



El apalancamiento de la capacidad interna



Glenn Leask

EL COSTO Y LA COMPLEJIDAD DE SUMINISTRAR MATERIAS PRIMAS Y DE DISTRIBUIR BIENES TERMINADOS EN LAS INDUSTRIAS DE PROCESOS SIGNIFICA QUE MÚLTIPLES PLANTAS ALREDEDOR DEL MUNDO NECESITAN REAPROVISIONAR LAS MARCAS GLOBALES. GLENN LEASK, PRESIDENTE DE LA UNIDAD DE NEGOCIOS GLOBALES DE CCI, EXPLICA LA RAZÓN POR LA CUAL ESTE DESPLIEGUE GEOGRÁFICO A TRAVÉS DE MUCHAS CULTURAS HA REPRESENTADO UN NUEVO DESAFÍO PARA LA GESTIÓN DE OPERACIONES.

Los gerentes que dirigen iniciativas de mejora continua a lo largo y ancho de operaciones globales no pueden establecer metas de desempeño y permitir que las plantas decidan cómo podrían lograrlas. Las iniciativas de mejora tienen que estar ligadas explícitamente a la estrategia de negocios y tienen que mejorar la capacidad de la compañía para ganar pedidos en sus mercados objetivo. Una vez se haya definido claramente la estrategia de mejora, los gerentes globales tienen que: identificar a aquellas que exhiben el mejor desempeño; determinar cuáles prácticas de gestión impulsan este desempeño; estandarizar las mejores prácticas funcionales; establecer un Sistema de gestión para la mejora continua (CIMS, por sus siglas en inglés) que fomente las Mejores Prácticas, tanto a nivel de las operaciones como para la organización; y dirigir el proceso de desarrollo apropiado para la organización, encaminado a inspirar a las personas para que se comprometan con los esfuerzos para la mejora continua.

LA IDENTIFICACIÓN DE AQUELLAS QUE EXHIBEN EL MEJOR DESEMPEÑO

En las industrias de procesos, las áreas clave de enfoque para las mejoras son la producción, el rendimiento y la utilización de los recursos. Con frecuencia, las mediciones estándar que se utilizan en las empresas no son apropiadas para la identificación de buenos impulsores para el desempeño entre una planta y otra. Tomemos el rendimiento y compáremos diversas plantas que fabrican el mismo producto. Es probable que la planta con el mayor volumen de producción tenga el mejor rendimiento. Esto típicamente se debe más al mayor volumen que a una práctica de gestión superior; aun cuando la relación de Rendimiento a Volumen también puede ofrecer una comprensión más profunda en cuanto a las plantas que tienen buenos resultados en rendimiento a pesar de los volúmenes inferiores. Entre los indicadores clave de desempeño se deben incluir aquellos que ayuden a identificar a las plantas que tengan prácticas de gestión sólidas.

EL RECONOCIMIENTO DE LAS BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN

Las prácticas de gestión que impulsan un desempeño de primera clase en las plantas están relacionadas con la forma en que se administran los activos, la calidad y las personas. La responsabilidad de la implementación de sistemas funcionales está a cargo de expertos funcionales, cuyos puntos de vista diversos acerca de lo que son las buenas prácticas resultan en diferencias e ineficiencias a lo largo y ancho de la red de plantas. Este enfoque 'basado en los expertos' en cuanto a las mejoras (véase la figura 1), depende de la visión particular del experto local en la planta. Y lo que es más importante, este enfoque funcional no considera una perspectiva estratégica de los requisitos generales de operación para impulsar mejoras en el negocio, ni los requisitos de la organización en cuanto al desarrollo de la forma de pensar y de los comportamientos de los empleados hacia una meta común de mejoras en los procesos y la excelencia.

EXCELENCIA FUNCIONAL

Recurriendo a los expertos internos y a ejemplos de las plantas, la organización tiene que identificar y estandarizar las Mejores Prácticas. El establecimiento de estándares corporativos internos, tanto a nivel de puntual de situaciones como a nivel sistémico, es crítico para el aprendizaje. Para impulsar mejoras en las prácticas, cada planta tiene que estar en capacidad de medir el estado actual de la práctica en comparación con dicho estándar codificado.

LOS SISTEMAS DE GESTIÓN PARA LA MEJORA CONTINUA (CIMS, por sus siglas en inglés)

La capacidad de definir y medir la excelencia funcional no desencadena el potencial de una organización. Un enfoque funcional hacia la mejora es restrictivo y los principios de diseño de una organización moderna exigen que se adopte un enfoque lateral o de procesos en cuanto a la estructura. Esto facilita a los equipos multifuncionales en los diversos niveles de la organización y, con el apoyo de los expertos funcionales, les permite apropiarse de los procesos.

En una operación global, la responsabilidad corporativa radica en definir 'Qué aspecto tiene lo bueno', mientras que la implementación es responsabilidad de las plantas. Un enfoque de autonomía dirigida en cuanto a la implementación proporciona una estructura en la cual las plantas pueden implementar, pero adaptándose, con base en la cultura, el lenguaje, los mercados y la infraestructura. Este tipo de enfoque estructurado para la implementación requiere que se definan los principios de diseño para la organización que orienten la implementación, al igual que la forma en la que las funciones tienen que integrarse diariamente para lograr las metas de negocios en vez del logro de las metas funcionales.

El establecimiento de un marco de Gestión para la mejora continua es esencial para asegurar una implementación consistente, al igual que una estructura coherente y común que les permita a las plantas comparar y compartir. Los componentes esenciales de dicho marco incluyen los siguientes: • Un enfoque de implementación incremental en el que se define en cada etapa 'qué aspecto tiene lo bueno' • La implementación de mapas de ruta para asegurar la sostenibilidad, al mismo tiempo que se maximizan los logros a corto plazo • Los requisitos de la política corporativa vs. las opciones puntuales de implementación • Un sistema para desarrollar en forma incremental las competencias que requiere la organización • Una plataforma común para integrar nuevas tecnologías, tales como Seis Sigma, Lean y TPM, que se estén utilizando en mayor o menor grado en las diversas plantas.

EL APALANCAMIENTO DE LA CAPACIDAD INTERNA

Los Sistemas de gestión para la mejora continua (CIMS, por sus siglas en inglés) le permiten a la organización el apalancamiento del aprendizaje interno en tres sentidos o flujos (véase la figura 2). El *Flujo 1* es al nivel de excelencia funcional. Se trata de las definiciones corporativas en cuanto a estándares, que se van mejorando cuando se amplían las fronteras internas de excelencia. El *Flujo 2* es a nivel de la implementación y fomenta el aprendizaje mediante la codificación de los resultados de procesos exitosos en la implementación. Este flujo les permite a las plantas que aprendan las unas de las otras y acelera rápidamente la implementación. (Los Flujos 1 y 2 encajan dentro de la parte de Habilitación de Sistemas de Gestión en el triángulo que se encuentra en la figura 2.) El *Flujo 3* es el aprendizaje tácito, que acaece cuando se aplican los CIMS. Requiere que las no conformidades sean sometidas a un proceso sistematizado de resolución de problemas, en el que se liquida el problema, se codifica mediante la documentación del cambio, se incorpora esto último en el sistema apropiado y luego se reproduce, compartiendo la solución con los demás turnos y las otras plantas. El apalancamiento de la capacidad interna en las organizaciones globales exige la existencia de un sistema estandarizado y codificado para atender iniciativas de mejora continua a múltiples niveles. Se pueden adoptar pequeños logros internos de éxito a partir de sitios individuales en las diversas etapas de implementación y fijarlos como ejemplos en este marco. Esto habilita una población que aprende rápidamente, al igual que las mejores prácticas. El efecto de estos tres flujos se representan gráficamente en la Figura 3.

Los aprendizajes administrados por parte de los empleados en los tres niveles crean una cultura de colaboración que se apoya a través de los sistemas necesarios para desarrollar una organización de aprendizaje que, a la larga, sacará a la luz el santo grial de la mejora continua.

