



www.ieem.edu.uy

ESCUELA DE NEGOCIOS
UNIVERSIDAD DE MONTEVIDEO

MENOS ESCRITORIO Y MÁS VUELTA POR LA FÁBRICA

Gerentes, jefes y dueños de proceso harían bien en ponerse el casco blanco y dar una vuelta por sus fábricas más seguido, preferentemente todos los días

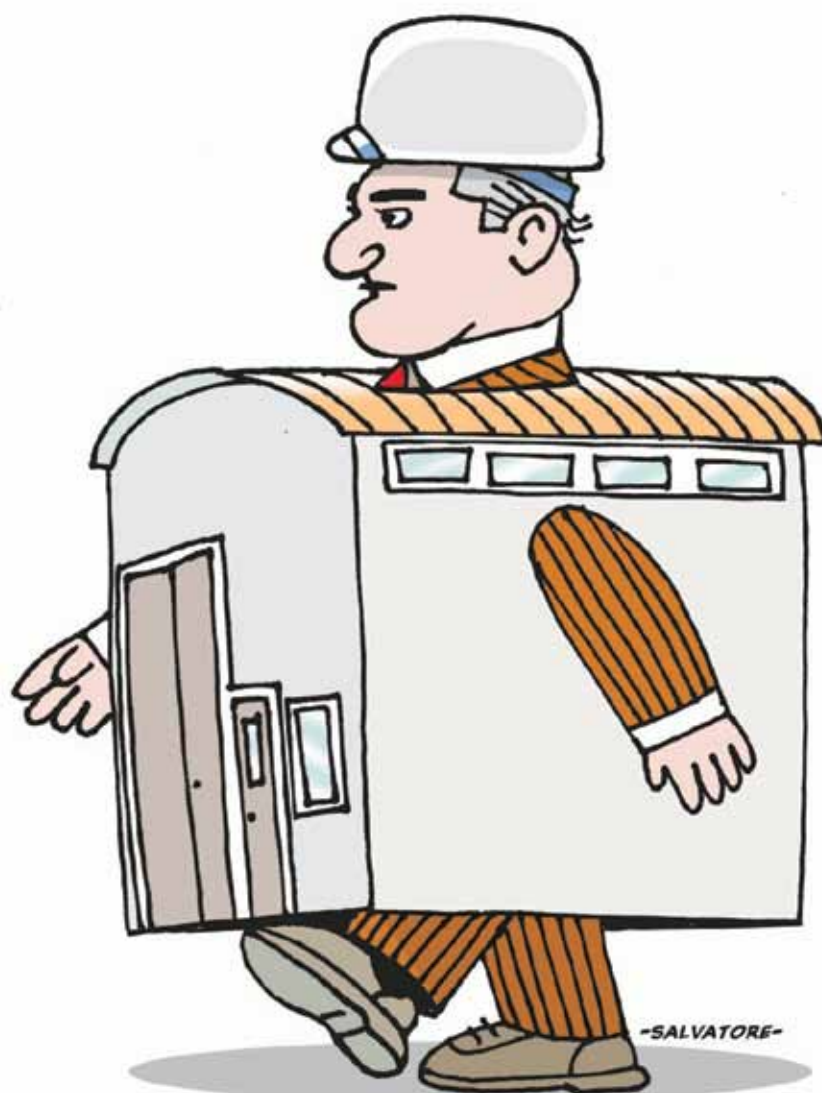
POR ADRIÁN EDELMAN
Profesor del IEEM

Cada vez que participo de una iniciativa de mejora de procesos en una organización suelo encontrar un escenario que resumo de la siguiente manera: de a poco, sin darse cuenta, y probablemente sin quererlo, el dueño del proceso se ha retirado de “la fábrica” –el espacio físico donde ocurren los procesos principales de producción y servicio de lo que sea que se venda–. Y en su lugar, quienes están directamente en la operación –los idóneos, los encargados, los operarios, los vendedores, los administrativos– resuelven como mejor les parece.

En todo proceso hay al menos una “fábrica”: puede tratarse de una fábrica propiamente, de un centro logístico, un salón de ventas, cualquier sala de espera, el área de atención primaria en una policlínica, una sala de embarque, un call-center, las oficinas de administración y hasta las aulas de una institución educativa y sus patios de recreo... En definitiva, todos los espacios donde se produce y se atiende clientes.

Tres grupos de pistas sirven como evidencia para sugerir este diagnóstico. Para empezar, ante preguntas muy específicas sobre cómo y por qué el proceso funciona de tal o cual manera, en algún punto llegamos a “no lo tengo muy claro, llamemos al encargado para que nos explique”. A medida que avanza el proceso de investigación solemos descubrir que a falta de mejor orientación, definiciones, o supervisión, o todas ellas juntas, quienes trabajan en la propia línea toman pequeñas decisiones que parecen triviales –y despreciamos como “demasiado operativas”– pero que impactan fuertemente en la eficiencia o en la calidad de servicio. A modo de ejemplo, en procesos de logística serían decisiones tales como cuáles pedidos se atienden antes o después, con qué criterio se aceptan o rechazan excepciones, si priorizar calidad de servicio o eficiencia, o cómo se organiza la carga de bultos en una camioneta

“Tu escritorio es un lugar peligroso desde el cual ver el mundo”, John Le Carré



de reparto. Para rematar, a la hora de diseñar alternativas de mejora queda en evidencia la falta de dominio sobre detalles específicos, detalles que son imprescindibles para asegurar un diseño de solución apropiado y una implementación viable.

¿Por qué abandonamos la fábrica, y cuál es el problema?

Lo que hacemos y no hacemos en las empresas suele ser una combinación entre lo que creemos importante y lo que es fácil o cómodo de realizar. Probablemente muchos entendamos la importancia de esta práctica, pero creemos que no tenemos suficiente tiempo, o que no es una tarea muy productiva –¡hay tanto para hacer en la oficina!–.

Por eso hace falta imponernos la disciplina de hacer estas recorridas periódicamente.

Quizás estamos confundidos y creemos que ser jefe o gerente es ocuparse de lo estratégico solamente. El problema es que el diablo está en el detalle, y más precisamente en la ejecución y la implementación.

Pero una buena estrategia mal ejecutada no resulta ser una buena estrategia.

No se trata de microgestión (o micromanagement), pero sí de combinar perspectiva amplia con suficiente detalle concreto de la realidad. Cualquier futuro estratégico, deseado o no deseado, se construye acumulando infinitos instantes de ejecución “hoy”.

¿Qué se puede ganar?

“Si solo esperas a que la gente venga a vos, solo encontrarás problemas pequeños.

Los problemas grandes (y las oportunidades) están donde la

gente no se da cuenta que tiene problemas”, W Edwards Deming.

Esta práctica de dar vueltas por la fábrica en forma periódica no es nuevo. En la década de 1970 se empezó a reconocer como “Management By Wandering Around” –literalmente gestionar a través de “dar una vuelta”–. En una segunda parte de este artículo profundizaremos en algunos consejos sobre cómo hacerlo bien. Por el momento, cerremos esta parte revisando algunas de las razones –o beneficios esperados– que justifican esta recomendación:

- El ojo del amo engorda el ganado, también conocido como el efecto espantapájaros. Más de un jefe de producción, en diferentes tipos de industria (construcción, logística, manufactura, restaurantes), me ha compartido que la simple presencia del jefe –el de casco blanco– en la zona de producción provoca una mejora instantánea de la productividad.

- Los indicadores e informes de gestión son imprescindibles. Pero son planos, para ser gráficos, son en 2D. La vuelta periódica por la fábrica enriquece nuestro conocimiento sobre el proceso con detalles íntimos y en más dimensiones que no son posibles representar en un reporte, y lo transforma en conocimiento 3D, 4D, 5D... Esta especie de realidad aumentada sumada a la perspectiva objetiva que dan los números, constituyen una fortaleza imbatible.

- Un baño de humildad, cable a tierra, y no olvidar lo que paga el sueldo. Para quien gerencia una cadena de comida rápida, ponerse a freír hamburguesas una vez por año es rutina obligada; pero conversar cada semana con el que lo hace ocho horas por día, es un acto de aprendizaje y reconocimiento.

- La operación la ejecutan personas, y las personas requerimos mantenimiento más intenso que las máquinas.

Dar la oportunidad a las personas que producen y sirven en nuestros procesos de intercambiar palabras, problemas y sugerencias de mejora con el dueño del proceso en forma periódica construye confianza, motiva y facilita la implementación de cambios. ●