

Cómo iniciar tu rol de Gerente de Planta

¡Felicidades! Después de un tiempo de transición, o de tan solo un par de semanas desde que notificaste tu renuncia en tu empresa anterior, hoy es tu primer día como **Gerente de Planta** en una nueva compañía.

Si no es tu primera experiencia en esta posición, probablemente ya tienes una idea de los pasos a seguir para generar el impacto que se espera de ti. Este artículo, sin embargo, está pensado para quienes no han tenido dicha experiencia; el objetivo es que estas recomendaciones fortalezcan sus acciones y confirmen que tienen lo necesario para tomar las riendas de una planta de manufactura industrial. Los siguientes puntos son básicos; puedes expandirlos según tu situación específica y trayectoria previa.

1. Conoce a tu equipo

Dedica tiempo a conocer a tus colaboradores directos. Asegúrate de programar reuniones uno a uno con cada persona clave de tu nuevo equipo gerencial.

- **Orden y tiempo:** No olvides ninguna posición. Mi recomendación es programarlas en estricto orden alfabético (apellido) para evitar herir susceptibilidades por jerarquías percibidas y dedicar al menos una hora y media a cada persona.
- **Preparación:** ten tu lista de preguntas preparada y registra las respuestas para poder comparar y contrastar perspectivas después. Usa preguntas abiertas, recuerda que quieres capturar el pensamiento de tus colaboradores y sus perspectivas respecto a la situación del negocio.
- **Enfoque:** Notarás cómo un mismo problema se ve distinto desde diferentes "trincheras" y cómo las prioridades pueden estar desalineadas entre los miembros de tu nuevo equipo.

En esta etapa, evita las preguntas personales; estas primeras reuniones deben ser muy formales y enfocadas al negocio. Ya habrá tiempo para conocer al equipo de manera informal.

2. Conoce tu planta: El principio "Gemba"

"Gemba, gembutsu, genjitsu": el lugar, la cosa y el dato reales. Este principio del *Toyota Production System* dicta que la única forma de entender un problema a profundidad es acudir al sitio donde ocurre el problema, observar el objeto del problema y analizar los datos que confirman la desviación.

- **Recorrido exhaustivo:** En tus primeros días, camina por todas las áreas de la planta sin excepción, desde las oficinas hasta los servicios sanitarios en el área de

producción. Incluye el exterior de la planta también. Puede sorprenderte lo que podrías encontrar.

- **Caminatas guiadas e individuales:** Sugiero realizar caminatas con los diferentes gerentes funcionales para entender qué tan alineados están con la realidad del piso de producción, la cafetería o el cuarto de compresores. No te preocupes si caminas los mismos procesos con mas de un gerente funcional. La perspectiva seguramente será diferente entre el Gerente de Calidad y el Gerente de Producción.
- **Escucha activa:** También camina solo para saludar a los colaboradores en sus áreas de trabajo: pregúntales cómo se sienten, escucha sus problemas y propuestas. Ten especial atención a caminar el área de producción. Recuerda que su trabajo —la transformación de materia prima en producto terminado— es lo único que representa valor para los clientes de la empresa.

3. Reconoce puntos débiles y fuertes

Es momento de ser exhaustivo en la revisión de los números. Analiza:

- **Indicadores:** ¿Qué dicen los KPI y los resultados financieros de periodos anteriores?
- **Voz del cliente:** ¿Cuál es la evaluación del desempeño de la planta desde afuera?
- **Procesos internos:** Revisa el cumplimiento de controles, ausentismo y rotación. Ten especial cuidado con el **proceso de lanzamiento de nuevos productos**, ya que un mal arranque puede acarrear problemas graves si no se lleva con disciplina.

4. Prepara tu plan y comunícalo

Lleva un registro de los hallazgos positivos y negativos. Los positivos te servirán para reforzar las fortalezas con tu equipo y superiores. Los negativos debes agruparlos por categorías (Seguridad, Calidad, Producción, Lanzamientos, etc.) y clasificarlos según su impacto potencial.

- **Plan de acción colaborativo:** Comparte el primer borrador con tu equipo de trabajo y ten discusiones honestas con los responsables funcionales. Ellos deben participar en la creación del plan de acción para fomentar la responsabilidad y aportar sus ideas.
- **Gestión de personas:** Si detectas que un miembro del equipo necesita ayuda adicional, discútelo de manera privada para no herir susceptibilidades. Cuida la asignación de recursos; no querrás llevar a alguien al agotamiento, lo que causaría tareas inconclusas y frustración.

- **Estrategia 30-60-90:** El entregable final es tu plan para los próximos 30, 60 y 90 días. Si lo realizas a conciencia, demostrarás a tus superiores que entiendes las condiciones actuales y sabes cómo llevar la planta al siguiente nivel.

5. Alinea tus hallazgos

Tu plan debe estar alineado a los objetivos corporativos, divisionales o de planta. Estos objetivos anuales determinan dónde se invertirán los recursos de la compañía. Si ignoras este punto, podrías carecer de soporte organizacional cuando necesites recursos externos. Además, un plan alineado te facilitará la preparación de presentaciones ante la alta dirección.

6. Comparte, comunica y da seguimiento

Finalmente, comparte el plan con el equipo extendido. El Gerente de Planta debe ser visto como un **Agente de Cambio** que llega para lograr un impacto positivo.

- **Ritmo de trabajo:** Crea "momentum" con tus colaboradores directos y programa juntas semanales para revisar el progreso. Sé flexible ante problemas urgentes que requieran acción inmediata.
- **Resultados, no solo actividad:** Puedes usar herramientas de gestión de tareas para el seguimiento, pero asegúrate de que todos entiendan que lo importante es el resultado final, no solo "cerrar" pendientes para limpiar una lista.
- **Celebra los logros:** Mantener un buen ambiente de trabajo es tu responsabilidad. Una vez alcanzados los hitos, reúne al equipo de manera informal —una carnita asada, un partido de fútbol o una salida al boliche— para reconocer sus contribuciones.

Espero que estos puntos te ayuden a crear el impacto que las organizaciones esperan de un nuevo Gerente de planta. Como puedes inferir, no solamente los puedes usar la primera vez que asumes un puesto, pero pueden ser también una practica regular para crear un mapa de ruta y alcanzar la excelencia operacional.