

EL CASO DE LA PLANTA L

Eran las 6.45 p.m. y Karen estaba revisando las notas de su proyecto de productividad basado en "teams", por centésima vez. Estaba programado que en dos días debía presentar un informe sobre los progresos del proyecto a los máximos ejecutivos de la empresa. Ella no estaba para nada segura de lo que iba a decir.

El proyecto estaba diseñando para mejorar la productividad y moral en cada planta de la compañía Acme de extracción de minerales.

La fase uno, implementada a principios del 95 en la planta W, que se presentaba a mediados del 96 como un asombroso éxito. La productividad y la moral mejoraron y los costos operativos y de mantenimiento disminuyeron significativamente.

Hace 4 meses, Karen trato de duplicar los resultados en el segundo objetivo del proyecto la planta L y algo funciono mal. Los técnicos que habían trabajado tan bien en la planta W, lograron un moderado éxito en la planta L. La productividad mejoro marginalmente y los costos disminuyeron muy poco, pero la moral pareció deteriorarse levemente, Karen estaba desorientada.

Karen trató de tomar distancia del problema pensando en el problema como parte del contexto de la historia de la compañía. Hace uno pocos años había estado en una mala situación financiera, pero había puesto cerebro al tema y se oriento hacia el real dilema, que era un problema de relaciones laborales.

Acme tenía una amplia variedad de requerimientos laborales para sus operaciones. La compañía empleaba sofisticada tecnología, empleando geofísicos, geólogos e ingenieros en lo que se llamaba el lado "cerebral" del negocio, como empleados calificados y semicalificados en la parte mas operativa para llevar adelante las operaciones de extracción. En el verano del 94 ambos grupos se enfrentaron públicamente. Un numero de ingenieros de la planta W dejaron afuera de las oficinas en un tórrido día a los obreros del sindicato, este hecho tuvo repercusión en los medios de prensa de la zona. Aun cuando hoy en día la mayoría de los empleados de Acme consideran que el tema fue magnificado por la prensa, el directorio empleo esta mala publicidad como excusa para desplazar a un envejecido ejecutivo máximo, e incorporar sangre nueva con Bill Daniels.

El Consejo le encomendó a Daniels dirigir la Compañía, en parte porque provenía de una prominente consultora gerencial que era conocida por su enfoque de cambio hacia el trabajo en equipos. El paso del tiempo demostró que fue una buena elección. Daniels demostró ser un líder, de gran energía y "hands on" que parecía disfrutar de la relación con los medios.

Durante el primer año como CEO, vendió líneas de productos no relacionadas con el negocio, creo un departamento de servicio y una organización interna relacionada con los cambios relacionados con la reingeniería y TQM. Promovió a Karen a su actual posición de Gerente de Operaciones.

La primera prioridad asignada a Karen fue la de mejorar la productividad y la moral de las cinco plantas de extracción. Ninguna de ellas estaba alcanzando sus presupuestos y aunque la planta W era la única que manifestaba conflictos entre la gerencia y los trabajadores, tanto Daniels como Karen ambos pensaban que la moral necesitaba un refuerzo. De allí pues el proyecto de productividad basado en los "teams".

En ese momento Karen estaba convencida de la tarea. Ella se había incorporado a Acme poco antes de cumplir 30 años con un master y algunos años de experiencia en

FACULTAD DE INGENIERIA - ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL III - TP 5 U.B.A.

una consultora. Ella había estado involucrada en mas de un exitoso proceso de cambio. En los 10 años que lleva trabajando con Acme gano experiencia en una cantidad de cargos de nivel medio.

Con un laborioso equipo de confianza, Karen comenzó a trabajar. Primero ella establecido un plan de batalla. Por varias razones la planta W parecía el lugar ideal para comenzar. Durante el periodo del anterior CEO la planta W, que regularmente no alcanzaba sus metas, fue sometida a diversos programas de mejora que fueron abandonados a poco de comenzar. Karen pensaba que los fracasos de esos programas de cambio eran predecibles: las expectativas no eran realistas, había habido poco compromiso por parte de la gerencia y los miembros de los equipos de cambio habían tenido poca autoridad para implementar las mejoras.

Karen pensaba que el apoyo que le daba el nuevo CEO y su experiencia como consultora harían su proyecto manejable. Es mas ella pensaba, que dado los previos fracasos su éxito seria doblemente bueno si lo lograba. Si fracasaba, seria en cierta manera explicable como un conjunto de problemas sin solución.

El principal problema en la planta W era que la gerencia y los trabajadores no se llevaban bien. Como resultado, los costos de mantener el equipamiento pesado eran muy superiores a los de otras operaciones. La planta W tenia altos costos fijos y márgenes mínimos. Cada peso que se ahorrara en mantenimiento seria un peso de utilidad.

Los costos de operación también eran altos, pero algo inferiores a los de mantenimiento.

Karen se aboco a resolver los problemas de relación y si bien no fue tan libre de obstáculos o tan rápido como ella deseaba, los cambios en la planta W fueron un gran éxito. Daniels no predio tiempo en anunciar el temprano éxito en la planta W al directorio y a los accionistas. Dentro de sus actividades mencionó el caso a un grupo de Analista Financieros de Wall Street como una visión del futuro de Acme y un adelanto de la organización del siglo XXI, que seria extendida a toda la organización de la empresa. Al enterarse de esto Karen se enfureció y asusto al mismo tiempo, al sentirse presionada de esta manera. Ella sabia que reproducir la situación de la planta W podría no ser posible. En realidad había intentado hacerle conocer sus dudas antes de que hiciera la presentación a los Analistas de Wall Street, pero Daniels no había querido escuchar.

Dentro de la planta W

Karen miro nuevamente el reloj, eran las 7:30. el proyecto de 75 millones que podría llevar a Acme al siglo XXI estaba en crisis, al igual que su carrera.

Miro la pantalla de su computadora para inspirarse, pero estaba en blanco. Quizás si revisaba una vez mas la historia del éxito de la planta W..... Abrió el archivo W y estudio el diagrama del proceso. La planta era especial bajo todo punto de vista. Había tres grupos funcionales: Operaciones, consistentes en operarios jornalizados que operaban y mantenían el equipo de extracción, "Bajo Tierra", un grupo de ingenieros, geólogos y geofísicos que indicaban donde y como excavar para extraer los deseados minerales y "Sobre Tierra" un grupo de ingenieros encargados de la refinación y transporte de los minerales.

Antes que el "team" de cambio comenzara a operar los grupos mencionados evidenciaban una muy baja coordinación y comunicación.

Karen reconocía que había tenido un factor de suerte en la planta W, al contar con David Keller, un veterano de Acme con 39 años de antigüedad, que estaba buscando un ultimo trabajo antes de retirarse y que quería que esto fuese en la planta W, zona

FACULTAD DE INGENIERIA - ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL III - TP 5 U.B.A.

donde había vivido 8 años con su familia años atrás y que había elegido para radicarse una vez jubilado..

Keller era muy respetado en la planta y Karen lo apreciaba genuinamente, por lo que, con la bendición de Daniels fue nombrado líder del proyecto de cambio en la planta.

Karen sonreía al recordar a Keller , un ex veterano de guerra que había estado radicado en todas las operaciones de Acme en todo tipo de tareas. Se había unido a la compañía en 1957 y se había bautizado en el polvo y el calor del norte de Africa, donde la compañía estableció una operación poco después de la segunda guerra mundial y donde no se hacían demasiado problema por explora en zonas minadas. Le impactaba a Karen el pensar que Keller estaba en la compañía desde antes que ella naciera.

Karen penso acerca de los puntos críticos de la planta W. Uno de ellos fue la institución de una charla mensual de sobre los problemas, una reunión opcional abierta a todos para discutir los problemas sin solución. Nadie asistió a la primera reunión salvo Keller y ella, pero poco a poco la gente empezó a concurrir. Llevo cerca de cuatro meses para que comenzara a funcionar productivamente con efectivas discusiones de resolución de problemas que dieron resultados positivos. En una de esas reuniones un operario de mantenimiento le explico a uno de los ingenieros que debido a la configuración dada a un equipo estaba fallando como resultado de alta temperatura de funcionamiento, por lo que originaba muchos paros. Gracias a la mediación de Keller la observación fue bien tomada sin las usuales fricciones. En base a esto el ingeniero desarrollo una nueva configuración con lo que el tiempo de paro fue prácticamente eliminado. Este tipo de situaciones comenzaron a ser comunes en las charlas de resolución de problemas. Previamente este tipo de mecanismo no existía para capturar soluciones o transferirlas a otra parte de la operación.

Karen y Keller establecieron grupos de trabajo para detectar problemas y encontrarles solución. Estos eran grupos ad hoc, formados por miembros de distintas aras funcionales. Los grupos fueron formados para trabajar en problemas específicos detectados en las charlas de problemas y se dispersaban cuando el problema estaba solucionado..

Estos grupos de trabajo llevaron luego de 8 meses a una total reorganización de la planta W. Karen creía que esto grupos habían mejorado la productividad y la moral de la planta, el objetivo que Daniels le había fijado.

El programa había dado a grupos multidisciplinarios de todos los sectores responsabilidad y autoridad para encarar problemas a medida que se presentaban sin necesidad de buscar la aprobación de la gerencia.

Karen recordó que aun con los grupos formados hubo resistencias por parte de algunos ingenieros que se resentían en tener que trabajar mano a mano con operarios; se quejaban a Keller diciendo “estos mineros no saben porque hacemos lo que hacemos” mientras que los operarios decían que “esos ingenieros solo saben explotar minas en las pantallas de las computadoras”

Luego de un año las cosas comenzaron a funcionar, no se podía decir que la gente trabajara junta, pero socializaba junta. En una de las charlas de resolución de problemas un trabajador sugirió en broma que los “sesos” y los “músculos” se juntaran para eliminar tensiones. Keller aprovecho la broma y mando ha estampar remeras con la leyenda Sesos y Músculos, desafiándolos a que compitieran deportivamente.. Durante el primer juego un minero de mas de 100 kg. se llevo por delante a un delgado ingeniero. Karen penso que con eso se terminaba el programa, pero para su sorpresa vio como los ingenieros, simplemente le sacudieron el polvo al caído, se rieron y volvieron al juego. En el próximo juego el ingeniero apareció con casco y rodilleras, lo

FACULTAD DE INGENIERIA - ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL III - TP 5 U.B.A.

que motivo la risa de todos. Karen supo entonces que algo había cambiado. Esa noche se reunieron en un bar y fluyo la cerveza en cantidad, ella no tuvo ningún problema en hacerse cargo de la cuenta. Aun conserva en la pared de su oficina la camiseta de “sesos y músculos”

Karen nuevamente volvió al presente, cerro el archivo en la computadora, se levanto abruptamente y tomo su abrigo.

Necesitaba aire fresco y comer algo, así que se decidió caminar hasta un café a dos cuadras. Se sintió un poco como un inventor que acaba de descubrir algo que con certeza le daría a la compañía mucho dinero.

A medida que caminaba, trató de pensar objetivamente sobre la planta L. Estaba en mejores condiciones que la planta W cuando comenzó, pero no demasiado, también los costos eran altos y la planta no alcanzaba las metas de producción. Acme había considerado más de una vez en dejar de invertir en la planta. Cuando Karen pensó en implementar el programa de mejora de productividad considero el modelo de la planta W, con la idea de continuar extendiendo esto a todas las plantas en un periodo de dos años.

Karen asigno sin más a Jennifer Peterson, experimentada en consultoría y dos de su grupo a la planta L y a consultores externos de la firma a la cual había pertenecido Daniels, encabezados por Dave Mathews, vicepresidente de la consultora para conducir el proceso de cambio.

Pero todo parecía estar mal. Keller no quiso formar parte del grupo, lo presiono pero Keller parecía decidido a no cambiar nuevamente de radicación, le dijo que tenía 63 años y que ya había cambiado de lugar de residencia por la compañía diez veces y que no quería pasar los últimos años de trabajo viajando de un lado a otro, quería quedarse en la planta W; “si me presionan, solicite una jubilación adelantada y me voy le dijo.”

Aun cuando Karen pensó que estaba exagerando, no quiso llevar las cosas a un extremo. Keller tenía muchos amigos en la organización y era visto como un prototipo de Acme, cuya fama se había acrecentado con el éxito de la planta W.

Karen sabía que no podía arriesgar a perder su experiencia y conocimientos. Keller prometio todo el apoyo pero no se manifestó flexible en cuanto a ir a la planta L.

Karen, Peterson y Mathew se reunieron varias veces con Keller y sus colaboradores, pero pese a las extensas entrevistas no lograban restados, aunque cuidadosamente trataran de recrear las circunstancias y técnicas que habían funcionado tan bien en la planta W, progresaban muy poco en la planta L. Los empleados de la planta L no reaccionaban con el mismo entusiasmo que lo habían hecho los de la planta W. No concurrían a las charlas voluntarias de resolución de problemas, por lo que Karen las hizo obligatorias.

Era evidente que Karen y su grupo habían reducido los tiempos y esfuerzos con respecto a los empleados en la planta W, pero no en forma irracional, pensando en la experiencia obtenida y en la menor cantidad de problemas de la planta L.

En la práctica ocurrió lo contrario, problemas inexistentes en la planta W crearon caos en la planta L. Los trabajadores se negaron a formar parte de los grupos de trabajo, y aun de los desafíos deportivos, se establecieron premios en comida y bebida, pero entonces hubo más interés en comer que otra cosa. Karen sentía como si estuviera tratando con prisioneros de una cárcel.

En realidad hubo ligeras mejoras, las metas comenzaron a alcanzarse algunas veces y también hubo una reducción en los costos de mantenimiento.

FACULTAD DE INGENIERIA - ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL III - TP 5 U.B.A.

Normalmente Karen podría manifestarse satisfecha con los resultados, pero estos estaban muy lejos de las expectativas.

Volvio a la oficina sin una respuesta. Los fondos solicitados para implementar el programa habian sido generosamente aprobados por el directorio, a pedido expreso de Daniels,; aprobaciones de esos niveles no eran fácilmente obtenidos en Acme.

Como podría Karen convencer a Daniel que el proyecto en la planta L no podría llevarse a cabo con la rapidez y los resultados esperados. Es mas, el demorar la implementación del proyecto de productividad, demoraría la aprobación de otros fondos necesarios. Ella sabia que finalmente el proyecto funcionaria si se le daba el tiempo necesario, pero no sabia cuanto demoraría ni como encararlo.

Si no daba pasos firmes, seria crucificada por sus colegas.

La reunión esta por comenzar, que dirá?