

COMO IMPLICAR A LOS TRABAJADORES EN EL PROCESO DE MEJORA CONTINUA AUTÓNOMA

*Por: Humberto Álvarez Laverde –
Director del portal www.ceroaverias.com
Barcelona, Enero - 2017*

Presentación

Son diversas las preguntas que se hacen los directivos responsables de plantas industriales y fábricas, sobre cómo sortear la dificultad de la falta de involucramiento del personal operativo en el desarrollo de procesos 5S, Lean y TPM. Estos directivos manifiestan que han impartido cursos de formación sobre las metodologías, han realizado campañas motivacionales, cuentan con programas de reconocimiento y sin embargo, los resultados no son suficientes, tardan en llegar y los esfuerzos son altos en comparación con los avances alcanzados. En este artículo se presenta una propuesta probada en diversas organizaciones, sobre la forma de desarrollar un sistema de gestión, que permite comprometer en forma efectiva a las personas, en cualquier iniciativa de transformación o proyecto en una organización.

Antecedentes

En los años ochenta se impuso en el mundo industrial, el desarrollo de prácticas de mejora de la competitividad a través de métodos japoneses de gestión industrial. Se introdujeron los Círculos de Calidad, sistemas de producción “Just in Time” y otras iniciativas de mejora, fundamentadas en sistemas participativos de management. Desde los años sesenta, se están explorando soluciones para lograr la participación responsable de los niveles operativos, ya que como lo demostraron los estudios de expertos en gestión participativa como el Douglas MacGregor, David Maclelland, Rensis Likert y otros, los sistemas propuestos por Frederick Taylor de mando y control se agotaron y los sistemas de gestión participativa, surgieron como soluciones para gestionar en forma diferente y efectiva el reto de la productividad en las empresas.

La incursión de iniciativas corporativas en los años noventa como: Total Quality Management, Six Sigma, TOC, Lean Management, TPM y posteriormente, los programas de Excelencia Operacional y desarrollo de sistemas de Excelencia Industrial, aportaron soluciones técnicas y organizacionales para mejorar la capacidad competitiva de las operaciones y de la empresa. Estas iniciativas centraron su atención, especialmente, en la utilización de instrumentos técnicos para simplificar el trabajo como: Value Stream Mapping (VSM), herramientas selectas de los sistemas “Just in Time” de Toyota (JIT), métodos estadísticos para la calidad, sistemas Kanban para reducir stocks, técnicas de Ingeniería del Valor (VE) para reducir costes de producción y otros métodos de ingeniería industrial. Los resultados obtenidos por las empresas a través de la práctica de estas iniciativas han sido diversos, sin embargo, desde hace varias décadas, la pregunta que se hacen los directivos industriales es la misma, todos estos sistemas

son buenos, pero ¿por qué tardan tanto en llegar los resultados? y ¿por qué no se sostienen en el tiempo los logros alcanzados?

Análisis

He tenido oportunidad de conocer de primera mano durante más de tres décadas, una variedad importante de programas e iniciativas de mejora continua de todo tipo, como también por mi trabajo, haber revisado numerosas ofertas de estrategias comerciales ofrecidas en sitios de internet, por firmas de asesoría que desarrollan esta clase de procesos de mejora continua, y encuentro que existe un enfoque muy generalizado de utilizar modelos de mejora, fundamentados en la aplicación de instrumentos de ingeniería de producción, mejora de flujo de procesos, implantación de soluciones para agilidad a través de SMED, diseño de células Lean o JIT y otra variedad de técnicas, dejando en un segundo plano, soluciones humanas que deben acompañar los procesos técnicos y que permiten desarrollar la base cultural que haga viable el proceso de mejora por largos años.

Es de todos reconocido el efecto positivo de las técnicas de mejora continua en la mejora de los resultados de una industria. Pero se desconoce la forma de sortear las barreras que impiden que estas técnicas realmente se consoliden, produzcan resultados extraordinarios y se mantengan por largo tiempo.

Existen dos alternativas viables para poder identificar algunos factores clave que inciden en el desarrollo efectivo de las iniciativas de mejora continua y su sostenimiento en el tiempo:

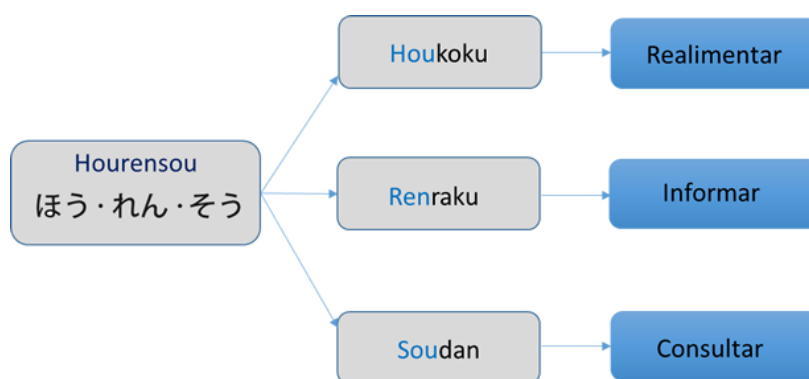
- Identificar y reconocer en empresas con dilatada experiencia en la implantación de las iniciativas de mejora continua, los elementos característicos que utilizan para la promoción de estas iniciativas. Que mejor realizar una observación a las fábricas japonesas que cuentan con décadas de experiencia en estos temas. Guardando las diferencias sociales y culturales, se pueden identificar rutinas y formas de trabajo, de las cuales podemos extraer valiosas enseñanzas y con las correspondientes adaptaciones culturales, se podrán implantar en nuestras industrias para mejorar los resultados de empresa.
- Revisar los desarrollos científicos de expertos académicos que investigan diferentes corrientes de desarrollo de organizaciones, construcción de organizaciones altamente implicadas y gestión del cambio, para destilar de sus conclusiones conceptuales, propuestas prácticas para mejorar la forma de gestionar y liderar el cambio y transformación de las empresas.

Buena parte de este trabajo en Apsoluti lo hemos realizado en los últimos años. Veamos una síntesis de nuestras conclusiones, para responder a la pregunta: ¿Cómo podemos involucrar a las personas en los procesos de transformación para la mejora continua?

Prácticas en industrias japonesas

Por asuntos profesionales, hemos tenido la oportunidad de conocer y trabajar en varias fábricas de primer nivel en Japón. Independiente de la práctica de las técnicas de ingeniería de mejora continua utilizadas, hemos analizando con otros ángulos, la forma de trabajo en estas industrias, identificando como potencialmente efectivas las siguientes prácticas:

- La práctica de conversaciones en pequeños grupos, ya sea frente a los tableros de gestión visual, pequeñas aulas de trabajo o en las reuniones sociales. Poco se ha escrito, mencionado y estudiado este tema por reconocidos autores e investigadores de métodos japoneses como Jeffrey Liker, autor de varios textos de Toyota Way. Sin embargo, estos temas considero son esenciales para lograr el compromiso de las personas. Numerosas empresas occidentales cuentan con tableros de gestión visual, pero sobre estos no se practican conversaciones y son utilizados como simple carteleras donde se presenta información impresa.
- “Hourensou” es una palabra japonesa que significa espinaca, y está compuesta por tres silabarios Hou – ren – sou que resume la forma como las personas se comunican, coordinan las acciones de trabajo y se comprometen para lograr un resultado. La práctica de “Hourensou” se hace a través de hábitos para coordinar acciones de trabajo, desde elaborar una solicitud a un empleado para que realice una tarea, información continua sobre el avance de esta, seguimiento para cumplir el compromiso, consultar la toma de decisiones y cerrar el compromiso con medidas de satisfacción.



- La estandarización permite desarrollar nuevos hábitos, haciendo que las personas repitan en forma sistemática el proceso de trabajo. No se trata de desarrollar personas automatizadas que no piensan y simplemente se encargan de repetir sin cuestionar los procedimientos establecidos. Este no es el propósito del trabajo estandarizado. El objetivo consiste en aplicar los principios de estandarización moderna a las actividades de trabajo, más allá de las rutinas operativas de producción. Los estándares se aplican para el trabajo de supervisión, sobre cómo realizar las reuniones de pequeños equipos, presentaciones de los operarios a los directivos, reuniones cortas frente a los tableros de gestión visual y numerosas rutinas de trabajo diario, que facilitan y ayudan a que el

trabajo fluya sin contratiempos, animando a las personas a hacerlo, pues cuentan con guías para la ejecución claras para hacer estas rutinas.

- La práctica sistemática del sistema Hoshin Kanri o Dirección por Políticas, sistema de gestión potente que permite desplegar las metas o el foco de la empresa hasta los niveles operativos. Existe una gran diferencia entre este sistema de dirección y la dirección por objetivos, ampliamente difundida en nuestras industrias en la actualidad. El sistema Hoshin Kanri, como comenta el profesor Noriaki Kano de la Universidad de Tokio, combina lo mejor del management occidental, con el rigor del management japonés. Para poner en la práctica el sistema Hoshin Kanri, se emplean métodos sencillos conocidos con el nombre de “nuevas siete herramientas de management” como los Diagramas de Afinidad, Relaciones, Diagramas Matriciales y otras, que requieren sesiones de conversación para su elaboración y el empleo de tarjetas de cartón (hoy en día se emplean post it’s) para manejar la información en estas reuniones. Una de las características del sistema Hoshin Kanri es la participación de los equipos que van a ejecutar las actividades, en el proceso de formulación de las propias metas; siendo este un gran paso para lograr el compromiso de las personas para alcanzar los objetivos formulados por el propio trabajador.
- El entrenamiento de los operarios y mandos es muy intenso, se destina tiempo y se reconoce el valor de esta formación como clave para lograr mejores resultados. Estamos seguros que los métodos para la mejora de la productividad empleados en Japón, son creados y enseñados dentro de la empresa con un nivel de maestría muy elevado por parte de la cadena de mandos. En Japón las mejores universidades no llegan a ofrecer esta clase de programas con los niveles de calidad y competencia técnica, como los realizados en el interior de las compañías.

Aportes de investigadores

Son diversas las líneas de investigación en las Business Schools sobre el tema de “Cómo crear organizaciones altamente implicadas”, sin embargo, hemos identificado dos en especial, que nos han aportado a nuestro trabajo de aclarar la forma como en una organización puede aumentar la capacidad de compromiso de sus colaboradores.

- Edward E. Lawler es un reconocido profesor de la Universidad de California y es después de Peter Drucker, posiblemente el pensador más influyente en management, especialmente en los Estados Unidos. Lawler ha realizado investigaciones sobre gestión de personas, en lo referente al funcionamiento efectivo de las organizaciones. Ha escrito 45 libros, destacando los títulos “The ultimate advantage: creating high – Involvement Organizations” y “*Built to Change: How to Achieve Sustained Organizational Effectiveness*” relacionados con el tema que nos interesa.

El profesor Lawler propone en diversas publicaciones, que el management debe ser asumido como una alternativa donde se pueden identificar ventajas competitivas para las empresas que practican enfoques eficaces de dirección. Organizaciones similares, con recursos y alcances similares, una de ellas puede llegar a ser más competitiva,

desarrollando sistemas de gestión superiores en cuanto a efectividad. El profesor Lawler identifica a través de sus estudios, cuatro factores definitivos para construir una organización donde las personas se involucran plenamente, para trabajar en la búsqueda de los mejores resultados. Con estos factores he construido lo que he llamado como la “fórmula de la implicación” siguiente:



Para construir una organización donde las personas se interesan por lograr los resultados y actúan con capacidad emprendedora y responsable, según el profesor Lawler, se debe en primer lugar brindar la información sobre el foco donde centrar los esfuerzos, las medidas clave y los resultados esperados. En definitiva, este es un proceso de comunicación personal, identificado también en las prácticas del sistema Hoshin Kanri utilizado en la industria japonesa.

En segundo lugar es necesario que las personas para poderse implicar, requieren un conocimiento y entrenamiento necesario sobre los sistemas para hacer el trabajo. Delegar el poder significa que las personas deben tener la decisión de actuar con una capacidad emprendedora en todos los aspectos de su trabajo. Este es quizá el elemento más complejo y que genera interrogantes sobre cómo llevarlo a la práctica. Finalmente, el reconocimiento cierra el círculo de la implicación, reconociendo el crecimiento, capacidad y contribución del empleado en el logro de los objetivos establecidos. En Apsoluti hemos explorado posibilidades para comprender mejor y poder actuar sobre el tercer factor de la fórmula o delegación del poder, que finalmente es el tema central que nos preocupa y que requerimos para la traducción en acción estos planteamientos conceptuales.

- Posiblemente una de las propuestas más innovadoras en los últimos años sobre la forma de organizar y dirigir empresas para el futuro, procede del investigador y hombre de negocios Fernando Flores, quien desarrolló un gran proyecto de aplicación de la filosofía del lenguaje a los problemas de la organización. Este trabajo pionero desarrollado en la Universidad de Stanford como tesis doctoral, ofrece un soporte fundamental para entender el valor del diálogo y conversaciones como instrumentos esenciales para coordinar acciones y lograr el pleno compromiso de las personas que trabajan en una organización. Flores tomó como punto de partida el trabajo de John Austin, profesor de filosofía del lenguaje en Oxford, quien inició el camino al explorar el concepto: “cómo hacer cosas a través de las palabras”. Nutriéndose conceptualmente de filósofos y pensadores como Heidegger, Gadamer y Searle, Flores realizó un trabajo minucioso para entender con detalle, el efecto de las conversaciones, las emociones y los juicios en el trabajo de las empresas.

La síntesis práctica del trabajo de Flores ha quedado consignada en su libro “Creando organizaciones para el futuro”. En esta publicación se recogen las siguientes propuestas valiosas para nuestro trabajo que de interés: la implicación.

- Las empresas deben ser vistas como redes de conversación. Este es un punto común con las prácticas habituales que se observan en las fábricas japonesas. En ellas existen diversas rutinas, especialmente durante el trabajo en pequeños equipos, reuniones frente a los tableros de gestión visual, reuniones de cinco minutos antes de iniciar el turno de trabajo, etc.
- Su propuesta de conversaciones para la acción, permite identificar que el lenguaje posee verbos y estructuras que invitan a actuar a las personas con las que se dialoga. No se trata de dar órdenes como en los viejos esquemas de mando y control. Se trata de diseñar conversaciones sobre pedidos y posibilidades, con condiciones de satisfacción y tiempos de entrega. Es aquí donde Flores realizó una gran contribución al management moderno, ya que nos aportó la forma de utilizar los procesos de conversación para hacer pedidos y comprometer a las personas. Nos ayudó a entender el poder de la escucha activa y entender las emociones que pueden ayudar o entorpecer, el proceso de transferir el poder a las personas.
- Hoy en día, investigadores que trabajaron inicialmente con Flores como Rafael Echeverría, Bob Dunham y otros, han continuado el desarrollo de las ideas seminales de Flores y nos aportan acciones prácticas para desarrollar las denominadas “competencias conversacionales” para mejorar la efectividad de la organización y hacer que las personas se involucren plenamente en el logro de las metas. Estas competencias conversacionales hacen parte de los enfoques de liderazgo necesarios, especialmente en la Era de la Digitalización.

Síntesis

He realizado una presentación de conceptos con un pequeño contenido teórico, pero necesario para explorar las posibilidades que tenemos para responder a la pregunta: “cómo implicar a las personas en los procesos de mejora continua”.

Como conclusión inicial es claro que para involucrar a las personas debemos contar con los objetivos a alcanzar formulados con su participación. Los individuos deben disponer del entrenamiento y conocimiento necesarios para poder actuar, de lo contrario se frustran o pierden interés, ya que no tienen elementos para actuar. Es en este punto donde se recoge el aporte de la industria japonesa. Los estándares establecidos para un determinado trabajo, facilitan el entrenamiento y ayudan a que la labor a realizar sea sencilla y efectiva. No es posible entrenar a un empleado si no se disponen de estándares que guíen su actuación.

Seguramente en Japón desconocen los estudios y justificaciones de Flores; pero la práctica de Hourensou, es una fiel visión práctica de lo que propone Flores. Al observar las reuniones en

fábricas en occidente, es común encontrar que se trata de monólogos del supervisor o jefe con sus colaboradores. En estas empresas se siguen dando órdenes y se practican poco los pedidos y conversaciones para las posibilidades (orientadas a la innovación). En las industrias de nueva era, han entendido que en lugar de dar órdenes se realizan pedidos y mecanismos de realimentación cuando no se pueden cumplir o se presentan “quiebres”. Estas son competencias conversacionales nuevas que se deben desarrollar en las industrias especialmente para jefes y supervisores. En la industria japonesa, el proceso de conversación es rico, fluye en todas las direcciones y es una fuente de innovación permanente en los puestos de trabajo. El experto japonés Ikujiro Nonaka, ha estudiado y publicado extensamente este tema, sobre cómo se crea conocimiento en los lugares de trabajo de las fábricas, especialmente utilizando rutinas de diálogo. Nonaka comenta que numerosas ideas innovadoras de los productos de la empresa Canon, proceden de las conversaciones a nivel operativo y no de estudios de marketing. Finalmente, el reconocimiento es fundamental para reforzar los comportamientos participativos y responsables de los empleados.

Propuestas para la acción inmediata

Desde el punto de vista práctico, hemos desarrollado el siguiente modelo de actuación para una organización que pretende sortear las dificultades de la falta de participación de los empleados en las iniciativas de mejora continua, cualquiera que sea su forma, ya sea 5S, TPM, Lean management, Total Quality Control, Excelencia Operacional, etc.

Actividad 1. Desplegar objetivos de mejora al equipo del área que se pretende intervenir. Es necesario seleccionar un equipo de personas, que puede ser de la misma área piloto utilizada para ejecutar el proyecto técnico, empleado para el desarrollo de iniciativas piloto Lean, TPM o 5S. El proceso de despliegue de objetivos puede ser participativo y como instrumento de trabajo y conversación, se pueden utilizar las técnicas Diagramas de Afinidad, Relaciones, Árbol y matrices de priorización. En esta actividad se pueden diseñar conversaciones de posibilidades. Como resultado de esta actividad, los participantes van a tener claro los objetivos y métricas de gestión que se utilizarán para valorar progresivamente y en la que cada integrante del equipo impacta.

Actividad 2. Realizar el entrenamiento sobre los aspectos técnicos requeridos para alcanzar las metas formuladas, para esto, se debe disponer de los estándares o lecciones de un punto necesarias para servir de apoyo en el proceso de entrenamiento. Para los aspectos de gestión de la mejora se deben elaborar estándares y diagramas de flujo sobre el funcionamiento del proceso. Estos estándares deben ser realizados por el personal operativo con la ayuda de los supervisores y otros departamentos de soporte. Se debe evitar la práctica de entregar el estándar elaborado para su ejecución, ya que este sistema de trabajo no facilita la implicación y se retrocede a las viejas prácticas de “mando y control”.

Actividad 3. El proceso de delegación de las tareas que deben ser realizadas y gestionadas en forma autónoma por el personal operativo, se inicia con el diseño de conversaciones de pedidos, con condiciones de satisfacción y plazos de entrega. El encargado, jefe o supervisor

debe tener la capacidad de saber qué tareas pueden ser delegadas y a quién, para facilitar la ejecución sin dificultad. La persona que delega debe desarrollar la competencia para observar a través de la sesión de conversación, si la persona realmente se compromete o es una promesa ficticia la que se recibe. Son variadas las señales que el cuerpo, las expresiones de la persona, la voz y las palabras que se escucha, se envían al interlocutor y este debe estar en capacidad de cerrar adecuadamente el compromiso o recibir un “no lo haré”, que igualmente puede existir como una posibilidad en la conversación. En estos casos, un buen diálogo puede llevar a encontrar una contra oferta y explorar nuevas posibilidades ya sea con la misma tarea o con otra. Es para esta actividad, donde realmente las personas deben recibir un entrenamiento intenso en competencias conversacionales.

Actividad 4. La realimentación positiva es un instrumento de conversación igualmente valioso como los pedidos. Para realizar el seguimiento, es necesario establecer nuevamente diálogos que informen el grado de avance en la tarea delegada. El personal operativo seguramente fue entrenado en cómo realizar las acciones de auto control del trabajo (cómo realizar el trabajo autónomo responsable), pero las conversaciones de posibilidades pueden ayudar a encontrar soluciones a brechas o barreras que existen para la ejecución del trabajo en forma responsable.

Actividad 5. Las caminatas en el Gemba muy conocidas en la metodología Lean, 5S y TPM son eventos importantes que se pueden utilizar para realizar el reconocimiento de la contribución de los empleados. Estas caminatas diseñadas con metodología para ser ejecutadas por los directivos de primer nivel, tienen el propósito de motivar a las personas cuando los gerentes toman un contacto personal con los operarios. Cada compañía cuenta con diversos programas de reconocimiento, de acuerdo a las políticas de gestión humana establecidas en el interior de la empresa.

Conclusiones

El desarrollo de una organización altamente implicada no es un diseño complejo de tareas que deben ser realizadas por especialistas o expertos externos del área y de la empresa. Este es un trabajo que debe ser asumido por cada uno de los líderes de las áreas de la empresa. Pero estos líderes deben contar con la experiencia práctica para el empleo de los diversos métodos y estrategias. Generalmente estas competencias no se desarrollan en seminarios. Es un trabajo práctico guiado por tutores y coaches, quienes ayudan a probar alternativas de conversaciones diseñadas, las cuales son aplicadas en los grupo objetivo, y posteriormente son evaluadas para reconocer su efectividad. Bob Dunham, CEO del Instituto de Liderazgo Generativo, es uno de los pioneros en el diseño de esta clase de prácticas. Dunham recomienda que un directivo, jefe o supervisor debe practicar cada día una variante de las conversaciones y la maestría se logra con estas experiencias en un plazo superior a ocho meses.

Como conclusión final puedo decir que para que una organización logre que las personas contribuyan en forma entusiasta, continua y disciplinada se requiere la práctica de un conjunto de competencias conversacionales. Estas competencias son tan antiguas como el hombre, sin embargo, en los tiempos modernos se están perdiendo debido a nuevas formas de comunicación digital, el poco tiempo que se dedica al trabajo cara a cara, hábitos deficientes de

aprovechamiento de las reuniones y la pérdida de confianza de los colaboradores, debido a la influencia elevada de los sistemas obsoletos de management como el de mando y control.

Humberto Álvarez Laverde
Barcelona, Enero - 2017