

# VOLVER A LAS TRINCHERAS

Consejos prácticos para que gerentes y dueños de procesos reconecten con las fábricas de productos, servicios y experiencias para el cliente

**POR ADRIÁN EDELMAN**  
Profesor del IEEM

**E**n una columna anterior propusimos unas pistas para detectar si los gerentes y dueños de los procesos siguen bien conectados con sus fábricas –el espacio físico donde ocurren los procesos principales de producción y servicio–, o si por el contrario se verifica el usual abandono de las trincheras.

Luego revisamos brevemente las consecuencias negativas del abandono: para todos los asuntos para los cuales no hayamos especificado procesos, flujos y demás detalles, alguien en la fábrica decide por nosotros. El problema es que estos cientos de microdecisiones son, para todos los efectos prácticos, quienes construyen (o destruyen) la estrategia; resuelven el resultado, la eficacia y la eficiencia de la operación. Y si no conocemos los detalles, no podemos gerenciar.

En esta segunda parte proponemos una práctica para reconectar y ofrecemos una serie de consejos a la hora de implementarla.

## Recorridos periódicos para volver a conectar

La propuesta consiste simplemente en complementar la actividad gerencial con recorridos informales y periódicos por la fábrica. Es una solución parcial, imperfecta, y nada pretenciosa, pero también muy sencilla y fácil de implementar.

No se trata de capturar y formalizar todo el detalle como en los relevamientos para un proyecto determinado, con requerimientos muy específicos de alcance, nivel de detalle y plazos de concreción. Se trata más bien de una disciplina que permite construir conocimiento de a poco, sumando pequeñas piezas en cada recorrido. Nunca se termina de dominar la operación, y siempre hay algo nuevo para aprovechar de cada visita.

Este enfoque reconoce la naturaleza circunstancial del conocimiento, y respeta que el aprendizaje depende de las capacidades y sensibilidades de la persona que aprende –el gerente que hace las recorridas–. Pero no contradice ni niega el conocimiento más formal, el que documentamos en diagramas de procesos, manua-



Alimenta y complementa el conocimiento más formal, el que documentamos en diagramas de procesos, manuales de procedimientos y sistemas de gestión de calidad

les de procedimientos y sistemas de gestión de calidad. Más bien lo alimenta y lo complementa.

### Algunos consejos

Como en toda metodología recogida de buenas prácticas, ninguna pauta o consejo es determinante; a continuación una recopilación de los consejos más habituales y que parecen más sensatos a la hora de poner pies a la obra.

### Preparación

- Mantener alguna rutina para asegurar que los recorridos se vuelven periódicos y sistemáticos,

sin convertirlos en una obligación sin sentido. Pero sobre todo, hay que mantener la frescura y la forma desestructurada, casual, aleatoria. No son visitas que se puedan incorporar en el sistema de gestión de calidad.

- No hace falta recorrer toda la fábrica todos los días. Se pueden hacer recorridos parciales, pero a lo largo de un período no muy largo hay que asegurarse de cubrir todas las zonas y rincones.

- Bajar expectativas. No esperar grandes descubrimientos cada vez, y mucho menos la primera. El aprendizaje y el descubrimiento requieren paciencia, pero son acumulativos, una vez que se empieza a ver ya no hay marcha atrás.

- Repasar los nombres de las personas a las que probablemente te encuentres. Ellos conocen tu nombre, es lo mínimo que se puede ofrecer a cambio de recibirte.

### Recorrida

- Ir solo, sin cortejo, sin guardaespaldas, sin traductores, sin embajadores... Esta es una tarea a la que no se puede enviar suplentes.

- No es el desfile de carnaval, ni una visita rápida para saludar o animar a todos. Mejor dedicar cada salida a un sector o zona diferente, y conocer un poco mejor cada vez.

- No anotar nada, ni sacar fotos, ni filmar, ni nada que sugiera que es una visita al zoológico.

### Actitud e interacciones

- Ante todo, relajarse y disfrutar el recorrido. Es un viaje de aprendizaje y de ponerse en contacto con lo profundo de la fábrica y quienes todos los días la operan.

- Proponer conversaciones cortas, corteses, naturales y muy abiertas. No hace falta que siempre sean sobre la propia operación. Facilitar y permitir que

surjan los temas en forma espontánea.

- Cuando resulte oportuno, invitar a ofrecer opiniones y sugerencias de mejora.

- Interesarse por los temas que le planteen. No descarte nada a priori.

- No preguntar ni cuestionar si hay riesgo de que sea considerado una crítica. Tu presencia ya es una pregunta implícita. Preferir preguntas amplias y genéricas y disponerse a escuchar. Observar y escuchar mucho más que enseñar, explicar o pontificar.

- Si ves algo que no te gusta, no te molestes, no interrumpas, no corrigas, no critiques, no juzgues. Luego de la recorrida ya podrás evaluar qué hacer, a través de los canales que sean más apropiados.

### Al terminar

- Al regreso del recorrido, hacer alguna anotación sobre algo que hayas aprendido. Una observación, una iniciativa para proponer, una duda o inquietud para explorar más. También apuntes sobre algunas de las personas con las que tuviste oportunidad de interactuar. Vale más la espontaneidad que la formalidad del apunte. Una bitácora o diario de viaje es más que suficiente.

- Si durante la visita hubo inquietudes, planteos, propuestas, asegurarse de dar seguimiento y alguna respuesta, sin dejar pasar más de unos pocos días.

### Una recorrida vale más que mil imágenes

Estamos en tiempos de realidades virtuales y realidades aumentadas, y sin embargo todavía no hemos aprovechado todo el potencial de las visitas reales a nuestras fábricas, en carne y hueso y en tiempo real. Si una imagen vale más que mil palabras, ¿cuánto más vale una recorrida?

Una vez me crucé con un consejo para directivos que decía algo así como: "Sin importar tu título o tu cargo, deberías pasar algo de tu tiempo cada día con tus empleados de front-line, los que están en contacto con los clientes". En este artículo extendemos el consejo también para los del back-office, los que están fabricando los productos, servicios y experiencias para los clientes.

\* Esta columna es la segunda parte de "Menos escritorio, más casco blanco", 20 de abril de 2016. ●