

La Visión de Excelencia

Por Richard Widman

Frecuentemente al empezar un proyecto o plan tomamos decisiones que parecen buenas para el momento, parecen ciertas, parecen llevarnos por un buen camino, pero no tenemos una visión a donde nos llevará ese camino. Sucesivas decisiones nos pueden dar conflictos en ese camino. Hay otras ocasiones donde tenemos ideas para mejorar los procedimientos pero postergamos la implementación, trancados en burocracia u obstáculos cuando vemos tantas cosas para hacer que nunca empezamos ninguna, siempre postergando un paso hasta terminar otro, lo cual no empezamos por no hacer otro.

Este es el Boletín #54 de nuestro programa de Boletines Informativos mensuales. Todos los boletines están disponibles en formato Acrobat pdf en www.widman.biz

Visión

Una vista a Disney World abre los ojos al extremo de lo que puedes hacer si tienes visión. Quien podría imaginar que en el año 1959, el señor Walt Disney podía pensar en comprar 120 kilómetros cuadrados de tierra pantanosa para construir los parques de diversión e inspiración que hoy en día emplean 59,000 personas directamente en la atención al público y mantenimiento de los parques. Solamente en mantenimiento e ingeniería tiene 5000 trabajadores. Todo por una visión de lo que podía construir.

Hay mucha gente que me pregunta al ver la condición del auto que estoy restaurando: ¿Qué vas hacer con esa chatarra? Pero mi visión cuando veo el auto no es como lo encontré, sino como lo puedo terminar.

Así mi visión es convertir el auto de la izquierda a algo parecido a lo que está a la derecha. **Y cada decisión que tomo en esta restauración tiene**



que contribuir a esta visión final. En esta visión no hay campo para parches, adaptaciones y piezas amarradas con alambre. Tampoco hay campo para un tapicero que hace costuras chuecas o tapiz suelto por ser más barato, ni un chapista que rellena todo con masilla o deja imperfecciones. Tampoco me atajo cuando falla la entrega o terminación de algo. Voy cambiando de prioridades de acuerdo a lo que tengo disponible, siempre pensando en la meta.

Un arquitecto que es amigo mío está trabajando con la visión de un cliente de construir un complejo de oficinas, tiendas, restaurantes y apartamentos en los EEUU que no usará energía de la red o de origen hidrocarburo. 100% de la energía usada para calefacción (donde llega a -30° C), aire acondicionado, cocinas, cámaras frías, luz, computadoras, etc. será generada por el viento o el sol, sin necesitar una gota de gas, diesel, etc., ni contaminar el aire. El cliente, dueño de un banco, quiere mostrar al mundo su visión de un mundo independiente de energía externa o hidrocarburo.

Se implementa este concepto de visión en empresas que pretenden mejorarse. Varias empresas tienen banderines o placas con la visión y misión de su empresa. Lo que la gerencia pretende que su empresa sea, en los ojos de sus clientes. Pero frecuentemente esta visión no está bien difundida por toda la empresa con visiones concretas de su participación y su parte. Si cada sector de la empresa no puede **ver y vivir** su parte de esta visión, la empresa nunca cumplirá con la suya.

También los equipos de fútbol tienen sus visiones. Algunos comienzan con la visión de ser campeones mundiales. Otros tienen la visión de ganar los juegos regionales, mientras otros solamente toman un juego a la vez. Los que empiezan pensando solamente en el próximo juego nunca llegan a ser campeones.

Los expertos dicen que:

- Si quieres perder peso, tienes que tener una visión de tu cuerpo como flaco. Tienes que ver como quieres aparecer.
- Si quieres ser el jefe, tienes que tener una visión de lo que es ser un buen jefe, vestirse como profesional, hablar como profesional y comportarse como profesional, considerando tus comentarios y acciones como los de un líder que merece respeto.

Una visión de mantenimiento proactivo

Mantenimiento proactivo requiere una visión de que se puede ganar el mundial. Muchos de los problemas de fondo con nuestros equipos son resultados de la lucha para ganar cada juego, o simplemente terminar el juego, sin estrategia a largo plazo. Sin mirar el futuro e imaginar que se puede tener el mejor taller, los mejores porcentajes de disponibilidad, los menores gastos, etc.

Muchas personas caen en la trampa que decíamos en Miami: *“Es difícil acordarse de que el trabajo es drenar el pantano cuando estas hasta la cintura de caimanes”*. Si empezamos cada día pensando que nuestro trabajo es luchar contra caimanes, nunca drenamos el pantano. Si entramos cada día pensando que nuestro trabajo es cambiar aceite o reparar un equipo sin entender la importancia de esa tarea en el programa total y el futuro de la empresa, seguimos usando los productos baratos, amarrando con alambre, parchando para salir del apuro del día y dejando que se repitan los problemas. Si nunca imaginamos y empezamos con los cambios, todo quedará igual. Si andamos postergando los cambios, nunca progresamos. Uno de los ejemplos más sencillos es el cambio de aceite. Tenemos dos opciones y ambas toman el mismo tiempo:

- Cambiar con un aceite barato que permitirá el doble de desgaste y tendrá que ser cambiado de nuevo en 3000 km.
- Cambiar con un buen aceite que cuidará el motor con menos desgaste y puede pasar fácilmente de 6000 o más kilómetros.

Si solamente pensamos en el juego o pelear contra los caimanes, cualquiera de las dos nos da lo mismo y la primera parece la más barata en el momento. Pero si nuestra visión es ahorrar dinero a la empresa, reducir nuestra carga de trabajo o tener la reputación de saber lo que hacemos para aumentar disponibilidad al equipo, escogemos la segunda porque está eliminando el próximo cambio; por ende eliminando el gasto de ese cambio (y su filtro), la carga de trabajo en el taller y la retirada de ese vehículo otra vez para una parte del día. ***A largo plazo estamos duplicando el periodo de servicio entre reparaciones del motor.***

Esto se aplica a nuestro cuidado del auto, de la casa, del equipo en la planta, del trabajo en el taller, del trabajo en general, o la vida en general.

El primer paso

El primer paso es fácil. Solo requiere salir de la su situación actual, limpiar su cabeza y soñar un poco o ver otro lugar, auto, casa, empresa, etc. que esté limpio, organizado, eficiente, con procedimientos y productos de calidad, etc. e imaginar que el suyo esté igual.

Tome nota, saque fotos mentales, mírelo en comparación con el suyo. Mire las diferencias. Trate de imaginar el suyo en esas condiciones. Después vuelva al suyo sin meterse en las operaciones y problemas del día, observe y tome nota de lo que se puede mejorar y donde están las diferencias. ***¡Anótelas antes de empezar su lucha contra los caimanes del día!***

A veces vemos un nuevo jefe o gerente que entra a una empresa o un sector y no anota lo que ve raro o mal. Piensa hacer muchos cambios y mejoras pero todos los días anda postergando los cambios que pensaba hacer por no tener confianza en su visión o meterse en la lucha actual. ***Pronto se vuelve una parte del problema en lugar de ser una parte de la solución.***

El Proceso

Cuando tenga la visión de lo que quiere, anótelo y empiece a anotar las diferencias, procedimientos y cambios necesarios para llegar a esa visión. Una vez anotadas las diferencias, cuando se va anotando los pasos y la ayuda que necesita, verá las posibilidades de aumentar procedimientos y la necesidad de consultar a expertos.

Pero sin la visión no hay como consultar a los expertos. Frecuentemente en los foros donde participo o correos que recibo encuentro a gente que pide que se le envíe un plan de mantenimiento proactivo, o un plan para mejorar su planta. No tienen idea todavía lo que buscan, donde están fuertes ni donde les falta ayuda. Buscan un camino asfaltado sin saber el destino.

Cuando desarrolla su plan, tiene que ser bien específico. Con el ejemplo mencionado anteriormente, si nuestra visión es un buen mantenimiento y pretendemos que nuestro mantenimiento este orientado al máximo de disponibilidad y mínimo de costos, sin hacer trabajos desnecesarios, no podremos aceptar productos de baja calidad. Al hacer un cambio de aceite con un aceite que permitirá mayor desgaste y tendrá que ser cambiado de nuevo en pocos kilómetros, tendremos que reconocer que es un parche de emergencia que tiene que ser corregido lo antes posible. Tendremos que reconocer que este cambio es un gasto que no permitiremos en el futuro. Que sólo se está haciendo por falta del buen producto. Al mismo tiempo hay que avisar a los demás del taller que no volveremos a hacer esto. Que esto no es una parte de la visión. Sino, en cualquier momento los mecánicos dirían que aparentemente no tiene mucha importancia porque alguna vez se hizo.

Si colocamos un filtro o repuesto de cuestionable calidad, tendremos que reconocer que es para salir de apuros y nuestro sistema de inventario o compras no cumple con los procedimientos de nuestra visión. Tendremos que hablar con las personas responsables de compras y almacenes para tener el stock correcto de los productos correctos.

Actualización y reducción de costos

Mantenimiento es un rubro que no deja tiempo para descansar. Cada día se encuentra mejores lubricantes, filtros, aleaciones de metales y procedimientos que podrían expandir nuestra visión.

Me cuenta mi amigo arquitecto que la tendencia en las empresas de los EEUU es depender de expertos externos. Que cuando se analizan los costos de las propuestas de provisiones como aceites, compresores, sistemas informáticos, etc., ***una vez excluidos los productos inferiores*** se valoriza mucho más los servicios del proveedor y el valor agregado que el producto en sí.

Reconocen que:

- Un proveedor que tiene personal experto en su rubro y actúa como socio estratégico no solo trae información técnica y actualizada, sino también trae experiencias y visiones de otras empresas que nos ayuda a alcanzar nuestras visiones. Normalmente tiene respuesta a las dudas que tenemos en la implementación por tener experiencia afuera de nuestra empresa. Frecuentemente trae soluciones que nunca hubieron surgido dentro de nuestra empresa.
- Mejor es trabajar con un proveedor de computadoras y sus sistemas que tiene personal que conoce nuestro negocio que buscar a alguien que tenga un precio menor pero no sabe programarlas o recomendar lo necesario para nuestro negocio. La mejor computadora para contabilidad no es la mejor computadora para marketing, ni juegos.
- Mejor es trabajar con un solo proveedor de lubricantes que nos ayudará a limitar el número de productos en el inventario, reducir los problemas de disponibilidad y nos ayudará a bajar costos totales de mantenimiento. Buscan a alguien que siempre esté disponible para recomendaciones y diagnóstico. Alguien que conoce nuestro negocio. Dicen que esto es mucho más efectivo porque el departamento de mantenimiento siempre tiene gente nueva o gente con una educación empírica, y nunca tiene bastante apoyo de la gerencia para cursos de actualización, acceso al Internet, etc.
- En el diseño de un proyecto, mejor es tener un arquitecto que coordine las necesidades de cada sector de nuestra empresa e incorpore sus deseos y requerimientos en el diseño y la construcción que buscar un arquitecto por precio, apariencia del proyecto, o a alguien de adentro que no tiene la paciencia, el poder o el conocimiento del experto externo. Este experto es el responsable no sólo de hacer el diseño pero de ver que se construya de acuerdo al plano y que al final todo funcione como cada sector quería. Este valor agregado puede hacer que su propuesta inicial sea más alta, pero al final evita cambios durante la construcción y facilita la operación cuando este en ejecución, eliminando costos de modificación durante la construcción o después de la inauguración.

Otro conocido mío tuvo la visión de un sótano limpio y organizado en su casa. Una visión bastante simple. Se bajó al sótano y decidió que para organizarlo tendría que comprar y armar repisas. Pero antes de colocar repisas tendría que encontrar sus herramientas, y para usarlas bien tendría que tener una mesa de trabajo y lugar de colgarlas, pero primero tendría que hacer campo, etc. Ya van 3 años y no se puede caminar por su sótano. Siempre encontró una excusa para no implementar su visión.

Resumen

Para lograr el éxito en nuestras vidas, empresas, talleres, trabajos o lo que sea, tenemos que saber lo que buscamos. Si nos sentamos en el barro todos los días a patinar las ruedas y luchar contra los caimanes nunca llegaremos a ningún lugar.

Si no buscamos catalizadores externos para definir los cambios y no anotamos los cambios que tenemos que hacer para quedarnos en el camino correcto, no hay posibilidad de lograr cambios positivos, sólo cambios. Este catalizador puede ser visitas a otras empresas, viajes de vacaciones, congresos o consejos de proveedores. Si abrimos nuestros ojos a las visiones posibles podemos lograr mucho.

Si postergamos los cambios esperando implementarlos algún día, nos engañamos. Cada día que pasa sin implementar los cambios requeridos para el camino hacia nuestra visión postergamos el éxito y reducimos la importancia en los ojos de nuestros jefes, compañeros, empleados y clientes.

Widman International SRL contribuye a la capacitación de los ingenieros y usuarios en Bolivia para mejorar su competitividad. Para mayores informaciones prácticas, visite nuestra página Web: www.widman.biz

Si usted conoce a otra persona que está interesada en recibir estos boletines, favor responder al scz@widman.biz recibir estos boletines mensualmente, favor responder al scz@widman.biz con “**remove**” en el asunto.

La información de este boletín técnico, es de única y completa propiedad de Widman International S.R.L. Su reproducción solo será permitida a través de una solicitud a scz@widman.biz no permitiendo que esta altere sus características ni su totalidad.

