuerpo humano o del espacio exterior. El periodismo construye la conciencia histórica por medio de testimonios gráficos; casi simultáneamente al desarrollo de los hechos más determinantes para las naciones, llega a millones de personas en todo el planeta. Por otro lado, los álbumes fotográficos y las grabaciones de los momentos más memorables de nuestra vida guardan los recuerdos que compartiremos con nuestros seres queridos.

En fin, estos son unos pocos ejemplos, entre miles de situaciones, donde las imágenes tienen cabida. Sin embargo, como lo explican Alexis Gerard y Bob Goldstein en su libro *Going Visual (Volviéndose Visual)*<sup>1</sup>, hay un espacio dentro de nuestra cotidianidad donde el intercambio gráfico aún no cobra la importancia que debería tener: los negocios. Durante el desarrollo de nuestras tareas, escribimos extensos reportes, memorandos tediosos y distinto tipo de correspondencia, cuyo fin es explicar diversas situaciones a colegas, en ocasiones, de otras nacionalidades. Sin saber que, con una simple fotografía, podría ahorrarse tiempo, dinero y energía, además de acelerar la marcha de los procesos.

Una organización visual implanta cuatro pasos específicos: Planificación, Organización, Ejecución y Control. Así, el curso de las actividades programadas para el cumplimiento de la metas se ajusta perfectamente a las directrices organizacionales de la compañía, lo cual facilita la medición de variables, además de realizar todo un recuento del desarrollo de las labores y establecer acciones frente a los resultados obtenidos. Un aspecto a resaltar es cómo, mediante los recursos gráficos e icónicos utilizados, el análisis de este proceso es mucho más tangible y la comprensión cabal de la situación es común a todos los miembros del equipo.

- ❖ Planificación: Durante la planificación van a establecerse los objetivos a alcanzar. De esta manera, variables como los costos de producción, despilfarros, pérdidas de tiempo y medidas de calidad, entre otras, pueden monitorearse fácilmente y ser llevadas a términos financieros. Gracias a la gestión visual, el control de estas metas

podrá realizarse diariamente. La disponibilidad, el rendimiento y nivel de eficiencia de un equipo también se verifican ágilmente con este tipo de herramientas.

Las actividades de esta gestión se dividirán en dos categorías: El control de procesos técnicos y la Gestión de Compromisos. La primera se refiere a fijar estándares con base en los requisitos técnicos del proceso. Son los expertos de mantenimiento y producción quienes definen las condiciones ideales para realizar el trabajo en la fábrica. De esta forma, se puntualizan los objetivos que van controlarse desde la gestión visual. En la segunda, se fomenta la participación y el cumplimiento de los compromisos por parte del personal en la implantación de las estrategias de producción. Ambas aplicaciones son sinérgicas y tienen una fuerte relación.

- ❖ **Organización:** Es la actividad de preparar los recursos necesarios para realizar un trabajo que conduzca a la obtención de las metas previstas. Organizar implica tomar los parámetros que se van a gestionar y controlar visualmente, definir los estándares o rangos de operación, símbolos, imágenes y ayudas visuales que se emplearán para el monitoreo. Finalmente, debe entrenarse al trabajador sobre los principios de inspección, potenciales situaciones anormales, rutinas de observación de los controles visuales y acciones preventivas para evitar errores.

El proceso de organización constará de cuatro pasos diferentes para determinar los recursos necesarios y su administración. Primero se definen las variables que pueden medir el progreso de las actividades y la eficiencia de las labores de limpieza de la maquinaria, dependiendo siempre de los requisitos técnicos para la elaboración del producto y sus parámetros de calidad. Después, se prosigue a definir los sistemas de gestión visual que pueden implementarse como: tableros, tarjetas, señales o fichas de control. Esta actividad depende de dos factores: la marcación del lugar de trabajo con códigos y símbolos, así como la señalización de los contornos.

El paso número tres se refiere al entrenamiento que deben recibir los trabajadores para entender el funcionamiento de las herramientas: por qué se debe medir una variable y cómo ésta afecta al proceso, además de los niveles de control y la forma de proceder en caso de una situación anormal. Es importante tener en cuenta que la información visual por sí sola no logra mantener el sistema funcionando; lo que realmente permite el sostenimiento de una actividad es la comprensión profunda del proceso o del evento.

Finalmente, deben implantarse acciones preventivas. El objetivo de este procedimiento es evitar cualquier desviación que se pueda presentar en el futuro y contar con un plan de contingencia. Esta es la mejor manera de lograr resultados. Asimismo, el sistema de gestión visual debe incluir rutinas para la observación periódica de las herramientas gráficas, a fin de detectar anomalías y hacer

pronósticos sobre comportamientos anormales. El ideal es no tener que esperar a que suceda un incidente para instaurar acciones correctivas, sino evitar a toda costa los fallos operativos que puedan ocurrir.

❖ Ejecución y Control: Siempre de la Mano.

Estas dos actividades deben ser realizadas paralelamente, ya que la mentalidad dentro de la que debemos trabajar es la de la prevención. Por lo tanto, durante el desarrollo de las labores asignadas tienen que realizarse verificaciones inmediatas, a fin de sostener los niveles óptimos de operación en lo referente a las condiciones de la maquinaria y el progreso del trabajo. Es así que, gracias a las herramientas visuales, se realiza un seguimiento continuo de estos ítems y puede llevarse un registro de la evolución de los procesos. En gestión visual, estas actividades de valoración y monitoreo se llevan a cabo desde el control de los procesos y la verificación de los equipos, así como el análisis sobre el desempeño del negocio.

La manera de valorar los avances de los programas y las condiciones de los equipos es a través de formatos visuales que demarcan el sitio y los útiles de trabajo. Mediante etiquetas y señales gráficas, se ilustran los niveles ideales de funcionamiento de las operaciones y la maquinaria, permitiendo el control de los procesos para cumplir con los estándares antes establecidos. Gracias a este tipo de instrumentos, puede garantizarse que la máquina marche bajo condiciones ideales, también apoyar la función de limpieza y lubricación, necesaria para su mantenimiento. De esta forma, a medida que se ejecutan las labores cotidianas de producción, se monitorea el desempeño de las operaciones y, a su vez, pueden corregirse, prontamente, cualquier anomalía presentada.

En lo concerniente al negocio, habrá de realizarse una evaluación sobre el desempeño general de todos los departamentos. En este punto se reúnen las metas y acciones de alto nivel con las metas y acciones de niveles inferiores. El enfoque de esta actividad es que los directivos prevengan aquellas situaciones que obstaculizan el logro de resultados. Durante lo corrido del año deberán realizarse controles periódicos correspondientes al progreso del trabajo. Trimestralmente, la dirección evalúa la implantación de las políticas; mensualmente, los mandos medios valoran el desempeño de su departamento; diariamente, cada empleado examina su propio trabajo; y, anualmente, se establecen nuevos objetivos a partir de los resultados reportados.

Los tableros de gestión visual son las herramientas idóneas para llevar el registro de este proceso. Compañías consideradas como *World Class Performance* emplean permanentemente gráficos de proceso o diagramas de flujo conocidos como macroprocesos, los cuales incluyen los proveedores (inputs), procesos (output) y variables clave del cliente (SIPOC). En estas empresas, la dirección superior utiliza

Diagramas Matriciales, representaciones del Cuadro de Control (Balanced Score Card) y otro tipo de ayudas que muestran el despliegue de los objetivos de mejora para toda la compañía o área funcional, conocidos como Dashboard. De esta manera, se lleva un reporte actualizado del progreso de las actividades en todos los departamentos.

### **El diálogo como apoyo de la Comunicación Visual:**

La comunicación visual tiene muchas ventajas que hemos nombrado a lo largo de este trabajo, entre ellas la rápida captación de sus mensajes y la fácil difusión de información. Sin embargo, el lenguaje escrito y la oralidad siguen jugando un papel muy importante dentro de los procesos de comunicación de las empresas, pues limitan las interpretaciones de los receptores y guían el entendimiento de los datos. Por otro lado, la discusión sobre las opiniones de quienes hacen parte del equipo, así como los aportes y soluciones que surjan durante el trabajo en grupo, generan compromisos frente a la situación actual y permiten darle una mayor validez a la comunicación gráfica al constituirse en un acto constructivo de mejora.

El hombre genera acciones a través del dialogo, y una de las más importantes es la creación de compromisos.<sup>4</sup>Es desde los actos de conversación que las personas generan estructuras de trabajo; las labores de una compañía están hecha de palabras: los reportes de operaciones, la corrección de actividades o el dictado de instrucciones. Por esta razón, el intercambio de opiniones fortalece la toma de decisiones, además, la ejecución de los planes se hace mucho más exacta. Los espacios de charla son vitales en una compañía, pues estimulan la creatividad de los empleados.

Pero el diálogo no se refiere a la exposición de puntos de vista desde una posición defensiva; en nuestro contexto, estas dinámicas deben girar en torno a una metodología que guíe el desarrollo de las actividades hacia la búsqueda de soluciones y el diseño de nuevos productos. Cuando se debate, el objetivo principal de los interlocutores es la persuasión; mientras que la conversación pretende construir una interpretación común entre los participantes y así determinar líneas de acción bajo el consenso de todos, lo cual garantiza un mayor nivel de compromiso.

En las empresas japonesas se considera el dialogo como una inversión importante para las compañías; pues, gracias a los aportes de los integrantes, se establece un proceso de aprendizaje común y compartido a partir de la experiencia y conocimiento de los mismos empleados. Toyota, por ejemplo, se caracteriza por poseer reales redes de conversación, donde se estimula la participación para mejorar el rendimiento. Los altos niveles de productividad de esta compañía convierten su modelo de trabajo en uno de los más admirados del mundo, el cual ha sido copiado por innumerables organizaciones; se han escrito bastantes documentos al respecto, pero el secreto real de su éxito radica en las personas, más que en los procesos.

Los equipos se fortifican con las dinámicas que les permiten unificar impresiones y tomar acciones en conjunto. La motivación aumenta cuando el trabajador tiene la oportunidad de contribuir y recibir reconocimientos. Los tableros de gestión visual o cualquier otro tipo de herramientas gráficas son excelentes espacios que sirven como marco metodológico para orientar el flujo de ideas y brindar un contexto de la situación a ser analizada. Así, se supera la ejecución de tareas simplemente operativas para que la percepción de los colaboradores se expanda a la estrategia de la compañía.

Para el caso que nos ocupa, la gestión visual provee una base conceptual sobre el progreso de la producción y, como lo mencionábamos en una oportunidad anterior, permite controlar con mayor frecuencia la ejecución de las labores, debido a la comprensión instantánea de la información. No obstante, frente a los pronósticos resultantes es necesario tomar acciones correctivas o de mantenimiento. Por esta razón, las negociaciones entabladas frente a los informes gráficos son el paso culminante para el éxito del trabajo.

Conocemos las ventajas que ofrecen las imágenes en la comunicación organizacional y, por ende, en el desarrollo de las labores propias del negocio. En cualquier caso, las palabras: el poder de la conversación y los intercambios verbales, apoyan la eficiencia de las representaciones gráficas al establecer un marco común de interpretación, facilitando la toma de decisiones. Entre los beneficios notables que reciben las empresas que implantan este tipo de programas está: la prevención de riesgos, la mejora de los tiempos de respuesta, un análisis más profundo de los problemas técnicos, la innovación de procesos, el estudio detallado de los defectos de calidad, así como la revisión eficiente de procedimientos y estándares.

## Referencias

1. “Going Visual” es una publicación del año 2005, autoría de Gerard Goldstein, donde se muestran las grandes posibilidades que ofrece la comunicación visual dentro de las empresas en el incremento la productividad y agilización la toma de decisiones. Esta obra es fundamental dentro del desarrollo de este trabajo, pues sirvió como principal apoyo conceptual.  
*Gerard A., Goldstein B. Going Visual .Hoboken, New Jersey; Ed. John Wiley & Sons, Inc., 2005*
2. Image People llevo a cabo este estudio en el año 2007 junto a la Universidad Sergio Arboleda, donde participaron más de doscientas empresas del continente. El reporte entrega indicadores sobre distintos temas relacionados con comunicación interna y gestión. Puede ser consultado en: [http://www.imagepeople.com.co/descargas/comunicacion\\_interna\\_america\\_latina.pdf](http://www.imagepeople.com.co/descargas/comunicacion_interna_america_latina.pdf).

3. La Gestión visual es vista como un proceso gerencial que se vale del modelo tradicional: planeación, organización, ejecución y control, desde el cual se valoran y generan resultados. Este tema de es desarrollado con mayor profundidad en el artículo virtual “Definiciones de Gestión Visual” <http://www.ceroaverias.com/visual/experiencias.htm>
4. J. Austin, uno de los pensadores más importantes del siglo XX, considera que una de las características del hombre es realizar trabajos con palabras, pues éste utiliza verbos que implican acciones, siendo una de las más importantes la de asumir compromisos. Este tema se encuentra desarrollado con mayor profundidad en el programa virtual Gestión Visual para la Productividad de la página web [www.aretpm.com](http://www.aretpm.com), de mi propia autoría.
5. Gerard y Goldstein plantean cinco pilares primordiales que funciona como marco durante todas las etapas del proceso para implantación de las operaciones de comunicación visual dentro de la empresa. Estos pilares contienen una serie de cuestionamientos, los cuales permiten a los gerentes examinar los procesos comunicativos dentro de la compañía y, de este modo, reformar las operaciones de gestión del negocio a través de nuevas herramientas informativas.  
**Gerard A., Goldstein B.** *Los Cuatro Requisitos Esenciales y los Cinco Pasos de Acción de una Estrategia Going Visual.* (The Four Essential Requirements and Five Action Steps of a Going Visual Strategy) En: *Going Visual*. Hoboken, New Jersey; Ed. John Wiley & Sons, Inc., 2005. Pág.35-51