

Las Personas: El Corazón de Lean



“Existen dos características distintivas de estos sistemas [Producción Toyota y Kanban].

Una de estas es la ‘producción justo a tiempo’, un factor especialmente importante en una industria de montaje, como la fabricación automotriz....

La segunda... es el **sistema de ‘respeto por las personas’** en donde los trabajadores pueden mostrar sus capacidades en plenitud mediante la participación activa en la operación y mejoramiento de sus talleres”

Y. Sugimori, et al, Toyota

“Lo blando es lo duro”

Chris Cool - Northrop Grumman

Objetivos de aprendizaje

Al final de este módulo, podrá:

- **Explicar por qué las personas son la clave para mejorar la productividad**
- **Entender que la comunicación eficaz, las metas, el conocimiento compartidos y el respeto mutuo se traducen en un mejor desempeño de la organización**
- **Participar como miembro de un equipo para alcanzar un resultado positivo**

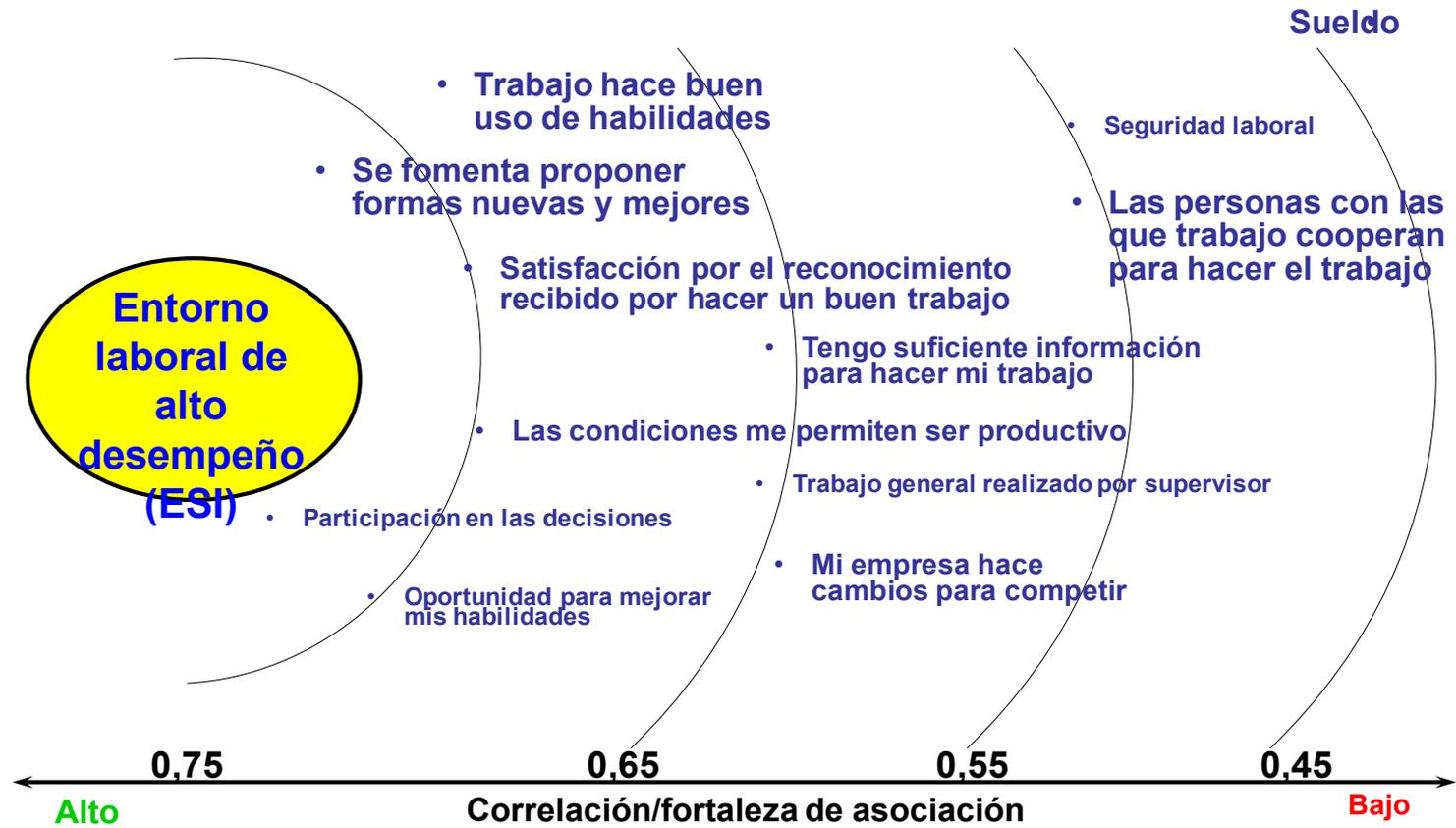
¿Cuáles son las cosas más importantes que contribuyen a su satisfacción laboral?



**Aporte ideas, luego
haremos una votación**

Determinantes de la satisfacción de empleados

Índice de satisfacción de empleados 2003 Análisis de determinantes claves



Cortesía de Boeing. Utilizado con permiso.

Teorías de Productividad Laboral

“Teoría X”

A los trabajadores no les gusta trabajar.
Deben ser *obligados* a trabajar.



Elton Mayo en Gestión de Relaciones Humanas (1920)



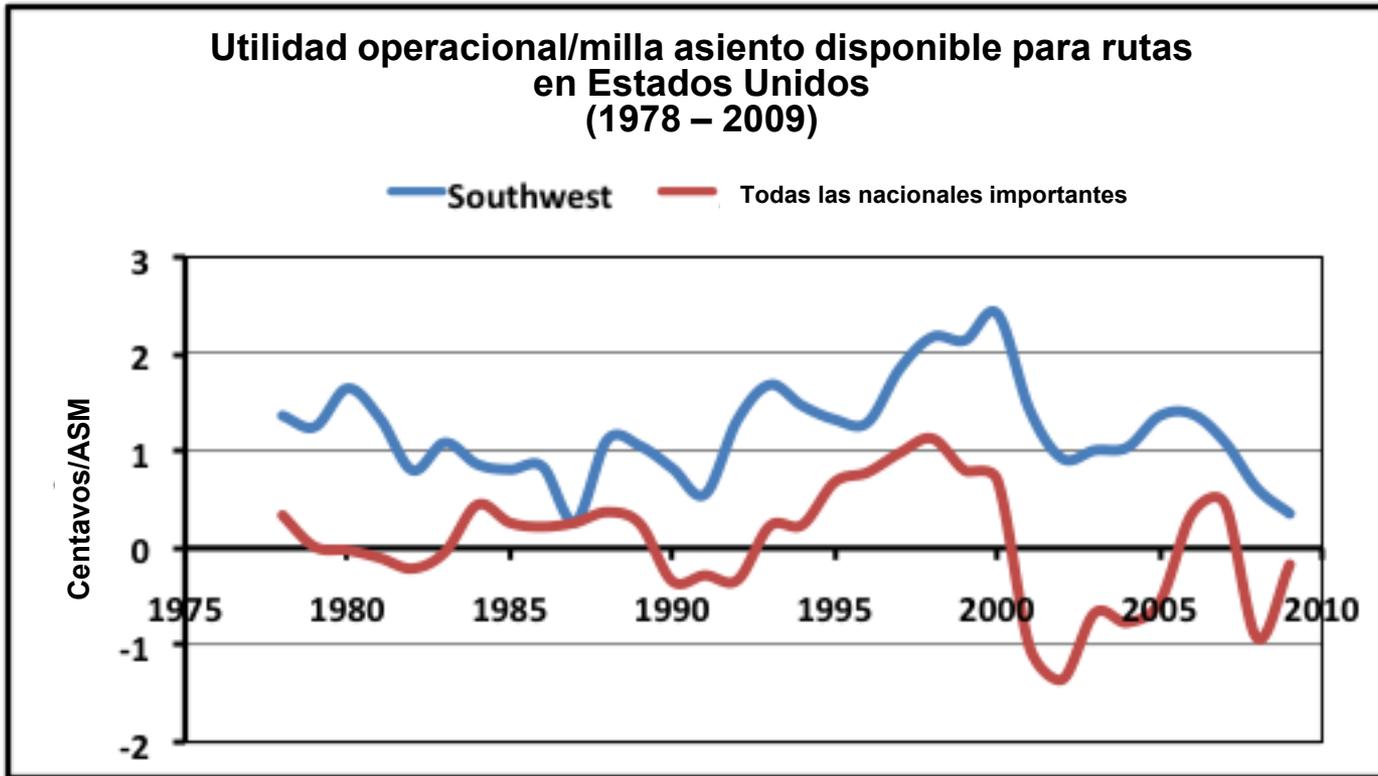
Un trabajador feliz es un trabajador productivo

Dick Kleine en John Deere (c 2000)



Un trabajador productivo es un trabajador feliz

Desempeño de Southwest vs. principales aerolíneas nacionales de Estados Unidos



¡Southwest ha tenido utilidades operacionales todos los años durante más de 30 años!



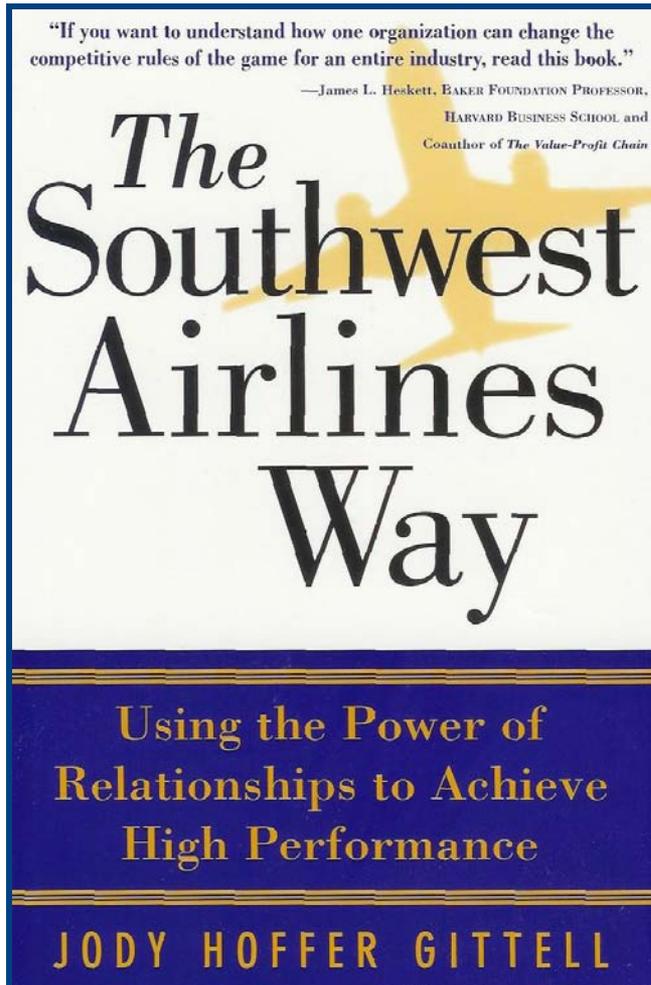
Cortesía de Southwest Airlines. Utilizado con permiso.

Southwest Airlines...

- Ha tenido solo una víctima fatal en 35 años de operación – un despiste en una pista nevada en Midway el 8 de diciembre de 2005
- Hasta la adquisición de AirTran, solo operaba Boeing 737
 - Simplifica capacitación, mantenimiento, logística
- Nunca ha tenido un despido de empleados para reducir costos, incluyendo después del 9/11
- Es la línea aérea de Estados Unidos con mayor tasa de sindicalización
- Tiene una estructura de rutas punto a punto en lugar de un centro de conexiones
- Siempre ofrece las tarifas más bajas disponibles
- Es la favorita tanto de los inversionistas como de los empleados

¿Qué hace que Southwest sea tan exitosa?

Competencia organizacional



Cortesía de McGraw-Hill. Utilizado con permiso.

“En este libro planteo que la competencia organizacional más potente de Southwest... es su capacidad para construir y mantener relaciones de alto desempeño... caracterizadas por **metas compartidas, conocimiento compartido y respeto mutuo**. Aunque estas relaciones son simples en apariencia, las apariencias engañan”. (Se agregó el énfasis)

Coordinación relacional

- **Las metas compartidas *alinean*** a los empleados para priorizar el éxito organizacional por sobre ‘solo hacer mi trabajo’
 - SWA: Seguridad, clientes satisfechos, salidas a la hora
- **El conocimiento compartido *permite visibilidad*** de todo el proceso de trabajo y de los vínculos entre los distintos trabajos
 - SWA: los grupos funcionales se ayudan entre sí, los pilotos ayudan a las auxiliares de vuelo; el personal de embarque ayuda al personal de equipaje,...
- **El respeto mutuo *reduce las barreras*** entre los empleados y los grupos de empleados
 - SWA: ningún grupo de empleados es más importante que otro

Respaldado por una comunicación eficaz



Colleen Barrett, Presidenta de SWA
www.southwest.com

Cortesía de Southwest Airlines. Utilizado con permiso.

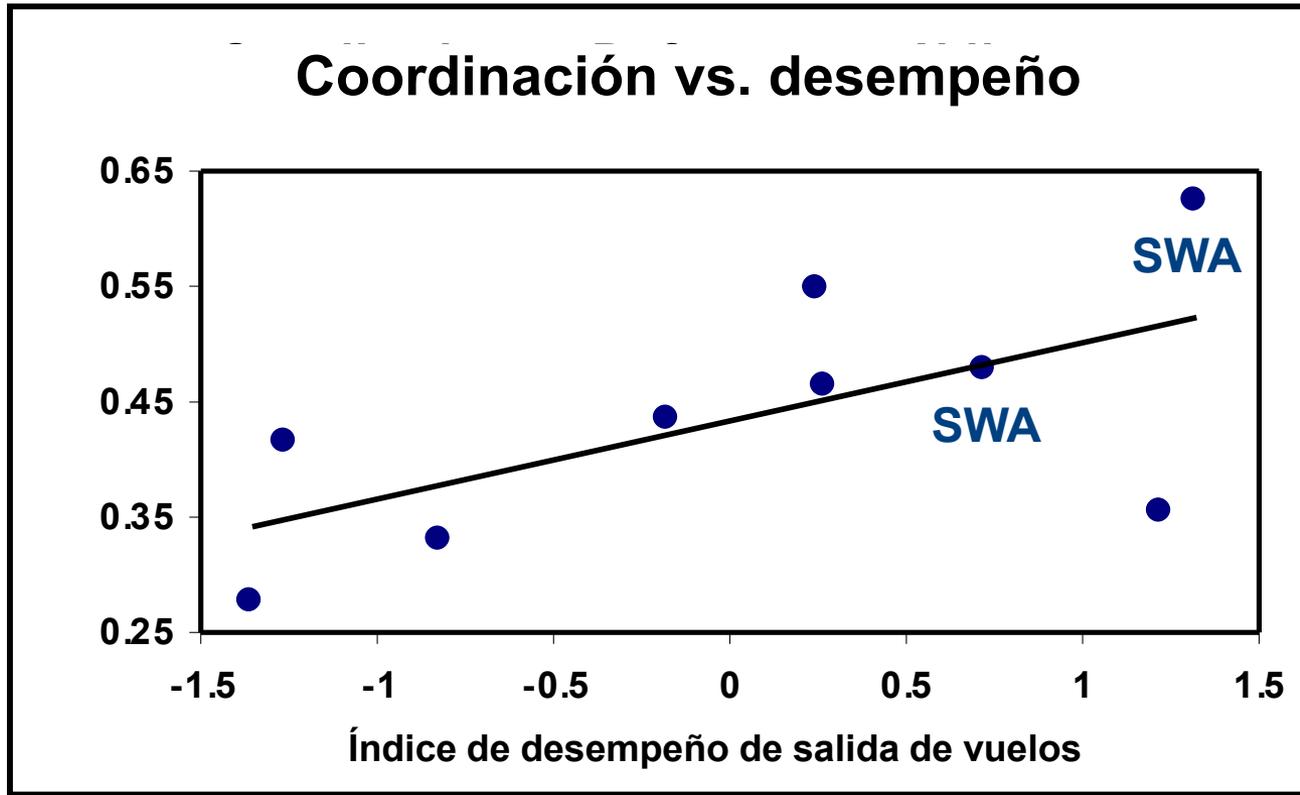
Comunicación

Tomado de *The Southwest Airlines Way*

- “Con una comunicación frecuente, oportuna, los empleados de Southwest pueden responder en forma rápida a las circunstancias cambiantes de manera coordinada”.
- “...los empleados de Southwest comunican acerca del problema mismo, en lugar de culpar a alguien cuando se producen dificultades”.

La comunicación abierta y honesta es un sello distintivo de las organizaciones con pensamiento Lean

La coordinación se correlaciona con el desempeño en las aerolíneas

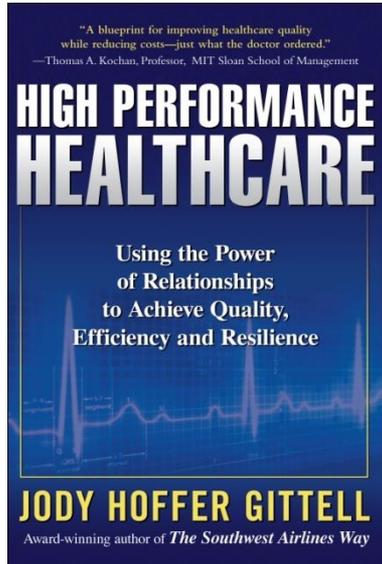


“Los efectos del desempeño de la coordinación relacional son importantes y estadísticamente significativos. Esto significa que se puede confiar en alcanzar mejores resultados de desempeño si se puede aumentar la coordinación relacional”.

La coordinación relacional se aplica a otros entornos de trabajo

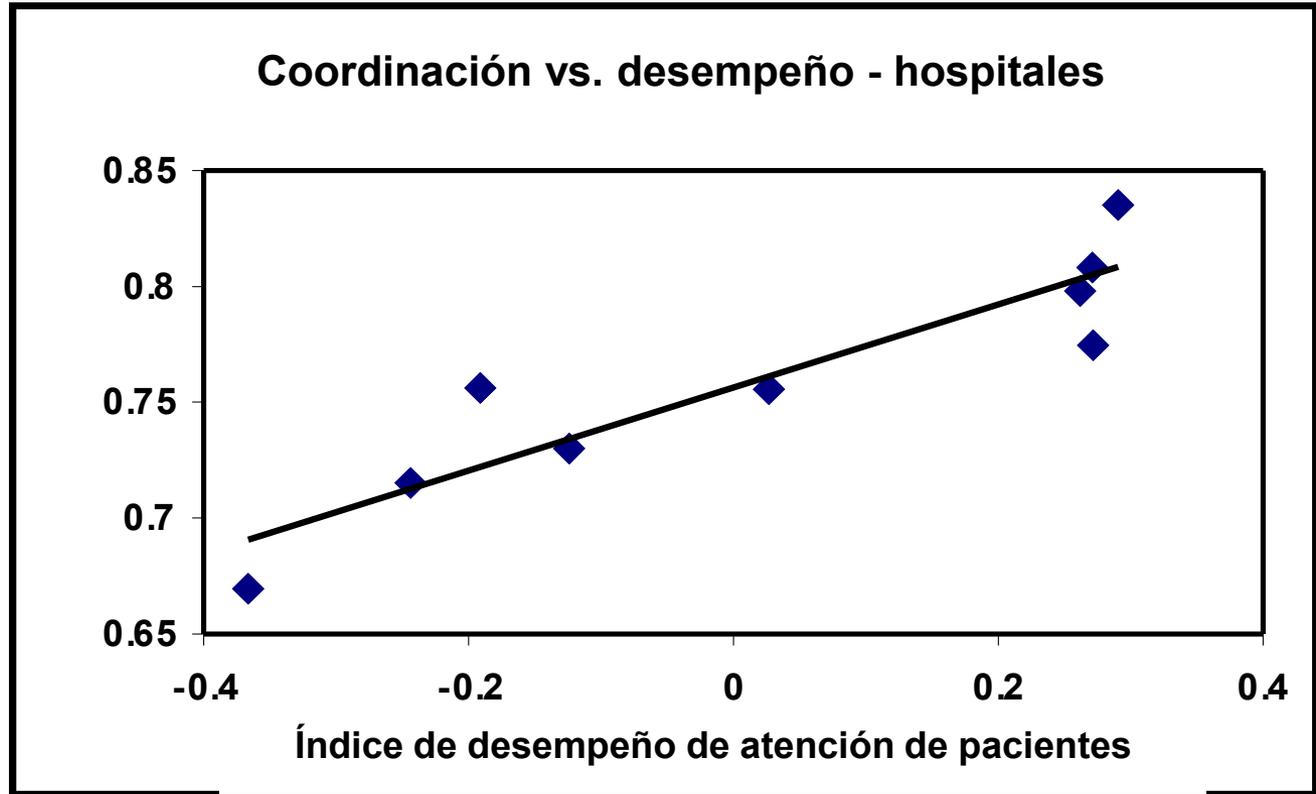
- **Características del entorno de trabajo en donde se aplica la coordinación relacional**
 - Interdependencia de tareas – la delegación puede requerir retroalimentación e iteraciones
 - Incertidumbre – ajuste de planes y actualización
 - Restricciones de tiempo – las reservas de tiempo no son factibles
- **Ejemplos de entornos de trabajo en donde se aplica la coordinación relacional**
 - Salud
 - Desarrollo de productos
 - ¿Se le ocurren otros?

La coordinación se correlaciona con el desempeño en los hospitales



Cortesía de McGraw-Hill.
Utilizado con permiso.

Estudios de caso de cirugía conjuntos en 9 hospitales

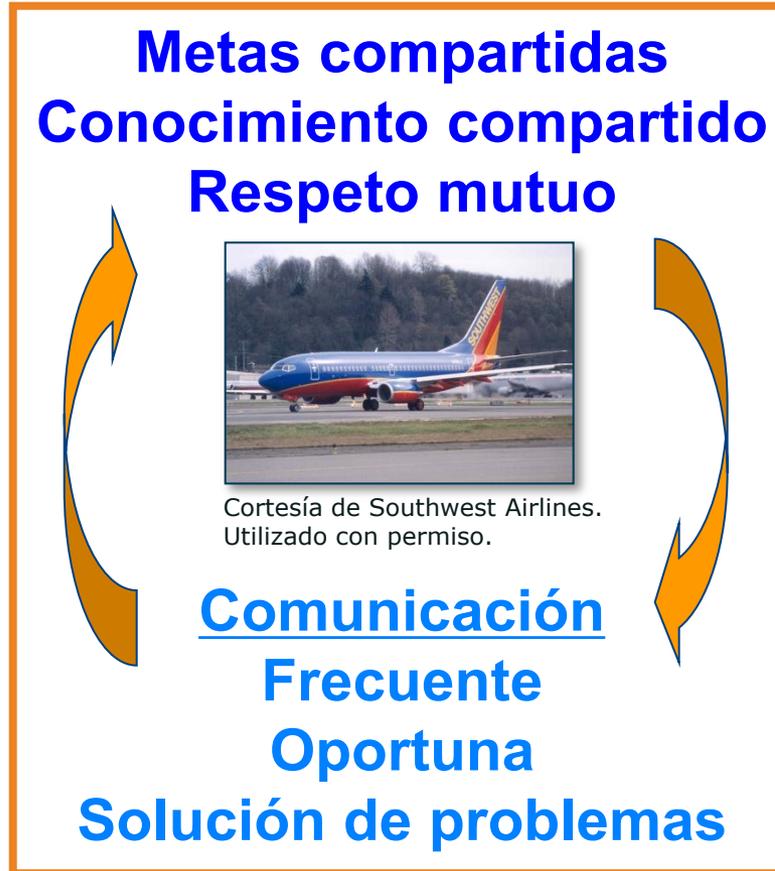


“La coordinación relacional entre los prestadores de salud permite hospitalizaciones más cortas, niveles más altos de calidad de atención percibida de los pacientes y mejores resultados clínicos”.

Prácticas organizacionales de SWA que respaldan la coordinación relacional

Liderar con credibilidad y preocupación	Invertir en liderazgo de primera línea
Contratar y capacitar por competencia relacional	Usar conflictos para construir relaciones
Unir la separación entre trabajo y familia	Crear vínculos entre separaciones
Medir el desempeño a diario	Mantener el trabajo flexible en las fronteras
Transformar a los sindicatos en socios	Construir relaciones con proveedores

Prácticas



Coordinación relacional

Desempeño de calidad
Reclamos de clientes
Equipajes perdidos
Llegadas retrasadas
Desempeño de eficiencia
Tiempo de ciclo
Tiempo de personal por pasajero

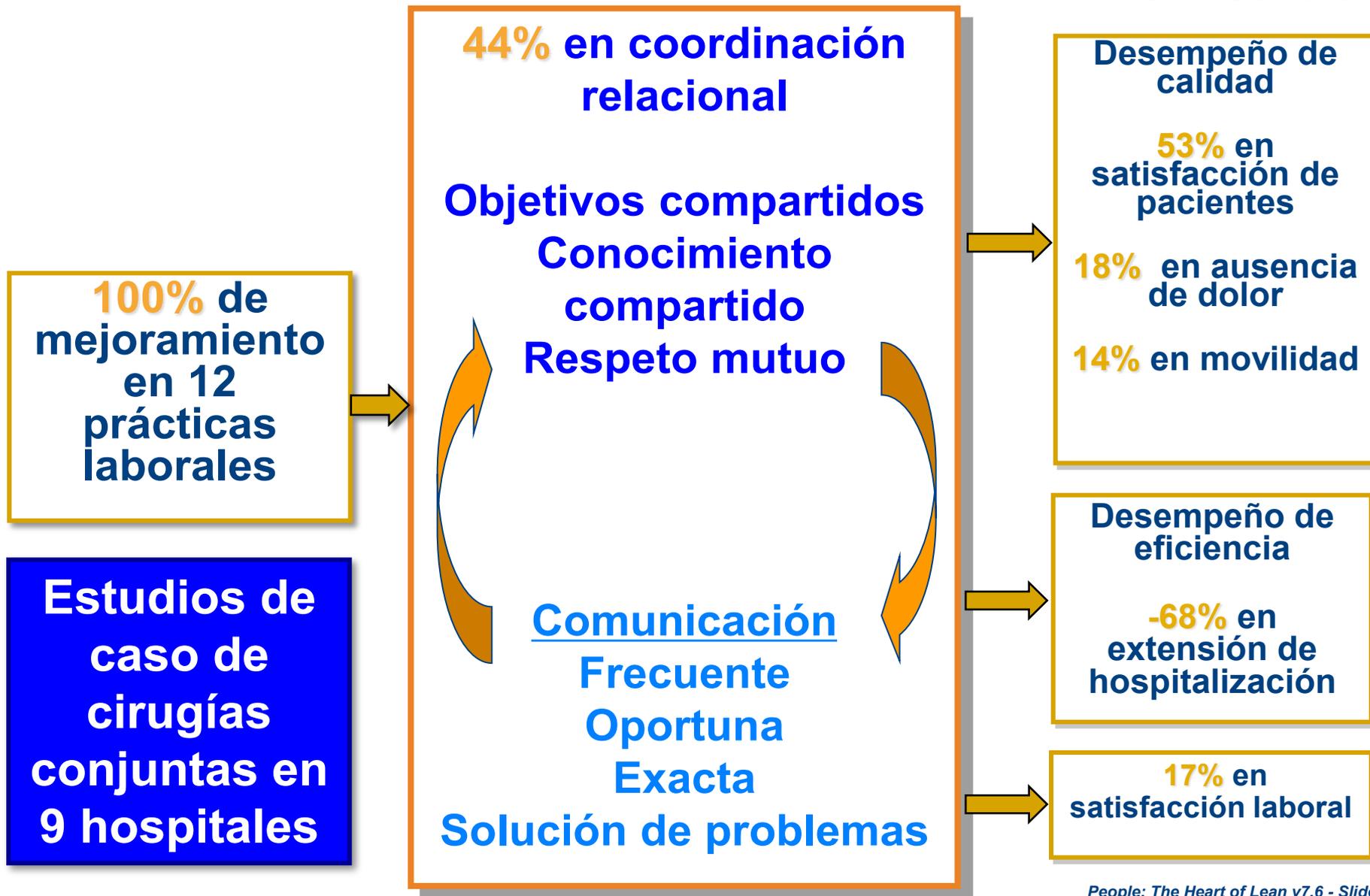
Resultados

Resultados de la coordinación relacional

El estudio de SWA demuestra que una mayor coordinación relacional se traduce en:

- **Mayor confiabilidad**
 - Mejor desempeño de puntualidad
 - Menos equipajes perdidos
- **Mayor satisfacción de clientes**
 - Menos reclamos
- **Tiempos de ciclo más cortos**
 - Mayor productividad de aviones y de embarque
 - Más pasajeros atendidos por empleado

Impacto de la coordinación relacional en salud



Poder de la productividad de la fuerza de trabajo

Beneficios de la productividad de la fuerza de trabajo

- Ingresos generados por clientes satisfechos
- Ingresos generados por activos de capital utilizados
- Menores costos por baja rotación de empleados
- Menores costos por no tener empleados desocupados
- Empleados felices, satisfechos

Ejercicio de aprendizaje activo

Debate!

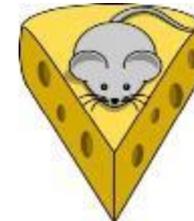
Objetivos

- **Con un equipo bajo restricciones de tiempo, articule un mensaje claro y conciso**
- .. y observe...**
- **Cómo diferentes puntos de vista afectan el trabajo en equipo.**
- **El proceso utilizado para la toma de decisiones grupal.**
- **Cómo la finalización de la tarea depende de sentimientos personales y procesos.**

Debate en grupo

*“El pájaro madrugador puede que se quede con el gusano, pero es el segundo ratón el que se queda con el queso”. Jeremy Paxman**

- **Propuesta del pájaro**
 - Los primeros en adoptar el pensamiento Lean ganan la mayor ventaja competitiva
- **Propuesta del ratón**
 - Los seguidores del pensamiento Lean ganan la mayor ventaja competitiva
- **¿Cuál es? - ¡El grupo decide!**



Votación individual

*“El pájaro madrugador puede que se quede con el gusano, pero es el segundo ratón el que se queda con el queso”. Jeremy Paxman**

Los primeros en adoptar el pensamiento Lean ganan la mayor ventaja competitiva



Los seguidores del pensamiento Lean ganan la mayor ventaja competitiva



Vote por su alternativa con una tarjeta de colores

Experiencia de equipos

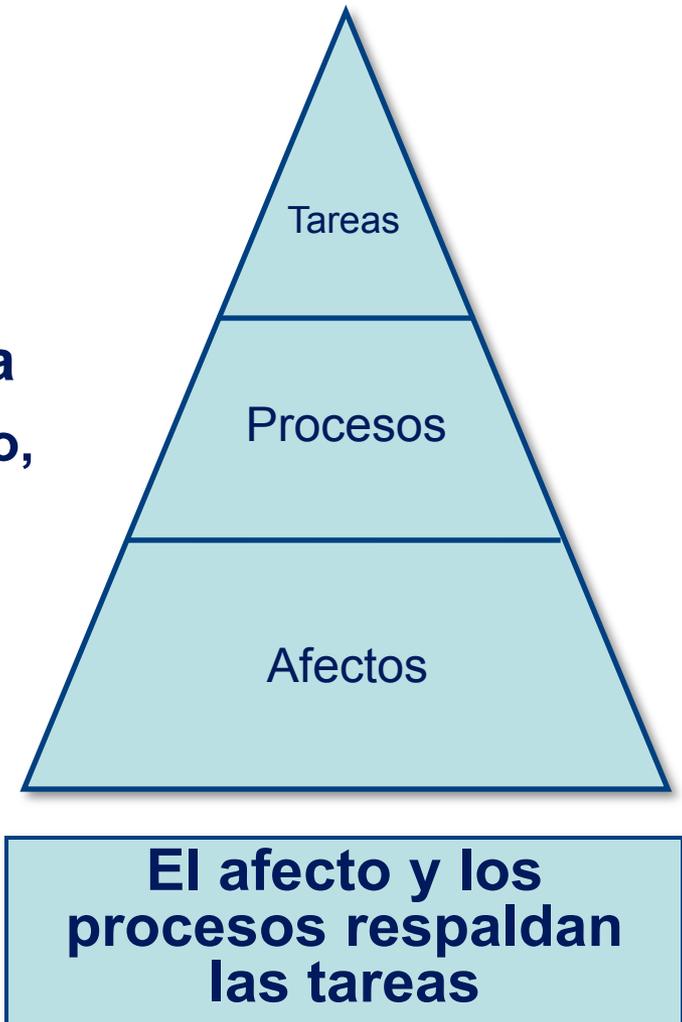
- **Dilema de visiones personales vs. del equipo**
 - **Adaptar, ceder**
 - **Sentimientos, actitudes y percepciones personales de los demás**
 - **Palabras usadas en las afirmaciones**
- **Proceso utilizado para que su grupo decida, discuta y presente**
- **Satisfacción con el resultado grupal**

**Las
personas
son el
corazón de la
empresa y de
Lean**



Tres elementos de colaboración

- **Tareas – lo que se hace en conjunto**
 - **Conceptualización, solución de problemas, implementación**
- **Proceso – cómo se logrará la tarea**
 - **División y programación de trabajo, coordinación, gestión de tiempo y reuniones, borradores y modificaciones**
- **Afecto – sentimiento acerca del trabajo sobre la base de:**
 - **Experiencias, culturas y sesgos anteriores**
 - **Experiencia actual**



Colaboración en equipos

Beneficios

- Más ideas e ideas nuevas
- Varias áreas de experiencia
- Carga de trabajo compartida
- Solución sólida de problemas
- Mejora el trabajo de diseño



Fotografía de Hugh McManus

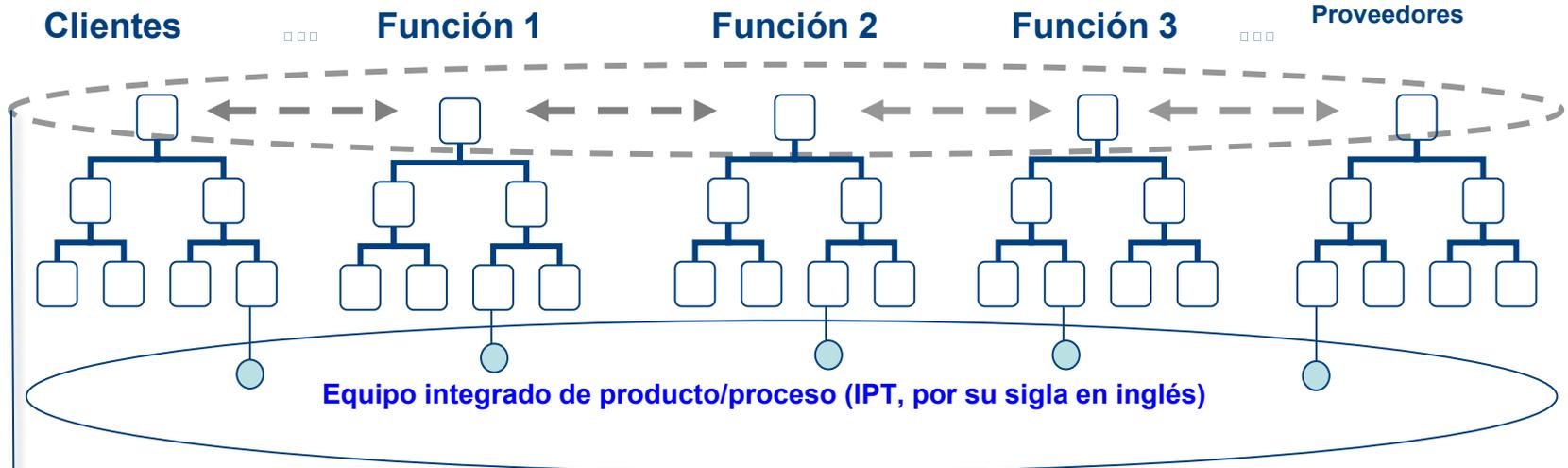
Desafíos

- Distintas metas y valores
- No tener habilidades o práctica en ello
- Defensivo acerca del trabajo (ego)
- Nociones preconcebidas
- Distintos estilos de trabajo
 - “Lobo solitario”
 - “Yo lo hago”
 - “Yo, mío”
- Colaboración fallida anterior

Cómo enfrentar los desafíos de la colaboración

- **Explicar las ideas claves por escrito y en forma verbal**
- **Considerar ideas/soluciones alternativas**
 - **No apresurarse al consenso en forma prematura**
- **Poner mucha atención al proceso**
- **Manifiestar los desacuerdos en forma constructiva, directa y explícita**
- **Entregar retroalimentación en forma directa y explícita**

Equipos integrados de producto/proceso



Antes de los IPT

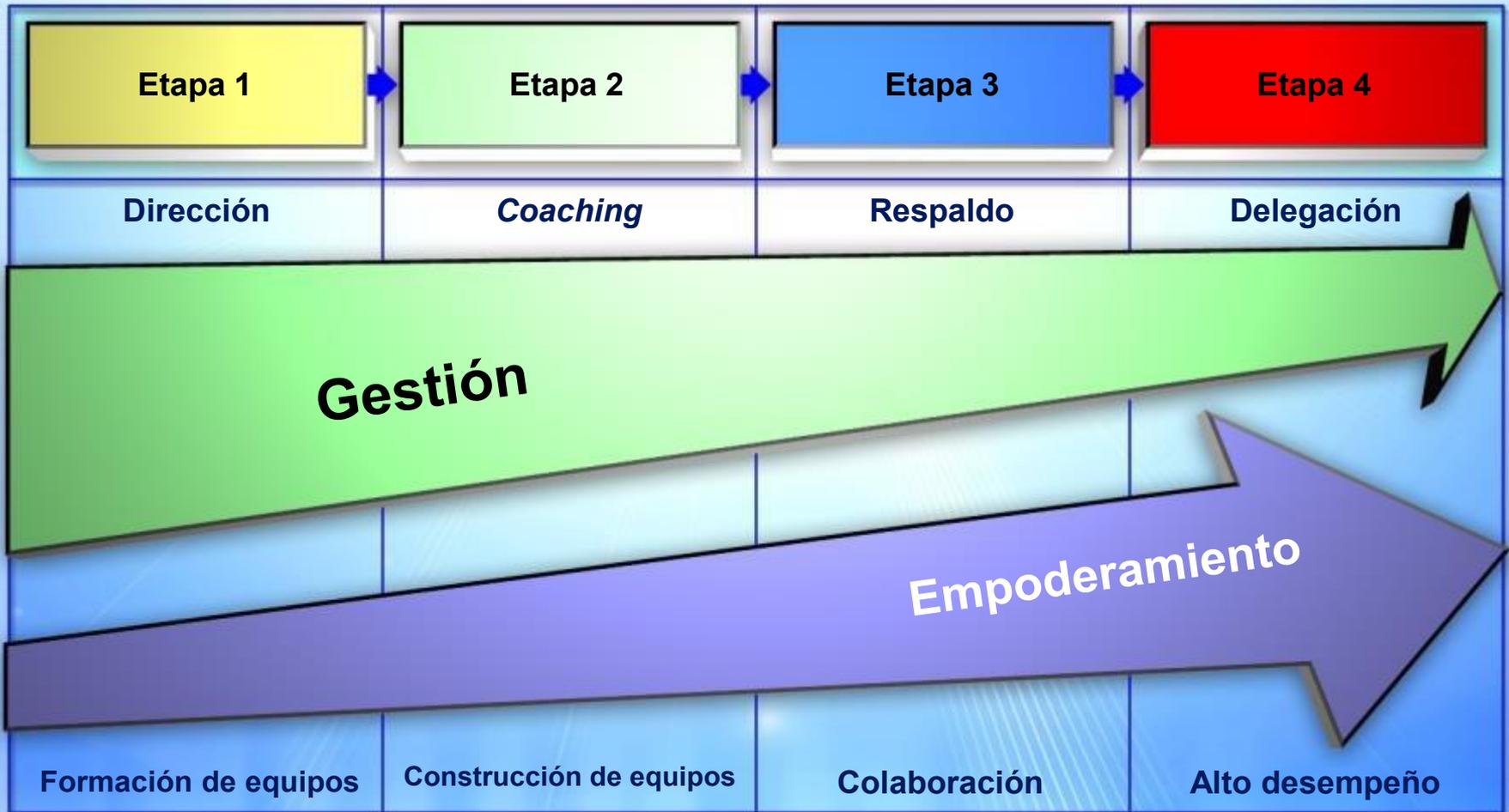
- Aquí se producen los vínculos
- Reuniones de coordinación
- Redes tradicionales
- Comunicación de tipo informal

Estilo IPT

- Aquí se producen los vínculos
- Reuniones regulares de IPT
- Miembros y líderes definidos
- Todos los miembros mantienen a los líderes funcionales informados

Los IPT eficaces exigen buen trabajo en equipo y liderazgo

Equipos integrados de producto/proceso



Cortesía de Boeing. Utilizado con permiso.

- **Respeto mutuo por todas las personas y trabajos**
- **Fomentar la contribución de todos los integrantes del equipo**
- **Se valoran las opiniones distintas**
- **Comunicación y retroalimentación abiertas y honestas**
- **Metas alineadas**
- **Mejoramiento continuo de individuos y del equipo**
- **Sinergia y cooperación**

Las personas son el Corazón de Lean



¿Qué es lo más importante que ha aprendido en este módulo?

Escriba una respuesta corta en una tarjeta de 3x5

Lecturas recomendadas

Cutcher-Gershenfeld, J., et. al., *Knowledge Driven Work*, Oxford University Press, Nueva York, 1998

Fischer, R. y Urey, W., *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*, Segunda edición, Penguin Books, Nueva York, 1991

Gittell, J.H., *The Southwest Airlines Way*, McGraw Hill, Nueva York, 2003

Gittell, J.H., *High Performance Healthcare*, McGraw Hill, Nueva York, 2009

McGregor, D., *The Human Side of Enterprise, Updated with commentary by Joel Cutcher-Gershenfeld*, McGraw Hill, Nueva York 2006

Senge, P., *La quinta disciplina*, Doubleday, Nueva York, 1990

Whyte, D., *The Heart Aroused – Poetry and the Preservation of the Soul in Corporate America*, Doubleday, 1994

Contribuyentes

- **Isabel Alarcón – GEPUC**
- **Ron Bengelink – ASU, Boeing (ret)**
- **Jackie Candido – MIT LAI**
- **Jennifer Craig – MIT**
- **Earl Murman – MIT**
- **Fred Stahl – Boeing & MIT (ret)**
- **Annalisa Weigel – MIT**

Colaboradores

- **Jody Hoffer Gittel – Brandis University**
- **Ed Schaniel – Boeing, IDS**
- **Myles Walton – Deutsche Bank**

Conductas de equipo por etapas

Conductas de equipo

Etapa 1 Formación

- Miembros del equipo escépticos entre sí
- Falta o poco compromiso o confianza
- Conociéndose entre sí
- Comunicación a la defensiva
- Participación reticente de los miembros
- Lucha por lograr decisiones consensuadas

Etapa 2 Construcción de equipo

- Los miembros del equipo comienzan a expresarse en forma abierta
- Solo se conocen las ideas u opiniones de algunos miembros del equipo
- El conflicto es evidente, pero sigue sin resolverse; las quejas son la norma
- Aprender a pedir ayuda unos a otros
- Lucha por no culparse entre sí por las equivocaciones
- Los miembros del equipo comienzan a asumir más responsabilidades

Etapa 3 Colaboración

- Los miembros del equipo abiertamente buscan y entregan retroalimentación
- Las diferencias de opinión se valoran y se trabajan al interior del equipo
- Los miembros del equipo confían entre sí
- Los conflictos se resuelven al interior del grupo
- El equipo tiene un sentido de cohesión
- Los miembros del equipo tratan de lograr armonía a través de la cooperación

Etapa 4 Alto desempeño

- Respeto mutuo y participación igualitaria de todos los miembros
- Equipo interesado en el desarrollo individual y del equipo
- El equipo valora las diferencias de opinión, de perspectivas y los conflictos
- El equipo tiene un alto nivel de sinergia
- El equipo tiene una atmósfera de trabajo cómoda
- Sabe lo que se debe hacer y puede hacerlo

EMPODERAMIENTO

Cortesía de Boeing. Utilizado con permiso.

People: The Heart of Lean v7.6 - Slide 35

© 2012 Massachusetts Institute of Technology. Translations provided by Seminarium Internacional. Edits provided by GEPUC, Universidad Católica de Chile.

Conductas de liderazgo por etapas

Conductas de liderazgo

Etapa 1 Formación

- Ayuda a construir confianza
- Inspira, motiva, fomenta conceptos de equipo
- Da el ejemplo de saber escuchar
- Entrega información
- Es paciente
- Entrega dirección clara

Etapa 2 Construcción de equipo

- Es ejemplo de comunicación abierta y honesta
- Ayuda al equipo a aprender de las equivocaciones y no asigna culpas
- Fomenta a que el equipo se comunique directamente con los demás equipos
- Se preocupa que haya capacitación
- Repasa las metas del equipo para cerciorarse que sean significativas
- Ayuda al equipo a manejar la frustración

Etapa 3 Colaboración

- Se retira de las tareas del día a día
- Permite que el equipo asuma cada vez más el rol de la gestión 'antigua'
- Actúa como recurso, 'experto técnico' al que el equipo puede recurrir
- Delega decisiones
- Sigue entregando información de negocios
- Hace *coaching/asesora* a los equipos

Etapa 4 Alta desempeño

- Entrega recursos para la coordinación del equipo entre turnos, grupos de apoyo, Etc.
- Se asocia con el equipo
- Permite más autonomía
- Comparte planificación de largo plazo/estratégica
- Recompensa y reconoce el desempeño ejemplar

EMPODERAMIENTO

Cortesía de Boeing. Utilizado con permiso.

People: The Heart of Lean v7.6 - Slide 36

© 2012 Massachusetts Institute of Technology. Translations provided by Seminarium Internacional. Edits provided by GEPUC, Universidad Católica de Chile.

MIT OpenCourseWare
<http://ocw.mit.edu>

RES.16-001 Lean Enterprise en Español

For information about citing these materials or our Terms of Use, visit: <http://ocw.mit.edu/terms>.