

COACHING PARA DIRECTORES DE OPERACIONES INDUSTRIALES

*“El **COACHING** se ha transformado en una necesidad estratégica para compañías comprometidas
a producir resultados sin precedentes”*

Perry, Zeus y Skiffngton Suzanne

Autores:

Ing. Luis Ardizzi

Ing. Marcelo Carranza

Revisando diferentes literaturas de management y artículos técnicos, encontramos diferentes argumentos que explican el creciente interés en el coaching para directores de Operaciones Industriales, pero a nuestro entender los que consideramos de mayor relevancia son:

1- La necesidad de una reacción ágil, inteligente y consistente ante los numerosos y frecuentes cambios experimentados dentro de las organizaciones, como, por ejemplo: fusiones y adquisiciones; cambios estructurales en las direcciones o gerencias; aumento creciente de la movilidad de los profesionales; nuevas formas de gestionar y mejorar resultados; mercados cada vez más competitivos y globalizados; etc.

2- La necesidad de estar actualizados de manera rápida y constante sobre las metodologías y herramientas “clase mundial” necesarias para tomar las mejores decisiones en el área industrial con la finalidad de cumplir los objetivos estratégicos y que a su vez estos sean sustentables.

Los métodos tradicionales de capacitación y formación como seminarios, posgrados o maestrías ya sean en modalidad presencial o e-learning, no parecen dar resultados en los tiempos esperados como tampoco satisfacer las necesidades actuales, debido a razones propias de contenido, o de escases de tiempo para cursarlos o programas muy largos y de alto costo.

- **OBJETIVO**

Colaborar en los procesos de desarrollo, formación y actualización de los directivos de las Operaciones Industriales, mediante la focalización en nuevas estrategias, metodologías y herramientas para la búsqueda de RESULTADOS CLASE MUNDIAL.

- **¿PORQUE DEBERÍA TOMAR ESTE SERVICIO UN DIRECTOR DE OPERACIONES INDUSTRIALES?**

El director de Operaciones Industriales debe poseer conocimientos generales sobre las metodologías, herramientas y estrategias “Clase Mundial” en Gestión de Operaciones Industriales, de manera que pueda participar en la toma de decisiones para generar los cambios necesarios y potenciar el negocio a través del logro de una competitividad sustentable.

Hay sobrados ejemplos de directores Industriales de empresas que luego de haber sido instruidos en estas herramientas y metodologías, han logrado resultados contundentes en indicadores claves industriales e indicadores de desempeño de las personas.

Las preguntas claves que nos deberíamos hacer dentro de cada organización o empresa serían:

- 1 ¿Cómo conocen o están midiendo el uso eficaz de los recursos disponibles?;
- 2 ¿Qué están haciendo para elevar el nivel de los resultados de aprovechamiento de los recursos antes de pensar en analizar un aumento o incorporación de nuevos activos (equipamientos, instalaciones, ampliaciones, nuevas líneas de producción, etc.) ?;
- 3 ¿Cuál es el costo oportunidad de elevar esos resultados medidos en términos de impacto sobre el ebitda?

- **RECOMENDACIONES**

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

Las dos recomendaciones mencionadas tienen una razón común, **“se requiere experiencia en implementaciones”**; esta experiencia se adquiere en el piso de planta (en término japonés: gemba), participando, involucrándose, equivocándose, haciendo correcciones, motivando y liderando equipos, en definitiva, gestionando el día a día de una manera diferente a la tradicional gestión de las operaciones industriales.

Esta forma de liderazgo cercano es la clave para el éxito y es difícil de aprender a través de la literatura técnica o realizando cursos de formación profesional.

Las metodologías y herramientas en general, salvo muy pocas excepciones, son relativamente fáciles de entender e interpretar; lo que es difícil y **es el éxito de resultados exitosos son las “estrategias para sus implementaciones”** que en general tampoco se aprenden en las universidades (dado a que muchos docentes no tienen la experiencia antes mencionada).

Una mala estrategia hace que muchas implementaciones fracasen o simplemente no logren los resultados esperados.

Con frecuencia nos encontramos con directores de empresas algo desilusionados con los resultados logrados y en muchos casos han abandonado el uso de la metodología o herramienta argumentado que la herramienta no es buena, no es la adecuada; cuando en general lo inadecuado es la forma en que la usaron y la estrategia que utilizaron para implementarla.

En muchos casos se subestima que detrás de la metodología debe haber una estrategia, por ende, se les delega el tema a personas con formación muy básica o se contrata a consultoras de gran renombre pero que destinan asesores inexpertos en implementaciones.

Lo antes descrito se puede evitar o al menos atenuar si el director de Operaciones Industriales tiene las habilidades y conocimientos adecuados que le permitan identificar estas situaciones.

- **TEMAS PARA DESARROLLAR DURANTE EL COACHING**

Dependerá del contexto en particular de cada negocio, pero en general podemos mencionar los siguientes temas para ser desarrollados:

- Inducción sobre herramientas Clase Mundial para una Gestión de Excelencia en Operaciones Industriales.
- Vinculación de la Estrategia del Negocio con la Estrategia de la Dirección de Operación Industrial.
- Conocer cómo se calcula el estatus actual con Indicadores Clase Mundial, definir el gap versus referencias mundiales y la pérdida potencial valorizada.
- Conocer que hacen las áreas de empresas exitosas en el mundo y cuáles serían, de ser necesario, los sistemas e indicadores a utilizar.
- Como desarrollar un Máster 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 se deberán abordar dentro del 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. Sus objetivos principales son: 0 accidentes, 0 defectos por calidad, 0 desperdicios y 0 fallas de equipos.

LEAN MANUFACTURING: técnica para la eliminación de las “perdidas” durante la operación.” Perdida” es cualquier actividad que consume recursos y 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: metodología focalizada en la reducción de los tiempos por cambio de formato.

SOLUCIÓN DE PROBLEMAS: metodología sistemática, ordenada y estructurada para solución de problemas con foco en el análisis de Causas Raíz. Se utiliza transversalmente en toda la organización.

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

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

CAPITAL HUMANO: hay que generar verdaderos y sustentables cambios culturales, como también cambios de hábitos y costumbres en las personas. Durante las implementaciones de las metodologías y herramientas descritas se producirán gradualmente estos cambios.

- **MODALIDAD DE TRABAJO**

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