



“Visual Performance Management”

- Una herramienta de LEAN para mejorar la performance de los equipos de trabajo -

Tesis de Maestría – Promoción 2012

Autor: Ignacio José Monte

Tutor: Diego Altvarg

Ciudad Autónoma de Buenos Aires

- Junio 2014 -

Visual Performance Management – una herramienta de LEAN para mejorar la performance de los equipos de trabajo -

Agradecimientos

Quiero agradecer enormemente el apoyo que me ha brindado la Universidad Torcuato Di Tella a lo largo de estos años en los que he dedicado gran parte de mi espacio hacia la búsqueda del conocimiento, tanto a su cuerpo docente como a los coordinadores que a diario estuvieron a disposición de los alumnos.

A mi familia y amigos por haberme apoyado en tiempo y forma a lo largo de este arduo camino de esfuerzo. Me han ayudado a poder realizar la carrera y a desarrollarme como persona y profesional.

Y por último a mi novia Ale, que gracias a su paciencia, confianza y palabras de aliento permitieron que hoy pueda estar terminando este trabajo.

Visual Performance Management – una herramienta de LEAN para mejorar la performance de los equipos de trabajo -

Resumen

Este trabajo de investigación describe una de las herramientas de gestión más modernas con las que el Management de hoy en día intenta combatir una de las dificultades de mercado a las que las organizaciones se enfrentan en esta nueva época: incrementar la productividad de los equipos de trabajo, aumentando su eficiencia y disminuyendo los costos.

Expone cómo esta herramienta de gestión visual se adapta a varios sistemas o modelos de gestión y cómo mejora la autonomía en la toma de decisiones, la eficiencia de los procesos, el entusiasmo, la energía y motivación de las personas, elimina desperdicios, genera valor en las actividades y en consecuencia obtiene mejores resultados para las organizaciones.

Además, este documento permite conocer con mayor profundidad los atributos y cualidades de Visual Performance Management, para qué se utilizan los “Dashboards” y los “Huddles” y cómo es que esto afecta positivamente el liderazgo dentro de los equipos de trabajo y el desempeño de los mismos.

En virtud de la teoría consultada, el análisis de casos reales de aplicación e instrumentos de soporte, se logró demostrar cómo Visual Performance Management logra eficiencias en los procesos y mejores resultados para las organizaciones detrás de un equipo de personas mucho más motivadas.

Palabras claves: Gestión Visual, Visual Performance Management, Dashboards, Huddles.

Visual Performance Management – una herramienta de LEAN para mejorar la performance de los equipos de trabajo -

Tabla de Contenido

Introducción:.....	6
Marco Teórico	10
CAPITULO 1: LEAN Management, nacimiento, origen y propagación del modelo....	11
1.1- Introducción al modelo:.....	11
1.2- Orígenes y principales influencias en el nacimiento de LEAN:	11
1.3- Comienzos de la propagación de LEAN Management:	13
CAPITULO 2: Modelos de gestión modernos basados en LEAN Management	17
2.1- LEAN & Six Sigma:	17
CAPITULO 3: Visual Performance Management: Componente y herramienta de LEAN.	24
3.1- Descripción de Visual Performance Management:	24
3.2- Visual Performance Management en el mercado:	35
3.3- Impacto de Visual Performance Management en las funciones:	38
3.4- Resultados reales de la aplicación de Visual Performance Management:	41
CAPITULO 4: Factores dinamizadores del Comportamiento, motivación y liderazgo.	51
4.1- Motivación, entusiasmo y energía organizacional:	51
4.2- Liderazgo positivo a través de los “Huddles” o reuniones de equipo:.....	55
Metodología de la Investigación:.....	60
Introducción:	60
Análisis de los Instrumentos utilizados:	62
1.1- Entrevista:.....	62
1.2- Encuesta:.....	65

Visual Performance Management – una herramienta de LEAN para mejorar la performance de los equipos de trabajo -

1.3- Observación:.....	70
Análisis de los Instrumentos en su conjunto:	73
Conclusiones:.....	75
Bibliografía:	79

Visual Performance Management – una herramienta de LEAN para mejorar la performance de los equipos de trabajo -

Introducción:

Hay grandes ideas o conceptos que enmarcan, captan la atención y la energía del Management hoy en día. Entre ellos pueden estar la eficiencia, la rapidez o velocidad de respuesta frente a los continuos cambios del mercado, la estandarización de tareas, la gestión de multi-proyectos, o un obsesivo foco en la mejora de los resultados. Dichas ideas o conceptos fijan las reglas de juego de innumerables equipos de trabajo a nivel global en la actualidad.

Las grandes corporaciones, en pos de la optimización de recursos y de aumentar su productividad, buscan que los equipos de trabajo que las integran puedan desarrollarse e integrarse con más velocidad y que logren una mayor producción laboral a igual o menor cantidad de tiempo. En definitiva, un aumento de la rentabilidad y de su productividad aun disminuyendo sus costos.

La globalización, la integración vertical de las actividades, el poder creciente de las grandes firmas, la monopolización de los recursos y la acumulación de operaciones proponen una feroz competencia a nivel de mercado. En pos de encontrar soluciones, ventajas competitivas o simplemente acompañar el proceso para no quedar rezagados del negocio, los focos de acción y de toma de decisiones fueron cambiando. Anteriormente estuvieron orientados hacia la gestión de los precios, de los costos de producción, acciones de marketing u aspectos impositivos, pero desde hace un tiempo a la fecha, le ha tocado la hora a las estructuras organizacionales. Se han encontrado grandes ahorros en la simplificación de procesos y de tareas, en la estandarización, en la especialización por geografía y en la multifunción de los equipos entre otros aspectos.

En respuesta a muchos de estos interrogantes ha surgido el modelo de gestión de LEAN Management que está ayudando a las empresas a repensar su funcionamiento para ser menos burocráticas y más eficientes. Es la evolución dentro del sistema de

Visual Performance Management – una herramienta de LEAN para mejorar la performance de los equipos de trabajo -

“mejora continua”, cuya finalidad es eliminar los desperdicios para ganar en eficiencia y en productividad. Y una de las formas en las que esto puede traducirse es en brindar mayor autonomía a los grupos de trabajo, pequeñas células que son quienes lidian a diario para solucionar los problemas. Así se obtienen resultados más rápidos y consistentes detrás de una corporación más comprometida, descentralizada y con mayor poder de decisión.

Ahora, no sólo nos estamos enfocando en seguir simplificando y achicando las estructuras para reducir los costos, si no en encontrar factores de motivación que realcen el espíritu y el alma de los equipos de trabajo y que esto logre aumentar su capacidad laboral para mejorar su performance.

Este trabajo de investigación, buscará encontrar las principales causas que dieron origen al nacimiento de Visual Performance Management (herramienta y componente indispensable del método de “LEAN Management”), los efectos que esta nueva técnica causa en las motivaciones personales de los individuos y cómo altera esto el desempeño, productividad y eficiencia de las personas en pos de conseguir resultados ganadores para las organizaciones.

Adicionalmente, a lo largo del siguiente trabajo intentaremos responder las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los componentes o herramientas que integran, dan soporte a esta metodología y ayudan a conseguir esos resultados?
- ¿Cómo afecta Visual Performance Management los resultados de los equipos de trabajo y el comportamiento de las personas que los integran?
- ¿Es esta una herramienta orientada a resultados que ayuda a las organizaciones a ser más eficientes?

Visual Performance Management – una herramienta de LEAN para mejorar la performance de los equipos de trabajo -

El objetivo principal de esta investigación es analizar cómo afecta Visual Performance Management a los individuos que componen los equipos de trabajo y cómo influencia su comportamiento para lograr mejores resultados para la Organización.

Y como objetivos específicos se propuso: 1) identificar las variables más importantes dentro de esta nueva tendencia que traccionan los comportamientos individuales, 2) buscar su interrelación con las motivaciones personales y 3) demostrar cómo esta herramienta afecta positivamente el liderazgo en la conducción de los equipos de trabajo.

La Hipótesis a comprobar es la siguiente: Visual Performance Management es una herramienta que ayuda a las Organizaciones a alinear prioridades, a brindar autonomía, a motivar la competencia positiva dentro y entre los equipos de trabajo, realzar la energía de los individuos y a conseguir mejoras en los resultados a través de la eficiencia en los procesos.

El foco de la investigación estará centrado en empresas del ámbito local, Centros de Servicios Compartidos y algunas empresas del exterior que han implementado la herramienta en estos últimos años.

La siguiente investigación será de carácter descriptiva no experimental. Tratará de indagar sobre algunos de los aspectos del comportamiento humano (entendiendo el rol de las nuevas generaciones) que producen los efectos buscados por las organizaciones.

Se describirán ciertas situaciones, costumbres y actitudes mediante la recolección de datos y el análisis de los mismos para luego poder abordar conclusiones al respecto.

Visual Performance Management – una herramienta de LEAN para mejorar la performance de los equipos de trabajo -

Para ello se utilizaron Encuestas y Entrevistas a empleados, líderes de equipos, gerentes y Directivos de empresas multinacionales que han empleado este método a fin exponer los resultados obtenidos.

Visual Performance Management – una herramienta de LEAN para mejorar la performance de los equipos de trabajo -

Marco Teórico

A lo largo de los siguientes capítulos veremos en cierta forma cómo fue la evolución de LEAN Management y cómo este modelo de Gestión dio origen al nacimiento de la herramienta Visual Performance Management. Dónde se originó, cuáles fueron los motivos que le dieron comienzo y cuál es su aplicación hoy en día.

Enumeraremos y describiremos otros Modelos de Gestión modernos, de uso común entre las empresas de vanguardia de la actualidad, que son altamente compatibles y propensos a adoptar la herramienta de Visual Performance Management. Conoceremos las principales cualidades y características de dichos Modelos, lo cual nos servirá como base para entender cómo es que esta herramienta puede adaptarse e integrarse con facilidad en empresas que trabajen con estos tipos de modelos gracias a sus objetivos comunes.

Luego, ya nos enfocaremos de lleno en entender la herramienta en cuestión, cuáles son sus atributos, qué nos ofrece y qué beneficios pueden obtenerse de la misma. Veremos de qué manera fue adoptada por el mercado y cuáles son las principales empresas que la han adquirido como instrumento para apuntalar su gestión. Adicionalmente, demostraremos mediante ejemplos de qué manera puede afectar el funcionamiento o los resultados de ciertas actividades dentro de las organizaciones, y por último, algunos casos reales de aplicación práctica de dicha herramienta para demostrar el impacto que tuvo sobre los resultados de ciertas compañías.

Finalmente expondremos dos capítulos de “Motivación” y “Liderazgo”, para comprender mejor cómo la herramienta de Visual Performance Management incide sobre estos factores que afectan el comportamiento y que en consecuencia influyen sobre los resultados que se obtienen.

Visual Performance Management – una herramienta de LEAN para mejorar la performance de los equipos de trabajo -

CAPITULO 1: LEAN Management, nacimiento, origen y propagación del modelo

En el siguiente capítulo conoceremos más precisamente dónde fue que se originó el modelo de Lean Management y cómo surgió, quienes fueron los principales creadores de esta novedosa tendencia y cómo fue su evolución a lo largo de los años para ser aceptada hoy como una de las principales herramientas del Management moderno.

1.1- Introducción al modelo:

Lean Management nace de la aplicación del sistema desarrollado por Toyota hace varios años atrás (el cual ha tenido grandes éxitos demostrados a nivel mundial), pero aplicado a todo tipo de sectores de actividad, tanto industriales como de servicios.

Lean Management, comparado con los modelos tradicionales de gestión, supone una forma mucho más competitiva de gestionar una compañía o un negocio, tanto en los aspectos de calidad, como de productividad, de ahorro de costos, de tiempo de respuesta al mercado, de variedad de producto ofrecido, flexibilidad para adaptarse a las fluctuaciones de la demanda, etc. Es un modelo de gestión empresarial del siglo XXI que supone la forma más competitiva para gestionar una compañía en la actualidad, tanto industrial como de servicios.

1.2- Orígenes y principales influencias en el nacimiento de LEAN:

Al sistema de gestión de Toyota se lo conoce o se lo suele mencionar muchas veces como "Sistema de Producción Toyota", "Lean Production" o "Lean Management". También se lo conoce comúnmente como "Lean Manufacturing", debido a sus orígenes y enfoque aplicado a la producción y gestión de operaciones. Sin embargo, esta descripción implica un enfoque limitado e incorrecto ya que los principios y prácticas de Lean se pueden aplicar a cualquier organización, no solamente aquellas

Visual Performance Management – una herramienta de LEAN para mejorar la performance de los equipos de trabajo -

manufactureras. Por lo tanto, la descripción emergente preferida para este sistema de gestión externa de Toyota será: "Lean Management".

Las raíces del sistema de gestión de Toyota se remontan a los años 1890, cuando el inventor autodidacta Sakichi Toyoda diseñó y patentó un telar de accionamiento manual para tejer tela, que mejoraba en gran medida la productividad de los trabajadores y la calidad del paño con la que se trabajaba. En la década de 1920, el hijo de Sakichi, Kiichiro, diseñó y patentó nuevas características para este telar, incluyendo mecanismos mejorados para que la maquina se detuviese automáticamente cuando un hilo se rompía, **evitando así producción de tela defectuosa**. En parte como resultado de estas innovaciones, surge uno de los principios básicos y centrales de Toyota como es la **"Eficiencia de la producción mediante la eliminación sistemática y minuciosa de los residuos"**, y el igualmente importante **"Respeto a la humanidad"** que mencionaremos más adelante.

Dos personas están ampliamente reconocidas y acreditadas por haber creado el Sistema de Producción Toyota: Taiichi Ohno (1988), quien llegó al nivel de vicepresidente ejecutivo de Toyota Motor Corporation, y Shigeo Shingo (1985), un consultor famoso por su trabajo en la eliminación de producción defectuosa mediante sus trabajos en la teoría de "Control de Calidad Cero". Toyoda, ex-presidente de la compañía, y Saito Naichi también jugaron papeles claves.

Sin embargo, tanto Kiichiro Toyoda como Taiichi Ohno estuvieron muy influenciados por los industriales norte-americanos y sus prácticas de producción y de gestión, y una de las personas más influyentes fue Henry Ford a través de sus libros "My Life and Work" y "Today and Tomorrow".

Otra práctica de gestión altamente influyente sobre el nacimiento de LEAN Management fue el entrenamiento dentro de la Industria de Servicios (TWI), un programa de cuatro pasos estructurado para la formación de trabajadores de la

Visual Performance Management – una herramienta de LEAN para mejorar la performance de los equipos de trabajo -

industria, en particular de los supervisores. TWI fue creado por el gobierno de los EE.UU. en la década de 1940 para aumentar la producción y así abastecer al ejército durante el tiempo de la II Guerra Mundial.

Existía una fuerte creencia entre los directivos de Toyota en que debían ser muy prácticos, ver la realidad con claridad, entender la verdadera naturaleza de los problemas, y estar dispuestos a desafiar los paradigmas existentes. Estos atributos fueron de gran prestigio entre los directivos, mucho más que el análisis teórico hecho por ellos u otros expertos. Además, hubo un fuerte interés entre los gerentes de Toyota para desarrollar las capacidades de producción y prácticas de gestión que hasta ese momento eran únicamente japonesas, y consideraron que este sistema de gestión podría ser aplicado a cualquier tipo de negocio de cualquier país.

1.3- Comienzos de la propagación de LEAN Management:

Desde finales de 1970, la gestión de Lean se empezó a convertir en una importante vía para mejorar el rendimiento de las empresas en los EE.UU, por ejemplo en la reducción de los costos, en mejoras de calidad, reducción de los plazos de entrega, aumentos en las participaciones de mercado, desarrollo de nuevos productos y servicios, recursos humanos, etc. Practicada correctamente, la gestión de Lean puede ayudar a evitar que las decisiones tengan un impacto negativo en las empresas.

Mientras que muchos ejecutivos jerárquicos de hoy en día consideran la adopción de Lean Management como algo crítico y que deben entender y aplicar para ayudar a lograr el éxito empresarial a largo plazo, sigue siendo un tema no muy desarrollado en las carreras de grado y programas de postgrado en las escuelas de negocios.

En aquellos comienzos, Taiichi Ohno caracterizaba a los objetivos claves de la práctica del management de Toyota como **"Eficiencia de la producción mediante la**

Visual Performance Management – una herramienta de LEAN para mejorar la performance de los equipos de trabajo -

eliminación sistemática y minuciosa de los residuos", y el igualmente importante **"Respeto a la humanidad"**. Fue luego en 2001, cuando Toyota Motor Corporación publicó un documento interno titulado "The Toyota Way", donde presentaba oficialmente a estos dos objetivos como principios básicos e indispensables para cualquier empresa de primer nivel: "Mejora continua" y "Respeto a las personas". El documento de 13 páginas ofrecía una descripción detallada de estos dos principios y revelaba las creencias explícitas e implícitas que han guiado siempre el pensamiento de gestión. Esta publicación ayudó a recabar conciencia sobre estos principios entre los mismos empleados de Toyota y entre sus proveedores. Sin embargo, pudo verse muchas veces en la práctica, que la mayor parte de los administradores sólo se enfocaron en implementar el primero de ellos, el de "mejora continua", sin tener en cuenta que el límite de cantidad de mejora que se puede conseguir está en función de la aplicación del segundo principio "El respeto de la gente", que permite y es la base del primero.

La aplicación simultánea de ambos principios resulta en la eliminación de los residuos, llamada "muda" en japonés. Los residuos se definen como: actividades y comportamientos que aumentan los costos, pero no aportan valor agregado según la percepción de los consumidores finales. Ocho tipos distintos de residuos se reconocen en este sistema de gestión. La aplicación efectiva de las políticas de la gestión de Lean se traducen en el establecimiento de rutinas y construcción de capacidades para mejorar la competitividad basada en el tiempo a través de la utilización de los procesos y herramientas de apoyo.

Con el correr de los años, este sistema de gestión tuvo una gran propagación entre varias empresas de los EE.UU., donde muchos directivos con altos cargos jerárquicos adoptaron estos principios y los implementaron dentro de sus organizaciones. Este auge tuvo sus principales adeptos en el Estado de Connecticut.

Sin embargo, se cree que la primera aplicación del sistema de gestión de Toyota en los EE.UU. fue en un motor de Kawasaki, en la planta de producción de motos con sede en

Visual Performance Management – una herramienta de LEAN para mejorar la performance de los equipos de trabajo -

Lincoln, entre 1975 y 1978. Sin embargo, el nivel general de conocimiento del sistema Toyota se mantuvo bajo hasta principios de 1980, cuando ganó cada vez más atención en la prensa de negocios.

El Estado de Connecticut tuvo una larga historia de siglos como una fuente de alta calidad de productos manufacturados. Su economía sufrió una transición rápida de agrícola a manufacturera en la época de la revolución industrial. Hoy en día, Connecticut sigue teniendo una alta concentración de actividad de manufactura, con cerca de 5.500 empresas. Se incluyen varias corporaciones multinacionales de propiedad estatal que fabrican productos sofisticados tales como helicópteros, trajes espaciales, motores de aviones, submarinos nucleares, y miles de empresas pequeñas y medianas de propiedad privada, muchas de las cuales son apoyadas por las corporaciones más grandes del estado.

Pero fue recién en febrero de 1984, cuando Toyota Motor Corporation estableció una empresa conjunta con General Motors llamada New United Motor Manufacturing en California. Esto derivó en la primera aplicación del Sistema de Producción Toyota efectuado por la misma empresa dentro del territorio norteamericano.

Durante los años siguientes:

- En 1985, el gobierno de EE.UU. financió un estudio que se propuso determinar por qué los fabricantes de automóviles japoneses eran mucho más productivos y de mejor calidad que los propios de su país.
- En 1987, unos ingenieros industriales, discípulos de Taiichi Ohno y ex directores de Producción de Toyota formaron la empresa de consultoría Shingijutsu Co Ltd en la ciudad de Gifu, Japón, para enseñar el sistema de producción Toyota a otras empresas.
- Durante ese mismo año, Imai (Presidente de la Kaizen Institute of America) hablaba sobre su libro recientemente publicado: “Kaizen: La clave del éxito competitivo de Japón”; y dio una conferencia para los líderes empresariales

Visual Performance Management – una herramienta de LEAN para mejorar la performance de los equipos de trabajo -

estadounidenses. El requisito para participar de dicha conferencia era que la empresa que participase debía tener una buena gestión de su mano de obra, y que sus empleados "under the gun" (durante la conferencia del Kaizen) debían tener la seguridad de que sus puestos de trabajo no estaban en peligro (porque Kaizen enseñaba cómo mejorar, no cómo destruir).

Es importante destacar que el Kaizen se presentó desde el principio como un **medio para mejorar y hacer crecer un negocio, no como una forma de reducir costos recortando puestos de trabajo**. Si lo hacía, se violaría el principio de "respeto a las personas".

Sin embargo, este mensaje no fue del todo comprendido por todos los empresarios, y algunos se opusieron a esta metodología de no recortar puestos de trabajo, pues las presiones diarias de los accionistas para conseguir resultados de corto plazo muchas veces los impulsaban a tomar decisiones de esta naturaleza.

Luego, con el correr de los años, y la propagación de esta nueva metodología a través de la prensa y de los empresarios, muchas Compañías se fueron contagiando de esta nueva ideología de gestión que venía apareciendo, y fueron adoptando las prácticas y principios básicos del modelo.

Es el día de hoy, cuya práctica está propagada a nivel global, sobre todo por aquellas empresas con actividad multinacional, dado que **sirve además como una práctica para estandarizar ciertos procesos a lo largo de todas las regiones en las que operan**.

Visual Performance Management – una herramienta de LEAN para mejorar la performance de los equipos de trabajo -

CAPITULO 2: Modelos de gestión modernos basados en LEAN Management

En este capítulo nos enfocaremos en uno de los modelos de Gestión de procesos que están adoptando las empresas de vanguardia en la actualidad. El mismo tiene como base y sustento muchas de las técnicas de Lean Management. Conoceremos sus principios, objetivos, las ventajas de su implementación para las empresas, y esto brindará un marco introductorio para expresar luego cómo una herramienta de Visual Performance Management puede aplicarse y ser compatible con dichos sistemas gracias a sus objetivos comunes.

2.1- LEAN & Six Sigma:

De la combinación de los modelos y principios de Six Sigma y Lean Management resulta Lean-Six Sigma (LSS), un modelo de gestión que sirve como una especie de guía para orientar la gestión de procesos de las empresas decididas a diferenciarse por medio de la calidad y la eficiencia operativa, para alcanzar grados superiores de satisfacción al cliente, productividad, rentabilidad y en consecuencia mayor valor para los accionistas.

Representa un **enfoque de gestión para la conducción de procesos innovadores en el interior de una empresa con el fin de lograr resultados superiores y sobresalientes**. Se trata de un análisis práctico basado en hechos reales, con el objetivo de innovar y hacer crecer a una compañía, no buscando sola y estrictamente la eficiencia de los procesos.

Es un modelo y un trabajo a largo plazo de mejora gradual y continua. La aplicación de LSS en las empresas **lleva a la consecución de mejores rendimientos financieros al abordar las nuevas necesidades que se descubren**.

La calidad es más que hacer las cosas sin errores. Se trata de hacer un producto o servicio que no solo cumple con la percepción individual de un cliente sino que se eleva

Visual Performance Management – una herramienta de LEAN para mejorar la performance de los equipos de trabajo -

por encima de lo esperado. Por lo tanto, en lo que respecta a este modelo, la preocupación no es sólo cómo "hacer las cosas bien" sino también a "hacer las cosas bien" y sostenidamente en el tiempo.

Los elementos y características clave que tiene como objetivo, llevan a lograr una mejor calidad y un costo más bajo, obteniéndolo en un menor plazo de tiempo, eliminando los residuos, desperdicios o cualquier actividad y recurso que no esté generando valor.

Si quisiéramos separarlos individualmente, Six Sigma propone reducir la variabilidad de los procesos críticos en la cadena de valor, para que sean más consistentes con el fin de ofrecer un producto o servicio que mantenga la calidad esperada por los clientes, cumpliendo o excediendo sus expectativas.

LEAN Management por su parte, se enfoca en la eliminación de los desperdicios, sea de tiempo o recursos, logrando procesos más rápidos y eficientes.

Visual Performance Management – una herramienta de LEAN para mejorar la performance de los equipos de trabajo -

<u>Diferencias y similitudes entre Lean y Six Sigma</u>			
<u>N°</u>	<u>Diferencias</u>	<u>Lean</u>	<u>Six Sigma</u>
1	Ideantificación de la cadena de valor en el proceso	SI	NO
2	Análisis estadístico de la causa del problema	NO	SI
3	Creacion de un espacio de trabajo y metricas "Visuales"	SI	NO
4	Foco en la eliminación de residuos y en mejorar el flujo	SI	NO
5	Foco en la reduccion de la variabilidad y defectuosidad del proceso	NO	SI
6	Control para mantener y defender las mejoras alcanzadas	NO	SI
7	Mejoras implementadas en forma rápida	SI	NO
8	Mejoras innovadoras y creativas - desafían Status Quo	NO	SI
<u>N°</u>	<u>Similitudes</u>	<u>Lean</u>	<u>Six Sigma</u>
1	Foco en el cliente	SI	SI
2	Compromiso de la alta Direccion	SI	SI
3	Compromiso de los empleados	SI	SI
4	Mejoras de procesos	SI	SI
5	Implementación de funciones cruzadas	SI	SI
6	Beneficios en la reduccion de costos y en mayor productividad	SI	SI
7	Enfoque dedicado y estructurado	SI	SI

Figura 2.1: Diferencias y similitudes entre Lean y Six Sigma

Un aporte sustancial y característico del método Six Sigma es la orientación al cliente: realizar eficientemente los procesos para lograr la mayor satisfacción del mismo. Lo importante para el cliente, aquello que le aporta valor, se considera prioritario al definir los objetivos estratégicos, eje central de cualquier esfuerzo de mejora. Una estrategia de mejora de procesos, sin tener en cuenta los objetivos estratégicos de la organización y las prioridades de los clientes, estaría destinada al fracaso.

Visual Performance Management – una herramienta de LEAN para mejorar la performance de los equipos de trabajo -

El primer paso, por lo tanto, en este camino y búsqueda de la excelencia operativa es definir los objetivos adecuados, y para ello es vital conocer qué quiere realmente el cliente. Saber escucharlo e identificar adecuadamente las necesidades del mercado, para satisfacerlas de la mejor manera, es en última instancia lo que le otorga a la empresa ventajas competitivas que le garantizan una rentabilidad sostenible y a la vez, valor al accionista. Mejorar la calidad de los procesos, apuntando cada vez más a la perfección, no es un fin en sí mismo sino el camino. Un modelo de gestión continuo y cíclico implica atención constante a las señales de información tangibles y cuantificables, mediante el seguimiento permanente de indicadores, para identificar oportunidades de mejora que permitan generar y mantener ventajas competitivas.

Una vez definido el objetivo estratégico se identifican los problemas que impiden lograrlo, buscando la verdadera causa o raíz para establecer un plan de mejora. El enfoque Six Sigma posee herramientas para recoger, medir y analizar la información existente, lo que permite ofrecer medidas tangibles acerca de “dónde estamos” con respecto a “dónde queremos llegar”, y ayuda a establecer metas de rendimiento apropiadas, con métricas para mostrar cómo una mejora puede beneficiar a la organización y generar resultados demostrables; por ejemplo, al cuantificar el costo de los “re-procesos” o “mala calidad” en los procesos. Finalmente, establece métricas que servirán de base para evaluar el desempeño a lo largo del tiempo.

El modelo LSS propone a las organizaciones pasar de ser receptoras a activas, centrándose en los objetivos más que en los problemas, de lo contrario se corre el riesgo de perder el foco, ver el árbol en lugar del bosque.

Una gerencia innovadora y visionaria es, por lo tanto, clave para el éxito de un proyecto Lean-Six Sigma. Su aplicación acertada requiere saber mirar entre toda la información disponible y esto implica priorizar y analizar, teniendo claro el objetivo y valiéndose de la experiencia, la creatividad y la flexibilidad para encontrar oportunidades.

Visual Performance Management – una herramienta de LEAN para mejorar la performance de los equipos de trabajo -

La solución a un problema no siempre es la más evidente. A veces es el propio objetivo estratégico el que debe ser reorientado. Quizá el cliente no quiere nuevos productos, sino mejorar los ya existentes; quizá lo que le afecta no es el precio, sino la oportunidad en la entrega. Llegar a la raíz, al punto del proceso que está generando defectos, requiere tener en cuenta la cadena completa.

Identificar el proceso o procedimiento que se requiere mejorar y elegir la solución más adecuada es una tarea grupal, en la que deben participar muchos, si no todos, los procesos dentro de la organización (desde la alta gerencia hasta las unidades administrativas, operativas y de apoyo), de forma tal que se logre comprender cómo cada proceso impacta en otros con los que tiene relación y que afectan la cadena de valor del producto o servicio. El análisis debe también contemplar evaluaciones de riesgos, costos y beneficios, para que sean asumidos de la manera más controlada posible.

Resumiendo lo dicho anteriormente, podemos decir que ambos modelos (tanto LEAN Management como Six Sigma) están altamente relacionados y pueden ser sobradamente complementarios. De hecho, hoy en día es casi una obligación contar con ambos procesos dentro de la estructura organizacional. Incluso, muchas veces puede que no se detecte tan claramente de qué metodología se esté hablando y se la considere una única forma de trabajar, sin poder discriminarlas de manera efectiva.

Mediante la implementación de ambos recursos de manera conjunta, sistemática y sincronizada, los equipos de trabajo de la organización, y en consecuencia la misma Compañía, pueden lograr altos estándares de calidad en cada uno de los procesos con los que cuenta para conseguir su fin último “entregarle un buen producto a nuestro cliente de forma rentable y así generar un mayor valor para nuestros accionistas”

Su objetivo es **disminuir sistemáticamente la variación de los procesos con el fin de acercarse a un nivel de calidad superior con cero defectos y una gran**

Visual Performance Management – una herramienta de LEAN para mejorar la performance de los equipos de trabajo -

estabilidad, eliminando los residuos en el proceso. Es un enfoque de gestión integral, dirigido a todo el flujo del proceso.

La implementación de LSS trae consigo ventajas financieras, beneficios para los clientes y para los empleados. No sólo está identificando los residuos dentro de la empresa, sino también eliminando las fuentes de residuos.

Es en el largo plazo una mejora sistemática de los procesos: mejor, más rápido y a un menor costo.

Esta metodología se centra en mejorar los procesos mediante:

- El aumento del valor agregado y la eliminación de residuos
- Identificar y eliminar la causa o raíz del problema
- Reducir la variabilidad y los defectos en el proceso
- La colocación de controles de calidad adecuados sobre las mejoras implementadas
- La construcción de una cultura en la calidad para toda la organización

Los principales factores de éxito requeridos para la implementación de Lean Six Sigma son:

- La participación de la alta dirección y el apoyo constante
- Una exhaustiva evaluación y selección adecuada de los proyectos en los que vamos a enfocarnos
- Conocer la perspectiva del fin último de la organización
- La capacidad de poder mantener los resultados una vez implementadas las mejoras

Las ventajas de esta metodología por sobre otros sistemas de mejora de procesos son:

- Un enfoque decidido en eliminar la causa raíz del problema
- La participación activa de los interesados en todas las etapas del proceso
- Avance y mejoras sostenibles para mantener la satisfacción del cliente
- Mejora el trabajo en equipo y la participación general de los mismos

Visual Performance Management – una herramienta de LEAN para mejorar la performance de los equipos de trabajo -

- Es fácil de documentar y compartir estas mejores prácticas que se encuentran
- Reduce los traspasos y mejora el flujo de los procesos
- Reduce los desperdicios del proceso

Lean-Six Sigma es un modelo cíclico que requiere, además de continuidad, dedicación y compromiso, para buscar constantemente la perfección. El proceso no termina con la implementación de una mejora. Una vez alcanzados los objetivos de rendimiento definidos para cada etapa, hay que controlar, estableciendo indicadores y métodos de llamada de atención que permitan identificar si la mejora realmente ha impactado en el objetivo, realizar pruebas para estabilizar el proceso y continuar midiendo, lo que probablemente va a generar nuevas oportunidades de mejora. La idea es que la organización, mediante un proceso de transferencia de conocimientos y aptitudes, se adueñe del método. De esta forma es posible no solo mantener lo conseguido, sino aprender de la experiencia y mejorar la habilidad para realizar cambios estratégicos, que permitan a la organización reinventarse continuamente para mantenerse un paso adelante.

Visual Performance Management – una herramienta de LEAN para mejorar la performance de los equipos de trabajo -

CAPITULO 3: Visual Performance Management: Componente y herramienta de LEAN.

A lo largo del capítulo que abordaremos a continuación, presentaremos la herramienta en cuestión, sus principales atributos y los beneficios que pueden obtenerse mediante su utilización. Enumeraremos otros modelos de gestión que son propensos a la adopción de dicha herramienta y por qué es que les sirve. Describiremos no solo sus principales componentes y los beneficios aparejados detrás de la misma, sino que también estableceremos las principales condiciones que deben cumplirse para que Visual Performance Management pueda aplicarse exitosamente.

Veremos también de qué manera fue adoptada por el mercado y cuáles son las principales empresas que la han adquirido como instrumento para fortalecer su gestión. Encontraremos algunos ejemplos con el impacto que esta herramienta puede lograr sobre ciertas funciones de las empresas, y por último, algunos casos reales de aplicación de dicha herramienta para demostrar el efecto que tuvo sobre los resultados de una Compañía.

3.1- Descripción de Visual Performance Management:

Kaizen, LEAN Manufacturing, LEAN Management, Six Sigma, Total Quality, Mejora Continua y algunos otros, son términos y modelos de gestión que se refieren, de una forma u otra, a los esfuerzos de las empresas que se esmeran y se preocupan por ser más competitivas en una economía cada vez más globalizada.

Mientras diversas estrategias se implementan con el fin de mejorar la productividad, todos ellos tienen dos cosas en común: la recolección de KPI's ("Key Performance Indicators" - Indicadores claves de rendimiento) y la comunicación de estos KPI's a las personas que están más involucradas y con mayor poder de acción para afectar a la mejora que se busca. Sin embargo, estos datos no hacen ningún bien a menos que

Visual Performance Management – una herramienta de LEAN para mejorar la performance de los equipos de trabajo -

todos puedan verlo, en particular los que son responsables de los mismos y los que están juzgando el rendimiento de otros basados en él. Ahí es donde la gestión visual entra en juego.

En función de lo expuesto anteriormente acerca de los objetivos que se plantean dentro de LEAN Management o de LEAN Six Sigma específicamente y de sus características, dichos Modelos necesitan valerse de herramientas que les sirvan como pilar y sostén, como medios de ayuda para alcanzar las metas deseadas. Es fundamental en todo Modelo de gestión contar con ciertos instrumentos que le proporcionen mayor facilidad y efectividad en la consecución de las misiones que se buscan.

Bajo este enfoque, surge la herramienta de Visual Performance Management, que junto a los famosos e inseparables “Dashboards” y “Huddles”, resultan indispensables y de gran ayuda para apuntalar los principios y resultados deseados.

Como veremos más adelante, dicha herramienta está orientada a solucionar algunos planteamientos y problemas de la actualidad, como ser la centralización de las decisiones, la burocratización, desmotivación de las personas, falta de velocidad de respuesta, desorganización de prioridades, pérdida del foco, duplicación de tareas y falta de eficiencia entre algunas que podemos enumerar.

Visual Performance Management como herramienta de gestión ha ido evolucionando rápidamente en estos últimos tiempos, y actualmente está siendo utilizado con gran eficacia en varias organizaciones tanto de Manufactura como de Servicios desde hace ya varios años.

En el mundo de la Gestión a través de métodos visuales, este es un sistema que trata de mejorar el desempeño organizacional a través de la conexión y la alineación de la visión organizacional, de sus valores fundamentales, de los objetivos, de la cultura, de los procesos de trabajo, los elementos de trabajo y todo el resto de las partes interesadas, a través de estímulos que directamente abordan uno o más de los cinco

Visual Performance Management – una herramienta de LEAN para mejorar la performance de los equipos de trabajo -

sentidos humanos (vista, oído, tacto, olfato y gusto). Estos estímulos comunican la información que ayuda a las personas a dar sentido del contexto de la organización con solo un vistazo, con sólo mirar a su alrededor. Se trata de un enfoque de gestión que utiliza dispositivos visuales para comunicarse mediante un lenguaje común con todas las personas involucradas.

El modelo de gestión visual es el proceso de mostrar información crítica para que cualquier persona al entrar en un lugar de trabajo, incluso aquella que no está familiarizada con los detalles de los procesos, pueda muy rápidamente ver lo que está pasando, entender y ver lo que está bajo control y lo que no. Esencialmente, el estado actual de la operación o gestión se puede evaluar de un solo vistazo.

Para dar un ejemplo, si tomamos el caso de una Compañía Manufacturera, en el piso de dicha fábrica, la gestión visual puede verse reflejada y efectivizarse mediante la utilización de un “Dashboard” o pizarra, colgada sobre una pared de la sala o bien situada en el medio de un pasillo, en donde se verán plasmadas imágenes, gráficos, números o cualquier otro instrumento que pueda servir para mostrar y medir indicadores claves de rendimiento, por ejemplo la cantidad de producción, la velocidad y la calidad, así como también el tiempo de funcionamiento de la máquina o contrariamente el tiempo de inactividad de la misma. También podría incluir los totales producidos en un turno, problemas, fallas encontradas, ratios u otros indicadores claves que sirvan para diagnosticar o simplemente mostrar de manera sencilla y veloz qué es lo que está sucediendo con ese proceso, sector o unidad de negocio.

En sintonía con uno de los requisitos fundamentales de la gestión visual de que la información se tiene que ver a simple vista, la información se suele mostrar en pantallas grandes que se pueden ver a distancia y no solo por el líder o responsable de esa producción sino por todos los empleados o personas involucradas y responsables en mayor o menor medida de los resultados que allí se exponen.

Visual Performance Management – una herramienta de LEAN para mejorar la performance de los equipos de trabajo -

Muchas veces, estos Dashboards o pizarras de procesos manufactureros pueden incluir luces de señalización sobre algún proceso o aspecto puntual que quiera visualizarse. Por ejemplo una luz roja dentro del tablero podría indicar que hay alguna falla dentro de algún proceso, una luz amarilla quizás encendería una señal de advertencia, y la luz verde que no hay inconvenientes. Sin embargo, estas serían señales momentáneas que no son de las más frecuentes y utilizadas como indicadores, ya que usualmente se busca mostrar métricas de flujo, de procesos a lo largo de un tiempo o período, y no indicaciones transitorias. Se busca mostrar el resultado de un proceso, de cómo viene el rendimiento en general, cual es el estado de la gestión, a donde se apunta y cuáles son los problemas a los que se estén enfrentando.

Si tomáramos el caso de empresas de Servicios, estos Dashboards podrían mostrar cualquier otro tipo de información indicadora de rendimiento y de gestión. Muchas empresas utilizan este tipo de instrumentos en procesos de administración y finanzas, como es el caso de una empresa de consumo masivo a nivel local a la cual se entrevistó a sus directivos y se encuestó a sus empleados como elementos de sustento para la investigación de esta Tesis. La misma tenía como negocio la producción y comercialización de productos para el cuidado del hogar y contaba con más de 600 empleados.

Dicha empresa poseía un Centro de Servicios Compartidos mediante el cual le brindaba servicios en ciertas áreas de Finanzas a toda la región de Latinoamérica. Había implementado este modelo de gestión visual en varias de sus operaciones de Finanzas, tales como Contabilidad, Cuentas por Pagar, Cuentas por Cobrar, Costos y Tesorería. En dichos casos los Dashboards, si bien de acuerdo a cada área mostraban métricas distintas, eran bastante similares entre sí en cuanto al foco o finalidad que perseguían.

Visual Performance Management – una herramienta de LEAN para mejorar la performance de los equipos de trabajo -

A continuación se muestra como ejemplo una foto real del Dashboard de uno de los equipos de trabajo integrante del área de Costos:

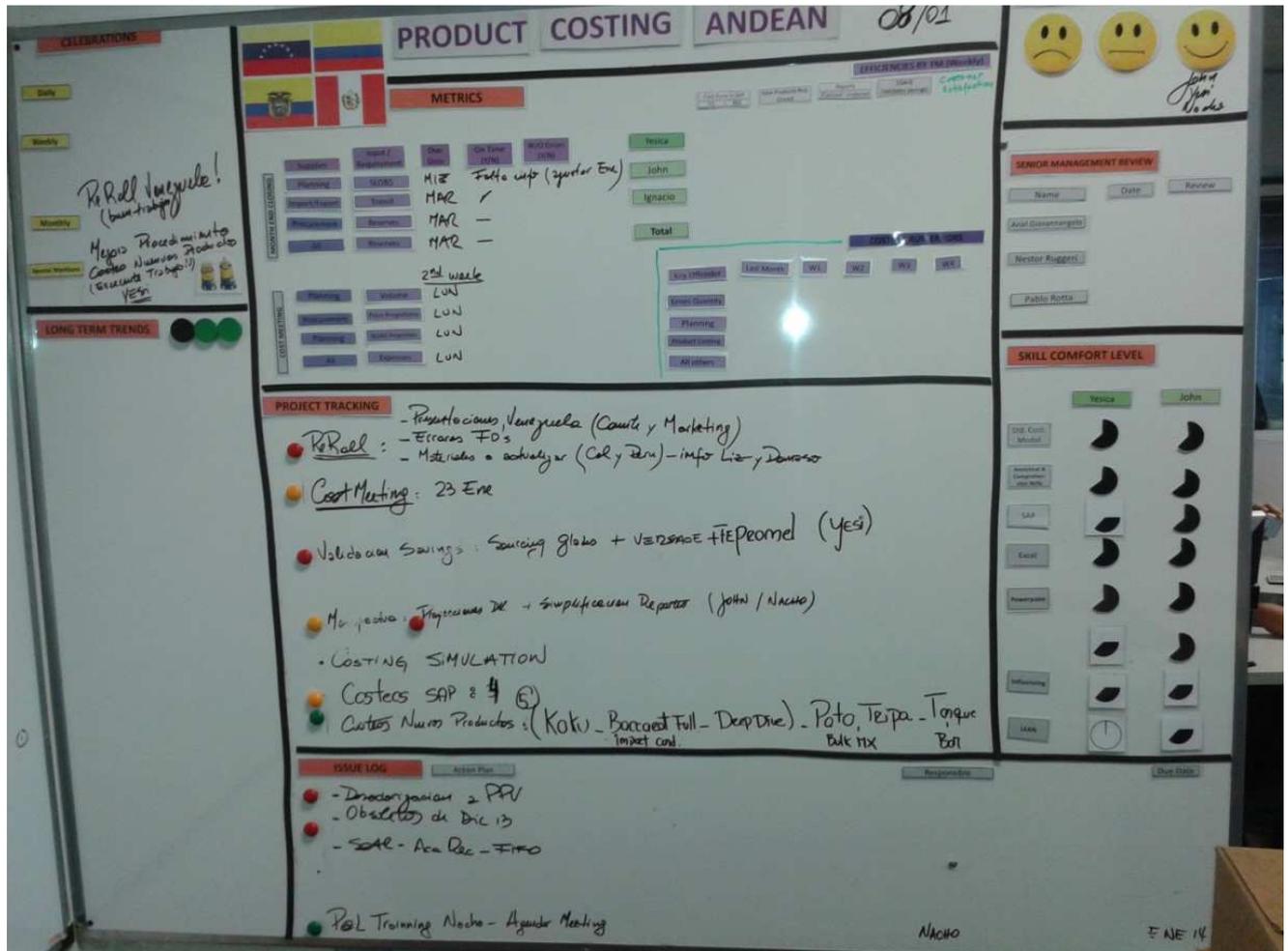


Figura 3.1: Foto de un Dashboard real implementado en una empresa

Dicha pizarra se encontraba situada en el medio de un pasillo, rodeada de oficinas, un lugar de tránsito por el cual tanto Directivos, empleados de otras áreas, líderes y colaboradores del sector pasaban a menudo obligatoriamente, lo cual hacía que cualquiera que quisiera conocer el estado actual de la gestión de ese equipo de trabajo pudiera hacerlo con tan solo echarle un vistazo, sin la necesidad de convocar a una reunión.

Visual Performance Management – una herramienta de LEAN para mejorar la performance de los equipos de trabajo -

Adicionalmente, frente a esta pizarra se llevaban a cabo los “Huddles” o reuniones de equipo (concepto que describiremos detalladamente más adelante) en las cuales participaban tanto los líderes y colaboradores del equipo del que se tratase, como cualquier otro Directivo que pasara frente a dicho evento y quisiera conocer qué es lo que se estaba discutiendo. Es decir que dichas reuniones eran de índole abierta y cualquier persona podía participar, tanto involucrados directos como personas ajenas, lo que hacía que la gestión fuese aún más visible.

A modo de resumen y de ejemplo, aquí se detallan algunos de los conceptos, métricas e indicadores que vemos expuestos en la foto anterior, muchos de ellos similares entre los distintos Dashboards:

- “Team Barometer”: Como métrica “soft”, un indicador del estado de animo de cada uno de los integrantes del equipo.
- “Celebrations”: Un recuadro específico para detallar y resaltar los logros individuales de alguno de los integrantes o que el equipo había conseguido durante la semana o mes anterior.
- “Skill Confort Level”: Un área donde se visualizaban algunas características de los “skills” o habilidades individuales de cada uno de los empleados o colaboradores integrantes del equipo, que estaban valorizadas de acuerdo a los resultados demostrados por los mismos durante el pasado.
- “Long Term Trends”: Un espacio para documentar y dejar a la vista cuales eran las proyecciones o tendencias de largo plazo sobre lo que esperaba ese sector en materia financiera y relacionada a la actividad de esa área.
- “Metrics”: Un recuadro con métricas para medir la calidad, eficiencia y eficacia de otras áreas ajenas al sector pero involucradas en brindarle información necesaria e indispensable para el buen funcionamiento de la misma. Aquí se puede visualizar si la información que le estaba siendo proporcionada al área era correcta, si era entregada en tiempo y forma, si venía con errores, o bien la

Visual Performance Management – una herramienta de LEAN para mejorar la performance de los equipos de trabajo -

fecha futura y estipulada en la cual cierta información se le había pedido a otro sector y aun se estaba a la espera de la misma.

- “Project Tracking”: Un recuadro o espacio donde se exponía el estado de los proyectos en los que esa área estaba trabajando y debía dar respuesta o brindarle información a otro departamento o sector. Aquí se detallaban todos los trabajos y proyectos, con la prioridad de los mismos y los recursos necesarios para poder llevarlos a cabo, con el nombre de los responsables de dicho proyecto y la fecha estipulada de entrega del mismo.
- “Issue Log”: Una porción del panel destinada a detallar los problemas o conflictos que tenía actualmente el área y los responsables en solucionarlos. Aquí también se le asignaba prioridad a las fallas o problemas encontrados, el o los responsables en solucionarlo, y la fecha esperada de solución del mismo.
- “Senior Management Review”: Otro sector de la pizarra destinada para que los miembros del Comité de Dirección utilicen para firmar y así validar que visualizaron la información expuesta en el mismo. Esto daba la pauta que la información y gestión de ese sector había sido monitoreada y aprobada por algún miembro del Comité jerárquico de Dirección.

En función de lo enumerado anteriormente, cabe destacar y mencionar algunos de los beneficios de esta herramienta visual de KPI’s, y la orientación hacia mejorar o conseguir resultados. En definitiva, este instrumento de gestión visual nos puede ayudar en varios aspectos:

- Comprender e indicar las prioridades de trabajo.
- Ver si se llegó a alcanzar el rendimiento esperado.
- Identificar el flujo de trabajo y lo que se está haciendo actualmente.
- Identificar cuando algo va mal o no está sucediendo de manera correcta y precisa.
- Comunicar y exponer las métricas que miden el rendimiento de un equipo, y ver si están en su lugar o no.

Visual Performance Management – una herramienta de LEAN para mejorar la performance de los equipos de trabajo -

- Demostrar todos los elementos o recursos necesarios para un trabajo seguro y eficaz.
- Proporcionar información en tiempo real para todos los involucrados del proceso; que todas las personas puedan ver la información, resultados, métricas y prioridades allí establecidas.
- Reducir la cantidad y tiempo de reuniones para discutir asuntos de trabajo.
- Evidenciar si la información que nos llega es precisa en tiempo y forma, o está llegándonos fuera de tiempo y con errores que nos producen re-trabajos y en consecuencia desperdicios.
- Comunicar las perspectivas o proyecciones acerca de lo que esperamos hacia el futuro.
- Mejorar la motivación de los empleados al reconocer su trabajo y esfuerzo. Que se sientan parte de los resultados obtenidos y que ese reconocimiento sea visible para cualquier persona que visualice el Dashboard.
- Aumentar la participación y dedicación de los colaboradores al ver explícitamente que tienen el control sobre lo que se está haciendo y que pueden influir sobre los resultados expuestos.
- Permite ver si la información que le estamos brindando a nuestro cliente interno o externo le está llegando en los tiempos requeridos y de acuerdo a la forma solicitada.
- Mejorar la comunicación tanto interna como externa y estandarizar la información en cuanto a los resultados obtenidos y lo que se espera hacia adelante.
- Disminuir los residuos o desperdicios al detectar cuáles son los procesos o proyectos que no están generando valor, identificar informaciones que nos llegan fuera de las especificaciones establecidas y planteadas.
- Agilizar el tiempo en la toma de decisiones al ver y detectar rápidamente cuales son los aspectos que están generando “ruido” o causando complicaciones.
- Fomentar el trabajo en equipo y aumentar la moral del grupo.

Visual Performance Management – una herramienta de LEAN para mejorar la performance de los equipos de trabajo -

Como mencionamos anteriormente, es fundamental el lugar en el que está situado este Dashboard, porque además de la necesidad de ser visible desde varios lados y a la distancia, debe estar ubicado en un lugar cómodo, espacioso, que permita a los líderes llevar a cabo los “Huddles” o reuniones de equipo.

Los Huddles son reuniones de pie, en la que los líderes se reúnen junto a sus colaboradores frente al Dashboard para discutir los temas, métricas o proyectos que allí se presentan. No deben ser demasiado extensos, ya que atentaría contra uno de los principios básicos de LEAN (los desperdicios, en este caso de tiempo), y generalmente ya están prefijados en cuanto a la fecha y horario en la que se llevan a cabo, lo cual hace que todas las personas deban organizar sus agendas con tiempo para poder participar de los mismos.

El objetivo y finalidad de estos Huddles es generar un espacio de comunicación, de discusión de ideas, que les permita a todos un tiempo de reflexión acerca de los indicadores que se están presentando en el trabajo. Formaliza y obliga a que las reuniones de equipo sucedan por lo menos con la frecuencia pactada, aunque permite la flexibilidad de llevarlos a cabo con la cantidad de veces necesaria que el equipo lo crea conveniente.

Por lo general, los Huddles duran aproximadamente entre 15 o 20 minutos, tiempo en el cual se llevan a cabo las siguientes actividades:

- Se celebran y destacan los logros conseguidos por alguno de los participantes o por el equipo en su conjunto. Se suele dejar asentado en la pizarra el nombre de la persona y el logro obtenido, lo que da visibilidad del éxito alcanzado y genera gran satisfacción en las personas dado que cualquiera que pasa con un simple vistazo puede observar que alguien del equipo se ha destacado.

Visual Performance Management – una herramienta de LEAN para mejorar la performance de los equipos de trabajo -

- Se genera un espacio abierto para evaluar el estado anímico del grupo, evaluar y entender situaciones personales que pueden estar afectando el rendimiento de una persona.
- Se destacan los proyectos en los cuales el equipo debe trabajar durante el período de tiempo siguiente, se discuten ideas para atacarlos o abordarlos, se definen prioridades, recursos necesarios, las fechas de entrega, etc.
- Se destacan y evalúan los problemas o situaciones laborales que están generando algún conflicto y deben resolverse.

Este tipo de reuniones abiertas en las que todos los integrantes de los equipos participan tiene muchos beneficios, dado que involucra a todos y los obliga a que estén interiorizados sobre los proyectos y cuestiones que se están abordando, a saber qué es lo que pasa. Permite generar un espacio de dialogo para que surjan ideas, que todos se ayuden mutuamente a buscar la mejor manera de resolverlo, lo cual estimula la colaboración y el trabajo en equipo. Permite generar el lugar para que todos puedan destacarse o simplemente brindar una opinión, que se los escuche y que sientan que son tenidos en cuenta y valorados. Promueve la exposición de las personas ante los líderes o ante cualquier Directivo que quiera participar de la reunión y que esté presente en ese momento. Esto puede ser un factor de gran motivación para muchas personas, dado que sienten que tienen un lugar donde pueden destacarse, donde pueden ser vistos y reconocidos públicamente.

Adicionalmente, es recomendable que los líderes algunas veces cedan el lugar y el rol de moderadores y sean los mismos colaboradores quienes dirijan y coordinen la charla. Que sientan que cumplen un rol fundamental y protagónico dentro del equipo y que ellos mismos pueden influir sobre los resultados que se exponen en los Dashboards.

Sin embargo, es fundamental que existan ciertas condiciones para que todos los aspectos mencionados anteriormente puedan llevarse a cabo y cumplir con las metas y

Visual Performance Management – una herramienta de LEAN para mejorar la performance de los equipos de trabajo -

objetivos planteados en este modelo de gestión visual. En este sentido, Visual Performance Management funciona mejor cuando:

- Existe una forma de colaboración que promueve la mejora.
- El liderazgo alienta y demuestra el trabajo en equipo.
- Los incentivos están centrados en mejorar el resultado global.
- Las metas y los criterios para el éxito están claramente definidos.
- Todas las partes interesadas contribuyen y participan.
- Hay plena transparencia y confianza.
- Existe el compromiso por parte de todos en aprender.
- El alto mando jerárquico está alineado con esta práctica y promueve el desarrollo de la misma.

Como conclusión acerca de esta herramienta podemos decir que brinda innumerables beneficios a los equipos de trabajo que la implementan y en consecuencia a las Compañías que fomentan y apoyan esta práctica. Es una efectiva forma de reducir la burocracia y de hacer más eficiente la forma de trabajar. Provee de mayor autonomía a cada una de las células de trabajo al descentralizar la toma de decisiones, brindándole mayor poder y campo de acción a cada equipo, quienes en definitiva son los que se enfrentan diariamente a los problemas y conflictos cotidianos.

Es indudable además que esta autonomía motiva a los integrantes de los equipos, comprometiéndolos cada vez más con las funciones que ellos emplean, la que a su vez pueden ver reflejadas como resultados tangibles y visibles dentro de los Dashboards. Adicionalmente, el hecho de hacer visible tanto los resultados como los logros y felicitaciones individuales, hace que las personas se esmeren por destacarse y ser sobresalientes en cada una de las tareas o proyectos de los que forman parte. Cabe destacar por otro lado, que esta herramienta fomenta el liderazgo positivo, tanto de los líderes de equipo como de sus colaboradores (al ser ellos quienes muchas veces deben llevar adelante los “huddles” o reuniones frente al resto de sus compañeros). Esto, al mismo tiempo de enseñar y capacitarlos, puede favorecer cierta competencia

Visual Performance Management – una herramienta de LEAN para mejorar la performance de los equipos de trabajo -

positiva entre cada uno de ellos quienes en busca de la excelencia operativa tratan cada día de hacer las cosas un poco mejor.

No menor es la sana competencia que esto puede generar entre los distintos equipos, quienes pueden competir entre sí por mostrar los mejores resultados, los mejores logros, las reuniones más efectivas, mayores eficiencias, etc., pues no nos olvidemos que son los Directivos de las empresas quienes constantemente están tanto visualizando estos indicadores como participando activamente de las reuniones.

En base a estas afirmaciones, podemos inferir ciertamente que esta herramienta tiene una marcada orientación a resultados, lo cual es uno de los principales objetivos y metas de las empresas de hoy en día.

3.2- Visual Performance Management en el mercado:

LEAN Management ha ido evolucionando a lo largo de los últimos años. En sus orígenes comenzó como un modelo de Gestión que se implementaba únicamente en aquellas compañías orientadas a la Manufactura de sus productos para luego abrirse paso entre las empresas prestadoras de servicios.

Hoy en día, la competencia de mercado abre el juego a que se analicen operaciones y funciones que antes no eran tenidas en cuenta, a reducir los costos, y no solamente achicando las estructuras, sino siendo más eficientes y efectivos con la base con la que se cuenta, y así lograr mayor rapidez de respuesta al mercado y más flexibilidad. Justamente, una de las herramientas que están empezando a elegir las empresas en su búsqueda de esta Excelencia Operativa, es la herramienta de Visual Performance Management.

A continuación veremos un cuadro con una evolución temporal de la misma a través de los distintos sectores que la fueron implementando. Como veremos, dicha evolución

Visual Performance Management – una herramienta de LEAN para mejorar la performance de los equipos de trabajo -

comenzó con las empresas Manufactureras (Automotrices, Productos de Consumo, Elementos Médicos, etc.), luego siguió hacia empresas enfocadas en Procesos Industriales (Farmacias, Papeleras), le siguieron las empresas de Servicios tales como Hospitales Aerolíneas y Bancos, y está comenzando a ser cada vez más común entre las empresas de Tecnología, especialmente en aquellas especializadas en IT.

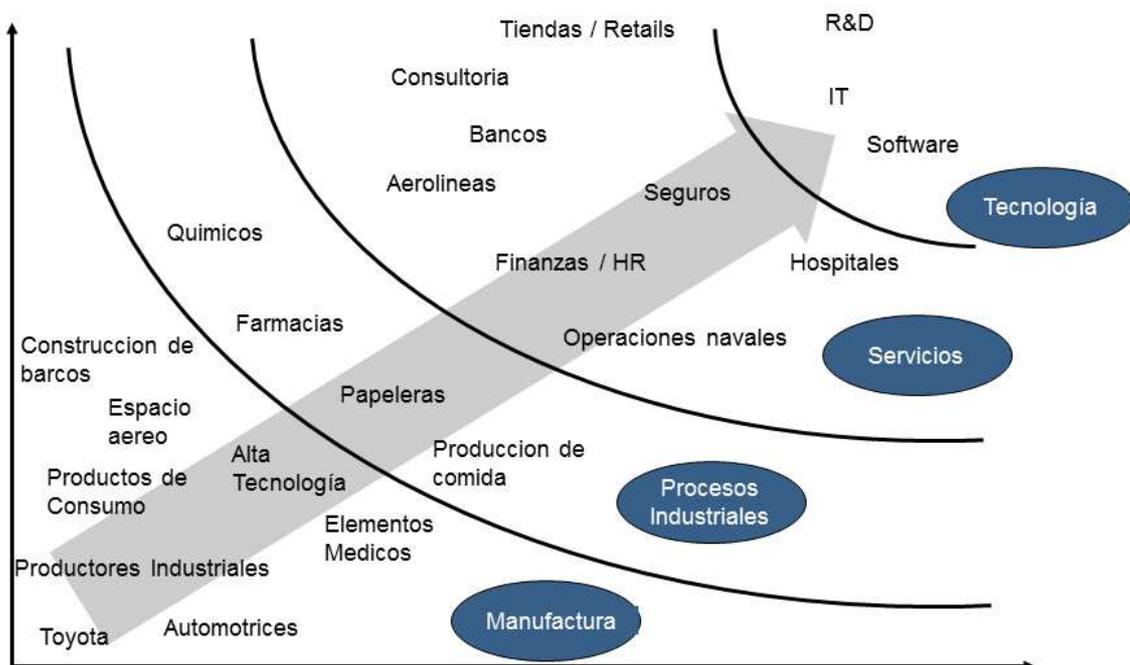


Figura 3.2: Evolución de Visual Performance Management en el mercado

Dentro de esta búsqueda, de cómo dirigir la organización, muchas empresas grandes, multinacionales, han encarado este desafío de implementar LEAN Management en algunas de sus formas, revisando sus operaciones e implementando herramientas que les permitan ser más eficientes.

Dentro de algunas publicaciones e informaciones de Consultoras, encontramos una lista de ciertas acciones que han llevado a cabo algunas empresas luego de haber aplicado este modelo de Gestión. Las separamos en 4 grandes dimensiones

Visual Performance Management – una herramienta de LEAN para mejorar la performance de los equipos de trabajo -

(Excelencia Operativa, Servicios Compartidos / Tercerizaciones, Servicios de Tecnología, Reestructuraciones), las cuales se han abordado en pos de reducir, controlar y administrar sus gastos de estructura:

1. Excelencia Operativa:



- Implemento procesos globales estandarizados
- Establecio responsabilidades y roles claros y estandarizados a nivel global



- Codificó procesos de marketing que luego traspoló globalmente



- Creó modelos globales de procesos para servicios corporativos y operaciones de embotellamiento

2. Servicios Compartidos / Tercerizaciones:



- Consolidó 14 líneas de servicios
- Promovió una fuerte Tercerización en algunas de sus funciones: Tecnología y Recursos Humanos



- Tercerizó las operaciones del Centro de Contacto a Consumidores
- Consolidó la estructura global de Tecnología con un solo proveedor (IBM)



- Creó Centros de Servicios compartidos en Europa

3. Servicios de Tecnología:



- Implementó el sistema Global ERP para Finanzas y Recursos Humanos



- Estandarizó el modelo de gestión SAP para las funciones de Finanzas y de Recursos Humanos



- Integró la tecnología de "Global Data Synchronization" para sincronizar los productos con los consumidores

Visual Performance Management – una herramienta de LEAN para mejorar la performance de los equipos de trabajo -

4. Reestructuraciones:



- Creo una Administración global para gestionar las marcas y las categorías



- Creo una estructura global para las categorías, con Administración en las regiones líderes



- Reorganizó funciones de soporte a la gestión entre distintas formas de arquetipos.

3.3- Impacto de Visual Performance Management en las funciones:

Al ser esta una herramienta que está orientada hacia la optimización de los recursos, alineación de prioridades y a buscar eficiencias dentro de los procesos, es de esperar que la misma tenga un impacto visible y medible dentro de los resultados de las compañías. Al fin y al cabo lo que casi toda compañía busca frente a sus competidores es obtener mayor participación de mercado, haciéndolo de una manera más rentable, y para ello es necesario encontrar ahorros dentro de la estructura que le permitan luego invertirlos o traducirlos en acciones de marketing, ya sea para crear valor de marca o bien para traccionar el consumo de los productos o servicios que se ofrecen.

La herramienta de Visual Performance Management puede aplicarse en casi todas las áreas y funciones de las compañías, consiguiendo altos estándares de desempeño y resultados de alto impacto a lo largo del tiempo en el que se la emplea.

A continuación expondremos algunos de los objetivos que este modelo plantea frente a la consecución de resultados. Presentaremos o resumiremos ciertas áreas o funciones sobre las cuales puede actuar, y cuáles serían los resultados esperados luego de la aplicación de la misma.

Visual Performance Management – una herramienta de LEAN para mejorar la performance de los equipos de trabajo -

Area / Funcion:

Comercial / Ventas

Problema / Desafio:

Alta variabilidad en la performance de las Ventas

Causas Comunes:

- Poco tiempo de ventas.
- Mucho trabajo administrativo.
- Falta de herramientas y procesos estandarizados.
- Perdida de productividad en negocios sin sentido.
- Falta de training/coaching.



Impacto de Visual Performance Management (KPI's)

Incremento de las Ventas

+10-30%

Como puede verse, la utilización de Visual Performance Management sobre áreas Comerciales o más específicamente de Ventas, puede reducir el tiempo destinado al trabajo administrativo, consigue estandarizar las tareas del sector y reorientar el enfoque hacia aquellos negocios más rentable. En consecuencia esto se traduce normalmente en una mejora de las Ventas que pueden incrementarse en el orden del 10% al 30%.

El ejemplo que sigue, muestra los beneficios que podrían obtenerse en el área de Servicio al Cliente o “Customer Service” en inglés.

Area / Funcion:

Servicio al cliente

Problema / Desafio:

Falta de estandarizacion y bajo conocimiento del cliente.

Causas Comunes:

- Poca estandarización en el análisis de la demanda.
- Desperdicios en las entregas.
- Falta de definición acerca del servicio que se quiere dar.
- Falta de integracion y coordinacion en las entregas.



Impacto de Visual Performance Management (KPI's)

Mejora el Indice de Satisfaccion Al Cliente

5-10pp

Visual Performance Management – una herramienta de LEAN para mejorar la performance de los equipos de trabajo -

Aquí puede lograrse una estandarización de las tareas, una reducción de la variabilidad en el servicio ofrecido, reducir los desperdicios y la pérdida de tiempo en las entregas, y una mayor coordinación con otras áreas, lo que se traduce normalmente en una mejora en el grado del servicio al cliente del orden de 10pp (diez puntos porcentuales).

En este otro ejemplo que veremos a continuación se muestra el impacto que esta herramienta puede brindarle a las áreas de “Back Office” de una empresa, refiriéndonos como “Back Office” a aquellas tareas o servicios de gestión de la propia empresa con las cuales el cliente no tiene contacto directo.

Area / Funcion:

Back Office

Problema / Desafio:

Ineficiencias, desperdicios, variabilidad, y poca flexibilidad.

Causas Comunes:

- Retrabajos, errores en los procesos, falta de integracion.
- Cronogramas de trabajos rigidos.
- Falta de performance del management.
- Falta de training/coaching.

Impacto de Visual Performance Management (KPI's)

Mejora la Productividad

+15-30%



Aquí, nuevamente la reducción de la variabilidad, estandarización y alineación de prioridades pueden provocar una mejora de la productividad en el orden del 15% al 30%.

A modo de conclusión, y haciendo referencia a los ejemplos planteados, podemos enunciar una de las declaraciones generales que pregonan esta herramienta.

Visual Performance Management – una herramienta de LEAN para mejorar la performance de los equipos de trabajo -

La misma, en base a ciertos casos de estudio experimentales que tuvieron lugar en los estados unidos y que acabamos de enumerar, estipula que mediante la implementación de dicho sistema, las empresas lograrán ahorros de tiempo o beneficios adicionales en aproximadamente entre un 15% y un 30%.

(Fuente: Consultora McKinsey en base al análisis de casos de empresas en los Estados Unidos que adoptaron la herramienta).

3.4- Resultados reales de la aplicación de Visual Performance Management:

No hay una gran cantidad de datos en el mercado acerca de los resultados que se están obteniendo y logrando con la aplicación de esta herramienta mediante la utilización de los Dashboards & Huddles, sin embargo, las publicaciones que aparecen sobre aquellas empresas que sí quieren dar a conocerlos son elocuentes.

En capítulos anteriores enumeramos varios de los beneficios que traen aparejada la implementación de este modelo y sus herramientas, cuya principal virtud gira entorno a la eficiencia, optimización de recursos, asignación o determinación de prioridades, etc. Todas estas cualidades que acabamos de nombrar nuevamente son las que se verán plasmadas en los casos que veremos a continuación. Los mismos son casos reales que muestran y dan a conocer los resultados obtenidos por una empresa del ámbito local (dedicada a la comercialización de productos para el hogar) luego de haber incluido dentro de algunas de sus funciones la utilización de los Dashboards.

(Por razones de confidencialidad no podemos dar a conocer el nombre de la misma)

a) El primero de estos casos corresponde al área de Cuentas a Cobrar de la empresa. La misma, luego de revisar sus procesos, encontró algunos problemas dentro de ciertas tareas que ellos realizaban. Estas tareas son las que figuran en el gráfico

Visual Performance Management – una herramienta de LEAN para mejorar la performance de los equipos de trabajo -

siguiente, y los porcentajes que se encuentran en cada una de las barras corresponden a la cantidad de problemas encontrados dentro del total de cada subproceso.

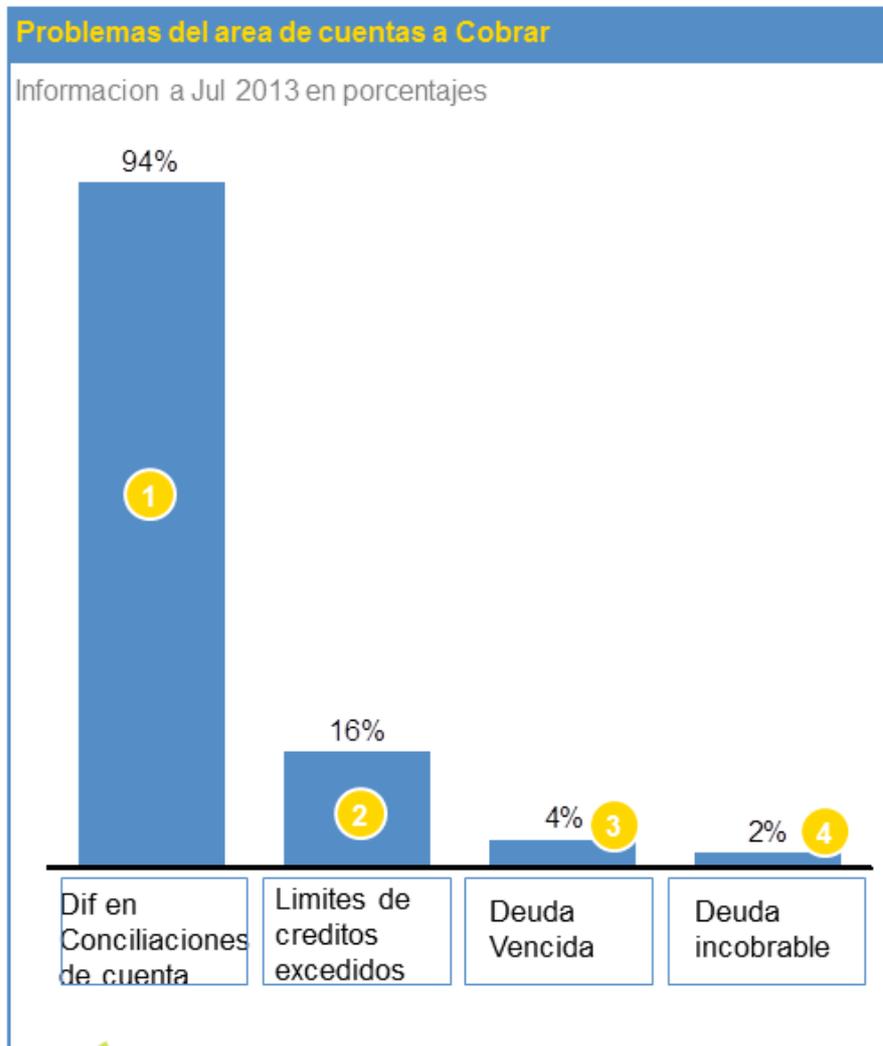


Figura 3.4.1: Problemas dentro del sector de cuentas a Cobrar

Como puede verse, aquellos subprocesos que más ineficiencias están generando se originan en problemas o en diferencias en las Conciliaciones de cuentas de los clientes y en el análisis de los límites de crédito de los mismos.

Visual Performance Management – una herramienta de LEAN para mejorar la performance de los equipos de trabajo -

Esta empresa, luego de entender la situación en la que estaba inmersa esa área decidió implementar la herramienta de Visual Performance Management (VPM) y adoptó la utilización de los Dashboards como indicador y guía de la Gestión.

El grafico que veremos ahora muestra la situación del área antes y luego de dicha implementación. Para este análisis se tomó en cuenta y se analizó un período de 4 semanas en cada caso (S1 a S4).

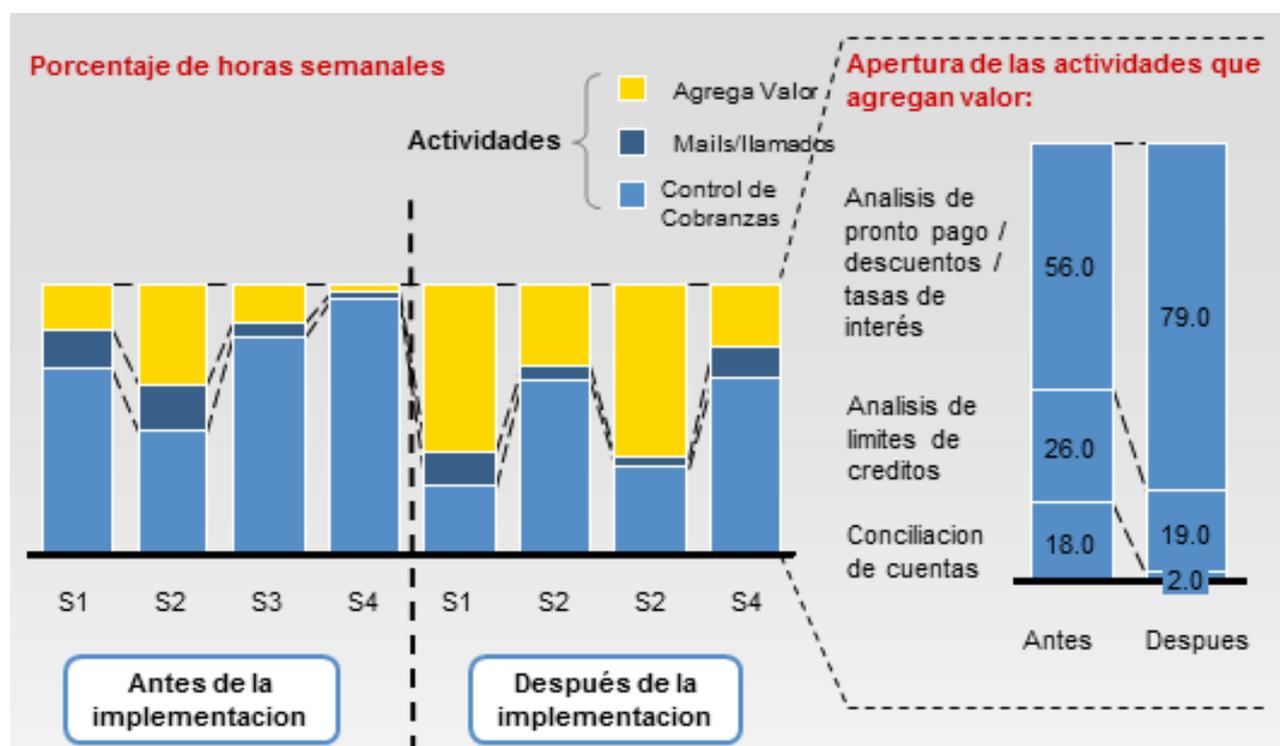


Figura 3.4.2: Actividades dentro del sector de cuentas a Cobrar

Las barras muestran a qué actividades se les prestaban más atención antes y después de VPM (del total del tiempo disponible, cómo se lo distribuía de acuerdo a las distintas necesidades).

De la observación del grafico puede evidenciarse claramente que el tiempo dedicado a las actividades y análisis que generaban valor (barras amarillas) se incrementaron por sobre el resto luego de la implementación. Como contrapartida, disminuyó el tiempo y

Visual Performance Management – una herramienta de LEAN para mejorar la performance de los equipos de trabajo -

el esfuerzo dedicado a una actividad más operativa como era el Control de las Cobranzas. Esto se pudo lograr luego de la implementación del Dashboard, el cual permitió una mejor organización del sector, redistribución de las tareas y un mayor foco y enfoque en aquellas actividades más importantes. Todo esto le permitió una mejor utilización del tiempo que evidentemente pudo aprovecharse para re-direccionar los recursos.

Adicionalmente, a la derecha del gráfico se muestra un apartado con el detalle de cuales eran aquellas actividades que generaban valor agregado para aquél área de Cuentas a Cobrar. Aquí puede observarse que además de incrementarse el tiempo dedicado hacia aquellas actividades que creaban valor, incluso había aumentado el tiempo que le estaban dedicando a una actividad fundamental para ellos y para los resultados totales de la Compañía como era el análisis de pronto pago y de tasas de descuento otorgadas a los clientes para que cancelaran sus deudas de manera anticipada. Así la empresa evitaba tener que salir al mercado de capitales para poder financiarse.

Claramente la empresa había optimizado sus recursos, había alineado sus prioridades y había hecho más eficiente sus funciones, lo que le permitía hacer en menos tiempo aquellas actividades más engorrosas y que le consumían más energía. Así podía concentrarse y focalizarse en operaciones más rentables e importantes.

Esto puede verse en este otro gráfico, donde se muestra de qué manera pudo reducirse el tiempo en aquellas tareas menos importantes (con la misma estructura y la misma gente que antes), para poder darle lugar a otras más relevantes en cuanto al aporte en las utilidades. El resultado total es una optimización de los recursos en un 25%.

Visual Performance Management – una herramienta de LEAN para mejorar la performance de los equipos de trabajo -

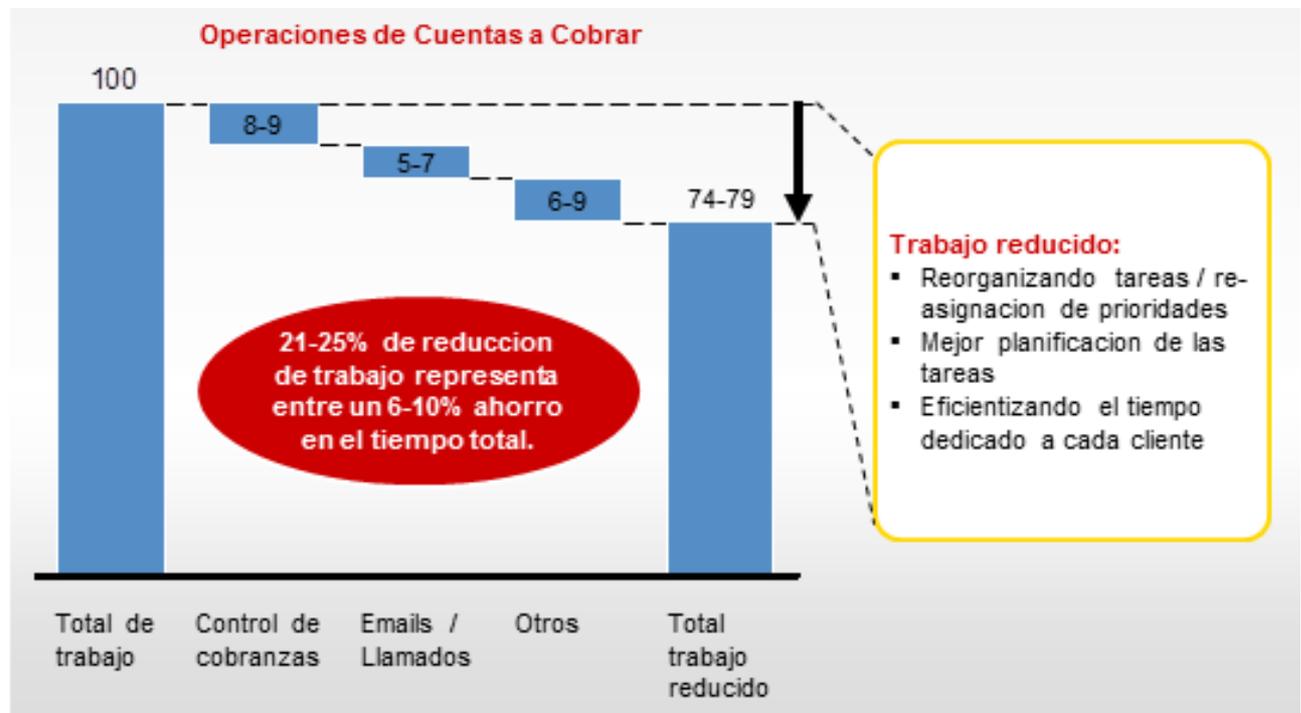


Figura 3.4.3: Tiempo reducido en las operaciones de Cuentas a Cobrar

Esta optimización de recursos, el nuevo enfoque y la dedicación del tiempo hacia tareas más relevantes como era el análisis de pronto pago, generó el espacio para reducir el nivel de exposición de deuda de los clientes. Y claramente tuvo sus frutos, pues estos objetivos consiguieron que la compañía requiera menos fondos de entes bancarios o financieros para financiar sus operaciones regulares, lo cual hizo disminuir los intereses que pagaban y en consecuencia mejorar los resultados de la compañía.

Este grafico exhibe cómo se redujo el nivel de deuda de los clientes a través de la gestión de tres actividades claves generadoras de valor para la empresa.

Visual Performance Management – una herramienta de LEAN para mejorar la performance de los equipos de trabajo -

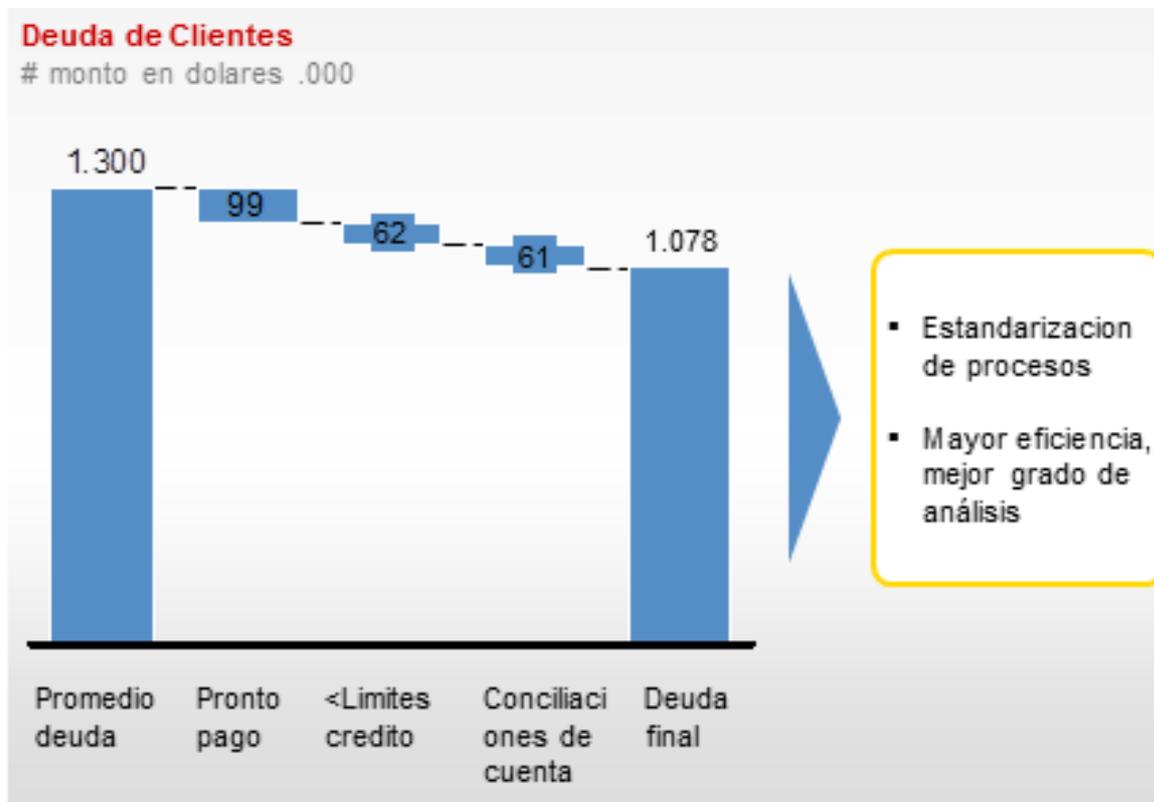


Figura 3.4.4: Nivel de deuda con Clientes

b) El segundo caso sobre el cual expondremos resultados, corresponde a un área de “Customer Service” o Servicio al Cliente de la empresa.

La misma experimentaba ciertos problemas de servicio al cliente de acuerdo a la manera en la que esos clientes medían su grado de satisfacción o conformidad. El indicador de servicio al que haremos referencia está dado en función de la cantidad de productos solicitados vs la cantidad de productos que la empresa efectivamente le entregaba.

El cuadro que sigue muestra el nivel de servicio que el cliente estaba teniendo de acuerdo a su perspectiva (76%: productos entregados/solicitados).

Visual Performance Management – una herramienta de LEAN para mejorar la performance de los equipos de trabajo -

El proveedor a su vez tenía informes internos que diferían de los del cliente. Los mismos ubicaban su nivel de servicio en un 85%.

Más allá de esta diferencia entre ambos números que está explicada en el cuadro, lo importante era saber qué los distanciaba del 100% de servicio, lo cual en muchos casos suele ser el ideal. Poder entregar todo lo que el cliente pide es algo muy importante, tanto para la relación con él, como para no perder Ventas ni participación de mercado frente a otros competidores.

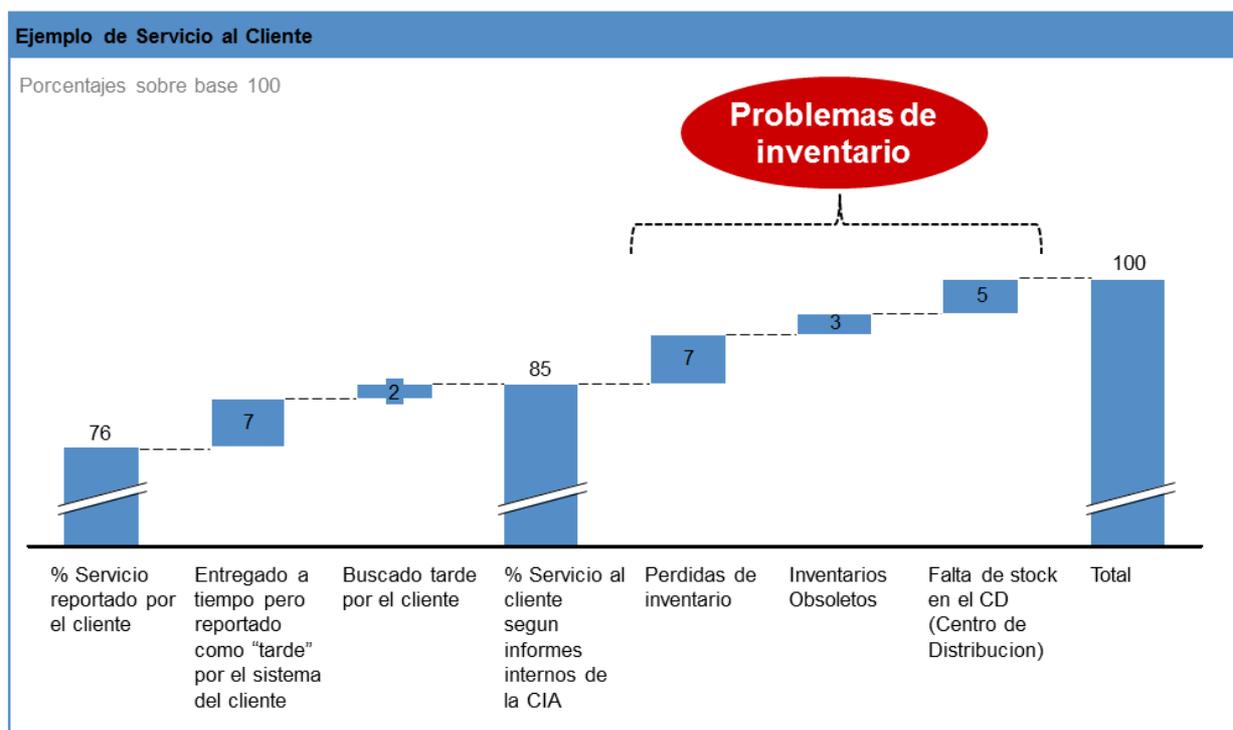


Figura 3.4.5: Grado de Servicio al Cliente

Como puede verse, el principal factor que distanciaba a la empresa de poder dar un mejor grado de servicio venía por el lado de los inventarios.

Visual Performance Management – una herramienta de LEAN para mejorar la performance de los equipos de trabajo -

Productos que se perdían o eran robados, materiales obsoletos en el depósito que no podían entregarse, o la misma falta de stock hacían que no pudiese cubrirse el 100% de demanda y en consecuencia estar perdiendo ventas.

El siguiente paso que adoptó la empresa entonces fue analizar más profundamente sus inventarios y entender las razones de por qué el mismo no estaba alineado con las necesidades de venta que tenía la compañía.

Para ello se decidió implementar Visual Performance Management a través de la utilización de los Dashboards o Pizarras. Dicha herramienta le permitió visualizar y monitorear diariamente los indicadores claves de inventario. Entender dónde estaban las oportunidades, cuáles eran los puntos que necesitaban atención, qué otras áreas involucradas estaban afectando negativamente el proceso de estimación de los inventarios, etc.

Además, la priorización de las tareas del área de Planeamiento fueron afectadas. Ahora dentro de su Dashboard estaban establecidos los proyectos y objetivos que debían abordar y las fechas límites que tenían para lograrlos.

Luego de transcurridos algunos meses, el trabajo sobre los inventarios tuvo sus resultados. El cuadro que verán a continuación contiene los factores o actividades que se llevaron a cabo en torno a este Activo de la empresa.

Visual Performance Management – una herramienta de LEAN para mejorar la performance de los equipos de trabajo -

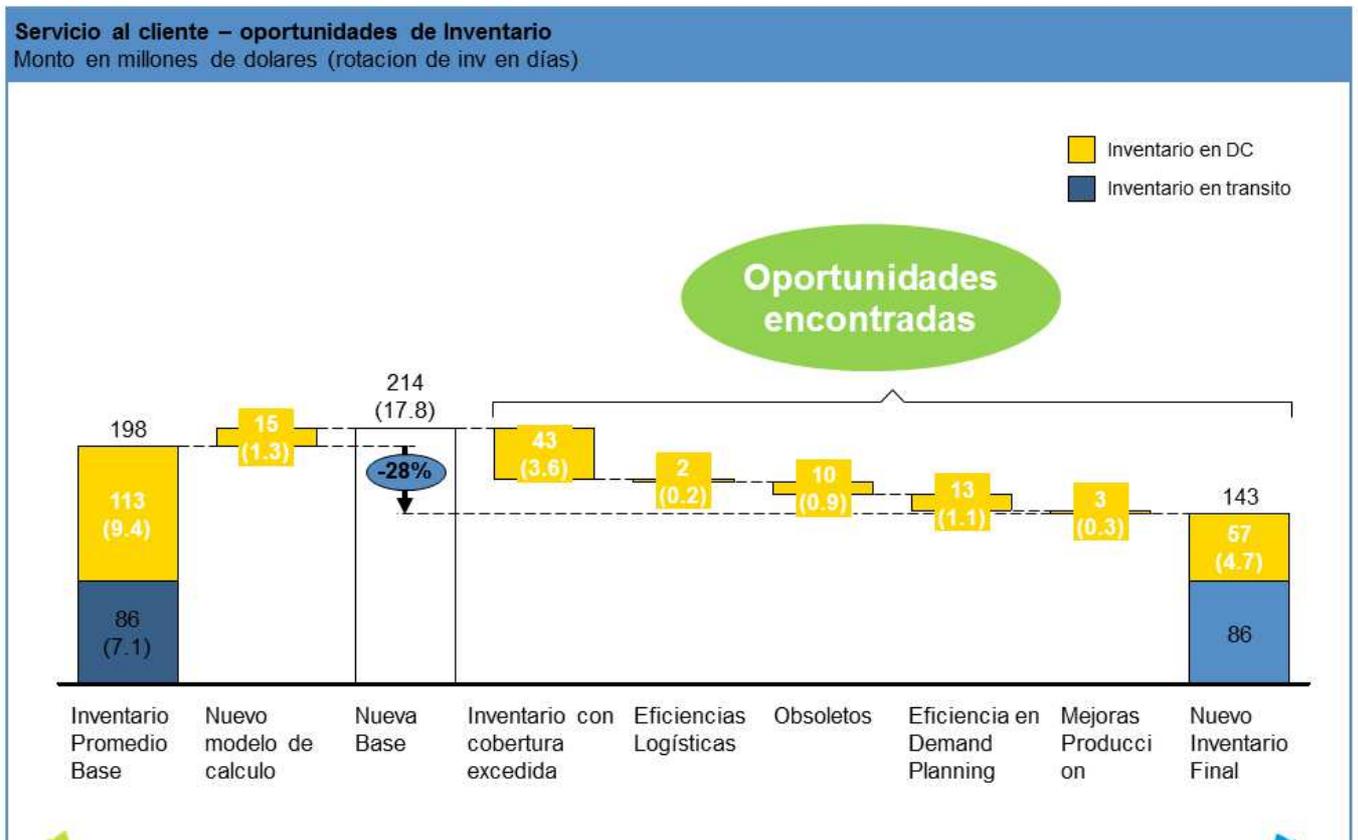


Figura 3.4.6: Oportunidades en la reducción de la inversión en Inventarios

Como puede observarse, el resultado obtenido de todas estas actividades fue la reducción de los inventarios en casi un 34% (143MM actuales vs los 214MM según la nueva Base).

La revisión y el trabajo sobre estos inventarios arrojó varios códigos o productos con un alto stock, que excedían la cobertura promedio necesaria para atender a las ventas. Además de reducir el nivel de stock de los mismos, se eliminaron algunos materiales Obsoletos y se encontraron eficiencias en varias áreas y procesos, incluyendo a la planificación de la producción (área que a su vez también había implementado técnicas de Lean Management).

Visual Performance Management – una herramienta de LEAN para mejorar la performance de los equipos de trabajo -

En conclusión, lo que al principio parecía como un nivel bajo de inventarios (pues no servían para hacer frente a la demanda de nuestros clientes y del mercado, llevándonos a niveles de servicio bajos) no era del todo cierto.

A raíz de querer encontrar el verdadero problema que afectaba el nivel de servicio de la Compañía, dedicaron su esfuerzo y energía en entender, analizar y en encontrar oportunidades dentro de sus inventarios. Esta posibilidad se las dio la utilización del Dashboard que actuó como alarma y guía de la Gestión de aquél área. Ayudó no solo en encontrar un mejor mix de los inventarios, sino incluso a reducirlos. Esto le trajo grandes ahorros de costo y beneficios a la Compañía que se vieron plasmados en los resultados de la misma, pues pudo reducir los gastos en seguros, exponer menos materiales a que sufrieran posibles contingencias de daños, disminuir los gastos de alquiler en depósitos de almacenamiento, etc.

Visual Performance Management – una herramienta de LEAN para mejorar la performance de los equipos de trabajo -

CAPITULO 4: Factores dinamizadores del Comportamiento, motivación y liderazgo.

A través de este capítulo describiremos brevemente dos de los conceptos más importantes que afectan y determinan el Comportamiento de una organización: Motivación y Liderazgo. Compartiremos un marco general revisando algunas teorías existentes sobre dichos temas, para luego abordarlos desde un enfoque aplicado y relacionado a la herramienta de Visual Performance Management.

4.1- Motivación, entusiasmo y energía organizacional:

Hay una gran cantidad de definiciones que pueden encontrarse sobre la Motivación, y quizás entre las más modernas y actuales pueda ser descripta como la sensación o energía que impulsa a las personas a actuar en una dirección determinada. A su vez incluye y considera dos sentidos: es una fuerza que conduce a un individuo a desarrollar un determinado tipo de conducta, y es un proceso que da cuenta de la intensidad de los esfuerzos necesarios con los que una persona intenta conseguir una meta u objetivo.

Concentrándonos ahora en la perspectiva organizacional, es importante remarcar algunas cuestiones referidas a las motivaciones de los empleados, sobre todo relacionadas a los principios de la motivación laboral:

- Ningún trabajador estará dispuesto a hacer algo que vaya en contra de sus intereses.
- Una persona acude a una organización para satisfacer sus necesidades de la forma más completa posible.
- Los objetivos de la empresa coincidirán con los del trabajador en la medida en que sufragan sus necesidades.

Visual Performance Management – una herramienta de LEAN para mejorar la performance de los equipos de trabajo -

Es muy importante tener en cuenta estas cuestiones mencionadas, ya que la motivación de las personas dentro de su rol en la organización juegan un papel clave para los resultados u objetivos que la Empresa se plantea per se.

En este caso, incentivar la motivación laboral es fundamental, ya que afectará y determinará luego cuál será el Clima Organizacional y en consecuencia el rendimiento de los individuos dentro de la misma empresa. La motivación guiará la conducta, y la conducta el rendimiento.

Dentro de las múltiples teorías sobre la motivación podemos separarlas en dos grandes grupos: aquellas teorías de contenido que se concentran en cuál es el factor motivante, o aquellas teorías de procesos cuya finalidad es enfocarse en el “cómo” motivar.

Dentro del primer grupo podemos encontrar a Maslow con su pirámide de necesidades segmentada por niveles inferiores y superiores, a Herberg con sus dos tipos de factores (motivadores e higiénicos) y a McClelland con su teoría de necesidades que se van aprendiendo o desarrollando a lo largo de la vida (Poder, afiliación y logro).

Las de Procesos están sustentadas por baluartes tales como Vroom, que habla acerca del comportamiento como resultado de opciones conscientes entre alternativas, para maximizar el placer y evitar el dolor; Locke con su modelo integrador en el que define procesos para alcanzar determinadas metas; o Adams mediante su teoría de la equidad entre las contribuciones de las personas y las retribuciones recibidas.

Sin embargo, muchas de estas teorías tienen algo en común, ya que entienden y comparten que la mayor motivación laboral dentro de una organización se conseguirá cuando el empleado reconozca y alcance para sí mismo su desarrollo personal, en resumidas cuentas, el éxito profesional es una consecuencia del desarrollo personal.

Entre distintos artículos, libros y estudios realizados por áreas y equipos de Recursos Humanos, pueden encontrarse una serie de recomendaciones acerca de ciertas actividades o técnicas que deberían tenerse en cuenta y llevarse a cabo para realzar las motivaciones de los empleados.

Visual Performance Management – una herramienta de LEAN para mejorar la performance de los equipos de trabajo -

A continuación enumeraremos algunos de estos valores o características que expertos recomiendan tener en cuenta y los relacionaremos con la herramienta de Visual Performance Management.

- Promoción Profesional: es un factor clave dentro de las motivaciones de las personas que buscan un desarrollo o carrera profesional en la propia empresa. En este caso los “Dashboards” cumplen un rol importante en cuanto a la posibilidad de evidenciar dentro de los mismos los logros de cada uno de los individuos del grupo de trabajo, factor que incide para determinar de alguna manera las promociones.
- La política salarial: con una correcta distribución entre valores fijos y variables de acuerdo a la contribución del empleado
- Planificación y Delegación: la planificación supone un orden, previsión de ciertas contingencias y claridad en cuanto las tareas y los tiempos para realizarlas. La Delegación por su parte es la transmisión de poder, lo que manifiesta confianza y responsabilidad. Ambos conceptos están muy presentes dentro de los “Dashboards” y “Huddles”, ya que una de las características importantes de los mismos es alinear prioridades, establecer fechas de entregas, detallar actividades y redistribuir recursos hacia aquellos procesos más importantes en cuanto lo requieran.
- Participación: mediante la integración y la participación de los individuos en los distintos temas se logra incentivar la capacidad de innovación y el compromiso. Esto puede lograrse únicamente en una compañía que esté dispuesta a descentralizar la toma de decisiones. Estos conceptos puede evidenciarse ampliamente dentro de la herramienta foco de este trabajo de investigación, ya que justamente los “Huddles” promueven esta interacción conjunta entre todos los individuos de los equipos de trabajo y sus jefes para opinar y decidir sobre las distintas cuestiones. Incluso los colaboradores son quienes muchas veces toman el rol de liderar las conversaciones.

Visual Performance Management – una herramienta de LEAN para mejorar la performance de los equipos de trabajo -

- Estilo de mando: el estilo de mando de los jefes juega un rol fundamental dentro de las motivaciones de sus colaboradores y como vimos anteriormente, justamente esta herramienta propone un rol de preocupación acerca del estado de animo de las personas (“Team Barometer” – era uno de los campos que podíamos encontrar incluido en las pizarras donde el empleado autoevaluaba su estado). Además, la herramienta per se requiere de un estilo integrador, de consenso y abierto, que dista mucho de ciertas actitudes autoritarias que pueden ir en detrimento de la motivación.
- Reconocimiento: un factor muy importante y de alto impacto para resaltar las motivaciones de los individuos es reconocer los buenos desempeños, los esfuerzos y los logros, algo que como vimos varios capítulos atrás estaba incluido dentro de los “Dashboards” (“Celebrations” - campo que podíamos encontrar incluido en las pizarras donde se nombraban los logros obtenidos y se visualizaban los nombres de las personas).

En conclusión, hay una innumerable cantidad de factores que inciden dentro de la motivación laboral en las personas y estos que enumeramos son solo algunos de ellos. La importancia o jerarquía de los mismos pueden variar proporcionalmente de acuerdo a las propias características, valores, o metas de cada individuo. Lo que sí es importante remarcar y resaltar a efectos de este trabajo de investigación, es que la herramienta de Visual Performance Management trata de cubrir y abarcar a una gran parte de ellos. Reconoce el valor de las personas dentro de la organización y no es ajena a estimular su motivación en pos de conseguir mejores desempeños hacia excelentes resultados.

Visual Performance Management – una herramienta de LEAN para mejorar la performance de los equipos de trabajo -

4.2- Liderazgo positivo a través de los “Huddles” o reuniones de equipo:

El objetivo de un liderazgo positivo y eficaz es crear y desarrollar un clima laboral propicio dentro de la propia organización o del equipo de trabajo, que posibilite alcanzar el rendimiento pretendido y la satisfacción personal esperada por cada uno de los miembros de la organización (esto está muy relacionado a lo que vimos en el capítulo anterior con respecto a la motivación de las personas dentro de un grupo, y cómo la herramienta de Visual Performance Management contribuía para que esto sucediese). Planteándolo de manera inversa, podemos afirmar que para que exista un buen clima en la organización o en el equipo es vital que los responsables ejerzan un liderazgo eficaz. Y para que esto ocurra es fundamental que haya una gran flexibilidad en la adopción del estilo de liderazgo adecuado para cada situación, creando una cultura de equipo propia que una a todos sus miembros alrededor de los mismos objetivos.

Existe una innumerable cantidad de definiciones acerca de lo que a Liderazgo se refiere, sin embargo podemos sintetizar esas definiciones en dos o tres grandes conceptos importantes que comúnmente son los más aceptados.

Algunos autores definen al liderazgo como un proceso del comportamiento que intenta influenciar a los individuos y los grupos con la finalidad de que se consigan objetivos determinados. Otros autores afirman que el liderazgo es definir estrategias proporcionando orientación a los demás, teniendo visión de aquello que se puede lograr; o bien podría ser, desarrollar una involucración social y psicológica (cultura de equipo) que permita alcanzar los objetivos definidos en la estrategia, esto es, motivar, incorporar, recompensar y unificar.

A su vez, para que el Liderazgo sea ejercido y percibido como tal, existen una serie de condiciones que deben cumplirse para que éste sea eficaz y positivo. Y nos referimos a eficaz y positivo cuando crea y desarrolla un clima en el que todos pueden expresar sus potencialidades y maximizar sus rendimientos. Bajo este concepto se han de tener

Visual Performance Management – una herramienta de LEAN para mejorar la performance de los equipos de trabajo -

en cuenta cuatro componentes fundamentales. Estos son: Cualidades del líder, Estilos de Liderazgo, Características de los liderados y Factores de la situación.

A continuación abordaremos el primero de estos componentes, relacionándolo con la herramienta en estudio (Visual Performance Management), evaluando de qué manera es contemplado y cubierto bajo este instrumento de Lean Management a fines de establecer si la misma potencia el liderazgo positivo de los equipos de trabajo.

Cualidades del líder: Según ciertas teorías, se consideró inicialmente que el liderazgo debía ser una cualidad innata, pero rápidamente se verificó que las personas podían ser excelentes líderes en determinadas tareas, mientras que en otras conseguían desempeños muy pobres. Entretanto, varios estudios han revelado que para ser un buen líder es necesario que determinadas características estén presentes en la persona, y podríamos mencionar algunas de ellas: Asertividad, Empatía, Habilidades de comunicación, Autocontrol, Confianza en los demás, Persistencia, Flexibilidad, Aprecio de los demás, Ayudar a los demás a desarrollarse, Ser persistentes y responsables, Procurar identificar los problemas en sus estados iniciales.

Inicialmente no podemos afirmar que la persona que utilice los Dashboards y que guíe las conversaciones de los Huddles tenga per sé estas cualidades. Sin embargo es evidente que la propia utilización de esta herramienta y su dinámica, ayudan, enseñan, proponen y facilitan el aprendizaje de muchas de las mismas. Para ello, hemos listado algunos ejemplos sobre la presencia de estas cualidades dentro de la herramienta:

- **Empatía:** Un ejemplo relacionado con dicha cualidad es el hecho de iniciar las reuniones (“Huddles”) preguntando y escuchando sobre los estados de ánimo de los miembros del equipo (campo de “Team Barometer” dentro de la pizarra)
- **Habilidades de Comunicación:** estas habilidades son desarrolladas o entrenadas durante la utilización de Visual Performance Management, dado que los “Huddles” son reuniones abiertas en donde todos los individuos participantes

Visual Performance Management – una herramienta de LEAN para mejorar la performance de los equipos de trabajo -

tienen que hablar y brindar su opinión, siendo el líder el responsable de moderar la dinámica de la misma. Además, requiere de su habilidad para poder brindar el espacio para que las personas se sientan cómodas y tengan su tiempo para brindar opiniones. Tiene que saber crear discusiones, manejar desacuerdos y ser lo suficientemente claro para poder resumir, generar las conclusiones que allí se debatieron y establecer luego las acciones a realizarse.

- **Confianza y Flexibilidad:** También se manifiestan estas cualidades mediante la redistribución de tareas y alineación de prioridades, en donde el líder debe saber delegar ciertos temas, confiar en su equipo y fomentar el compañerismo.
- **Identificar problemas en sus estados iniciales:** Por otra parte, la temprana identificación de problemas es una de las prácticas habituales que suelen surgir en los Huddles al revisar y discutir por ejemplo las tendencias o proyecciones de Largo Plazo (campo de “Long Term Trends” dentro de la pizarra). Esto permite de cierta forma anticipar algunos planes de acción y re-establecer prioridades, lo que también supone o requiere de flexibilidad por parte del líder y su equipo.

Ahora sí, abordando directamente la función de los “Huddles” según distintas opiniones y definiciones de autores que hablan sobre el tema, los mismos tienen la finalidad o intentan cambiar el comportamiento organizacional mediante la revisión de la performance alcanzada, estableciendo nuevas o futuras metas, y brindando un espacio para la solución de problemas y conflictos. Buscan cambiar el modo en el que las personas trabajaban hasta ahora.

Las teorías hablan sobre el Modelo de Influencia basado en el Liderazgo, para lo cual manifiestan 4 áreas que son vivenciadas y atacadas desde el rol del líder durante su trabajo en los “Huddles”.

- Fomentan el entendimiento y la convicción: este tipo de reuniones establece en los individuos qué es lo que se espera de ellos, les asigna temas o tareas claras que quedan expresadas y comunicadas en los mismos “Dashboards” o pizarras.

Visual Performance Management – una herramienta de LEAN para mejorar la performance de los equipos de trabajo -

A su vez, esas metas individuales que se establecen deben ser entendidas dentro del objetivo global de la compañía y cómo el aporte individual y la consecución de dichas metas ayudan a conseguirlo.

- Desarrollan el talento y las habilidades de las personas: ya que los “Huddles” son un espacio para la discusión de temas, las personas lo utilizan como foro para compartir las mejores prácticas y aprender de los otros.
- Modelan el comportamiento: sirven de vidriera para que los colaboradores o integrantes de los equipos de trabajo ven el ejemplo de sus superiores en la manera de actuar, la importancia que le dan a los temas, a los objetivos y las métricas
- Re-enfocan mediante parámetros formales: la celebración formal de los éxitos, logros y buenos resultados, logran que las personas ven la importancia de continuar realizando su trabajo en búsqueda de próximas metas, en el mejoramiento de las métricas expuestas en el Dashboard, ya que entienden que este es el camino para conseguir mejores resultados para la organización en su conjunto.

Estudios realizados por la consultora McKinsey en los Estados Unidos han demostrado, en base a encuestas realizadas, que las personas que participan de los Huddles perciben muchos beneficios. Algunos de los más destacables son:

- Se sienten más enganchados y energizados.
- Hay menos frustración dado que las personas se sienten más preparadas e informadas.
- Se reciben más elogios de los clientes tanto internos como externos que se ven afectados por una mejora del trabajo.
- Las personas reconocen que es mucho más fácil plantear desacuerdos o resolver temas. Encuentran el espacio para ser escuchados y poder resolver cuestiones y a la vez compartir las dudas con otros.
- Existe un lugar donde se pueden exhibir las ideas.

Visual Performance Management – una herramienta de LEAN para mejorar la performance de los equipos de trabajo -

- Se resuelven problemas más rápidamente.
- Las expectativas y metas sobre el trabajo de cada uno son ahora conocidas con más exactitud.
- Hay mucha más información que antes en cuanto a resultados, metas y otras cuestiones.

Podemos concluir entonces, en base a todas las características enunciadas a lo largo de este capítulo, que la herramienta de Visual Performance Management, junto al “Dashboard” y “Huddle”, fomenta y promueve un liderazgo positivo. Crea el espacio necesario para que las personas demuestren o desarrollen sus potencialidades y que esto luego incida en los resultados.

Si bien en primera instancia, la persona a cargo de liderar un grupo puede no traer consigo de manera innata muchas de las características o cualidades necesarias para lograr un Liderazgo Eficaz, el mismo modelo propicia obligadamente situaciones o procesos bajo los cuales el líder se enfrenta ante circunstancias que van desarrollando las mismas.

Visual Performance Management – una herramienta de LEAN para mejorar la performance de los equipos de trabajo -

Metodología de la Investigación:

Introducción:

El trabajo de investigación de esta Tesis es de carácter descriptivo no experimental. En consecuencia se caracterizó la situación objeto de estudio, indicando sus rasgos más peculiares y diferenciadores. El objetivo de la investigación consistió en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes de este modelo a través de la descripción de las actividades, objetos y procesos. Se buscó no limitarse únicamente a la recolección y exposición de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables.

Luego de la recolección de los datos, se expone y se resume la información de manera cuidadosa para luego analizar minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan y aporten al conocimiento.

Como sustento de nuestro objeto de estudio hemos tomado como referencia a una empresa multinacional de Consumo Masivo con sede en Argentina, la cual ha lanzado e implementado exitosamente hace un tiempo atrás esta nueva metodología de Visual Performance Management dentro de su Centro de Servicios Compartidos (por razones de confidencialidad, las autoridades de dicha empresa han solicitado no dar a conocer el nombre de la misma). La empresa en cuestión, es una compañía multinacional de consumo masivo que comercializa productos para el cuidado del hogar y que además de poseer una estructura comercial, tiene una serie de funciones de “Back-office” u operaciones de gestión interna (que no tienen contacto directo con el cliente) organizadas y agrupadas dentro de su Centro de Servicios Compartidos ubicado en Buenos Aires. Dicho Centro abarca una gran cantidad de procesos de soporte, pero no sólo para la estructura comercial de Buenos Aires, sino también para los negocios de toda América Latina.

Visual Performance Management – una herramienta de LEAN para mejorar la performance de los equipos de trabajo -

De esta forma, los instrumentos que hemos utilizado y que expondremos a continuación han sido aplicados y obtenidos de dicha fuente de recursos.

En adelante se detallarán los instrumentos que fueron utilizados, los cuales darán sustento al marco teórico exhibido algunos capítulos atrás.

Principalmente nos hemos valido de 3 instrumentos de análisis, los cuales han sido utilizados para esta investigación de la siguiente manera:

- Realizamos como primer medida **una entrevista** a uno de los Directores del Centro de Servicios Compartidos de la empresa que opera sus funciones desde Buenos Aires. Dicha persona fue el responsable primario del proyecto de implementación de Visual Performance Management en la Argentina y es el sponsor por excelencia para que dicho proyecto siga adelante. Mediante la charla que tuvimos con él nos contará cómo nació esta idea, qué objetivo y finalidad tuvo, cómo ve el proyecto hasta ahora y qué es lo que se espera hacia adelante. Además, incluso pudo desafiar qué es lo que cree que puede llegar a pasar con esta herramienta no solo en la empresa en cuestión, sino en otras empresas y en el mercado en general.
- Como segunda medida, efectuamos **una encuesta**, la cual estuvo dirigida hacia las personas que trabajan dentro del Centro de Servicios Compartido ubicado en Buenos Aires y que han sido afectadas por dicho proyecto. Abarcamos dentro de la misma a varias áreas o procesos, como ser Tesorería, Cuentas por Cobrar, Cuentas por Pagar, Costos y Contabilidad. Las preguntas estuvieron dirigidas para conocer cómo estas personas se sentían trabajando con esta herramienta, cómo había influenciado o modificado su comportamiento, qué aspectos positivos o negativos le encontraban y cómo creían que esto afectaba a su trabajo y a los resultados de la organización. El universo de gente estaba formado por hombres y mujeres de distintas edades (entre 20 y 45 años) e integrantes de distintos equipos dentro del área de Finanzas. Abarcó tanto a empleados y colaboradores, como a jóvenes profesionales, jefes de mandos

Visual Performance Management – una herramienta de LEAN para mejorar la performance de los equipos de trabajo -

medios y gerentes. El total de la muestra fue de 65 personas (de las cuales recibimos respuesta del 90% de ellos – total 58 respuestas recibidas).

- Como tercera medida, efectuamos una observación participante de los Dashboards que se encontraban en las oficinas para dichas áreas e incluso presenciamos varios de los Huddles que se hicieron mientras estuvimos ahí.

Análisis de los Instrumentos utilizados:

1.1- Entrevista:

El objetivo de nuestra entrevista, fue conocer las raíces, el objetivo principal de por qué la empresa en cuestión había decidido implementar la herramienta de Visual Performance Management dentro de su Centro de Servicios Compartidos en Buenos Aires. De dónde había surgido la idea, qué era lo que se buscaba y cuáles eran los resultados obtenidos hasta el momento.

Por esta razón, fuimos a buscar al máximo responsable, al Director General del Centro de Buenos Aires para que nos contara sus experiencias y proyecciones al respecto. Lo encontramos muy bien predispuesto y feliz de poder relatar y dar visibilidad sobre sus pensamientos acerca de esta nueva tendencia.

Primero nos contó brevemente lo que él conocía acerca del nacimiento de esta metodología a nivel mundial y sorprendió la base teórica con la que contaba al respecto, haciendo referencia al Sistema de Toyota como principal factor y luego enumerando varios hechos que fueron los que devinieron en lo que hoy conocemos como esta importante herramienta dentro de LEAN Management.

Reconoció que fue una consultora externa en Estados Unidos quien acercó la idea original de implementar esta herramienta dentro de las esferas de la empresa, a raíz de cierta inquietud de los Directores Globales de hacer más eficiente las operaciones de los distintos Centros de Servicios Compartidos (SSC, por sus siglas en inglés) que

Visual Performance Management – una herramienta de LEAN para mejorar la performance de los equipos de trabajo -

operaban en el Mundo (los cuales estaban situados en Argentina, Europa y Asia). Se buscaba que dichos Centros, creados hace 6 años atrás obtuvieran una calidad de trabajo comparada con los mejores SSC a nivel mundial y así estar a la vanguardia en procesos y operaciones para poder competir contra los principales competidores de la empresa en el mercado.

Sin embargo reconoció, que esta herramienta era una de las primeras dentro de una serie de medidas que se iban a adoptar para justamente apuntalar y conseguir este objetivo. Se estaba evaluando en el corto plazo implementar otras mejoras vinculadas con lo que comúnmente se conoce en el mercado como “Operational Excellence” y “Process Excellence”, sistemas que también están orientados a hacer más eficientes los procesos, eliminar desperdicios y en consecuencia reducir costos.

Volviendo a la implementación de Visual Performance Management, una vez que se decidió su lanzamiento, se utilizó el SSC ubicado en Asia como prueba piloto y al cabo de varios meses después de haber comprobado los resultados allí obtenidos, se decidió implementarlo aquí en Buenos Aires. Inicialmente para los procesos dentro del área de Finanzas para luego expandirse hace otras áreas como por ejemplo Supply Chain para los procesos de Supply Planning y Demand Planning entre otros.

Según sus dichos, en Asia se consiguieron grandes resultados, los procesos se volvieron mucho más eficientes y las personas se orientaron mucho más a resultados. En su afán de demostrar la evolución de su trabajo y de hacer visible los resultados obtenidos, llegaron a duplicar y e incluso a triplicar la cantidad de documentos y transacciones realizadas por persona. En menos tiempo conseguían incluso más resultados que en los meses anteriores. Se generó una competencia positiva entre los distintos equipos de trabajo para tratar de ver cuál era aquel que podía plasmar dentro de los Dashboards los mejores logros.

Opina que vienen de una cultura oriental, más orientada al trabajo estandarizado, rutinario, especializado y metódico, con una conducta sistémica, lo cual de alguna

Visual Performance Management – una herramienta de LEAN para mejorar la performance de los equipos de trabajo -

manera hacía dudar sobre los resultados que esta herramienta podría llegar a conseguir acá en nuestra región, con empleados multiculturales provenientes de distintos países de Latinoamérica.

Sin embargo nos cuenta que todas las dudas se disiparon ni bien desembarcaron acá. Hoy en día, luego de casi 8 meses desde el lanzamiento en tierras sudamericanas, creen que ha sido una decisión exitosa. En primer lugar por conseguir un grado de aceptación de casi el 90%, lo que ha superado sus expectativas. Adicionalmente todas las personas, independientemente de su país de origen y de su cultura e idiosincrasia han podido integrarse y amalgamarse detrás de esta nueva tendencia.

Pero sin dudas, según la opinión del Director General del SSC en Buenos Aires, esta implementación del método de performance visual ha traído dos grandes beneficios a la región. En primer lugar una de las cosas que se observó fue que todos los equipos evolucionaron en cuanto a la asignación y orden de las prioridades. Hoy en día, en estos tiempos en los que cada persona tiene que lidiar diariamente con multiplicidad de urgencias es clave saber priorizar y enfocarse realmente en lo importante, y según sus dichos esto es algo que se ha mejorado enormemente desde hace unos meses a la fecha. Y esto principalmente se traduce luego en grandes ahorros para las compañías, pues operan de una manera más eficiente al eliminar los desperdicios y los re-trabajos. Y en segunda instancia, el otro gran beneficio alcanzado es el espacio que se genera necesariamente para la discusión de los temas, ideas y soluciones, y la autonomía ganada por los equipos de trabajo; pues es inevitable que los equipos se reúnan casi diariamente ya que deben hacerlo por la obligatoriedad impuesta por el sistema, lo que forzosamente obliga a los integrantes del equipo a discutir los temas, debatir ideas, alinear prioridades y en consecuencia tomar decisiones en el momento para poder avanzar y no estancarse en un punto. Esto favorece a que todas las personas integrantes de un equipo sientan que tienen el espacio donde poder expresarse y que de allí, de los mismos Huddles puedan surgir buenas ideas.

Visual Performance Management – una herramienta de LEAN para mejorar la performance de los equipos de trabajo -

A diferencia de Asia, nos comenta que aquí en Buenos Aires todavía no se ha visto ese empuje de competencia positiva entre los distintos equipos de trabajo, cree que es producto de las nuevas generaciones, sobretodo de la Generación “Y” que representa casi el 60% de la estructura de los equipos de trabajo del área de Finanzas, la cual no se ve identificada por competir en resultados frente a otros equipos. Sin embargo sí cree que dentro del núcleo del equipo esta nueva Generación celebra el surgimiento de esta herramienta, pues le proporciona espacio para el debate, los integra en la toma de decisiones, les brinda autonomía, y ven explícitamente en los distintos Dashboards los resultados y logros de su trabajo.

Su opinión y conclusión final acerca de esta herramienta de LEAN Management es que cada vez irá siendo implementada por más adeptos, más empresas para cada vez mayor cantidad de procesos, pero cree sumamente necesario que se mantenga con un grado de complejidad reducido, con Dashboards que sean más bien simples, que solo contengan información crítica y sobre la cual las personas puedan actuar, si no, se puede caer dentro de un proceso desmotivante, visto simplemente como algo obligatorio y sin finalidad alguna.

1.2- Encuesta:

Las preguntas / afirmaciones de dicha encuesta estuvieron orientadas especialmente para abordar y cubrir 3 grandes tópicos o aspectos:

- Motivación
- Liderazgo
- Eficiencia

Mientras que las preguntas que apuntaban hacia la motivación y la eficiencia abarcaron a todo el universo de los encuestados, las que hacían referencia a alguna de las formas

Visual Performance Management – una herramienta de LEAN para mejorar la performance de los equipos de trabajo -

al Liderazgo, solo fueron realizadas a los líderes de los equipos (ya sean jefes o gerentes).

Las escalas que se utilizaron para evaluar los resultados fueron 5, y aquellas personas encuestadas debían marcar únicamente uno de esos 5 casilleros disponibles. Las opciones eran las siguientes:

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Sin opinión al respecto
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

Y estaban graficadas de la siguiente manera:

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Sin opinion al respecto	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1- Pregunta XXX					

Las afirmaciones no fueron agrupadas de acuerdo a los tópicos que se buscaban abarcar y que mencionamos más arriba, sino que fueron hechas todas juntas, sin división alguna, e intercaladas entre sí.

A continuación detallo y transcribo la lista de aquellas preguntas o afirmaciones que integraron la encuesta:

- Dentro de las que apuntaban a evaluar la Motivación:
 - o A través de los Huddles tuve más participación dentro del equipo.
 - o Mi voz ha sido más escuchada.
 - o He tenido lugar para proporcionar mis ideas.
 - o Las ideas que propuse fueron luego llevadas a la práctica.

Visual Performance Management – una herramienta de LEAN para mejorar la performance de los equipos de trabajo -

- La visualización de nuestros resultados ha generado una competencia positiva entre los integrantes del equipo.
 - Me siento más motivado al ver que mis acciones generan resultados.
 - Las celebraciones de mis resultados obtenidos han elevado mi energía y mi confianza.
- Dentro de las que apuntaban a evaluar el Liderazgo:
- Los Huddles formalizaron y obligaron a que las reuniones de equipo sucedan con frecuencia.
 - Esta herramienta visual me sirvió para conocer los proyectos de mis colaboradores, ordenarlos y priorizarlos.
 - Facilitó la conducción de mi equipo.
 - Me dio más autonomía para la toma de ciertas decisiones que antes debía consultarle a mi superior.
- Dentro de las que apuntaban a evaluar la Eficiencia:
- El Dashboard y los Huddles me ayudaron a priorizar mis temas.
 - Al ver los proyectos y los temas pendientes escritos en los Dashboards me fue más fácil hacerles seguimiento.
 - Mediante el uso del Dashboard se pudo detectar qué procesos nos generaban más re-trabajos o desperdicios de tiempo.
 - La identificación de los problemas hizo que luego pudiéramos mejorarlos.
 - Se consiguieron mejoras en algunos procesos.
 - La visualización de las Tendencias a Largo Plazo sirvieron como una señal de alarma.
 - Se detectaron y se llevaron a cabo decisiones para mitigar esos problemas de largo plazo.
 - Los Dashboards nos ayudaron a que las decisiones se tomen de manera más rápida.

Visual Performance Management – una herramienta de LEAN para mejorar la performance de los equipos de trabajo -

Y al final, la última pregunta que figuraba en la encuesta y que permitía que el encuestado se expresara, fue la siguiente:

- “¿En qué sintió usted que la herramienta del Dashboard o del Huddle más lo ayudó o contribuyó con su trabajo y los resultados de la organización?”

Como conclusión de los resultados obtenidos podemos extraer lo siguiente de acuerdo a cada uno de los 3 tópicos que se evaluaron en la encuesta:

- a) En cuanto a la Motivación, observamos que aproximadamente el 90% de los resultados mostraban que los encuestados estaban “totalmente de acuerdo” en que esta herramienta del Dashboard y los Huddles los habían hecho participar más dentro de sus equipos, y sentían que tenían un lugar en donde podían exponer sus opiniones e ideas. De los que respondieron afirmativamente dentro de las dos primeras escalas, se observó que en un 50% de los casos, afirmaban que sus ideas luego se habían llevado a la práctica e implementado. Por otra parte, la mayoría de las respuestas afirmaban dentro de los dos primeros niveles de la escala, que la visualización de los resultados individuales los hacía motivarse para competir positivamente frente al resto de sus compañeros, o bien para no quedar rezagados frente a ellos. En la misma proporción de respuestas, las personas confirmaban que la visualización de los resultados en los Dashboards les fortalecían sus convicciones de que sus acciones se estaban traduciendo en las métricas gestionables por ellos. Pero sin lugar a dudas, casi el 95% de la gente, coincidía positivamente en que las celebraciones, y ver sus nombres en los reconocimientos de los Dashboards les generaban niveles más altos de energía y confianza.
- b) En cuanto al Liderazgo, el 60% de las respuestas aseveraban que los Huddles les habían formalizado y regulado las reuniones con sus equipos y les facilitaba

Visual Performance Management – una herramienta de LEAN para mejorar la performance de los equipos de trabajo -

la conducción de los mismos. Más del 80%, reconocía que la visualización de los proyectos les había ayudado para conocer en qué cuestiones trabajaban los integrantes de sus equipos, y les servía para poder darles prioridades a los distintos temas. Además, solo un 5% de las respuestas fueron negativas en cuanto a la libertad y autonomía que les había otorgado esta herramienta a los líderes de los equipos para tomar algunas decisiones que anteriormente debían consensuar con sus superiores.

- c) En lo que refería a la Eficiencia, y en cómo esta herramienta había contribuido a potenciarla, observamos lo siguiente: la totalidad de las respuestas afirmaban que les había ayudado a priorizar los temas y las tareas. Ninguna respuesta negativa fue recibida en relación a la posibilidad que el Dashboard ofrecía para hacerle seguimiento a los temas y proyectos. Solo algunas pocas respuestas se ubicaban en el rango “Sin opinión al respecto”. Más del 85% coincidía que a través de las métricas establecidas se habían podido detectar fallas en los procesos que generaban desperdicios o re-trabajos, y el 95% de esas respuestas afirmativas, concordaban en que luego se había accionado en pos de solucionarlas y derivado en resultados favorables para dichos procesos.

Y finalmente, casi el 80% de los encuestados creían que el hecho de visualizar las Tendencias de Largo Plazo, si bien servían como señal de alarma, luego servían para que se tomaran decisiones explícitas para tratar de mitigar esos efectos. En casi la misma proporción, las personas aseguraban que las decisiones ahora se tomaban de una manera más rápida.

Como agregado, de acuerdo a las respuestas obtenidas en la última pregunta que permitía que las personas se explayen (“¿En qué sintió usted que la herramienta del Dashboard o del Huddle más lo ayudó o contribuyó con su trabajo y los resultados de la organización?”), vimos cierta concordancia en varias de ellas. La mayoría de las respuestas coincidentes o similares, confirmaban que les había proporcionado un

Visual Performance Management – una herramienta de LEAN para mejorar la performance de los equipos de trabajo -

espacio para debatir y priorizar los temas. Otras respuestas se orientaron hacia la motivación personal de ver que sus logros eran ahora vistos por el resto de las personas y no solo internamente por los integrantes de los equipos. Y otras personas concordaron en que se habían evidenciado problemas en algunos procesos e informaciones que recibían de otras áreas y que luego las habían podido resolver, eliminando desperdicios de tiempo y de re-trabajos.

1.3- Observación:

Además de la entrevista y la encuesta que se realizó a las personas involucradas directamente, se pudo llevar a cabo una recorrida por la empresa y sentir y ver en vivo la experiencia de cómo esta herramienta funcionaba.

A continuación, sigue un breve relato de los que se ha podido observar durante la visita:

A lo largo del trayecto efectuado por las instalaciones del Centro de Servicios Compartido de esta empresa, se pudo observar oficinas y espacios abiertos, escritorios bajos y sin demasiadas divisiones entre sí, lo cual favorecía ampliamente a que haya una vista general más amplia. Bajo este mismo concepto moderno de distribución del espacio se encontraban las distintas áreas que conformaban el departamento de Finanzas, las cuales estaban una al lado de la otra sin mayores divisiones o separaciones entre las mismas. Contabilidad, Cuentas por Pagar, Tesorería, Costos y Cuentas a Cobrar, son algunos de estos ejemplos que describimos anteriormente, los cuales compartían un mismo espacio dentro del piso de uno de los edificios de la Compañía.

Cada una de estas áreas estaba conformada a su vez por varios equipos de trabajo (normalmente 4 equipos), segmentados de acuerdo a las regiones geográficas a las

Visual Performance Management – una herramienta de LEAN para mejorar la performance de los equipos de trabajo -

que les daban soporte o con las que trabajaban. Y cada uno de estos equipos estaba integrado por 4 o 5 personas de acuerdo a la actividad que realizaba y a la magnitud de la región que atendía. En conclusión, al menos 20 equipos distintos de trabajo se encontraban en el mismo gran espacio y compartían visualmente el panorama.

Se pudo observar que cada uno de estos 20 equipos eran dueños de un propio Dashboard o pizarra, que como mencionamos algunos capítulos atrás, contenían información relevante respecto a esa área o proceso, métricas de gestión y de resultados, objetivos, proyectos de largo y corto plazo, en fin, una hoja de ruta que determinaba en donde habían estado y hacia donde se dirigían. Estas pizarras estaban ubicadas en distintos lugares, quizás sobre alguna pared, o bien sobre ciertos soportes o estructuras metálicas que los mantenían de pie a una altura lo suficientemente alta como para permitir verlos, escribir o mantener reuniones de pie frente a ellos. Todos coincidían en que se ubicaban suficientemente visibles para cualquiera que transitara por esos amplios pasillos, tanto desde una posición cercana como lejana respecto de los mismos.

Entre sí, se podían diferenciar o identificar de acuerdo al nombre o referencia que figuraba en el límite superior. Incluía el nombre del proceso o área y el país o región que abarcaba.

Además de esta recorrida visual de las instalaciones y de la localización en donde se encontraban los Dashboards, se pudo evidenciar presencialmente en vivo y en directo algunas cuestiones referidas a la utilización o practicidad de los mismos.

En primer lugar, se pudo constatar que frente a algunas de estas pizarras había Gerentes o Directores de las áreas observando, ya sea la información que contenían y que estaban mostrando o bien la realización de algún Huddle o reunión de equipo frente a esta herramienta de Visual Performance Management.

Con respecto al primer punto, nos informaron que era habitual que los miembros del Comité de Dirección pasaran con cierta frecuencia a revisar los datos, resultados y

Visual Performance Management – una herramienta de LEAN para mejorar la performance de los equipos de trabajo -

métricas que se exponían, y al finalizar esta recorrida solían firmarlos para evidenciar y formalizar la revisión de dicha información.

Por otra parte, los Huddles se llevaban a cabo por todos los equipos de trabajo con asiduidad, pudiendo hacerlo diariamente como era el caso de Cuentas a Cobrar, dos veces por semana como por ejemplo lo hacía Cuentas a Pagar, o semanalmente como en el caso de Costos, Contabilidad y Tesorería. Lo importante es que la periodicidad de estas reuniones había que fijarlas por adelantado, debían estar acordadas con los Directores, y debían respetarse los días y horarios establecidos para llevar a cabo las mismas. Toda esta información de fechas, días y horarios estaba publicada en una cartelera, lo cual permitía que cualquier persona pudiera conocer en qué momento se iban a llevar a cabo las reuniones y participar si es que lo deseaba. Cabe recordar que estos Huddles tenían la particularidad de ser abiertos a la participación de personas ajenas al equipo de trabajo y que quisiera conocer en detalle las cuestiones que allí se discutían.

Adicionalmente, durante la visita se logró participar de algunas de estas reuniones que justo se estaban efectuando en aquel momento. A continuación se presentará una breve narración de lo que se pudo rescatar acerca de los mismos:

La reunión fue guiada y llevada adelante por el líder de uno de los equipos, quien actuaba como moderador de la misma frente a los colaboradores de ese equipo. Comenzaba evaluando el estado de ánimo de las personas a través del “Team Barometer” y luego pasaban a la celebración de las actividades y de los logros alcanzados por los integrantes de ese equipo durante los días o semanas anteriores.

El foco de la charla luego se centró en revisar algunas métricas que estaban plasmadas allí y que habían generado ciertos retrasos de tiempo o re-trabajos por parte del equipo. Se discutieron iniciativas para mitigarlas y luego se elaboró un plan de acción para resolver el inconveniente junto con la otra área involucrada.

Visual Performance Management – una herramienta de LEAN para mejorar la performance de los equipos de trabajo -

Luego de haber encontrado estos “desperdicios”, se pasó a la etapa de evaluar los distintos proyectos que se avecinaban para aquel sector. Cada uno exponía sus temas y problemas e intentaban entre todos generar ideas y debatir sobre posibles soluciones o prioridades para los mismos. Era un momento de gran participación grupal en la que todos opinaban acerca de las decisiones posibles que se podían tomar al respecto para poder solucionar los inconvenientes que cada uno de los integrantes del equipo planteaba.

Análisis de los Instrumentos en su conjunto:

A lo largo de los 3 instrumentos que utilizamos como sustento del trabajo de investigación (Entrevista, Encuesta y Observación), encontramos una serie de características y cualidades que se repiten y que incluso fueron cubiertas dentro del Marco Teórico. Muchas de las mismas son foco de este trabajo y pueden observarse tanto en la Hipótesis como en los Objetivos y Preguntas del mismo.

Por ejemplo, tanto en la Entrevista como en las Encuestas, se hace una marcada referencia al tema de la Eficiencia como uno de los pilares y factores fundamentales de la herramienta de Visual Performance Management. Dicho concepto y su vínculo con la obtención de resultados es motivo de esta Tesis e incluso objeto de la Hipótesis. Y hemos visto a lo largo del Capítulo 2 del Marco Teórico (Modelos de Gestión) a Sistemas de Management tales como LEAN y Six Sigma que utilizan los Dashboards como indicadores de gestión, se enfocan en la eficiencia de los procesos y obtienen mejores resultados. Incluso a lo largo del Capítulo 3 (Visual Performance Management), se ha podido observar la importancia y el enfoque de esta herramienta hacia la eficiencia, y dentro de este mismo capítulo se ha evidenciado a raíz de casos

Visual Performance Management – una herramienta de LEAN para mejorar la performance de los equipos de trabajo -

reales expuestos, cuáles fueron las mejoras en los resultados que se obtuvieron luego de la aplicación de la misma.

Un concepto común dentro de los 3 instrumentos es la mejora que se obtiene (y que tanto entrevistado como encuestados también perciben) mediante la alineación y asignación de prioridades, con la eficiencia en tiempo y la eliminación de desperdicio que eso conlleva. Otro tema relacionado que aparece mencionado repetidamente es la posibilidad y el espacio que los “Huddles” propician para la discusión de temas y debate de ideas e incluso el incremento de la productividad al eliminar ciertos desperdicios y re-trabajos.

Gran importancia adquiere también el hecho que en la Entrevista se haga referencia a la Competencia Positiva entre los individuos o distintos equipos, la cual se ve reflejada también tanto en la Encuesta como en la Observación. Pues hay una serie de elementos que se repiten que son fundamentales para lograr esta Motivación en los integrantes de los equipos de trabajo, como por ejemplo: la celebración de los logros y resultados, el reconocimiento del trabajo, el esfuerzo de la gente, la empatía de los líderes, la influencia sobre los resultados de la Compañía y el acceso a la información. Estos conceptos fueron cubiertos a lo largo del Capítulo 4 (Motivación y Liderazgo), en donde conocimos cómo estos factores enumerados influyen sobre el comportamiento de los individuos y les potencian su motivación.

En ese mismo capítulo a su vez, abordamos el tema del Liderazgo y cómo los “Huddles” fomentaban, entrenaban y desarrollaban cualidades del líder. Un tema que se menciona dentro de las encuestas como uno de los aspectos positivos de la herramienta de Visual Performance Management.

Visual Performance Management – una herramienta de LEAN para mejorar la performance de los equipos de trabajo -

Conclusiones:

Visual Performance Management, como herramienta de Gestión, tiene innumerables ventajas y beneficios para atacar ciertas problemáticas con las que las organizaciones se enfrentan hoy en día, como por ejemplo: incrementar la productividad de los equipos de trabajo, aumentando su eficiencia y disminuyendo los costos.

En definitiva, es un instrumento que mejora el desempeño de los equipos, afecta el comportamiento de las personas y realza su espíritu mediante el aumento de la motivación de sus integrantes, el desarrollo de cualidades de Liderazgo, y a raíz de la eficiencia conseguida en los procesos logra una mejora en los resultados de los mismos.

Esto pudo verse reflejado a lo largo de todos los ejemplos que se plantearon dentro del Marco Teórico (Capítulo: “Resultados reales de la aplicación de Visual Performance Management”), donde se evidenciaron las mejoras en los resultados obtenidos a través de la implementación y aplicación de dicha herramienta. Asimismo pudo comprobarse el enfoque de la misma hacia resultados y cómo ayuda a las organizaciones a ser más eficientes.

Si bien nació como un elemento originalmente utilizado por aquellas empresas manufactureras, hoy en día su aplicabilidad se demuestra en cualquier tipo de organización, tanto de servicios como de tecnología. Surgió del modelo de gestión LEAN Management como respuesta a la eliminación de los residuos, pero es aplicable a cualquier empresa que tenga como finalidad los mismos objetivos.

Estimula y potencia el liderazgo de las personas dentro de los equipos, al mismo tiempo que promueve la motivación y competencia positiva de los mismos. Les brinda autonomía y descentraliza la toma de decisiones en cada una de estas células que son quienes lidian a diario con los problemas. Pues hemos tenido la oportunidad de conocer a lo largo del capítulo de “Motivación y Liderazgo” cuáles son las cualidades

Visual Performance Management – una herramienta de LEAN para mejorar la performance de los equipos de trabajo -

indispensables de dichos factores dinamizadores del comportamiento humano que se encuentran abarcados y contemplados dentro de la herramienta de Visual Performance Management. Y dentro de las cualidades más importantes pudimos destacar la celebración de los logros, el reconocimiento público y la claridad en cuanto a las expectativas de performance de cada individuo.

En cuanto a Liderazgo se refiere, pudimos compartir dentro del mismo capítulo y analizado a partir de los instrumentos utilizados, cómo esta herramienta facilita, desarrolla y afecta positivamente la conducción de los equipos de trabajo de manera natural.

La implementación y utilización de los “Dashboards” y “Huddles” promueven grandes beneficios. Entre algunos de los principales atributos podemos destacar los siguientes:

- Su enfoque hacia la alineación de prioridades de los equipos.
- Detección y eliminación de los residuos que provocan aumentos de costos, tanto de re-trabajos como de tiempos (tema que fue expuesto también dentro de los instrumentos analizados).
- Reducción de la variabilidad mediante la documentación y estandarización de los procesos.
- Optimización de los recursos.
- Reducción del tiempo de las reuniones.
- Generación de valor en las actividades mediante la discusión abierta de temas y espacio dedicado hacia la propuesta de ideas.

Si bien su enfoque principal está direccionado en la excelencia operativa y en administrar mejor el tiempo en aquellas actividades que generan valor, no menor es la importancia del enfoque hacia el cliente. Entender qué es lo que quiere, de qué manera y en qué momento, elementos claves para poder establecer las prioridades de los proyectos. Esto está altamente relacionado con la alineación y el establecimiento de

Visual Performance Management – una herramienta de LEAN para mejorar la performance de los equipos de trabajo -

importancia de los distintos proyectos, e incluso con los sistemas de gestión de LEAN y Six Sigma que se analizaron dentro del Marco Teórico de este trabajo.

Como toda herramienta visual se basa en la recolección de KPI's (Indicadores claves de gestión), el conocimiento y la comunicación de los mismos a toda la organización. Es fundamental para que el proceso funcione correctamente que las métricas que allí se establecen y los rendimientos obtenidos sean visualmente percibidos y reconocidos por las personas claves dentro de la empresa. Solamente de esta manera se podrán asegurar e identificar futuros problemas o tendencias a largo plazo que necesiten revertirse de manera temprana.

Sin embargo, no debe minimizarse el impacto que los “Dashboards” y los “Huddles” tienen sobre las personas. Sin duda estos dos componentes o herramientas de esta metodología aumentan la participación e integración de las mismas dentro de los equipos con todo lo que ello implica: mayor generación de ideas e iniciativas se discuten dentro del foro de los “Huddles”, eficiencias en las tareas, mayor motivación de los individuos, satisfacción ante el reconocimiento público de los logros obtenidos y una competencia positiva entre los integrantes de los equipos por sobresalir y destacar su desempeño. Estos conceptos han sido abordados explícitamente dentro de los capítulos de “Motivación y Liderazgo” e incluso han sido observados a lo largo de los 3 instrumentos de sustento que se analizaron anteriormente.

En función de la Teoría analizada, los instrumentos utilizados y las conclusiones previas podemos afirmar que Visual Performance Management es una herramienta que ayuda a las Organizaciones a alinear prioridades, a brindar autonomía, a motivar la competencia positiva dentro y entre los equipos de trabajo, realzar la energía de los individuos y a conseguir mejoras en los resultados a través de la eficiencia en los procesos.

Visual Performance Management – una herramienta de LEAN para mejorar la performance de los equipos de trabajo -

Ciertamente cuando una empresa introduce estos conceptos dentro de las organizaciones, obligadamente reconoce e incluye el concepto de eficiencia dentro de sus objetivos y prioridades. Comienza a tener conversaciones basadas en hechos en vez de sensaciones. Involucra a sus miembros a ser responsables por los resultados, asumiendo los riesgos necesarios para influir de forma positiva en ellos, ya no los considera simplemente espectadores. Esta es una herramienta de liderazgo que nos permite mejorar el desempeño, impulsar el “ownership”, compartir mejores prácticas y motivar a nuestros equipos a que desarrollen sus habilidades entre otros tantos beneficios.

Visual Performance Management – una herramienta de LEAN para mejorar la performance de los equipos de trabajo -

Bibliografía:

Ad.Esse Consulting Ltd. (2007). Visual Management: Seeing Clearly, *del website:*
<http://www.moodlecommons.org/mod/resource/view.php>

Arnheiter, E. D., & Maleyeff, J. (2005). The integration of lean management and Six Sigma. *The TQM magazine*, 17(1), 5-18.

Berggdahl, Michael. (2006) Las 10 reglas de Sam Walton. Wiley

Chiavenato, Idalberto. (2000). Administración de recursos humanos. Mc Graw Hill

DUMITRESCU, C., & DUMITRACHE, M. (2011). The impact of lean Six Sigma on the overall results of companies. *Economía: Seria Manage*, 14, 535-544.

Emiliani, M. L. (2006). Origins of lean management in America: the role of Connecticut businesses. *Journal of Management History*, 12(2), 167-184.

Fischer, R. (1994). An overview of performance management. *Public Management*, 76(9), 82-88.

Latham, G. P. & Locke, E. A. (1979). Goal-Setting-A Motivational Technique that Works. *Organizational Dynamics*

Lluis Cuatrecasas, L. (2010). *LEAN MANAGEMENT: Lean management es la gestión competitiva por excelencia. Implantación progresiva en 7 etapas*. Profit Editorial.

Lussier, R. N. y Achua, C. F. (2002). Liderazgo: teoría, aplicación, desarrollo de habilidades. Thomson

Visual Performance Management – una herramienta de LEAN para mejorar la performance de los equipos de trabajo -

National Rural Resource Center. (2007). Four Performance Management Tools, *del website: <http://www.ruralcenter.org>*

Pablo Ortega. (2013, Abril). Pequeños cambios, grandes transformaciones. *APERTURA, 114.*

Parry, G. C., & Turner, C. E. (2006). Application of lean visual process management tools. *Production Planning & Control, 17(1), 77-86.*

Schermerhorn, J. R., y Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (2005). Comportamiento organizacional. Limusa Wiley

Simpler Consulting. (2006). SBS 6S & Visual Management with Examples, *del website: <http://www.ame.org>.*

Tezel, B. A., Koskela, L. J., & Tzortzopoulos, P. (2009). The functions of visual management, *Salford University*

Wheat, B., Mills, C., & Carnell, M. (2003). *Leaning into Six Sigma: a parable of the journey to Six Sigma and a lean enterprise.* New York: McGraw-Hill.

Yoangel Mora. (2013, Marzo). Más allá de Seis Sigma. *DEBATES IESA - Volumen XVIII - Número 1*