

MANAGEMENT TPM: EL ELEMENTO OLVIDADO DE LA ESTRATEGIA DE IMPLANTACIÓN

Por: Humberto Alvarez Laverde
Director portal ceroaverias.com

Prestigiosas publicaciones internacionales afirman que el éxito de la compañía Toyota se debe a su habilidad para organizarse y dirigir el trabajo de sus empleados. Numerosas compañías intentan imitar a esta famosa empresa global, invierten grandes sumas de dinero para desarrollar sistemas de ingeniería de producción, similares a los utilizados por Toyota, pero los resultados obtenidos no son alentadores. Estas empresas tratan de adoptar los sistemas Lean Management, pero no han formulado un plan de renovación y regeneración de sus ideas y prácticas de management.

En nuestro trabajo observamos frecuentemente estas dificultades, especialmente cuando participamos en workshops en empresas, que nos solicitan ayuda para identificar las causas del mal funcionamiento de sus iniciativas de mejora continua. En estas empresas encontramos un común denominador: las practicas deficientes de gestión de procesos Kaizen o la ausencia de estas.

Las herramientas TPM son simples y fáciles de desarrollar; sin embargo, lo realmente complejo, es el trabajo de crear un ambiente empresarial, donde se puedan desarrollar nuevos comportamientos de las personas, que posibiliten la aplicación de sistemas de trabajo para la alta productividad, requeridos para procesos como TPM, 5S y Lean Management. El management de la fábrica debe ser considerado como una fuente de ventaja competitiva y se le debe prestar atención cuando se diseña un proceso de implantación de TPM.

El diseño organizacional y el estilo de dirección son partes que integrales del éxito de cualquier organización. Esto implica reconocer el impacto de factores como el conocimiento, información, apoderamiento (empowerment), reconocimiento, forma de liderar, el diseño de la organización que soporta las actividades TPM. Pero el management es más que una suma de partes. Es un conjunto de políticas integradas, prácticas y comportamientos.

Sin pretender ser exhaustivo, a continuación relaciono algunos de los factores fundamentales de los procesos de dirección de TPM a los que se les debe prestar atención:

- Formulación y despliegue de políticas y objetivos TPM desde la alta dirección. Muchas compañías fallan en este punto, ya que consideran que TPM es un tema que debe ser gestionado por los departamentos de mantenimiento. Este es un planteamiento con un grave error conceptual. La aplicación de procesos de despliegue de políticas (Hoshin Kanri), es fundamental para aumentar el

compromiso y el alineamiento del personal con los objetivos de la organización.

- Gestión de la rutina diaria. El trabajo de despliegue de políticas y objetivos finaliza con el establecimiento de un sistema de gestión del día a día y el proceso de auto control de las actividades cotidianas, el cual es realizado por los niveles operativos. Los procesos de despliegue de políticas de la dirección superior y la gestión diaria, funcionan como un sistema de transmisión por cadena. El eje propulsor del sistema, es equivalente al liderazgo que ejerce la dirección superior para que el sistema TPM funcione. Esto exige gestionar el TPM con métricas acordes con el lenguaje de la dirección, esto es, el lenguaje económico y financiero. A nivel operativo, los objetivos superiores son traducidos (similar como lo hace la cadena) en acciones a corto plazo, con sus correspondientes índices de gestión operativos, que facilitan la valoración permanente de las actividades cotidianas planificadas.
- Gestión estandarizada. En igual forma que un operario debe realizar el trabajo de limpieza para satisfacer los estándares 5S y de Mantenimiento Autónomo; la dirección en sus diferentes niveles, debe establecer un trabajo estandarizado de revisión y seguimiento. El calendario de encuentros con grupos de trabajo y las auditorias de fábrica, deben hacer parte de las rutinas de trabajo estandarizado de la dirección. Este trabajo directivo no es frecuente dentro de los equipos directivos que pretenden implantar iniciativas TPM, 5S y Lean.
- Gestión visual - las ayudas visuales son importantes. Los tableros de gestión facilitan los procesos de conversación exigidos para el trabajo práctico TPM. Ya hemos comentado en varias oportunidades, el problema habitual que tienen las compañías que desarrollan deficientemente estos sistemas o no le prestan la suficiente atención. El mensaje sigue siendo el mismo: construya sistemas de gestión visual; en lugar de preparar carteleras con gráficos y fotos que nadie explica, facilite el proceso de conversación, el diálogo y toma de decisiones, frente a este tipo de tableros.
- Gestión orientada al proceso. Numerosas empresas prestan mayor atención a seguir la evolución de los resultados e índices finales del proceso como el OEE. Pocas prestan atención a la gestión de las actividades propuestas para mejorar los índices finales. Este es el típico enfrentamiento entre dos enfoques de management: el sistema tradicional de dirección por objetivos y la dirección por políticas o Hoshin Kanri. Este último enfoque nació en la industria japonesa, dentro de entornos como Just in Time, TQC y TPM y fue creado para reforzar la cultura de mejora continua y se preocupa en gestionar con preferencia, las actividades que se desarrollan para mejorar los índices. Este concepto fue enseñado por el famoso Dr. E. Deming con las siguientes palabras “Apreciado directivo...no se preocupe por el resultado final, preocúpese por las actividades que realiza para mejorar el resultado final”.

Como conclusión, seguimos insistiendo desde este portal, sobre la necesidad de considerar el proceso de desarrollo del TPM, más allá de la visión de aplicar un conjunto de herramientas técnicas, ligadas a la mejora de la fiabilidad de la maquinaria. Esta visión reducida impide aprovechar los verdaderos beneficios que trae un proceso

TPM para una organización. El desarrollo de nuevos hábitos de trabajo, construcción de una cultura de alta competitividad y la implicación total del personal de la compañía en la construcción de capacidades competitivas superiores, deben ser los principales retos del management TPM.

Humberto Alvarez Laverde
Barcelona, 15 de enero 2008