

Navegando por una ruta recta en tiempo de variaciones

Jim T Womack

Presidente del Lean Enterprise Institute

(De la e-letter de 30/6/2009 *Sailing a Straight Course in a Time of Variances*, traducida al español por el Instituto Lean de Mexico)

Recientemente pasé un día como antropólogo lean, sentado atrás en un cuarto, observando el comportamiento de los gerentes superiores durante las reuniones mensuales del equipo líder en una gran corporación. No lo había hecho en algunos años y me hizo reflexionar sobre cómo las organizaciones hacen cosas extrañas, particularmente en tiempos difíciles.

El primer punto en la agenda de esta reunión era revisar cómo ha progresado el equipo en su aventura lean, pero rápidamente advertí una falta de detalles prácticos en el mandato del equipo. Querían crear una empresa lean de “clase mundial”, sensible a los clientes a todos los otros accionistas. Por supuesto, esto está bien (no importa qué signifique “clase mundial” – siempre pregunto y rara vez recibo una respuesta útil). ¿Pero cómo? ¿Cuáles eran los grandes problemas en el camino? ¿Qué medidas se implementaron para eliminar los problemas en el camino? ¿Y quién tenía la responsabilidad de implementar las mejores medidas?

Debido a la falta de objetivos claros y a la falta de progreso para establecerlos, no me sorprendí de sentir el alivio en el cuarto cuando la reunión se movió de la revisión de alto nivel de los retos “lean” para toda la empresa hacia el siguiente punto en la agenda, una discusión sobre el desempeño de cada departamento en su plan anual. Ya que el plan se había desarrollado en el segundo trimestre de 2008 para un año fiscal que iniciaba el 1 de julio de 2008, no fue sorpresa que se tuvieran que explicar muchas variaciones en el plan. Pero, ¿estaba mal el plan original? ¿O la economía había colapsado en el camino? (De hecho así sucedió). ¿O el plan fue mal ejecutado? ¿O son las tres? ¿O son dos de tres? ¿O...?

De hecho, no se presentó evidencia ni se hizo un análisis. En su lugar, la discusión fue sobre medidas tácticas para hacer que la situación parezca tan positiva como sea posible por el inminente fin del año fiscal. Y el camino de menor resistencia es la reducción de costos en el corto plazo incluyendo más despidos. Me decepcioné con el giro de la discusión, pero aprendí algo. Podía ver con mayor claridad el fenómeno presente en cada recesión mientras las compañías que se apresuran a evitar las variaciones en sus planes desfasados siguen recortando costos y empleos después de que las economías comienzan a estabilizarse y el valor de las acciones comienza a crecer (como sucede hoy en día alrededor del mundo). Después, este instinto se convierte rápidamente en la comprensión de que el equipo no tiene la capacidad para lidiar con el crecimiento de las ganancias en un mercado de rebotes. Y a esto le sigue un arrebató para recontractar o subcontractar. La intensidad de esta respuesta natural y desafortunada de los gerentes superiores por recortar costos – que el

economista John Maynard Keynes llamó hace mucho la “paradoja de la economía” – es un determinante clave de la longitud y profundidad de una recesión.

Es una lástima para toda la sociedad porque la recesión es más larga y profunda de lo que debería ser. Pero lo peor para la compañía en esta reunión era que lo urgente –las variaciones– una vez más había superado a lo importante –la necesidad de la organización a largo plazo de encontrar su Estrella Polar y llevar un rumbo fijo hacia un desempeño superior y sustentable. De hecho, establecer un rumbo para estabilizar la organización es lo que se supone que hacen los gerentes superiores. Y para esto deben ser estas reuniones de liderazgo.

La próxima vez que esté en una reunión del equipo gerencial, no importa si es un gerente superior o si trabaja en una nivel más bajo en la organización, confío en que tendrá en mente algunas preguntas sencillas. (Incluso quizá las quiera decir fuerte al inicio).

“¿Nos queda claro lo que realmente es importante para que nuestra organización resuelva los problemas con los clientes y tenga éxito a largo plazo? (O, dicho de otra forma, ¿podemos pasar ya lo meramente urgente?)”.

“¿Estamos de acuerdo en cuáles son los grandes problemas que debemos resolver como equipo?”

“¿Estamos seguros de los obstáculos que hay en el camino y de sus causas raíz?”

“¿Hemos asignado – o lo haremos ahora – la responsabilidad para determinar las mejores medidas y eliminar los obstáculos?”

“Algo crítico, ¿tenemos una forma de descubrir y resolver todos los conflictos entre departamentos que están en el camino para resolver los grandes problemas en cualquier organización multi-funcional como la nuestra?”

Si puede responder estas sencillas preguntas – dispersando las nubes que cubren su Estrella Polar – estará en el camino hacia un éxito sustentable conforme la economía mundial se recupera en los próximos años. Y puede evitar cambios perjudiciales en el camino para lidiar con variaciones de corto plazo en el desempeño financiero.