

COMO IMPLICAR A LOS EMPLEADOS EN EL DESARROLLO DE INICIATIVAS LEAN MANAGEMENT

Por: Humberto Álvarez Laverde

Introducción

Es frecuente escuchar en nuestros seminarios y cursos de formación, las siguientes preguntas a directivos que han experimentado procesos de mejora y cambio, sin lograr verdaderas transformaciones de la empresa ¿Por qué las organizaciones empresariales no logran comprometer a las personas eficazmente? ¿Por qué tardan tanto los planes y proyectos de mejora continua en ejecutarse y sin embargo, no se logran los resultados esperados? Estas y otras preguntas muestran que los directivos no se sienten cómodos con los métodos y estrategias empleadas, como tampoco con los resultados obtenidos, muy necesarios para enfrentar las grandes transformaciones estructurales que se están dando en numerosos sectores.

En esta oportunidad he explorado las causas de estas preguntas y apporto algunas reflexiones útiles para ayudarle a la organización a diseñar estrategias de cambio y renovación de las ideas de gestión de los procesos de mejora continua y negocio. Crear una organización en la cual sus integrantes se sientan responsables por ella e implicados en su éxito es un enfoque efectivo de management. En realidad, sin embargo, la mayoría de las organizaciones que han iniciado procesos de mejora continua, no han logrado involucrar a todos los individuos y emplean solo parte del potencial de estos.

Estructurar una organización donde el empleado se implique, requiere de un buen desarrollo de la siguiente fórmula que propone E. Lawler (2002).

Implicación = Información + Conocimiento + Delegación de Poder + Reconocimiento

Es frecuente enunciar como el potencial competitivo de una empresa está en la forma de dirigir la organización. Informes de investigación consideran que la calidad del management es una consideración importante en la determinación del valor de la empresa y de su posibilidad de tener éxito. Las iniciativas de mejora continua, además de aplicar técnicas Kaizen, deben considerar la forma como en estas organizaciones se dirigen las iniciativas de mejora continua y el negocio.

Tradicionalmente el término bien manejadas se ha aplicado a las organizaciones que poseen un fuerte liderazgo en la alta dirección y que ejecutan un modelo de control mejor que otras. Un sistema de management efectivo es más que una suma de partes. Es un conjunto integrado de políticas, prácticas y comportamientos. Algunas veces se confunde tener un buen sistema de management, con tener empleados altamente cualificados y de gran calidad. Esto es un error, ya que tener empleados de alta calidad, no asegura que una organización tenga una ventaja competitiva sostenible o una

ventaja a corto plazo. Si los empleados son deficientemente implicados, o si los sistemas organizacionales no son los correctos, el talento se puede desperdiciar o se pueden ir al competidor, lo cual limita el mantenimiento de la ventaja competitiva.

Existe una tradición en la forma de pensar, sobre como el enfoque de management puede suministrar una ventaja competitiva. Este tema ha sido tratado en numerosos libros de management. Estos libros argumentan que la ventaja competitiva se puede obtener no aplicando sistemas tradicionales de management en mejor forma. Sino adoptando nuevas e innovadoras formas de management que sean más efectivas para organizar y dirigir personas.

La industria del automóvil provee un dramático ejemplo de cómo las organizaciones y la forma como estas son dirigidas suministran una ventaja competitiva. Todos conocen la historia del éxito de la industria japonesa del automóvil. Durante las primeras etapas de la penetración de estas industrias en los mercados occidentales, se justificó su éxito con argumentos como su estrategia de bajos salarios, soporte del gobierno o hasta su tecnología más avanzada de fabricación. Estas explicaciones, seguramente encajaron inicialmente, durante las primeras fases de penetración en mercados occidentales.

Pero hoy, es clara la evidencia que sugiere que la última y tal vez la más importante ventaja competitiva de los fabricantes de autos japoneses, está en su habilidad para organizar y dirigir el trabajo. La más dramática evidencia para esta conclusión, es la habilidad de las compañías japoneses de alcanzar el éxito diseñando y fabricando autos en Estados Unidos, empleando trabajadores y directivos no japoneses; cosa que se pensaba en un principio que era donde estaba la ventaja de estas industrias originalmente. Investigaciones como las realizadas por J.D. Power Company, una agencia independiente de investigación, muestran claramente que los coches de más alta calidad fabricados en Estados Unidos, proceden de las plantas japonesas “transplantadas” en ese país. Sin embargo, estas plantas no emplean tecnología superior de manufactura. La razón es la superioridad clara de los enfoques de management empleados en esas plantas. La superioridad de la calidad de productos y servicios, está fuertemente influenciada por las formas como una compañía está organizada y dirigida. Los fabricantes japoneses se han movido más allá de producir coches libre de fallos a un enfoque de calidad donde el automóvil se aprecia como una experiencia total de calidad, hasta en aquellos puntos más emocionales, logrados con la práctica sistemática de la Ingeniería Kansei.

Explorando soluciones

Un enfoque de management orientado a la búsqueda del compromiso del personal, confía mucho más en el auto control o autogestión, en lugar de los tradicionales conceptos de control propuestos por Edgard Taylor. Típicamente el trabajo es organizado para ser desafiante, interesante y motivador. En una palabra, tiene sentido para el trabajador y este conoce el propósito de por qué lo hace. No simplemente ve el trabajo como una forma de conseguir un dinero para subsistir. Los individuos se les otorgan el conocimiento y poder para poder influenciar las decisiones. Ellos reciben

información sobre la organización de las operaciones y su rendimiento, son entrenados así que pueden entender y operar con un buen entendimiento del negocio. El enfoque del management orientado a la implicación asume que los individuos pueden ejercer una cantidad considerable de auto control. El trabajador asume en este enfoque puede aportar tanto su trabajo manual como también el intelectual. Así los trabajadores son retados a sugerir ideas, aportar soluciones para mejorar su propio sistema de trabajo.

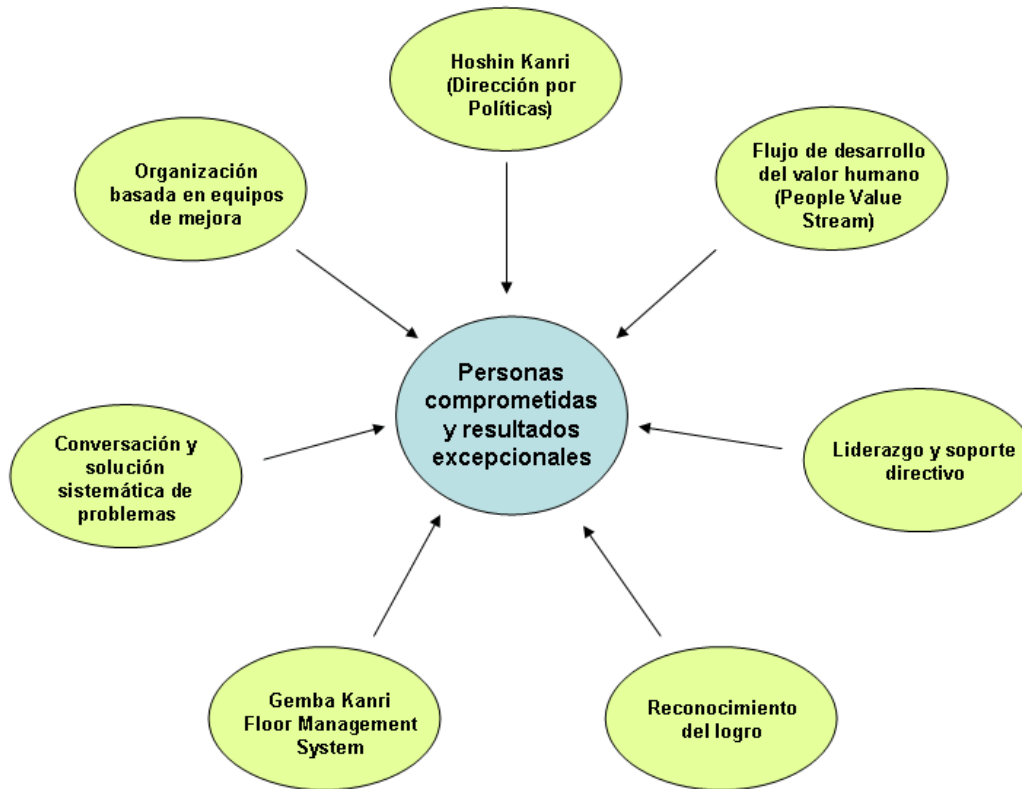
El punto de partida para un manager que busca la implicación, está en lograr despertar la razón y el sentido del trabajo en la vida del empleado. El desarrollo para el logro personal cobra importancia dentro del sistema de Toyota “People Value Stream”. El PVM de Toyota considera que en igual forma como existe un proceso de flujo de procesos de fabricación de coches, debe existir en una organización, un sistema de desarrollo y crecimiento de la persona, con un sentido de propósito de vida y de trabajo. Toyota ha logrado hacer del PVS, una forma de crear sentido al empleado, ya que no solo el propósito de su trabajo es fabricar coches, sino también, ayudar a desarrollar a otros.

Al analizar la enseñanza japonesa en los modelos de management y contrastando los conceptos teóricos aportados por pensadores en numerosas fuentes documentales, hemos identificado los siguientes procesos, como críticos sobre la forma como se logra la implicación de las personas en el desarrollo de procesos de mejora continua. Estos procesos se pueden alinear adecuadamente con la fórmula sugerida por Lawler (2002).

Los anteriores procesos deben ser analizados y adaptados a las condiciones del management actual existente en cada organización. Veamos algunas consideraciones de estos procesos:

- El sistema Hoshin Kanri o Dirección por Políticas, es un poderoso sistema de despliegue de objetivos y de formulación de acciones para lograr estas metas. Implícito, posee unos sistemas de trabajo que permiten invitar a participar al empleado en la formulación de los objetivos de mejora del negocio, como también, en las métricas que se emplearán para el autocontrol del trabajo que se realizar para alcanzar los objetivos. Este sistema de management, es simple, práctico, pero requiere de una disciplina en la aplicación del ciclo PDCA durante su ejecución.
- Gemba Kanri o Shop Floor Management. Este es un sistema de gestión de las actividades diarias en un negocio. Es impulsado por los objetivos desplegados a través del sistema Hoshin Kanri. Su operación se fundamenta en hacer visual el control y el avance alcanzado.

Creación de organizaciones altamente implicadas



Compromiso = Información + Conocimiento + Delegación de Poder + Reconocimiento

- Organización basada en equipos. Estos equipos tienen el propósito de permanentemente estudiar la forma como se puede mejorar el sistema de trabajo. El liderazgo en equipos o creación de equipos auto liderados, ayuda significativamente a implicar al empleado, ya que se logra transferir el poder y responsabilidad de control de actividades cotidianas.
- La empresa vista como una red de conversaciones, más que una estructura jerárquica, ayuda a aumentar el sentido de responsabilidad. No es suficiente crear equipo de trabajo autónomo. Es necesario ofrecer el tiempo para que estos puedan interactuar a través de procesos de conversación, tanto para coordinación, como para el estudio y solución de problemas.
- El sistema de desarrollo de personas (People Value Stream) debe dar respuestas eficaces sobre la forma de desarrollar el talento, competencias y capacidades de las personas. El PVS debe indicar en qué formar, estrategias de formación, como seguir y apoyar las primeras prácticas, valorar el logro y reconocer el crecimiento.
- Solución de problemas en forma sistemática. El propósito superior de un empleado altamente implicado es ayudarle a otros a resolver los problemas en el trabajo. La mejora de las operaciones se logra a través de la eliminación de las pérdidas identificadas por el personal. Al aplicar métodos estandarizados de

análisis y solución de problemas, aumenta el conocimiento de las personas (On the job development). Pero no solo se logra la satisfacción de haber alcanzado soluciones a los problemas formulados. Ayudarle a otra persona a resolver problemas, ofrece una satisfacción adicional.

- Ofrecer soporte y reconocer los logros son parte de los procesos que se deben considerar para aumentar el compromiso del personal. El tutor que enseña, que explica una y otra vez un tema, demuestra al trabajador la importancia de su trabajo y le ayuda a aprovechar lo mejor que posee cada persona, en lugar de centrarnos exclusivamente en el desarrollo de habilidades que son débiles en el individuo.

En posteriores artículos, ofreceremos a los directivos algunos “comos” para la acción, con el fin de ofrecer instrumentos útiles para poner en marcha estos conceptos presentados brevemente en este documento.

Referencias

En Apsoluti hemos desarrollado el anterior modelo a partir de trabajos seminales de autores destacando como los siguientes:

- Funcionamiento de las organizaciones: modelo antropológico. Juan Antonio Pérez López
- Creando organizaciones para el futuro. Fernando Flores -
- El hombre en busca de su sentido. Viktor E. Frankl
- Cultura de Toyota - Satoshi Hino
- Actos del lenguaje: cómo hacer cosas con palabras. John L. Austin
- Procesos en las empresas. David Garvin
- Hoshi Kanri - Goal QPC
- Daily Management - Noriaki Kano
- Teoría TPM - Humberto Alvarez Laverde
- Management como ventaja competitiva - Edward Lawler

Humberto Alvarez Laverde
Barcelona
Abril - 2008