

# Compromiso, alineación, productividad

Ing. Diego Lois

## Compromiso, alineación, productividad

Todos los que hemos tenido la responsabilidad de liderar grupos, áreas, empresas, nos hemos enfrentado a situaciones donde surgen referencias hacia problemas asociados con la falta de compromiso, falta de alineación y falta de productividad de los colaboradores que comparten la tarea con nosotros.

Esos problemas, a diferencia de los asociados a las cuestiones técnicas de nuestras empresas, involucran emociones y sentimientos, por ello, conectan directamente con la parte más básica e instintiva de nuestro cerebro, lo cual amplifica el efecto en nuestro estado de ánimo y percepción de la realidad. Me refiero a que un problema personal o grupal, tiene muchas veces en nosotros una repercusión mayor que los de otra índole.



Ing. Diego Lois

La sensación de estar continuamente luchando contra una gran resistencia de parte del factor humano, genera muchas veces un desgaste y stress superior al que generan muchas de las otras cuestiones de la vida empresarial.

Si consideramos que, en todas las áreas de la organización, son personas las que llevan adelante los procesos, se hace impensable una mejora en los resultados si no contamos con un equipo de colaboradores comprometidos, alineados y productivos.

### Definiendo conceptos

Pero *¿qué entendemos por compromiso?* Martha Alles define a las personas comprometidas como

aquellas que: *“sienten los objetivos de la organización como propios”*. Y nosotros agregamos, que son aquellas personas que están dispuestas a dar lo mejor de sí mismos, por la organización o mejor aún, por lo que esta representa. Está asociado con una actitud para con la organización y el trabajo, así como con la voluntad y el deseo.

Definido compromiso, podemos cuestionarnos ahora *¿qué entendemos por alineación?* Robert Kaplan dice acerca de la alineación: *“existen muchas maneras mediante las cuales, una empresa puede agregar valor, sin embargo, estas tienen que ser identificadas, creadas y adoptadas por toda la organización”*. Es decir, que la empresa puede tener distintas propuestas de valor e incluso distintas formas de sostener esta propuesta. El punto radica en que lo clave en términos de ejecución, es que las personas conozcan cual es la propuesta de valor que la empresa ofrece, cuáles son los valores que la empresa vive y cómo la empresa espera que cada uno de nosotros actúe y realice su tarea, de acuerdo a los objetivos que la organización tiene por delante.

Por último, referido a la productividad, W. Edwards Deming nos dice: *“no es suficiente con dar lo mejor de nosotros, primero debemos saber qué hacer y luego dar lo mejor de nosotros”*. La productividad, no está asociada al esfuerzo que se pone en realizar una tarea, sino en la calidad y cantidad de los resultados obtenidos. En definitiva, es maximizar en forma global (no parcial) los resultados que se generan, con los mismos recursos.

Partiendo de una visión global de las empresas como sistema, no tenemos dudas que la falta de

compromiso, desalineación y la falta de productividad, son síntomas, resultados, de un sinnúmero de factores. Algunos de ellos de origen externo y muchos, quizás la mayoría de carácter interno a las organizaciones. Sobre los factores externos, es relativamente poco lo que podemos hacer, más allá que se puedan establecer estrategias para mitigar los riesgos. Pero sobre los internos es donde los directivos tienen la responsabilidad y la posibilidad de actuar para incidir y modificar esta realidad.

Hace algunos años, formamos parte de un equipo junto con algunos colegas y compañeros, que denominamos el equipo de los “japoneses”. En este equipo, dedicábamos horas a estudiar la filosofía de Toyota y de W. Edwards Deming.

Cuando uno comienza a leer acerca del caso Toyota, interpreta rápidamente que muchos de los rasgos culturales y filosóficos de la empresa, están relacionados con la cultura nipona. Pero rápidamente también, uno entiende que, como resultado de la derrota en la segunda guerra mundial, los japoneses generaron un profundo deseo de aprender de la nación que los había derrotado.



Ing. Taiichi Ohno Fuente: historia-biografía.com

Luego de la guerra, varios consultores estadounidenses llegaron a Japón con sus ideas. En particular, uno de ellos W. Edwards Deming, generó una gran influencia y fueron muchas de sus ideas las que sentaron las bases de los sistemas de producción japonés de la post guerra.

Toyota desarrolló por aquellos años, lo que denominaron el TPS (Toyota Production System) sistema de producción creado por el Ing. Taiichi Ohno, su Gerente de producción.

El TPS consta de 4 principios, que para recordarlos mejor se denominaron las 4Ps. Estos 4 principios son: Filosofía de largo plazo (Philosophy), Procesos, Personas y Resolución de problemas (Problem solving).

Con respecto a la filosofía de largo plazo, Toyota enuncia este principio de la siguiente forma: “basa tus decisiones en una filosofía de largo plazo, incluso a expensas de los resultados financieros de corto plazo ... el factor más importante para el éxito es la paciencia, el foco en el largo plazo más que en los resultados de corto plazo, reinvertir en las

personas, productos y plantas productivas con un profundo compromiso con la calidad” \*.

La segunda P, corresponde a los procesos. Este principio, como toda la filosofía de Toyota, está relacionado a la filosofía de Deming. Uno de los 14 puntos de Deming expresa: “mejorar constantemente y siempre el sistema de producción y servicio”. Es fundamental hacer foco en el proceso: “todo el mundo debería preguntarse a sí mismo todos los días ¿qué es lo que he hecho hoy para avanzar en mis conocimientos sobre mi trabajo y en mejorar mi habilidad para realizarlo?”. Toyota define el trabajo en el proceso como la “eliminación del desperdicio” y define las clases de desperdicios en las siguientes ocho: sobreproducción, esperas, transportes innecesarios, reprocesos, exceso de inventario, movimientos innecesarios, defectos y no uso de la creatividad de los colaboradores.



Dr. W. Edwards Deming Fuente: Deming.org

La cuarta P (dejamos la tercera para el final) corresponde a solución de problemas (Problem solving). En este principio, el foco está puesto en conseguir un conocimiento profundo de los procesos, para encontrar soluciones de calidad. Se hace foco también en la toma de decisiones de forma lenta, generando los consensos necesarios para que la decisión sea sustentable y por último se plantea que la empresa se transforme en una organización que aprende a través de la reflexión y la mejora continua.

El tercer punto, fue dejado especialmente para el final para conectarlo con los conceptos principales del artículo. Toyota lo enuncia en términos de “respete, desafíe y desarrolle a su gente”. En forma más específica lo plantea del siguiente modo: “Desarrolle líderes que conozcan el trabajo profundamente, vivan la filosofía y la enseñen ... Desarrolle equipos y gente excepcional que sigan la filosofía de la empresa.”.

Para Toyota, la principal fuente de diferenciación es la gente excepcional que desarrollan. La empresa maneja la analogía de la siembra, en la cual, un agricultor debe elegir las mejores semillas, pero para asegurar que prosperen, debe procurar brindar un buen suelo, riego, sol, cuidado. La esencia del éxito consiste en seleccionar gente con la capacidad y el deseo de adquirir talentos que luego se desarrollan a través de un elaborado plan de entrenamiento y capacitación, por medio del trabajo, la práctica y el esfuerzo.

### Comprometidos con una empresa de la cual estar orgullosos

Como menciona Deming: “lo único que cualquiera pide, es la oportunidad de trabajar con orgullo”, de sentirse orgulloso de lo que se está haciendo. Para eso, lo primero es tener la posibilidad de entregar ese esfuerzo diario a algo que tenga un significado, un sentido en sí mismo, más allá del propio sustento.

Viktor Frankl, neurólogo y terapeuta austríaco, sobreviviente a los campos de concentración de la Alemania nazi gracias a su sentido de propósito, expresa: *“La vida (y podemos agregar el trabajo), nunca se torna insostenible por las circunstancias, sino por la falta de propósito y sentido”.*

Algo que se percibe en Toyota y quienes han estado en plantas de la empresa señalan, es un profundo sentido de propósito de parte de todos los colaboradores, el cual se ve reflejado en un gran compromiso y orgullo por el trabajo que realizan. Hay un sentido profundo de pertenencia. Y cuando se le pregunta a cada uno *¿cuál es la razón de ser de la empresa y de su trabajo?* la respuesta es consistente y clara. Lo que han aprendido cada uno de los empleados de Toyota de sus líderes y gerentes en todas partes del mundo y estos de sus mentores japoneses, es que Toyota debe ser *“un ejemplo de empresa rentable inmersa en un mundo capitalista, que crece y permanece en base a hacer las cosas de una forma correcta”.* Cada empleado *“debe hacer y tomar las decisiones correctas para la compañía, los empleados, los clientes y la sociedad en su conjunto... el dinero que la empresa gana, no es para Toyota como compañía, es para reinvertir en el futuro, para que la empresa sea sustentable y pueda continuar transmitiendo sus valores y contribuir al desarrollo de las comunidades y sociedades donde se encuentra”.*

Pero además de tener el deseo de contribuir con la empresa, para estar orgullosos de su trabajo, las personas necesitan hacerlo bien. Muchas veces, no se destina el tiempo suficiente a entrenar un trabajador, sobre todo si se trata de un trabajador recién ingresado, con lo cual estamos perdiendo la batalla por su compromiso, alineación y productividad, desde su ingreso.

Las instancias de entrenamiento o de instrucción en la industria TWI (por las siglas en inglés de Training Within Industry) diseñadas en los EEUU para inducir rápidamente a los trabajadores, en un momento en el que la mayoría de las personas con experiencia se encontraba en el campo de batalla, fueron llevadas por Deming a Japón, donde fueron instrumentadas para mejorar las capacidades de los colaboradores en 3 áreas:

**1) Habilidades del Trabajo:** estas buscaban mejorar las habilidades asociadas a la tarea en sí misma, reducir los desperdicios, las no conformidades, los tiempos muertos, los accidentes laborales. Con este tipo de entrenamientos, también se apunta a la polivalencia del personal a lo largo del proceso productivo.

**2) Habilidad en las Relaciones del Trabajo:** en estas, se busca mejorar las relaciones interpersonales dentro de la organización, prevenir y solucionar conflictos, y lograr que los empleados se sientan orgullosos de su trabajo.

**3) La Habilidad de Mejorar los Métodos del Trabajo:** tiene como objetivo primordial la optimización de los métodos utilizados para



Afiche TWI durante la WWII Fuente: [allaboutlean.com](http://allaboutlean.com)



producir, aprovechando al máximo el potencial de la maquinaria, el personal y otros recursos. Todo esto, para conseguir productos de mayor calidad en tiempos menores. En cierta forma, podría ser asimilable a un entrenamiento para el desarrollo de equipos de mejora, círculos de calidad u otras formas con las que se han denominado este tipo de actividades.

*Una filosofía, un marco de referencia, una estructura organizacional a los cuales alinearse*

El ser humano necesita un marco de referencia, cuando se dice que queremos que los colaboradores estén alineados *¿a qué queremos que estén alineados?* Lo primero para lograr que las personas se comporten de una forma acorde a la cultura de la organización, es saber *¿cuál es esa cultura?*

El marco de referencia debe estar dado por un marco normativo, reglas de convivencia, manuales de comportamiento. Si nunca le expresamos a la gente lo que es correcto y lo que no para la empresa: *¿cómo se puede esperar que las personas se comporten de la forma que esperamos?*

Por otra parte: *¿son claras las responsabilidades dentro de la organización? ¿El organigrama es reflejo de la realidad? ¿Hay un esquema de categorías?* La claridad y el compromiso con las promesas realizadas, son claves para generar un ámbito de confianza y seguridad que permita el desarrollo de un compromiso genuino de parte de los colaboradores.

*¿Son claras las tareas que debo desarrollar? ¿He recibido el entrenamiento necesario para realizar la tarea? ¿Tengo posibilidades de capacitarme en forma continua para hacer mejor mi tarea? ¿La empresa tiene un patrón de cómo es la forma de liderar?*

Son ese conjunto de definiciones, las que permiten estandarizar las tareas y es la estandarización la

que permite establecer un proceso de mejora, que habilite a lograr altos niveles de productividad. Cuando un equipo comprometido de personas, trabaja en el marco de un sistema claro y coherente, lo hace en forma alineada, es entrenado y está habilitado a participar de un proceso de mejora, es imposible no lograr los resultados necesarios para el crecimiento y la sustentabilidad.

Los resultados que obtienen las empresas, son fruto de la forma en la que están diseñadas. Esto nos permite asegurar que siempre hay mucho por hacer.

Lo fundamental no está implícito en las herramientas de gestión por separado. Se debe desarrollar una filosofía y una cultura coherente con los líderes inspiradores de cada organización, con el negocio y el entorno en el que están inmersos, para despertar en esa comunidad laboral, un compromiso nacido de un gran sentido de propósito, el deseo para alinearse a lo que la organización es y necesita y el conocimiento y habilidad necesarios para realizar un trabajo productivo y de calidad, que permita la sustentabilidad de las organizaciones y como consecuencia, de las sociedades donde se encuentran inmersas.

\*Las citas a textos referidos a Toyota, provienen de los libros: "The Toyota way" de Jeffrey K. Liker y "Toyota talent" de Jeffrey K. Liker y David P. Meier.

Ing. Diego Lois: Ingeniero Industrial Mecánico por la Universidad de la República.

Postgraduado en Gestión de RRHH en la UCUDAL.

PDG en escuela de negocios de UCUDAL.

Ha sido gerente de planta y gerente general en prestigiosas empresas del ámbito privado. Actualmente dirige LDA Consultores

DESDE 1979

*construyendo confianza*














**2619 1010**  
Avda. Italia 4762  
Lunes a Viernes 9.00 a 19.00hs.

**2903 0903**  
Ejido 1029 Local 007  
Lunes a Viernes 9.30 a 18.00hs.  
Sábados y domingos de 10 a 18.30hs.

VISITANOS  
[www.campiglia.com.uy](http://www.campiglia.com.uy)



**CAMPIGLIA**  
CONSTRUCCIONES  
*por un país mejor*