

RESUMEN EJECUTIVO**Aumentando los beneficios de la Mejora Continua con la capacitación del liderazgo**

Por Joe Panebianco

Resumen ejecutivo

Las empresas invierten tiempo y dinero en instruir a sus empleados sobre mejora continua (CI). Desafortunadamente, muchos programas de capacitación en CI no resuelven problemas de fondo lo que posiblemente impedirá ir más allá en cuanto a progreso resultando posiblemente en una falta de estándares o quizá no exista un compromiso con el proceso CI que abarque la totalidad de la empresa.

La combinación de asesores profesionales externos con refuerzos de primer nivel que incluyan auditorías así como una continua comunicación podrán ayudar a cerrar las brechas que causarían que los beneficios derivados de CI se queden detenidos o se queden cortos de su pleno potencial.

Incluso aquellas empresas que cuentan con profesionales certificados en lean o en Six Sigma necesitan garantizar que los altos directivos se hagan responsables adueñándose de la tarea de promover y efectuar los cambios necesarios para crecimiento futuro.

La rotación de inventario se elevó y la productividad se duplicó. Los primeros resultados indican que el programa de mejora continua CI de tu empresa funciona con éxito. Ahora deseas sostener estas ganancias, sin embargo las cambiantes necesidades de tu negocio, tales como la expansión global, han expuesto brechas/gaps en tu programa CI.

Esto a menudo ocurre debido a que las empresas padecen de complicaciones por no haber eliminado hábitos arraigados que eran la causa raíz de ineficiencias anteriores. ¿Así que cuales son los gaps más comunes que detienen el progreso lean? Los programas de mejora CI pueden perder la inercia del impulso cuando:

- Las empresas ignoran o pierden de vista cuestiones de trabajo estandarizado;
- Los líderes fallan en su deber de continuamente reforzar comportamientos lean;
- Los líderes omiten el comunicarles de manera efectiva a los empleados cómo es que los esfuerzos lean están atados al desempeño financiero; y,
- Los empleados carecen de habilidades básicas para impulsar resultados lean.

Una capacitación continua que se enfoque en la aplicación de prácticas de trabajo estandarizado, auditorías estratificadas, y habilidades de resolución de problemas ayudaría a que una empresa cierre los gaps en su programa de mejora CI. Es crítico para obtener un éxito sostenido el contar con procesos sistemáticos que conecten las actividades CI con los resultados financieros esperados.

Una combinación de asesores profesionales externos con refuerzos que incluyan auditorías y comunicación continua podrían ayudar a cerrar los espacios que causan que los beneficios

El estilo de liderazgo marcará la pauta

Cualquier intento por solucionar las deficiencias comienza por los líderes quienes deberán asentar la expectativa de que toda iniciativa lean es un proceso continuo. La necesidad de una formación profesional especializada en CI para todo ejecutivo de alto rango es de inmediato un requerimiento avalado por todos en la empresa.

Por ejemplo, los líderes de una gran manufacturera de materiales de construcción se percataron que sus esfuerzos de mejora CI no habían mantenido el exigente ritmo de crecimiento global. La empresa necesitaba redirigir sus objetivos de capacitación llevándolos de la dimensión del corto plazo impulsado por Six-Sigma a la creación de una verdadera cultura CI que permeara cada nivel y cada lugar de la empresa.

La empresa, con la ayuda del TBM LeanSigma® Institute, brindó capacitación práctica a sus líderes en diversas plantas en el extranjero empleando a instructores nativos así como material de instrucción también en idioma nativo. Dicha instrucción impartida en persona apoya mejor la uniformidad y estandarización a largo plazo a todo lo largo de una organización en lugar de depender de recursos de capacitación en línea o videos.

La formación profesional como líder de CI deberá reforzar el que los líderes deberán ejercer un rol activo en el monitoreo de progreso de programas CI. Esto incluye el observar a diario gráficos de producción así como otros dashboards críticos.

Los líderes también necesitan amarrar el progreso con el desempeño financiero de la organización. Por ejemplo, contestar la pregunta: ¿cómo es que este proyecto en particular que reduce mano de obra eliminaría la necesidad de contratar a trabajadores temporales o atraería mayores ingresos o nuevos productos? Los líderes, a su vez, deberán vincular el desempeño financiero con incentivos de compensación individual conectando así al éxito de la empresa con el logro personal.

Define y depura el trabajo estandarizado

Parte del esfuerzo continuo de reforzamiento implica un enfoque en procesos de trabajo estandarizado. Significa un modo sistemático de desempeñar varias tareas. Los líderes deberán implementar cambios en trabajo estandarizado a lo largo de toda la organización cuando se acumulen ineficiencias en tareas rutinarias.

La empresa para la que él trabaja implementaba un proceso estandarizado para recortar el tiempo empleado en recopilar data. Representantes locales de Recursos Humanos comenzaron a someter sus reportes mensuales en el nuevo formato estandarizado. Esto redujo el tiempo que tomaba preparar el reporte anual de dos semanas a uno o dos días.

La formación profesional en Liderazgo CI debe subrayar que los líderes deberán tomar un rol activo en monitorear el progreso de programas CI. Esto incluye observar a diario gráficos de producción y otros paneles de información críticos.

La empresa combinó trabajo estandarizado con auditorías de proceso estratificado para asegurar su cumplimiento. Una auditoría de proceso estratificado se centra en sólo un nivel de la organización y, para ese nivel (o población), revisa el trabajo estandarizado de varios de los departamentos en la organización. En este caso particular, el directivo de RH auditó el proceso para cada representante local RH durante el tiempo de sus visitas a planta para asegurar el correcto cumplimiento con el procedimiento. Las auditorías únicamente agregaban entre 10 y 15 minutos a las entrevistas con directivos locales.

Mientras que este tipo de auditoría de proceso estratificado se encarga de que en efecto se cumpla con el trabajo estandarizado, la efectividad del proceso aún dependerá de las habilidades para resolver problemas del auditor. Es aquí donde una formación profesional continua podría ayudar a asegurar que toda la gente cuente con habilidades de pensamiento crítico que son necesarias para detectar gaps CI y para crear soluciones para corregir el problema.

¹ IndustryWeek y TBM Consulting Group, Breakthrough Objectives and Continuous Improvement: Closing The Gap, Noviembre 2011.

Entrenamiento básico

Incluso empresas que cuentan con programas sólidos de CI como con recursos internos de capacitación han identificado necesidades de formación profesional. Una encuesta de noviembre 2011 patrocinada por TBM y por la revista IndustryWeek¹ revela que la habilidad para resolver problemas tendría un impacto importante en incrementar los beneficios que una empresa recibe de excelencia operativa y de sus esfuerzos CI.

De los 300 encuestados, el 14% dijo que la habilidad más importante y con mayor impacto para futuros beneficios CI es la "rapidéz para resolver problemas"; ubicada por los encuestados justo detrás de "mejor comunicación" y "planning". Estudios recientes revelan que existe una importante demanda para apoyo de gerentes y directivos de rango intermedio para capitanear y gestionar mejor dentro de un ambiente CI.

Investigaciones nos muestran que todo empleado necesita lo siguiente:

- Un conocimiento básico CI, que incluya 5S y trabajo estandarizado, para su despliegue por toda la empresa
- Habilidades de Pensamiento Crítico y de Resolución de Problemas, así como pensamiento de sistemas
- Conocimiento de los objetivos del programa CI de la empresa
- La habilidad de gestionar el cambio
- Formación profesional continua para reforzar el conocimiento

Las empresas valoran cada vez más la formación profesional continua a todos los niveles porque se han percatado que un aprendizaje lean les permite aprovechar oportunidades de crecimiento acelerado.

Por ejemplo, un fabricante contratista de dispositivos médicos utilizaba recursos de una consultoría para construir una cultura lean a través de la empresa. En el 2008, comenzaron una capacitación dentro de su planta más grande y se dedicó a mejorar valor para su cliente principal.

La meta era el generar el mayor impacto posible al comienzo del programa lean para elevar entusiasmo e impulso positivo. La empresa planeó tres oleadas de capacitación empezando por una primer oleada que incluía a su planta más grande así como a siete plantas más. Diez personas por planta participaron en el programa que duró ocho semanas.

La capacitación en la empresa estaba diseñada para alinearse a las metas y expectativas del mercado de su cliente. En la manufactura de dispositivos médicos los clientes demandan capacidad de respuesta y tiempos de entrega óptimos junto con controles de inventario para contener costes. De modo que la empresa concentró su plan de capacitación en elevar productividad, reducir lead time, y reducir trabajo en proceso. Mediante la calendarización de sesiones de capacitación mezcladas con proyectos focalizados es que la empresa logró varias mejoras. En cinco meses, los proyectos de mejora identificados durante 11 eventos kaizen arrojaron ahorros por \$1.7 millones USD.

¹ TrainingIndustry.com, Meeting Continuous Improvement Training Needs, Febrero 2010. Reporte de investigación independiente de capacitación de profesionales o líderes de mejora continua de 75 empresas manufactureras y de servicios con \$250 millones de dólares anuales o más de retorno anual.



Los números
hablan por sí
mismos

8

Semanas de capacitación
en mejora continua

11

Eventos kaizen celebrados a
lo largo de cinco meses

\$1.7

Millones de dólares en
ahorros logrados a través de
proyectos de mejora

La capacitación en la empresa estaba expresamente diseñada para alinearse a las metas y expectativas del mercado de su cliente. En la manufactura de dispositivos médicos los clientes demandan capacidad de respuesta y tiempos de entrega óptimos—junto con controles de inventario para contener costes. De modo que la empresa concentró su plan de capacitación en elevar productividad,

reducir lead time, y reducir trabajo en proceso. Mediante la calendarización de sesiones de capacitación mezcladas con proyectos focalizados en medio de las capacitaciones es que la empresa logró varias mejoras. En cinco meses, los proyectos de mejora identificados durante 11 eventos kaizen arrojaron ahorros por \$1.7 millones USD.

Checklist de puntos clave del criterio de formación profesional

1. Competencias

- La habilidad de asistir con implementaciones lean por sector o por nivel de experiencia industrial
- Profundo conocimiento de lean, Six Sigma o Sigma Kaizen
- Experiencia práctica implementando programas CI

2. Contenido

- La habilidad de formar líderes del negocio de modo que ellos puedan capacitar a sus empleados
- Experiencia utilizando herramientas lean para apoyar iniciativas de crecimiento
- Entrenamiento práctico incluyendo ejemplos prácticos, talleres, casos de estudio y simulacros
- Herramientos para compartir best practices, monitorear métricas, gestionar tanto la estrategia como su despliegue

3. Entrega

- Contenido y entrega para todos los niveles incluyendo altos directivos, gerentes y operarios
- Contenido y entrega para diversos roles incluyendo situaciones propias de altos directivos, gerentes, lean champions, practicantes lean, funciones de manufactura, de ingeniería y de soporte
- Una librería de contenido de capacitación y certificación así como la habilidad de adaptarlo a diversas opciones de comunicación incluyendo un portal de internet, una mezcla o vivencial.

4. Geografía

- Instructores multilingües
- Cobertura geográfica con instructores locales disponibles quienes comprendan las diversas culturas

Sobre el autor

JOE PANEBIANCO

Director y Gerente de Servicio a Clientes para TBM Consulting Group. Cuenta con casi 20 años de experiencia en la gestión de operaciones y mejora continua. Es líder del desarrollo y la entrega de trabajo de consultoría en gestión operativo para clientes en Norte América.

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