

RESUMEN EJECUTIVO

9 prácticas de los líderes para sostener el progreso Lean

Comportamientos y acciones particulares que los directivos pueden emplear para sostener la inercia del impulso de su programa Lean a largo plazo.

POR MICHAEL SERENA

Resumen general

Muchas empresas eventualmente pierden el impulso obtenido durante los primeros años de implementar Lean a sus procesos de manufactura. En ocasiones esto ocurre cuando el “campeón” de una iniciativa Lean en particular es transferido y el nuevo gerente no está en absoluto comprometido con el programa de su predecesor. En otras ocasiones —a causa de una fusión o adquisición— proyectos Lean podrían ser relegados detrás de otras prioridades corporativas.

Este resumen ejecutivo TBM trata sobre la mejora al negocio y examina comportamientos y acciones particulares que los directivos pueden emplear para sostener la inercia del impulso en el largo plazo. Esto incluye una constante comunicación, continuo monitoreo y reportes de información, motivar empleados, realizar recorridos Gemba periódicamente, programas de capacitación y la construcción de una cultura kaizen.

Toda organización que implementa una iniciativa Lean debe encontrar finalmente formas para lograr sostenerlo en el futuro. En muchos casos, sostener Lean requiere una transición de una cultura kaizen bien desarrollada en un solo sitio, a un amplio compromiso en toda la empresa para inculcar Lean en el ADN de la compañía.

Como sucede comúnmente, después de lograr fáciles ganancias y ver que el desempeño comienza a nivelarse, los líderes de las unidades de negocio y directivos de muchas compañías se desilusionan y enfocan su atención en otro lado. Pero es aquí el momento exacto de la transformación del negocio cuando el compromiso del liderazgo es esencial para poder lograr seguir hacia adelante.

Aunque no existe una forma segura de mantener el impulso año con año, hay algunas acciones y comportamientos específicos que los líderes del negocio pueden aplicar para poder mantener la vitalidad del programa Lean para que continúe dando resultados a largo plazo. Sostener un programa Lean fuerte más allá de los dos o tres años requiere:

- Comunicar a toda la empresa el desempeño y métricas actuales
- Buscar continuamente nuevas formas de mantener a los empleados motivados
- Capacitación y aprendizaje continuo de los empleados
- Participación directa de los líderes de la organización en los esfuerzo Lean.

Este resumen ejecutivo de TBM, revisará algunas de las prácticas y acciones específicas que los líderes de negocio y directivos en todos los niveles pueden aplicar para demostrar que la organización está comprometida con la filosofía Lean, y de ese modo aprovechar las ventajas operativas y beneficios financieros a largo plazo.



Comportamiento y acciones del equipo de liderazgo para sostener Lean

Desde el CEO hasta los líderes de grupo, gerentes de planta y supervisores; líderes en todos los niveles desempeñan un rol crítico en el sostenimiento de un programa Lean. A continuación hemos incluido algunas de las tácticas, prácticas y los comportamientos que toda esta gente puede emplear para mantener motivados a los empleados, equipos de trabajo y a la organización avanzando hacia delante.

1. Comunicar la visión

Los líderes de la empresa necesitan comunicarse con los empleados consistentemente, periódicamente y de manera permanente informándoles de las ganancias que la empresa ha obtenido de la iniciativa Lean en la que esas personas participan, así como el beneficio que habrá para ellos en lo personal. Ellos necesitan comprender cómo es que Lean impacta a la competitividad general de la empresa, al desempeño financiero y, por ende, a la seguridad de los empleos.

2. Actualice siempre el trabajo estándar

El trabajo estándar que es apoyado por instrucciones de trabajo visuales con base en procesos mejorados a partir de kaizen ayudará en gran medida a que los empleados se adhieran a procedimientos de trabajo correctos. Dichos estándares proporcionan una línea de defensa que evita la recaída a los viejos modos de trabajar. Por supuesto que es responsabilidad de los líderes el aclarar que cualquier proceso de trabajo estándar es susceptible de modificación en futuros eventos kaizen.

3. Realice caminatas Gemba

Acuda al Gemba para dar un recorrido por la planta preguntándole a los empleados: "¿Qué fue lo que hiciste esta semana para que suceda la mejora continua?". Esta es una de las más poderosas preguntas que

un líder podrá hacer. Cuando los líderes de la empresa continúan haciendo estas preguntas es que los empleados rápidamente aprenden aquello que es importante y en lo que deben estar trabajando.

Es importante diferenciar entre caminata Gemba y recorridos visuales de planta revisando tableros. Los recorridos de tableros incluyen la labor de revisar el desempeño de la planta mediante indicadores SQDC para asegurarse de que cada área está cumpliendo correctamente con sus objetivos así como para brindar soporte para correcciones conforme se requiera. Una caminata Gemba por lo general supone la participación de un alto directivo de la empresa a quien se le muestran procesos y funciones en específico, tal como flujo de materiales, con el propósito de ayudar a los líderes de la planta así como al personal involucrado en mejora continua a que aprecien mejor y designen correctamente tanto áreas prioritarias como áreas con un alto potencial de mejora.

4. Construya una cultura de mejora continua

El verdadero liderazgo Lean motiva la mejora continua incluso cuando las ideas de mejora no están a la altura de las expectativas. Al permitir y hacer aceptable el intentar algo incluso si se fracasa es que los líderes dotan a sus trabajadores de un sentido de responsabilidad e independencia para solucionar sus propios problemas. Es importante demostrar que la observación de procesos, el constantemente desafiar las prácticas actuales y el involucrarse de continuo en actividades de mejora son todos elementos de una metodología sistemática de resolución de problemas que mejorará a la empresa.

5. Fomente una organización respetuosa de trabajo en equipo

El trabajo en equipo es un elemento esencial de cualquier iniciativa Lean ya que requiere que empleados de distintos departamentos colaboren juntos en la mejora de procesos que por lo regular cruzan fronteras

funcionales. Un modo en que el trabajo en equipo patenta el respeto es el motivar a que los diversos grupos contribuyan con sus ideas así como el responder a todas sus sugerencias.

Un aspecto crucial de cualquier iniciativa Lean es engendrar respeto y confianza mutua. Sin embargo, los líderes a menudo se olvidan de ello ya que su atención está totalmente absorbida por la mejora de procesos. En toda empresa Lean, un modo de demostrar un elevado nivel de respeto es motivar activamente a cada empleado de modo que crea profundamente en el trabajo que realiza tanto para clientes como para la empresa.

6. Continúe motivando a los empleados

El entusiasmo de los empleados por cualquier iniciativa eventualmente menguará con el paso del tiempo. Lo que realmente significa una participación total del 100% en un programa de mejora continua va mucho más allá de la obligaciones de un puesto y de la gama de responsabilidades de la mayoría de las contraprestaciones comunes.

Aquí es donde los líderes que sí participan en procesos de mejora continua podrán poner de manifiesto el compromiso de la empresa.

Eligen participar en eventos kaizen o ser parte del proceso de resolución de problemas. Los líderes podrán motivar a muchos individuos incrementándoles su autonomía y motivándolos a encontrar modos de perpetuamente mejorar su trabajo.

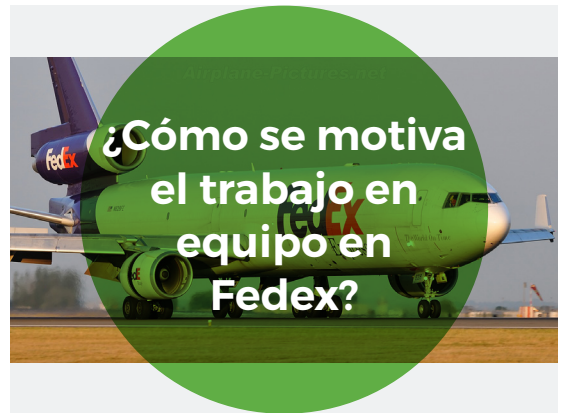
7. Mantenga la formación profesional dentro de la rutina

Otro modo de sostener Lean es a través de una capacitación continua de los empleados, incluyendo a los supervisores, acerca de los nuevos, mejorados y rediseñados procesos de trabajo. Asimismo, la capacitación en diversas áreas es igualmente crucial. Aquellos empleados que ya han recibido su capacitación en todos los procesos de producción del sector primario tienden a exhibir una mejor actitud adueñándose de la mejora de sus propios procesos así como brindando ideas de cómo mejorar otros procesos también.

Por ejemplo, Menlo Worldwide Logistics ubicada en San Mateo, CA, una empresa multinacional dedicada a logística y transporte que cuenta con grandes almacenes, continuamente rota sus equipos kaizen a modo de examinar los flujos de trabajo en diversos departamentos. Grupos de empleados visitan juntos otras áreas de trabajo, inspeccionan los procesos y proceden a compartir sus ideas y hallazgos con el supervisor de área.

8. Refuerce tanto el desempeño como el progreso mediante métricas y herramientas de gestión visual

Otro modo de mostrarle a los empleados cómo es que sus esfuerzos adelantan los esfuerzos Lean de la empresa es el uso de herramientas



Dentro del Aeropuerto Internacional de Los Angeles, en la terminal de mantenimiento de aeronaves FedEx, el director de planta lleva a sus empleados a jugar boliche.

El los asigna a diferentes equipos que compiten entre si para obtener el resultado más elevado dentro de un cierto criterio y parámetros. Rápidamente, los empleados disciernen que es necesario colaborar para obtener el número más alto por equipo.

Cuando la sesión de boliche ha finalizado, el director de planta celebra una sesión de formación lean para reforzar cómo el trabajo en equipo mejora resultados.

de gestión visual así como una continua actualización de métricas. El monitorear e informar métricas de desempeño ayudan a mantener en alto a lo largo de toda la empresa el compromiso Lean tanto en el nivel de liderazgo como en el piso de la planta.

Por ejemplo, medir el ciclo takt es una manera de asegurarse de que los empleados están respetando normas, procedimientos y trabajo estándar.

Tanto supervisores como celdas de trabajo deberán reportar ciclo takt cada hora desplegando tableros para que los empleados aprecien cómo va el desempeño comparado contra los objetivos. Si el desempeño anda flojo, el equipo lo puede notar y descifrar qué se necesita para regresar al buen ritmo.

9. Despliegue tableros de resultados de mejora continua

El monitorear el progreso mes a mes refuerza la rendición de cuentas y brinda oportunidades para que los altos directivos revisen los resultados. En Menlo Worldwide, por citar uno, cada almacén es evaluado con base en proyectos completados ese mes, así como en proyectos planeados para el siguiente mes. Cada ubicación publica un mapa de ruta a la mejora continua al cual se le conoce dentro de Menlo como el formato "30-30".

El 30-30 para abril/mayo contiene media docena o más acciones completadas en el mes de abril y justo al lado se despliega un número similar de proyectos programados para mayo. Estos reportes informan el status de un proyecto así como detallan el tiempo que han logrado rebajar a cada proceso y su valor anualizado de ahorro.



Sea que se trate de un evento kaizen que duró una semana o de un proyecto que duró seis meses, muchas empresas llevan a cabo mejoras que rinden de inmediato resultados significativos solo para luego marcharse a trabajar en otra cosa. Para emplear una metáfora médica, no porque la operación sea un éxito significa que el tratamiento ya se acabó. El doctor aún necesita monitorear al paciente a lo largo de su recuperación post operatoria, así como darle seguimiento con terapia física.

El éxito a largo plazo con trabajos Lean funciona de manera muy similar. Los líderes de mejora al negocio necesitan darle su seguimiento para asegurarse de que los nuevos patrones de comportamiento sean consistentes con la nueva metodología. Esto incluye un compromiso de parte de los altos directivos a permanecer involucrados en el proceso Lean asistiendo a los Gemba y participando en los eventos kaizen.

EN RESUMEN

El comportamiento y acciones de los directivos de una empresa son parte del éxito de un esfuerzo generalizado de comunicar periódicamente qué impacto ha tenido Lean en las metas financieras y cómo es que las contribuciones de los empleados lo han hecho posible.

SOBRE EL AUTOR

MICHAEL SERENA

Socio de TBM desde 2002 y psicólogo educativo, "Mike" es reconocido por su experiencia en transición cultural, desarrollo de gestión y lanzamiento de nuevos productos/procesos tanto en el sitio como en el área corporativa. Ha vivido y trabajado en EE.UU., Europa, India y Japón.

TBM puede acompañarlo en cada etapa proporcionándole herramientas para lograr el éxito de su plan.

EL MÁS RÁPIDO SIEMPRE GANA

En TBM nos especializamos en consultoría de operaciones y de cadena de suministro para fabricantes y distribuidores. Ayudamos a las empresas a ser más ágiles, rápidas y a que su desempeño sea de 3 a 5 veces mejor que su competencia.

in |  |  | tbmcg.mx



Tel. Gratuito 01800.843.9999
Tel. CDMX +52.55.1105.0514
Tel. Monterrey +52.81.5000.9136
Tel. Brasil +55.19.3709.2233
Chile, Argentina y Perú +56.2.2595.2619