



# Recorridas por la fábrica: volver a las trincheras

“Tu escritorio es un lugar peligroso desde el cual ver el mundo”,  
John Le Carré

Gerentes, jefes y dueños de proceso harían bien en ponerse el casco blanco y dar una vuelta más seguido por los sitios donde se fabrican productos, servicios y experiencias para el cliente. En esas trincheras es donde se ejecuta la estrategia y donde se encuentra el conocimiento detallado para resolver iniciativas de mejora.

**Por Adrián Edelman**

*Máster en Dirección y Administración de Empresas, IEEM, Universidad de Montevideo; master in Management Research, Cranfield University; ingeniero industrial, Universidad de la República, Uruguay; certificate in Production and Inventory Management, APICS; GloColl, Harvard Business School; profesor de Dirección de Operaciones del IEEM.*

## **N** OS FUIMOS DE LAS TRINCHERAS

Cada vez que participo de una iniciativa de mejora de procesos en una organización suelo encontrar un escenario que resumo de la siguiente manera: de a poco, sin darse cuenta, y probablemente sin quererlo del todo, los dueños del proceso, los gerentes y responsables de las unidades de negocio se han retirado voluntariamente de la fábrica —el espacio físico donde ocurren los procesos principales de producción y servicio de lo que

---

Una versión inicial y más corta de este artículo fue publicada con el título “Menos escritorio, más casco blanco” en *Café & Negocios, El Observador*, el 20 de abril de 2016.



En todo proceso hay al menos una fábrica, entendida como el espacio físico donde se realiza la producción de aquello que promete la misión de la organización, ya sean bienes o servicios.

sea que se venda— y han renunciado a dominar los detalles de lo que allí ocurre. Y, en su lugar, quienes están directamente en la operación —los idóneos, los encargados, los operarios, los vendedores, los administrativos— resuelven como mejor les parece.

En todo proceso hay al menos una fábrica, entendida como el espacio físico donde se realiza la producción de aquello que promete la misión de la organización, ya sean bienes o servicios. Puede tratarse propiamente de una operación de manufactura, pero también de un centro de operaciones logísticas, un salón de ventas, una sala de espera, el área de atención primaria en una policlínica, un *call center*, las oficinas de administración de cualquier organización, y hasta las aulas y patios de recreo de una institución educativa... En definitiva, todo espacio donde ocurren procesos de transformar y mover cosas, elaborar información o atender clientes.

Si la actividad de la gerencia implica la puesta en escena, la coordinación y el control de procesos, personas y recursos, este distanciamiento del gerente respecto de lo que ocurre en la fábrica resulta singular, si no paradójico.

Tres síntomas típicos delatan este diagnóstico de distanciamiento:

a. Para empezar, ante preguntas muy específicas sobre cómo y por qué el proceso funciona de tal o cual manera, en algún punto llegamos a “no lo tengo muy claro, llamemos al encargado para que nos explique”.

b. A medida que avanza el proceso de investigación descubrimos que en ausencia de mejor orientación, definiciones, o supervisión, o todas ellas juntas, quienes trabajan en la propia línea ya han tomado decenas de pequeñas decisiones que a

simple vista parecen triviales y hasta “demasiado operativas” como para que los gerentes se ocupen.

c. Para rematar, a la hora de diseñar alternativas de mejora nuevamente queda en evidencia la falta de dominio sobre detalles específicos, detalles que son imprescindibles para asegurar un diseño de solución apropiado y una implementación viable.

### ¿POR QUÉ ES UN PROBLEMA?

No entraremos en mucho detalle sobre las razones por las cuales es fácil para un gerente caer en este alejamiento de

las trincheras. Probablemente se relaciona con una combinación entre la importancia que asignamos a los asuntos a los cuales nos dedicamos y el grado de dificultad o incomodidad propio de hacerse cargo de cada asunto. Quizás

Quizás reconozcamos la necesidad de estar más en contacto, pero creemos que no tenemos suficiente tiempo, o que no es una tarea muy productiva —¡hay tanto para hacer en la oficina!—.

reconozcamos la necesidad de estar más en contacto, pero creemos que no tenemos suficiente tiempo, o que no es una tarea muy productiva —¡hay tanto para hacer en la oficina!—. O simplemente estamos confundidos y creemos que ser jefe o gerente es ocuparse de lo estratégico solamente.

En su lugar, exploremos la cadena de argumentos que explican por qué este alejamiento puede ser problemático y tener consecuencias negativas.

### 1. Especificar todo es difícil, poco práctico o directamente imposible

Desde el punto de vista del control, el sistema de operaciones ideal es aquel en el que la fábrica y todos los flujos de productos, personas e información se diseñan con un nivel de detalle tal que asegura que todo funcionará con perfecta alineación respecto a la intención inicial. Es el nivel de detalle propio de la automatización, ya sea en forma de algoritmos, *software* o robots. El operador de la fábrica no tiene discreción para hacer cambios en el programa diseñado.

Pero en la mayoría de los sistemas de operaciones este escenario no es posible. En lugar de especificar todo el detalle, tenemos que conformarnos con proponer orientación y guías para que los operadores de la fábrica rellenen con decisiones apropiadas los espacios en blanco.

## 2. En ausencia de especificaciones, alguien rellena los blancos

La operación de la fábrica requiere literalmente cientos de decisiones concretas. Para cada una de las decisiones puede haber muchas alternativas, y no siempre es posible descifrar cuál es la más alineada con la orientación recibida de la dirección.

La cancha manda siempre, y como una vez sintetizó un colega: “Para todo lo que vos no definas cómo, el ‘Pocho’ en planta resuelve”.

A modo de ejemplo, si se tratara de una operación logística, serían decisiones tales como cuáles pedidos se atienden antes o después, con qué criterio se aceptan o rechazan excepcio-

nes, cómo se resuelven y registran las diferencias de inventario, si priorizar calidad de servicio o eficiencia, en qué horarios organizar la expedición, o cómo optimizar la carga de bultos en un vehículo de reparto, entre muchas otras. Lo cierto es que la operación nunca espera a que alguien más defina. La cancha manda siempre, y como una vez sintetizó un colega: “Para todo lo que vos no definas cómo, el ‘Pocho’ en planta resuelve”.

## 3. Las microdecisiones construyen (y destruyen) la estrategia

El problema es que el conjunto de esos cientos de decisiones concretas es, para todos los efectos prácticos, el que resuelve la implementación de la estrategia. Y confiar en que por efecto de magia ese conjunto está bien alineado con la intención original es simplemente una ingenuidad. Seguramente esas decisiones resultan más bien de combinar lo que implica el mínimo esfuerzo, lo que es conocido, lo que es más fácil, lo que no expone.

El impacto de estas decisiones es enorme, y muy fácil de subestimar. Terminan definiendo

el resultado, la eficacia, y la eficiencia de la operación. El diablo está en los detalles.

Algunos ejemplos de decisiones menores con alto impacto, compartidos conmigo por colegas en diferentes ámbitos:

- En silvicultura, la posición y orientación del primer surco define el aprovechamiento de todo el cuadro.

- La estrategia de distribución y precios que termina destrozada por un detalle menor que resuelven los vendedores del salón.

- Limitaciones al largo de campos o de documentos en sistemas informáticos que luego imponen restricciones a los procesos reales —caso típico: facturas con no más de 15 líneas—.

- Programación de lotes largos en producción o en operaciones de logística que buscan eficiencia pero deterioran, sin ser conscientes, la calidad de servicio.

- Resoluciones de conflicto que se toman e impactan en otros procesos u otras áreas del proceso sin medir consecuencias.

## 4. Sin conocer los detalles no se puede gerenciar

Como se vio al inicio, el conocimiento íntimo de los detalles es necesario para la acción de gerenciar, incluyendo iniciativas de mejora. Si no se conocen los detalles, el gerente cae en la ilusión de que está gerenciando, pero en realidad la planta se entera poco de sus esfuerzos; allí en el terreno donde manda el Pocho, se sigue resolviendo como antes. Esto es típico en iniciativas en las que se plantean metas de mejora pero no se llega al hueso de los detalles operativos —muy específicos— que hace falta cambiar para que dichas metas sean alcanzables.

Sospecho que una de las razones por las cuales los gerentes se resisten a entrar en este micro-mundo es que nos vendieron la idea de comandar la estrategia. El problema es que la ejecución y la

En algunas situaciones las piezas clave de conocimiento sobre oportunidades de mejora no están disponibles a la vista, sino que se encuentran en la experiencia, perspectiva e intuición de algunas de las personas que operan el proceso.

implementación es el mundo de los detalles. No se trata de promover la microgestión (o *micromanagement*), pero sí de combinar perspectiva amplia con suficiente detalle concreto de la realidad. Cualquier futuro estratégico, deseado o no deseado, se construye acumulando infinitos instantes de ejecución hoy.

### 5. Algunos detalles no están a la vista

En algunas situaciones las piezas clave de conocimiento sobre oportunidades de mejora no están disponibles a la vista, sino que se encuentran en la experiencia, perspectiva e intuición de algunas de las personas que operan el proceso. La consecuencia inmediata es que para acceder a ese conocimiento hace falta convencer a su portador de compartirlo, lo cual no siempre es evidente.

### VOLVAMOS A LAS TRINCHERAS

“Si solo esperas a que la gente venga a vos, solo encontrarás problemas pequeños. Los problemas grandes [y las oportunidades] están donde la gente no se da cuenta que tiene problemas”, W. Edwards Deming.

Reconocer que hace falta volver a las trincheras nos puede enfrentar con el hecho inicial de habernos retirado y creer que la única solución es volverse a cargar con la responsabilidad de especificar todos los detalles.

Una solución parcial, imperfecta y nada nueva, pero no por eso menos interesante y recomendable, es complementar la actividad gerencial con recorridos informales y periódicos por la fábrica.

No es necesario. Como se dijo antes, ni siquiera es práctico o posible hacerlo para la mayoría de los contextos. Pero tampoco es justificable aislarse en la butaca de la oficina. Una solución parcial, imperfecta y nada nueva, pero no



Hewlett y Packard iniciaron una práctica que poco después fue bautizada como “Management By Wandering Around” (MBWA), literalmente gestionar a través “dar una vuelta” (por la fábrica).

“Management By Wandering Around” (MBWA), literalmente gestionar a través “dar una vuelta” (por la fábrica).

### ¿QUÉ ES Y QUÉ NO ES?

La propuesta consiste básicamente en una forma sencilla, accesible, muy poco pretenciosa, y relativamente poco estructurada de volver a las trincheras, con el objetivo general de conocer mejor los detalles finos sobre la operación de la fábrica que originalmente abandonamos.

No se trata de intentar capturar y formalizar todo el detalle como en los relevamientos para un proyecto determinado, con requerimientos muy específicos de alcance, nivel de detalle y plazos de concreción. Se trata más bien de una disciplina que permite construir el conocimiento en forma agregada, sumando pequeñas piezas en cada recorrida, y dejando que la secuencia con la que se genera ese conocimiento emerja naturalmente, sin imponer ningún cronograma. Nunca se termina de dominar la operación, y siempre hay algo nuevo para aprovechar de cada recorrida.

Este enfoque reconoce la naturaleza circunstancial del conocimiento en

Se trata más bien de una disciplina que permite construir el conocimiento en forma agregada, sumando pequeñas piezas en cada recorrida.

por eso menos interesante y recomendable, es complementar la actividad gerencial con recorridas informales y periódicas por la fábrica.

En los años 70 los ingenieros Hewlett y Packard iniciaron una práctica que poco después fue bautizada como “Management By Wandering

Around” (MBWA), literalmente gestionar a través “dar una vuelta” (por la fábrica).

La propuesta consiste básicamente en una forma sencilla, accesible, muy poco pretenciosa, y relativamente poco estructurada de volver a las trincheras, con el objetivo general de conocer mejor los detalles finos sobre la operación de la fábrica que originalmente abandonamos.

No se trata de intentar capturar y formalizar todo el detalle como en los relevamientos para un proyecto determinado, con requerimientos muy específicos de alcance, nivel de detalle y plazos de concreción. Se trata más bien de una disciplina que permite construir el conocimiento en forma agregada, sumando pequeñas piezas en cada recorrida, y dejando que la secuencia con la que se genera ese conocimiento emerja naturalmente, sin imponer ningún cronograma. Nunca se termina de dominar la operación, y siempre hay algo nuevo para aprovechar de cada recorrida.

Este enfoque reconoce la naturaleza circunstancial del conocimiento en

muchas de las dimensiones de la actividad gerencial, y respeta que el aprendizaje depende de las capacidades y sensibilidades de la persona que aprende —en nuestro caso el gerente que hace las recorridas—.

Pero no contradice ni niega el conocimiento más formal, el que documentamos en diagramas de procesos, manuales de procedimientos y sistemas de gestión de calidad. Más bien lo alimenta y lo complementa.

En el contexto de la filosofía japonesa de mejora de la gestión se propone el concepto de *gemba*, literalmente “ir donde ocurre el trabajo”. Aunque a primera vista las propuestas suenan parecidas, tienen marcadas diferencias.

*Gemba* propone investigar oportunidades para eliminar desperdicios en cada lugar de trabajo, haciendo series de preguntas encadenadas que buscan la causa raíz de cada problema. MBWA propone simplemente “dar una vuelta a ver qué encontramos”.

De hecho uno de los gurús del modelo japonés de mejora de la calidad, Edwards Deming, explicaba *gemba* como alternativa ante la ineffectividad del enfoque MBWA, debida a que “el caminante usualmente no tiene ninguna idea de qué preguntar y no le dedica suficiente tiempo a cada parada como para llegar a una respuesta valiosa”.

Los objetivos de ambos enfoques son diferentes. Uno busca resolver problemas concretos, otro hacer notar algún problema relevante. *Gemba* se basa en encontrar respuestas a preguntas específicas, MBWA se basa en descubrir qué preguntas podrían ser relevantes. Pero ambos enfoques coinciden en que la fuente del conocimiento no está en la oficina ni en las pantallas del sistema de gestión, sino en la propia fábrica, delante de cada puesto de producción.

En el contexto de la filosofía japonesa de mejora de la gestión se propone el concepto de *gemba*, literalmente “ir donde ocurre el trabajo”.

*Gemba* se basa en encontrar respuestas a preguntas específicas, MBWA se basa en descubrir qué preguntas podrían ser relevantes.



La recorrida periódica por la fábrica enriquece nuestro conocimiento sobre el proceso con detalles íntimos y en más dimensiones que no son posibles representar en un reporte.

- El ojo del amo engorda el ganado, también conocido como el efecto espantapájaros. Más de un jefe de producción, en diferentes tipos de industria (construcción, logística, manufactura, restaurantes), me ha compartido que su simple presencia del jefe en la zona de producción genera una mejora instantánea de la productividad.

- Los indicadores e informes de gestión son imprescindibles. Pero son planos, para ser gráficos, son en 2D. La recorrida periódica por la fábrica enriquece nuestro conocimiento sobre el proceso con detalles íntimos y en más dimensiones que no son posibles representar en un reporte, y lo transforma en conocimiento 3D, 4D, 5D... Esta especie de realidad aumentada sumada a la perspectiva objetiva que dan los números, constituyen una fortaleza imbatible.

- Un baño de humildad, cable a tierra, y no olvidar lo que paga el sueldo. Para quien gerencia una cadena de comida rápida, ponerse a freír hamburguesas una vez por año es rutina obligada; pero conversar cada semana con el que lo hace ocho horas por día es un acto de aprendizaje y reconocimiento.

- La operación es ejecutada por personas, y las personas requerimos mantenimiento más intenso que las máquinas. Dar la oportunidad a las personas

Las personas que operan la fábrica valoran la atención por parte de la dirección, y eso en sí mismo es productivo.

## BENEFICIOS

Además de permitir a quien hace estos recorridos resolver incrementalmente su ignorancia sobre la fábrica, y por lo tanto mejorar su capacidad para gerenciar efectivamente, hay beneficios en otras dimensiones:

- El efecto Hawthorne. Las personas que operan la fábrica valoran la atención por parte de la dirección, y eso en sí mismo es productivo. Y algo similar de cara a quien visita: el haber descubierto situaciones y problemas de primera mano compromete a resolver.

- Las recorridas son en sí mismas un medio informal de comunicación; una vez abierto y establecido sirve a ambas partes para construir mejores relaciones y a su vez mejores capacidades de iniciativas de mejora.

- Los indicadores e informes de gestión son imprescindibles. Pero son planos, para ser gráficos, son en 2D. La recorrida periódica por la fábrica enriquece nuestro conocimiento sobre el proceso con detalles íntimos y en más dimensiones que no son posibles representar en un reporte, y lo transforma en conocimiento 3D, 4D, 5D... Esta especie de realidad aumentada sumada a la perspectiva objetiva que dan los números, constituyen una fortaleza imbatible.

- Un baño de humildad, cable a tierra, y no olvidar lo que paga el sueldo. Para quien gerencia una cadena de comida rápida, ponerse a freír hamburguesas una vez por año es rutina obligada; pero conversar cada semana con el que lo hace ocho horas por día es un acto de aprendizaje y reconocimiento.

- La operación es ejecutada por personas, y las personas requerimos mantenimiento más intenso que las máquinas. Dar la oportunidad a las personas

que producen y sirven en nuestros procesos de intercambiar palabras, problemas y sugerencias de mejora con el gerente o dueño del proceso en forma

periódica construye confianza, motiva y facilita la implementación de cambios.

- El efecto Hawthorne. Las personas que operan la fábrica valoran la atención por parte de la dirección, y eso en sí mismo es productivo. Y algo similar de cara a quien visita: el haber descubierto situaciones y problemas de primera mano compromete a resolver.

- Las recorridas son en sí mismas un medio informal de comunicación; una vez abierto y establecido sirve a ambas partes para construir mejores relaciones y a su vez mejores capacidades de iniciativas de mejora.

## ALGUNOS CONSEJOS

Como en toda metodología recogida de buenas prácticas, ninguna pauta o consejo es determinante; a continuación una recopilación de los consejos más habituales y que parecen más sensatos a la hora de poner pies a la obra.

La mayoría se basa en unos principios muy simples: por un lado asegurar que se cumpla el objetivo original de volver a la trinchera, y por otro, asegurar que la recorrida sea bienvenida por los operadores, es decir que no se vea como artificial, intrusiva, auditoría, controladora, evaluadora y, lo que sería peor, turística.

### Preparación

- Mantener alguna rutina para asegurar que los recorridos se vuelven periódicos y sistemáticos, sin convertirlos en una obligación sin sentido. Pero, sobre todo, hay que mantener la frescura y la forma desestructurada, casual, aleatoria. No son visitas que se puedan incorporar en el sistema de gestión de calidad.

- No hace falta recorrer toda la fábrica todos los días. Se pueden hacer recorridas parciales, pero a lo largo de un período no muy largo hay que asegurarse de cubrir todas las zonas y rincones.

- Bajar expectativas. No esperar grandes descubrimientos cada vez, y mucho menos la primera. El aprendizaje y el descubrimiento requieren paciencia,

Mantener alguna rutina para asegurar que los recorridos se vuelven periódicos y sistemáticos, sin convertirlos en una obligación sin sentido.

pero son acumulativos, una vez que se empieza a ver ya no hay marcha atrás.

- Repasar los nombres de las personas a las que probablemente se encuentre. Ellos conocen su nombre, es lo

### Recorrida

· Ir solo, sin cortejo, sin guardaespaldas, sin traductores, sin embajadores... Esta es una tarea a la que no se puede enviar suplentes.

· No es el desfile de carnaval, ni una visita rápida para saludar o animar a todos. Mejor dedicar cada salida a un sector o zona diferente, y conocer un poco mejor cada vez.

· No anotar nada, ni sacar fotos, ni filmar, ni nada que sugiera que es una visita al zoológico. Imagine usted qué sentiría si su jefe viniera de visita a sus oficinas y sacara algunas fotos del desorden en su escritorio o de la pizarra en la sala de reuniones...

### Actitud e interacciones

· Ante todo, relajarse y disfrutar el recorrido. Es un viaje de aprendizaje y de ponerse en contacto con lo profundo de la fábrica y quienes todos los días la operan.

· Proponer conversaciones cortas, corteses, naturales y muy abiertas. No hace falta que siempre sean sobre la propia operación. Facilitar y permitir que surjan los temas en forma espontánea.

· Cuando resulte oportuno, invitar a ofrecer opiniones y sugerencias de mejora.

· Interesarse por los temas que le planteen. No descartar nada *a priori*.

· No preguntar ni cuestionar si hay riesgo de que sea considerado una crítica. Su presencia ya es una pregunta implícita. Preferir preguntas amplias

y genéricas y disponerse a escuchar. Observar y escuchar mucho más que enseñar, explicar o pontificar. Hay una razón por la cual tenemos dos orejas y solamente una boca...

· Si ve algo que no le gusta, no se moleste, no interrumpa, no corrija, no critique, no juzgue. Luego de la recorrida ya podrá evaluar qué hacer, a través de los canales que sean más apropiados.

### Al terminar

· Al regreso del recorrido, hacer alguna anotación sobre algo que haya aprendido. Una observación, una iniciativa para proponer, una duda o inquietud para explorar. También apuntes sobre algunas de las personas con las que tuvo oportunidad de interactuar. Vale más la espontaneidad que la formalidad del apunte. Una bitácora o diario de viaje es más que suficiente.

· Si durante la visita hubo inquietudes, planteos, propuestas, asegurarse de dar seguimiento y alguna respuesta, sin dejar pasar más de unos pocos días.

### UNA RECORRIDA VALE MÁS QUE MIL IMÁGENES

Estamos en tiempos de realidades virtuales y realidades aumentadas, y sin embargo todavía no hemos aprovechado todo el potencial de las visitas reales a nuestras fábricas, en carne y hueso y en tiempo real. Si una imagen vale más que mil palabras, ¿cuánto más vale una recorrida?

Una vez me crucé con un consejo para directivos que decía algo así como: "Sin importar tu título o tu cargo, deberías pasar algo de tu tiempo cada día con tus empleados de *front-line*, los que están en contacto con los clientes". En este artículo extendemos el consejo también para los del *back-office*, los que están fabricando los productos, servicios y experiencias para los clientes. ●