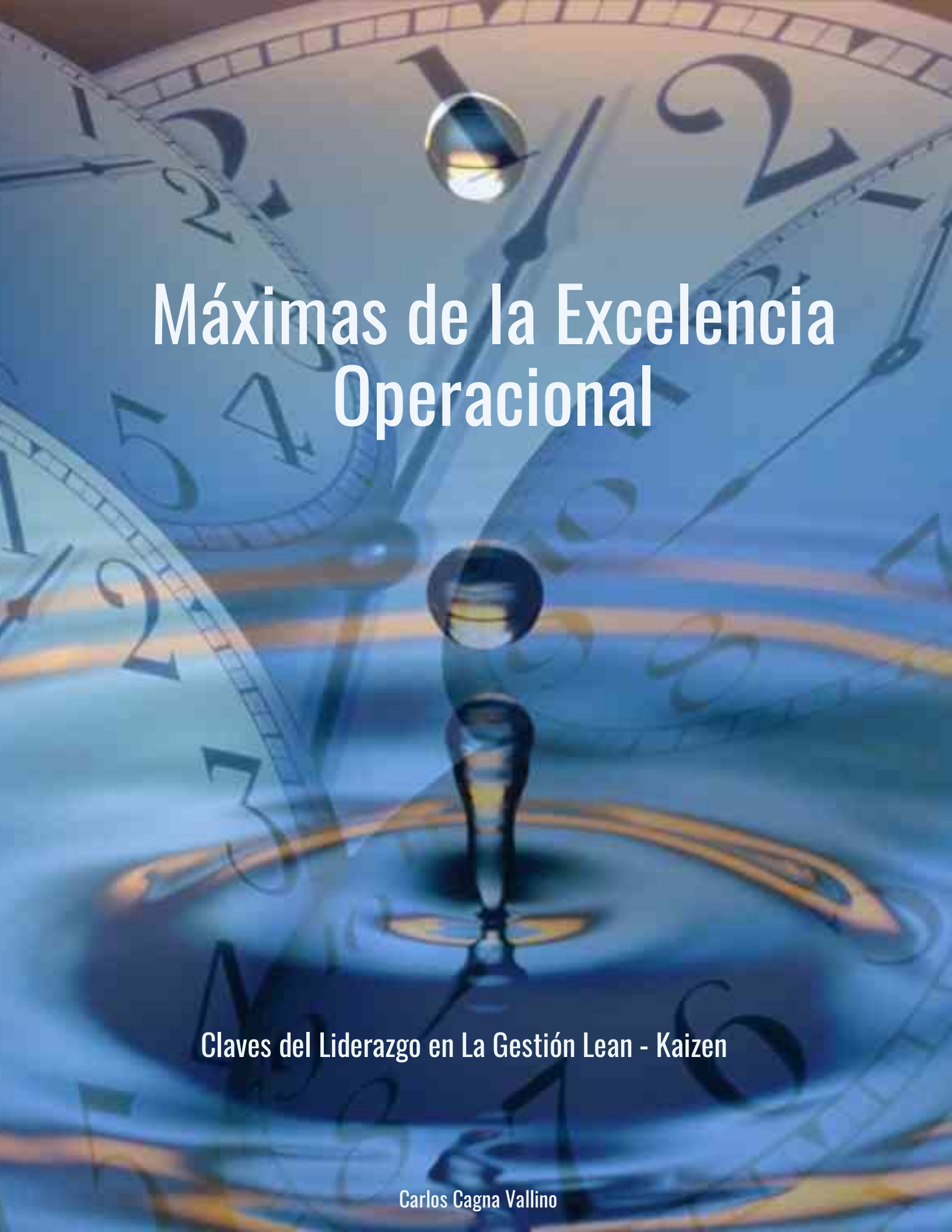


Máximas de la Excelencia Operacional

Claves del Liderazgo en La Gestión Lean - Kaizen

Carlos Cagna Vallino

Máximas de “ORO” del Liderazgo Lean-Kaizen

Cómo alcanzar la Excelencia Operacional sostenida en el tiempo, depende en gran medida del tipo de Liderazgo con que llevemos adelante la Gestión general de la organización. Algunas recomendaciones para tener en cuenta.

1- Centrarce en los resultados de largo plazo

Lean no es un compromiso de uno o dos trimestres. El 1ro de los Principios del TPS (Toyota Production System) es justamente el de una Filosofía de Largo Plazo: Decisiones de la dirección de Largo Plazo que van más allá de los Objetivos y resultados financieros del Corto Plazo. Alinear la organización hacia un propósito común, ser responsable, actuar con confianza y tener una Metodología de Planeamiento y control del largo plazo.

Los planes a largo plazo nos enseñan la paciencia requerida para la ejecución, nos dan ingenio que nos posibilitará mejorarlo, guían nuestros esfuerzos y nos dan esperanza.

El porcentaje de empresas que todavía fallan en la implementación es muy alto, solo un 10/15% obtienen resultados significativos y sostenibles en el tiempo alcanzando. Los rendimientos más rentables se logran con un plan de tres a cinco años.

"La planificación a largo plazo no se ocupa de las decisiones futuras sino del futuro con las decisiones actuales. “Peter Druker

2- Un desafío de tiempo completo

No espere que alguien lidere la carga de lean en su tiempo libre. Debe asignar un líder o equipo dedicado para asumir este desafío. Requiere la atención diaria de los líderes que comprenden completamente el alcance del proyecto y que no quedarán atrapados en las distracciones de hoy.

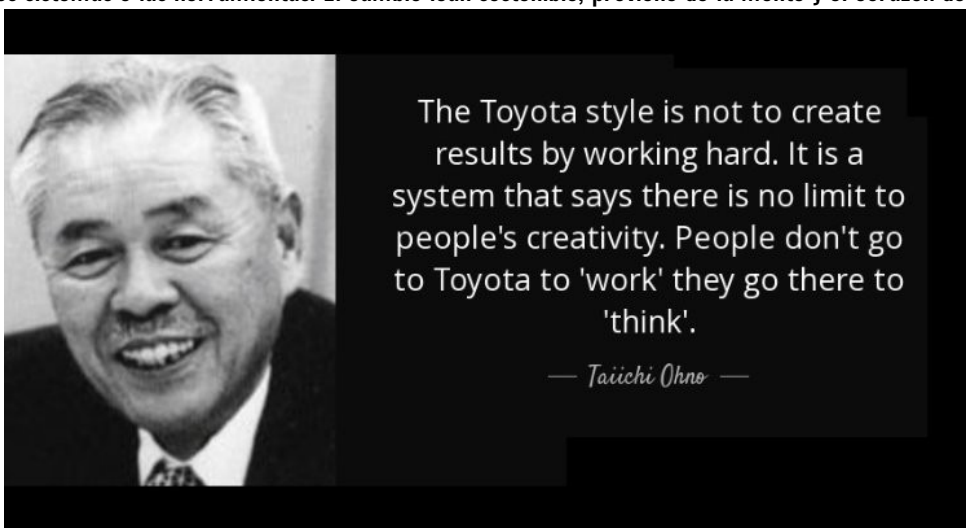
La mayoría de las culturas se centran en resolver el problema de hoy, estos líderes requieren un apoyo continuo durante toda la implementación, estimulando los pequeños cambios.

Lean no nace de lo que ves, nace de cómo piensas. Lean es un conjunto de reglas y principios, no solo herramientas. Las herramientas se centran en los cambios del sistema físico, pero eso no es donde late el corazón de lo "esbelto y magro". La nueva forma de pensar debe integrarse en cada persona de su organización. Puede solucionar un problema o proceso con una herramienta Lean hoy, pero si el viejo pensamiento continúa, recreará los viejos problemas. La "mentalpausia" o "artritis mental" debe ser erradicada, solo los nuevos principios o creencias cambian los comportamientos, no los sistemas o las herramientas. El cambio lean sostenible, proviene de la mente y el corazón de todos los empleados. Por lo que es importante alentar el corazón reconociendo y recompensar contribuciones, celebrando los valores y logros.

"Los líderes efectivos, nunca dicen "yo". Ellos no piensan "yo". Ellos piensan "nosotros, equipo". (Tom Peters)

3- Reglas, principios y técnicas

Lean no nace de lo que ves, nace de cómo piensas. Lean es un conjunto de reglas y principios, no solo herramientas. Las herramientas se centran en los cambios del sistema físico, pero eso no es donde late el corazón de lo "esbelto y magro". La nueva forma de pensar debe integrarse en cada persona de su organización. Puede solucionar un problema o proceso con una herramienta Lean hoy, pero si el viejo pensamiento continúa, recreará los viejos problemas. La "mentalpausia" o "artritis mental" debe ser erradicada, solo los nuevos principios o creencias cambian los comportamientos, no los sistemas o las herramientas. El cambio lean sostenible, proviene de la mente y el corazón de todos los empleados. Por lo que es importante alentar el corazón reconociendo y recompensar contribuciones, celebrando los valores y logros.



"Lideres promedio elevan la vara ellos mismos, Buenos Lideres suben la vara por otros, Grandes Líderes inspiran a otros a subir su propia vara". Orrin Woodward

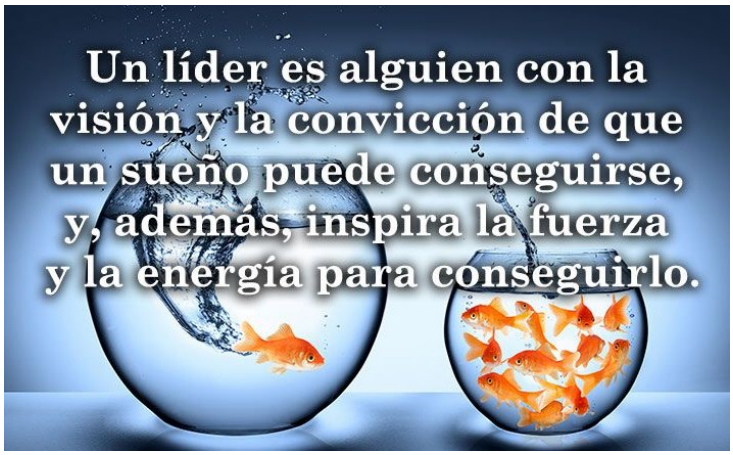
4- No hay status quo

Hay una tendencia de las empresas a declarar hemos logrado un sistema lean o "magro". La verdad es que lean es un proceso constante e interminable. Siempre te esforzará por ser magro, pero si crees que tu viaje ha terminado, has fallado. Incluso cuando pueda considerarse un éxito, no se detenga. El éxito es una organización que continúa avanzando a un ritmo tal que sería difícil incluso intentar frenarla. La evolución nos demuestra que siempre las cosas van a poder ser mejoradas. Las Empresas como Toyota, no importa cuán mejores sean que sus competidores, continúan encontrando más y más oportunidades para mejorar cada año. Retar el Proceso es buscar oportunidades y experimentar tomar riesgos.

"El ejemplo no es lo que más influencia a personas. Es lo único".- Albert Schweitzer.

5- Resistencia al cambio

Cuando se propone un cambio, las personas a menudo se sienten amenazadas. Algunos pensarán que es porque ha habido algo mal con lo que estaban haciendo, pero la mayoría simplemente se sentirá incómoda con lo desconocido.



Entonces, a medida que su empresa se embarca en este viaje, debe trabajar para ayudar a las personas a entender por qué, qué y cómo. Eliminar los miedos; o hacer que NO avanzar sea la opción más temerosa. Además, muchas personas piensan que esbelto significa reducir el personal, cuando en realidad se trata de trabajar de manera más inteligente para preservar las cabezas e incluso aumentar la fuerza laboral a través del crecimiento de cuota de mercado. Cuanto más personas "certificadas en "solucionadores" de problemas tengamos más oportunidades de mejora habrá y más competitivos seremos.

"Las personas no siguen la estrategia, siguen al líder que inspira esa estrategia". John Maxwell

6- Los Equipos Campeones

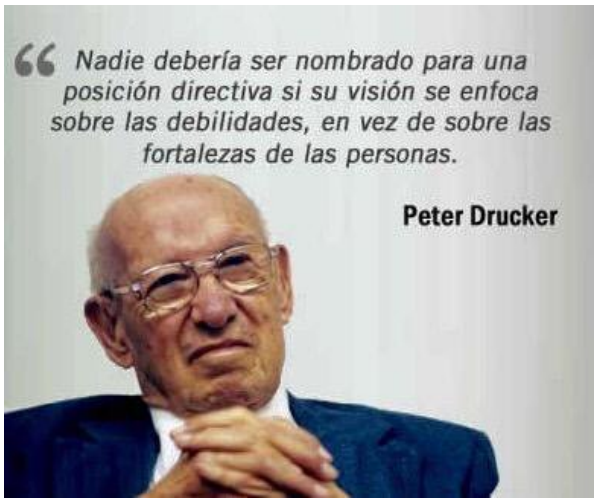
Administrar es mantener la realidad actual, en cambio el liderazgo está llevando a las personas hacia el estado ideal. Y no puedes llevar a las personas a donde ya están, gerenciar es más fácil que liderar. La transformación a la Gestión Lean se trata de liderazgo y el liderazgo no es una posición o rango es un rol. Hay que aceptar el rol de servir a otros, ser 100% de compromiso y participación. Busque personas en todos los niveles, luego, para liderar la implementación debe ser capaz de enseñar.

Anterior y Actual visión del Lider de Equipos de Trabajo

"Una organización no puede evolucionar más allá del estadio de desarrollo de su liderazgo". Frederic Laloux

7- Colaboración efectiva es educar y formar

Las personas necesitarán aprender nuevas habilidades y necesitarán el tiempo para adquirirlas. Esto significa experimentar con cada proceso todos los días para hacerlo bien, también hay una inversión financiera, principalmente en capacitación y en cambios de proceso. Sin embargo, la evidencia es clara de que la recuperación de la inversión (ROI) es muy rápida, para este período es en meses y no en años.



Habilitar a otras personas para actuar, fomentando la colaboración y fortalecer al otro cediendo poder, generan un potencial que diferencia las empresas esbeltas y tradicionales no en un 5 al 10 por ciento, es del 100 al 500% de las diferencias en calidad, costo, entrega y por supuesto, en ganancias.

"El éxito de una organización no está en crear más capas, está en la colaboración efectiva". Yves Morieux

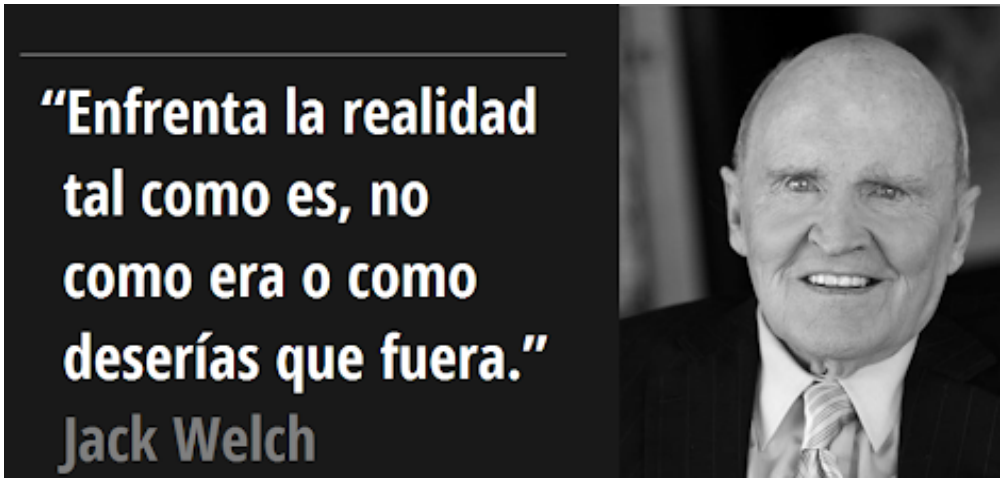
8- Magra o esbelta es toda la empresa

Taiichi Ohno, uno de los padres del Sistema de Producción Toyota, dijo hace décadas que "el Sistema de Producción Toyota no es solo un sistema de producción". Si redujo su tiempo de entrega en la fabricación en un 90% y puede sacar el producto en horas, pero la carga de pedidos tarda cuatro semanas, entonces realmente no está avanzando en el mercado. Debes atacar todos los rincones del negocio, todas las áreas para ponerlos en línea con los objetivos de la empresa esbelta.

"La Gestión de las Empresas debe ser holística. Esto significa que cada acción debe ser juzgada por sus resultados en el rendimiento, el inventario y los gastos operacionales". Eliyahu Goldratt

9- Hoja de Ruta

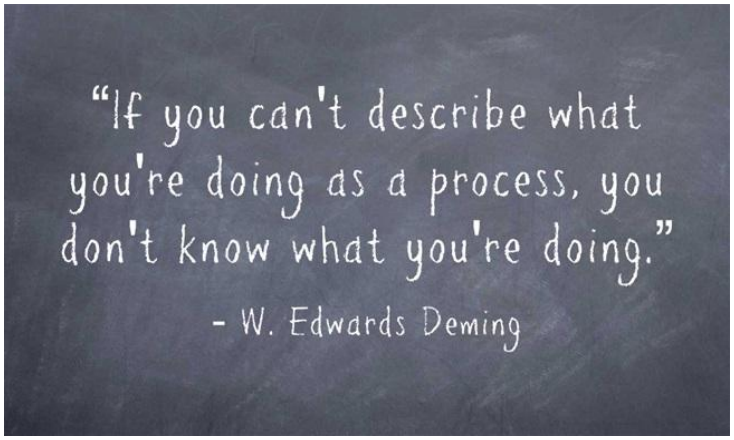
Una receta te dice exactamente cómo hacer algo: las cantidades, la secuencia y el tiempo. No existe tal receta para el éxito de una Gestión Lean ya que cada empresa comienza con un conjunto diferente de ingredientes y restricciones o factores que limitan.



Sin embargo, hay una hoja de ruta recomendable como una guía en el camino que lo ayudan a determinar dónde se encuentra y ofrecen posibles soluciones para ayudarlo a llegar a donde desea ir. Aprender de otros tantos viajes como sea posible ayudará a comprender la hoja de ruta y poner el verdadero "Norte".

"Arriesgarse es la mejor manera de ponerte a prueba. Diviertíte y empuja los limites".
Richar Branson

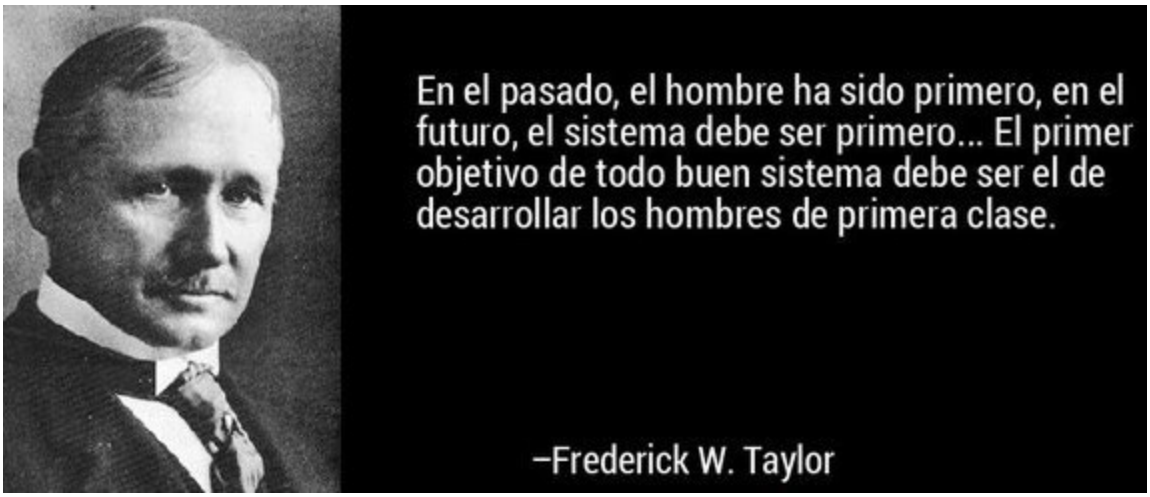
10- Desarrolla tu propio camino



Muchas personas han tratado de tener éxito en el pasado copiando las soluciones que Toyota u otros han encontrado, ya sea a través de evaluaciones comparativas o de un libro. Esto es similar al chico que está copiando la prueba del que está al lado y descubre que estaban tomando un examen diferente. El tema es que su empresa es única y es probable que tenga algunos problemas y limitaciones únicos, para lo cual debe arraigar el pensamiento racional en su organización para que pueda encontrar sus propias respuestas.

Nunca dejes de recopilar las lecciones que aprendes en tu camino hacia la excelencia operacional. La transformación Lean es un largo viaje que requerirá que recopiles experiencias y reflexiones sobre todas y cada una de las lecciones que aprendas en el camino.

"El Trabajo que nunca se empieza, es el que tarda más en realizarce".
J.R.R. Tolkien



Carlos Cagna Vallino
www.avpsonline.com.
ccagna@avpsonline.com

Agradecimiento:
El agradecimiento al colega Colombiano Ing Sebastian Giraldo Carmona por la información y colaboración con su experiencia de 20 años implementando en LATAM y EEUU Sistemas de Gestión con Excelencia Operacional enfocadas en técnicas Lean TPM, Kaizen.