

Forjando empresas de clase mundial

Alcanzar procesos de calidad mundial no tiene que ver con el origen de una compañía. Lo dicen Ian Matheson, director, y Rosa Zapata, directora para Latinoamérica de Competitive Dynamics International (CDI), una consultora internacional especializada en introducir a las compañías en las mejores prácticas globales.

VELIA JARAMILLO

Estos son tiempos de decisiones dolorosas para las empresas. Pero sacrificar personal o trasladar los costos al consumidor vía precios no es la mejor forma de sobrevivir.

"Gente bien administrada debería agregar mucho más valor que costos a la compañía. Deshacerse de la gente es equivalente a deshacerse de los activos que la empresa necesitará para salir de la recesión. La mejor respuesta a la crisis es reducir el desperdicio en los procesos y hacer que el valor fluya a través de la cadena de valor".

Así lo afirma Rosa Zapata, directora de CDI Latinoamérica, una compañía global que crece en la región latinoamericana, apoyando a las empresas en el proceso de convertirse en instituciones de clase mundial.

Entre sus clientes más importantes están Nestlé, Coca-Cola, SABMiller, BHP Billiton y Johnson-Diversey.

Competitive Dynamics International (CDI) nació en 1997 en Sudáfrica, con la misión de ayudar a las empresas a alcanzar una competitividad de clase mundial y convertirse en excelentes lugares para trabajar.

Sus dos directores, Ian Matheson y Dieter Lange, hoy están a la cabeza de

29 socios y aproximadamente 100 consultores alrededor del mundo.

De Sudáfrica, CDI se extendió al Reino Unido; posteriormente llegó a Australia y Nueva Zelanda. Actualmente, la firma cuenta con oficinas en 18 países y clientes en más de 60 naciones alrededor del planeta. En Latinoamérica, CDI opera oficinas en Honduras y Sao Paulo (Brasil).

CDI se ha expandido al mundo de manera orgánica, sin la adquisición de otras compañías de consultoría. Según Ian



Matheson, lo ha logrado gracias a una serie de factores, entre ellos, la influencia que su programa *Mission-Directed Work Teams* (MDW) —también llamado Equipos de trabajo dirigidos por la misión— ha ejercido en clientes y proveedores de las empresas que trabajan con la compañía.

CDI también se ha expandido gracias a la red internacional de clientes que han decidido usar la metodología MDW en todas sus plantas alrededor del mundo. Por ejemplo, South African Breweries (SAB) decidió utilizarla en un proceso local y único para el sector de cervezas, pero luego tomó la decisión de expandir su uso a otros rubros de la compañía, como el de coronas (tapas), cajas plásticas y maltería. Luego, la cervecera tomó la decisión de convertir MDW en una herramienta de uso internacional.

La celeridad con que las compañías ven sus resultados de calidad, rapidez y costos mejorados es otro ingrediente que abonó a la expansión de CDI, aseveró el fundador.



SECRETOS

Los secretos de CDI para ayudar a las compañías a convertirse "en empresas de clase mundial".

Hacer entender a sus clientes las siguientes verdades:

1. Cualquiera puede comprar máquinas, pero es la gente la que hace la diferencia.
2. El programa debe enfocarse más en el cómo hacerlo en lugar del qué hacer.
3. Menos es más. *Lean* quiere decir hacer más con menos (menos tiempo, menos espacio, menos esfuerzos humanos, menos maquinaria, menos materiales, pero ¡no menos gente!) siempre y cuando se dé al cliente lo que desea.
4. El nivel gerencial debe estar dispuesto a aceptar su rol de *coaching*.

La corporación trabaja en unas 2.000 plantas alrededor del mundo, principalmente en África, el sureste asiático y Australia.

Un 60% de sus clientes se concentra en el sector de manufactura, el 20% en el sector minero y el resto está distribuido en el área de servicios (líneas aéreas, transporte, *call centers*), gubernamental, el sector de finanzas (bancos) y el área de salud (hospitales).

DESEMBARCO EN CENTROAMÉRICA

En la región, la primera empresa en Latinoamérica en utilizar MDW fue Cervecería Hondureña, que incorporó los procesos de CDI en su planta de cerveza en el 2003.

Desde entonces, la cartera de clientes de Competitive Dynamics International se ha expandido por América Latina y ahora está presente desde México hasta Argentina.

En Honduras sirve a clientes como Cervecería Hondureña, con su planta de refrescos, y Plásticos Industriales Hondureños S.A. (Plihsa), en sus plantas de coronas (tapas) y cajas plásticas.

CDI también atiende a Johnson-Diversey (agentes de limpieza) en México y Argentina. En Brasil, su cartera de clien-

tes incluye a Seaquest (firma de tapas plásticas) Jugos Del Valle, AB-Mauri (levaduras) y Biersdorf (cosméticos).

A Perú llegó para trabajar con las seis plantas cerveceras de Backus, pronto comenzará a laborar con sus malterías y tiene proyectado usar MDW en sus plantas de jugos y bebidas carbonatadas, así como en las áreas de ventas y distribución. En Ecuador atiende a Cervecería Nacional y en Chile presta sus servicios a BHP Billiton (minería).

CDI se ha propuesto poner un mayor énfasis en la región centroamericana para promover el uso de MDW como la mejor herramienta para lograr una competitividad de clase mundial, especialmente en tiempos de crisis.

“Centroamérica es una región emergente, muy dependiente de la economía de Estados Unidos y necesita urgentemente que sus empresas estén enfocadas en lograr un nivel de clase mundial”, destacó Zapata.

“A través de MDW, nosotros proveemos competitividad de mejoramiento en términos de calidad, rapidez, costos y desarrollo del personal, factores críticos ahora que el mercado está sufriendo una depresión y las empresas deben ser más fuertes para poder competir”, añadió.

Para una firma como CDI, trabajar con compañías de economías en desarrollo y de origen regional impone algunos retos. “Es un hecho que en esta área encontramos estándares de educación más bajos en comparación con los de Estados Unidos o Europa. La infraestructura de la región (Internet, puertos, carreteras) no está totalmente desarrollada. Aquí es más común encontrar un sistema de liderazgo autocrático y una mayor burocracia, inclusive en el sector privado”, comparó Matheson.

En estas circunstancias, “nuestro programa es más que apropiado, ya que simplifica muchos de los principios complejos utilizados en las empresas, de tal manera que puedan ser practicados por los operadores aun cuando estos no tengan una educación formal. Compañías que utilizan MDW están demostrando que pueden afrontar y vencer incluso a la más fuerte competencia internacional a través de la movilización y empoderamiento de todos los trabajadores de la línea de frente”, aseguró el directivo.

Fuera de estas particularidades, “la necesidad en esta región no es diferente a la de otras partes del mundo. Toda empresa necesita aplicar las mejores prácticas mundiales para competir en un escenario global. La diferencia está en que otros países, por ejemplo de América del Sur, están más conscientes de esta necesidad y, por lo tanto, están más adelantados en la aplicación de estos principios”, destacó Matheson.

LA FÓRMULA

Zapata explicó que una organización alcanza un nivel de competitividad de clase mundial cuando tiene la capacidad de ofrecer productos o servicios de alta calidad, rápidamente y a menor costo que sus competidores.

La metodología *Mission-Directed Work Teams* (MDW), o Equipos de trabajo dirigidos por la misión, está diseñada para equipar a la organización con métodos y herramientas necesarias para traducir estas estrategias clave y principios, en prácticas empresariales significativas que puedan ser implementadas en toda la organización y hacerlas capaces de explorar e identificar oportunidades de mejora continua.

“MDW transforma la línea de frente de



UN EQUIPO DE TRABAJO EN REUNION DE MININEGOCIOS.

PREGUNTAS

¿Qué aportan las metodologías de CDI en tiempos de crisis?

Un enfoque claro y contundente, dirigido a la eliminación de todo tipo de desperdicio y al servicio al cliente.

Confianza en la habilidad de la gente para lograr la excelencia.

¿Qué ganan los clientes con la metodología CDI?

Mejoramiento rápido en calidad, rapidez, seguridad y personal.

Una nueva cultura de trabajo.

La habilidad de hacer un *benchmark* de sus prácticas contra el resto del mundo.

Acceso a una red mundial de consultores experimentados.

¿Qué ganan los trabajadores?

Crear en ellos mismos y tener la confianza de que sí contribuyen.

Condiciones de trabajo significativamente mejoradas.

Oportunidades de desarrollo sustanciales.

Mayor posibilidad de mercadearse en otras compañías.

Seguridad en el trabajo como resultado de la competitividad ganada por su compañía.

la organización en un ambiente laboral altamente productivo y participativo, donde el personal trabaja con un sentido de entrega y pertenencia", dijo Zapata.

Cuando CDI llega a una empresa, primero presenta el programa a la alta gerencia para crear convicción y un ambiente de apoyo total en su rol de entrenadores o *coaches*. Luego se adiestra a los líderes de equipos en las herramientas necesarias para transformar el entor-

no laboral. El líder de equipo es quien dirige el "mininegocio", donde se determina el éxito de la iniciativa de transformación en el área de trabajo.

"En Competitive Dynamics International creemos que, además de los procesos correctos, es necesario lograr el compromiso de la gente. Las compañías en la región no han puesto suficiente enfoque en lograr este compromiso. Por ejemplo, Cervecería Hondureña ha sido reconoci-

da como una de las diez empresas en el ranking de *Great Place To Work* en el área del Caribe y, por consiguiente, ha sido listada como una de las diez mejores cervecerías en el mundo en el ranking de SABMiller, donde compitió con cerca de 72 plantas cerveceras del globo", expresó Matheson.

¿De qué manera enfrentar las resistencias del equipo cuando se busca un mejoramiento sostenido de la calidad? Hay que hacerlo divertido, dijo Zapata.

Además, "si la contribución del equipo es reconocida formalmente, la resistencia se desvanecerá".

"En general, las compañías latinoamericanas que trabajan con nuestra metodología se están probando a sí mismas en un escenario global y obtienen un creciente respeto internacional. Es muy común ver que plantas en Europa y pertenecientes al mismo grupo, después de haber visto el éxito aquí logrado, han decidido utilizar MDW en sus sitios, por ejemplo, Biersdorf Alemania después de haber visitado Biersdorf Brasil", concluyó. ■

El antes y después de Cervecería Hondureña

Antes de la implementación de *Mission Directed Work Teams* (MDW), Cervecería Hondureña era una compañía tradicional, donde los operadores o la gente de "la línea de frente" hacían lo que se les decía sin la más mínima contribución al mejoramiento continuo, describió Ian Matheson, director de CDI. Al momento de introducir su metodología, el desafío inicial de CDI fue establecer mininegocios en la línea de frente para que los operadores tuviesen responsabilidad de su desempeño y, al mismo tiempo, se clarificaran los roles de los siguientes niveles como proveedores de apoyo.

Otro reto fue lograr que departamentos fuera del área de manufactura se alinearan al nuevo modelo de trabajo, ya que en un inicio se veía como una iniciativa exclusiva para el área de producción.

Afortunadamente, los directivos se convencieron rápidamente de los beneficios, pues comenzaron a recibir el apoyo de las personas de una forma como nunca antes lo habían experimentado y entendieron lo que significa realmente "empoderar a la gente".

En la actualidad, Cervecería Hondureña es un lugar estimulante para trabajar, una empresa internacionalmente respetada que genera resultados de clase mundial para todos sus accionistas.