

NECESIDAD DE INTEGRAR LOS PROCESOS EN ESTRATEGIAS DE MEJORA CONTINUA

Kiyoshi Suzaki

En el proceso de mejora continua, comenta el experto japonés Kiyoshi Suzaki, las técnicas Kaizen no son importantes en comparación con la necesidad de guardar una visión amplia de transformación de compañía. Suzaki nos relata la historia de los ciegos y el elefante para explicar este asunto.

Cuenta la historia que un grupo de ciegos se encuentran con un elefante y sucede lo siguiente. El primer ciego toca la trompa del elefante y piensa que el elefante es una gran serpiente. El segundo toca una oreja del elefante, y cree que se trata de una gruesa manta. A continuación, el tercero toca una pata del elefante, y piensa que es un tronco de un árbol.

La historia nos indica que, si no somos cuidadosos, perderemos la imagen de conjunto. Es decir: puede observarse y analizarse cada conjunto de cuestiones o de técnicas, pero quizás sea difícil de captar la imagen total o el impacto total. Por consiguiente, a menudo resulta difícil poner en práctica estas técnicas y aprovechar todo su potencial, a no ser que comprendamos cómo encajan entre sí las diferentes piezas.

En los procesos TPM y Lean Management, se presenta esta dificultad, ya que en cuanto al TPM, se considera que aplicar sencillas técnicas de limpieza y mantenimiento básico por parte de los operarios es suficiente para mejorar la productividad. En Lean Management, numerosos profesionales creen que aplicar técnicas como VSM, SMED y otras conocidas, se resuelve el problema de la pérdida de agilidad de la empresa. Numerosas empresas fracasan implantando iniciativas Kaizen, debido a que no comprenden la globalidad de los sistemas, especialmente, aquellos procesos intangibles y relacionados con el desarrollo y empleo del potencial de las personas.

La combinación de técnicas que muchos profesionales ofrecen en sus cursos, no garantiza el logro de resultados extraordinarios. Son las personas con su energía, sus aptitudes y sus valores compartidos, las que consiguen las cosas. De hecho, muchos de los temas que se exponen en los principios TPM y Lean Management, pueden considerarse de “baja tecnología” y de tan de sentido común, que muchas personas podrían llevarlos con facilidad. Por esto, las ideas frecuentemente presentadas en programas de formación Kaizen no atraigan a aquellos que prefieren un enfoque más intelectual, por lo menos aparente.

Los resultados más notables se logran coordinando las distintas técnicas y las personas. Por separado, como sucede en numerosas aplicaciones en empresas, cada una puede ser insignificante. No obstante, los esfuerzos adecuadamente coordinados de las personas y las técnicas a menudo producen resultados increíbles. En esto consiste el poder

competitivo de una organización. Aquí la premisa básica es que las personas pueden rendir mucho más si se les brindan las oportunidades apropiadas para utilizar su potencial de aptitudes.

Si se compara una fábrica con una orquesta sinfónica, se descubre que una orquesta que funciona bien, posee rasgos similares a los de una fábrica bien dirigida. Cada músico posee aptitudes que se han desarrollado adecuadamente mediante una extensa formación. Cada instrumento tiene su propia tonalidad, y cada músico lo afina y lo trata con mucho cuidado. Sin embargo, también existe un director que interpreta la partitura musical y coordina los esfuerzos de todos los músicos para que la ejecución sea extraordinaria.

Es imprescindible que todos estos elementos se combinen para que la orquesta en su conjunto consiga una interpretación de notable calidad, con armonía, una tonalidad y un ritmo llenos de belleza. No debe faltar ningún elemento. Ningún músico ni ningún instrumento debe desafinar.

En mi opinión, esto constituye una imagen de logro de la excelencia en la fabricación. Todos los elementos deben coordinarse entre sí. Cada músico debe comprender y llevar a cabo la función que es propia, teniendo oportunamente en cuenta la organización en su conjunto. Esta idea aplica con exactitud al proceso de desarrollo del TPM. El TPM posee ocho pilares (músicos) que deben realizar su trabajo en forma perfecta y coordinada. Para lograr eliminar las cinco causas de pérdidas y deterioro de los equipos, es necesario desarrollar los ocho pilares, en igual forma como en la orquesta se requiere de todos los músicos. En vez de centrarse meramente en unos pocos pilares, todos los integrantes de la organización deben compartir las metas a alcanzar. Ha de existir una partitura que indica cuál es el rendimiento preciso, y un director que guía a toda la organización para que rinda al máximo.

A medida que haya más personas que comprendan esta visión del futuro y de la dirección de una compañía, así como la forma en que cada individuo ocupa su lugar en el conjunto, todo el sistema de mejora se integrará de modo eficaz y podrá realizar los cambios necesarios. En una situación tal, por consiguiente, ¿qué clase de formación se requiere, y cómo encajan las diferentes piezas entre sí?

Por desgracia, no creo que pueda recomendarse un enfoque del tipo “receta” para ninguna organización en particular que pretenda desarrollar las iniciativas TPM y Lean Management; es más, la replicación de los métodos de una empresa que ha aplicado TPM o Lean Management a otra, no necesariamente trae buenos resultados. Es necesario realizar el proceso de adaptación a la cultura y a las condiciones de cada compañía. El desafío que se plantea consiste en imaginar una perspectiva más amplia, y desarrollar las aptitudes necesarias para integrar las diferentes piezas de esta imagen de modo que se ajusten a las necesidades económicas y sociales de cada compañía.

Adaptado de “The new manufacturing challenge”
Kiyoshi Suzuki
Editorial Free Press