



LOS DEPARTAMENTOS ESTANCO

Nº 1811

DOCUMENTOS PLANNING®

Por: Carlos Alberto Mejía Cañas
Consultor / Gerente

De acuerdo con la academia de la lengua, los sinónimos de la palabra estanco son: hermético, cerrado, impenetrable, incomunicado o aislado, significados que son la forma adecuada para describir la conducta y relaciones que, en ocasiones, se presentan en determinadas dependencias de una organización con relación a las demás áreas de la empresa, son los llamados departamentos estanco.

Por citar un ejemplo hipotético, una expresión del tipo: *“el trámite entró a jurídico... ¡uy!, quedó en el congelador, ¿cuándo ira a salir el documento...?”* Esta es una expresión de angustia e impotencia de alguien que ha solicitado un trámite al área jurídica y espera, como de costumbre, lo peor: demora, dilación, devolución, incomprensión, mal trato o ninguna solución: ¡Qué horror!, pero así sucede.

Una organización es una cadena de valor continua, conformada por eslabones que interactúan mutuamente para desarrollar acciones tales que permiten, finalmente, satisfacer la necesidad y la aspiración del consumidor o cliente. Esos eslabones son las distintas áreas o dependencias, según como está estructurada la empresa, cada uno de las cuales tiene unas funciones,

tareas o responsabilidades a cargo, frente a la institución, como un todo, o frente a otras áreas específicas. El cumplimiento oportuno, encadenado y eficiente de dichas funciones, conforma los diferentes procesos de la organización, diseñados para su buen funcionamiento y desarrollo, tanto interna como externamente.

Sin embargo, hay departamentos estancos, donde, como ya se describió, las tareas no fluyen y los procesos se detienen. El costo implícito de esto es potencialmente detener el avance de la organización, en sus tareas y responsabilidades frente a entes externos de gobierno, supervisión, investigación, gremiales o de clientes y relacionados. Y, ni hablar cuando un eslabón del encadenamiento al interior de una empresa afecta simultáneamente, con su demora o dilación, a varios otros eslabones, el costo se puede volver de grandes proporciones.

Lo más preocupante es que, aunque se conoce que hay departamentos estancos, poco se hace para resolverlos, con la supuesta finalidad de evitar confrontaciones o más problemas, con lo cual aquellas dependencias estanco se vuelven parte del paisaje, de la costumbre, se aceptan como un hecho y no se solucionan.

Estudios diversos realizados en casos específicos han demostrado costos acumulados por dependencias estancos tan severos que afectan significativamente el margen y la rentabilidad de la empresa. Por ejemplo, una empresa descubrió que su área logística de distribución retrasaba las entregas hasta quince días frente a la fecha prometida al cliente. Esto significaba, mala oportunidad, pésima satisfacción, pérdida de ventas, menos pedidos y éxodo de clientes, algunos de los cuales tuvieron la paciencia de tratar de “entenderlo” al principio, pero luego, por supuesto, cambiaron su proveedor. Al estudiar ¿qué sucedía?, se hicieron varios hallazgos:

- Había falta de clasificación adecuada de los productos terminados en el inventario.
- Los productos estaban mal etiquetados.
- Las entregas se suspendían por existir partes del pedido que “no se disponían” por falta de coordinación, si bien se tenía la mayor parte del pedido completo.
- No se hacía una buena programación de las rutas de entrega y los despachos pasaban varios días sin realizarse, aunque estaban “listos”.
- Y así, existían varios otros factores los cuales afectaban severamente el tiempo de entrega real versus el tiempo pactado para la entrega.

Esta empresa se caracterizaba por un buen producto, acreditado y reconocido, sin

embargo, su mala logística de distribución (su departamento estanco) la estaba dejando fuera de mercado y de la competencia, amenazando su existencia.

Como este podrían citarse muchos casos de la vida real. Sin embargo, los esfuerzos de las compañías son los de ganar las “batallas” con esfuerzos mercadológicos y de ventas con los clientes y frente a los competidores, cuando muchas de esas “batallas” ya están perdidas debido a los departamentos estanco que tienen internamente. Si no se resuelven los estancos, no se ganarán los clientes y los mercados.

Es cierto que, en ocasiones, un departamento estanco se presenta por baja planta de personal, condiciones técnicas, de desconocimiento o limitaciones en las habilidades y destrezas de los empleados disponibles, todo lo cual es necesario resolver. Pero, los problemas más graves, surgen cuando aún, teniendo todos los elementos para no ser estanco, se es estanco. La actitud de las personas, su disposición, su sentido de pertenecía y de colaboración, hacen mucho en favor de la atención oportuna de las soluciones. Qué diferencia hay en un trámite cuando quien lo recibe dice: “estoy muy ocupado, déjelo ahí que después veo cuando lo tramito” a un “con mucho gusto, termino esta labor y lo miro, para ver si puedo resolverlo hoy mismo”. Esos dos tipos de personas existen en las organizaciones, los primeros suelen convertirse en estanco y los segundos, en departamentos solución.



Vale la pena preguntarnos si al interior de nuestra empresa tenemos uno o varios departamentos estancos, por qué se originan, cómo se resuelven y cómo lograr que la cadena de valor de la empresa sea un proceso sucesivo de soluciones y no de trancones. Muchos costos, faltas de oportunidades, insatisfacciones y pocas realizaciones pueden estar escondidos en la existencia de los departamentos estanco.

Noviembre 2018

Acerca de Planning

Planning es una empresa privada colombiana creada en 1997, que proporciona servicios especializados de consultoría e investigación, elabora publicaciones sobre estrategia y desarrolla y comercializa modelos de planificación y evaluación de la gestión, dirigidos a satisfacer las necesidades de la dirección superior.



Servicios: Si desea conocer más sobre nuestros servicios de asesoría y sistemas de inteligencia, pulse en cualquiera de los vínculos:

- ✓ [Competitividad y Estrategia](#)
- ✓ [Mercadeo Eficaz](#)
- ✓ [Valor agregado eficiencia y productividad](#)
- ✓ [Desarrollo de propuestas de valor](#)
- ✓ [Estrategia y Scorecard](#)
- ✓ [Inteligencia de Negocios](#)
- ✓ [Sistema Planner](#) - Costos, rentabilidad y gestión
- ✓ [Sistema Monitor](#) - Competitividad, estrategia y riesgo



Recomiende a un amigo: Si usted desea que alguien más reciba esta publicación, [pulse aquí](#) para entrar a la página de referidos.



Información de contacto: Para contactarse con nosotros [pulse aquí](#), escribanos a info@planning.com.co o llámenos al teléfono (574) 4120600 en Medellín.

Síguenos en:

