

COACHING PARA GERENTES GENERALES en GESTION DE OPERACIONES INDUSTRIALES

*Autor: Ing. Luis Ardizzi
Gte. Gral. de MEIN Ltda.*

“El COACHING se ha transformado en una necesidad estratégica para compañías comprometidas a producir resultados sin precedentes” ; Perry, Zeus y Skiffngton Suzanne.

Entre las diversas razones citadas en la literatura para explicar el creciente interés en el coaching, las dos siguientes tienen particular relevancia en los mismos:

- 1- Los numerosos y frecuentes cambios experimentados dentro de las organizaciones (por ejemplo, fusiones y adquisiciones, cambios en gerencias, aumento creciente de la movilidad de los profesionales, nuevas formas de gestionar por la necesidad de mejora resultados en un mundo altamente competitivo y globalizado etc.).
- 2- Los métodos tradicionales de capacitación, como el seminario-máster-posgrado en el aula o e-learning, no parecen satisfacer (por razones de escases de tiempo para tomarlos) estas necesidades de mantener actualizados a los Gerentes Generales de lo que debería adoptar su área industrial para lograr sus objetivos estratégicos y que a su vez estos sean sustentables, porque normalmente su foco diario está en otros temas y porque tienen una formación académica de orientación comercial o de administración de empresas.

OBJETIVO

Colaborar en los procesos de *desarrollo, formación y/o actualización Gerencial*, entregando nuevas estrategias, sistemas y herramientas para la búsqueda de RESULTADOS CLASE MUNDIAL en la Gestión de Operaciones Industriales Excelentes.

¿PORQUE DEBERÍA TOMARLO UN GERENTE GENERAL?

Porque es necesario que un Gerente General tenga el conocimiento básico, pero suficiente, de las metodologías, herramientas y estrategias en Gestión de Operaciones para que pueda participar en la toma de decisión de cual es el camino adecuado a seguir para poder generar desde la operación industrial ventajas competitivas para el negocio.

Seria difícil que una persona sin una formación académica relacionada con la Industria pudiera instruirse en estos temas y seria antieconómico y de poco criterio estratégico que le destinara tanto tiempo.

Hay ya Directorios de empresas que han sido instruidos, por lo menos en indicadores claves, para interpretar como son los resultados de sus empresas en lo concerniente a su operación industrial, ¿Cómo están haciendo uso de eficaz de los recursos disponibles?, ¿Qué están haciendo para elevar resultados para aprovechar los recursos antes de pensar en analizar un aumento o incorporación de nuevos activos?, y por ultimo ¿Cuál es el costo oportunidad de elevar esos resultados medidos en términos de impacto sobre el ebitda?.

RECOMENDACIONES

- no tratar de cubrir esta brecha de conocimiento siendo autodidacta
- no equivocarse con la persona que lo puede ayudar siendo su coach

Los dos temas antes mencionados tienen una razón común, *“se requiere experiencia en implementaciones”*; esta experiencia se adquiere en el gamba-en la planta participando, involucrándose, equivocándose, haciendo correcciones, motivando y liderando equipos, etc. temas que no están en la literatura como tampoco esta en la formación de un joven profesional con poca experiencia.

Las metodologías y herramientas en general, salvo muy pocas excepciones, son relativamente fáciles de entender y de interpretar; lo que es difícil y es el éxito de resultados exitosas es la “estrategia de implementación”. La estrategia de las implementaciones que tampoco están bien desarrolladas en la literatura, que en general tampoco se aprende en las universidades dado a que muchos docentes no tienen la experiencia antes mencionada, hace que algunos y/o muchas implementaciones fracasen o simplemente no logren los resultados esperados.

Con frecuencia nos encontramos en empresas algo desilusionadas con sus resultados y/o que ya abanderaron el uso de la metodología o herramienta argumentado que la herramienta no es buena, no es lo adecuado; cuando en general lo inadecuado es la forma que la usaron, la estrategia que utilizaron para implementarla. En muchos casos por subestimar que detrás de la metodología debe haber una estrategia y por ende se les delega el tema a personas con alguna formación básica o se contrata a asesores (me refiero al asesor que llega a trabajar a la planta, aunque en muchos casos pertenezcan a grandes empresas internacionales en asesoría que terminan enviando a jóvenes profesionales con escasa experiencia) que también carecen de la experiencia suficiente en estrategias de implementaciones.

Lo antes descrito se puede atenuar si el Gerente General tiene un conocimiento que le permita participar porque conoce del tema.

TEMAS A DESARROLLAR DURANTE EL COACHING

Dependerá del contexto en particular de cada negocio, pero en general podemos mencionar estos temas para ser desarrollado de un Coaching para un Gerente General:

- Inducción sobre Herramientas Clase Mundial para una Gestión de Excelencia en Operaciones Industriales.
- Vinculación de la Estrategia del Negocio con la Estrategia en la Gestión para la Operación Industrial.
- Conocer cómo se calcula el status actual con Indicadores Clase Mundial, definir el gap vs. referencias mundiales y la pérdida potencial valorizada.
- Conocer que hacen en cada área las empresas exitosas en el mundo y cuales serían, de ser necesario, los sistemas e indicadores a utilizar.
- Como desarrollar un Master Plan para implementar un Modelo de Gestión Integral: temas, tiempos, resultados, recursos, etc.
- Formación de equipos altamente competitivos *“Cómo poner en marcha un modelo sistemático que se mantenga, sustente, mejore y que trascienda a las personas en el tiempo”*.
- Gestión eficaz de nuevos proyectos.

HERRAMIENTAS DE TRABAJO

Las metodologías y herramientas que deberán como mínimo estar presente en el temario a desarrollar:

BSC (Balanced Scorecard): traducimos la estrategia en *un mapa de trabajo*, se definen incitativas de trabajo con sus indicadores y metas, trabajamos con las actividades para alcanzarlas.

TPM: técnicas para la búsqueda de la Excelencia Operacional, a través trabajo continuos se búsqueda la excelencia en las operaciones, sus focos principales son: 0 accidentes, 0 defectos por calidad, 0 desperdicios y 0 fallas de equipos.

LEAN MANUFACTURING: pensamiento Lean es acerca de la eliminación de las “perdidas” durante la operación.” Perdida” es cualquier actividad que consume recursos, pero no crea valor.

5 S: herramienta que busca a través del Orden, la Limpieza y la Disciplina; reducir accidentes, desperdicios, pérdidas de tiempos, etc.

SET UP RÁPIDO: trabajar en la reducción de los tiempos por cambio de formato.

SOLUCIÓN DE PROBLEMAS: transversalmente en toda la organización se debe poder Analizar Causas Raíces de Problemas bajo una única metodología, sistemática, ordenada y estructurada.

SISTEMAS DE GESTIÓN SOBRE LOS ACTIVOS FISICOS: administración moderna de mantenimiento centrada en confiabilidad; planes de mantenimiento determinados con la más avanzadas técnicas, determinación de stock de repuestos óptimos, etc.

CONTROL DE PROCESO: determinar los controles de proceso para lograr la fabricación de productos libres de problemas de calidad.

SEGUIMIENTO DE LOS PROYECTOS: trabajar de manera proactiva para que proyectos de nuevas líneas, máquinas o nuevos productos partan en la fecha prevista con los resultados previstos.

RRHH: todos estos procesos involucran a personas, existirán en la implementación cambios en hábitos y costumbres de trabajo que deben ser considerados y trabajados; para generar verdaderos y sustentables cambios culturales.

MODALIDAD DE TRABAJO

Se personalizada en el lugar de trabajo, horarios y frecuencias flexibles, con reuniones no mayores a una hora.