

NEWSLETTER

ESTRATEGIAS PARA LOGRAR UNA IMPLEMENTACIÓN LEAN EXITOSA

Eliminación de Problemas a través del Poder del Trabajo Estandarizado (Standard Work)

¿Se pueden realmente eliminar los problemas?

Cuando analizamos los problemas que existen en cualquier empresa u organización, es realmente sorprendente darnos cuenta de que siempre ocurre la misma clase de problemas y peor aún, cuando descubrimos que éstos han estado allí por años o incluso por décadas sin que nadie haya sido capaz de eliminarlos.

Esta fue una de las primeras cosas que me impactaron cuando por primera vez trabajé para una compañía en el año de 1975. Descubrí que había problemas que habían estado sin resolverse por más de tres décadas. Hoy tengo más de 28 años como consultor para mejorar la productividad de las empresas y cada vez que trabajo con uno de mis clientes me doy cuenta de que a todos les pasa lo mismo. Han estado viviendo por años con los mismos problemas, sin que nadie los resuelva.

¿Significa esto que es imposible resolver los problemas y hacer que desaparezcan definitivamente?

La respuesta es un rotundo: **NO**

¿Por qué ocurren los problemas?

Los problemas sí pueden eliminarse definitivamente, pero primero debemos entender por qué ocurren los problemas.

Hace ya varios años, después de analizar múltiples casos de problemas en empresas de muy diversos giros y en una gran cantidad de países alrededor del mundo, llegué a la conclusión de que todos los problemas – el 100% de ellos – ocurren por una sola causa: **La gente comete errores.**

Cometer errores es algo común en el ser humano. Con mucha frecuencia nos equivocamos y tendemos a aceptar que “errar es humano”. Lo consideramos algo normal e inevitable. Tal vez por eso es por lo que los problemas continúan sin resolverse, porque cuando pensamos de esa manera, damos por un hecho que los errores continuarán ocurriendo toda la vida y no hay manera de evitarlos.

La realidad es muy diferente. A lo largo de los años he aprendido que existen técnicas para evitar que los seres humanos cometamos errores, por lo tanto, he llegado a la conclusión de que **los errores SÍ pueden evitarse**, pero primeramente debemos entender qué es un error y por qué existen los errores.

Empezaré por plantear algunas definiciones. Iniciaré con la definición de lo que es un error:

“Un error es una desviación con respecto a un procedimiento confiable para lograr un determinado resultado deseado”

La frase anterior nos obliga ahora a plantear la definición de lo que es un procedimiento confiable:

“Un procedimiento confiable es aquel que contiene solo los pasos que cuando se siguen al pie de la letra, nos llevan siempre a lograr un resultado deseable y predecible, pero cuando se altera cualquiera de los pasos, ya sea en su contenido o en su secuencia nos llevará siempre a un resultado no deseable y predecible”

Por conclusión, cada vez que cometemos un error estamos logrando un resultado no deseado, lo cual es en sí un problema.

¿Por qué la gente comete errores?

Habiendo establecido que todos los problemas ocurren porque la gente comete errores, analicemos ahora cuáles son las 3 causas por las cuales la gente comete errores:

1. **No existe un procedimiento confiable.** – Si nadie ha establecido un procedimiento confiable, entonces existirá la posibilidad de que cada persona haga el trabajo “a su manera” o como mejor crea que debe hacerse. Esto introduce la alta posibilidad de que muchas personas hagan cosas incorrectas (errores) que finalmente afectarán al resultado final en términos de calidad, costo o tiempo; lo cual es un problema.
2. **Sí existe un procedimiento, pero éste no es confiable o está mal hecho.** – Si el procedimiento no es confiable, entonces no garantizará que se logre el resultado deseado, lo cual es un problema. Si está mal hecho y la gente lo sigue, no logrará el resultado deseado, lo cual también es un problema. Cuando la gente se da cuenta de que los procedimientos están mal hechos, muchas veces ellos toman sus propias

decisiones sobre cómo hacer las cosas, lo cual, en última instancia, introducirá una gran variabilidad en el proceso, lo que provocará que muchas veces no se logre el resultado deseado, lo cual también es un problema.

3. **Sí existe un procedimiento confiable, pero la gente no lo sigue al pie de la letra.**
 - Al final, si la gente no respeta el procedimiento, estarán cometiendo errores y habrá problemas. Esto puede ocurrir por varias razones:
 - a. **El personal no fue debidamente entrenado.** – Hacer un procedimiento confiable, no es suficiente. Es necesario que las personas que tienen que seguir ese procedimiento sean debidamente capacitadas y entrenadas hasta certificar que han adquirido las habilidades necesarias y que son capaces de cumplirlo correctamente.
 - b. **Falta de supervisión.** – Aún y cuando la gente haya sido debidamente entrenada, es necesario que exista una supervisión que se asegure de que todo el trabajo se hace exactamente como lo establecen los procedimientos confiables. Cuando falta esta clase de supervisión, es cuestión de tiempo para que gradualmente se empiece a degradar la forma en que los trabajos se hacen y se pierda la disciplina. Eventualmente algunas cosas no se harán como lo establece el procedimiento confiable y habrá problemas.
 - c. **Falta de auditorías externas al proceso.** – La buena supervisión es necesaria, pero no es suficiente, porque con el paso del tiempo, también se puede ir degradando la eficacia de la supervisión. Por eso existen las auditorías externas periódicas, que son evaluaciones muy bien planeadas que tienen la finalidad de mantener la integridad de los sistemas de trabajo. Las auditorías de sistemas como ISO son un buen ejemplo de esto. Cuando una empresa obtiene una certificación, ésta no es para toda la vida. Tiene una fecha de caducidad y una nueva auditoría debe realizarse para poder otorgar un nuevo certificado por un periodo adicional de tiempo.

En resumen, los tres tipos de errores tienen una relación directa con “**procedimientos**”:

1. No hay **procedimiento**
2. El **procedimiento** está mal hecho
3. El **procedimiento** no se respeta

El Trabajo Estandarizado (Standard Work)

En mi experiencia de muchos años con muchas compañías me he encontrado que en general existe muy poco entendimiento de lo que significa “Trabajo Estandarizado”. Para la mayoría de las empresas eso quiere decir “Hacer muchos procedimientos” y en el mejor de los casos, declarar éstos dentro de sus sistemas de calidad, pero por lo general no se profundiza en entender en detalle este concepto.

Cuando el concepto de Trabajo Estandarizado empezó a cobrar fuerza, a raíz del gran valor que se le concedió dentro del Sistema de Producción de Toyota, muchas empresas intentaron copiarlo, pero sin entender algunos principios fundamentales para que fuera realmente exitoso.

Dentro del Sistema de Producción de Toyota, los procedimientos estándar juegan un papel crucial porque todo el personal tiene muy claro que:

“Todo trabajo debe estar altamente especificado en cuanto a contenido, secuencia duración y resultado”

Además de que todos tienen muy claro que cada procedimiento estándar contiene toda la información disponible hasta ese momento para hacer el trabajo de la manera “**óptima**”, esto es, con la mayor calidad, con el menor costo y en el menor tiempo posible. Cuando el personal reconoce que en cada procedimiento se define la forma óptima de hacer algo, es claro que hacerlo de manera diferente (cometiendo errores) solo llevará a que el trabajo se vea afectado en una menor calidad, en un mayor costo o en un mayor tiempo, lo cual claramente es un **problema** para todos.

Esa es la razón por la que en Toyota se pone un especial énfasis en el cumplimiento de los procedimientos, a tal grado que ellos han incorporado el concepto de “**Andon**” que no es otra cosa que dar avisos visuales y audibles por parte de cada operario dentro de los procesos cada vez que se comete un error o se incumple con un procedimiento y es obligación de cada supervisor tomar nota del incumplimiento, porque cada uno de ellos es visto como un problema que debe ser resuelto. Este concepto, por intrascendente que parezca, es algo que hasta la fecha no ha podido ser copiado en la mayoría de las empresas en el mundo. Solo como referencia, mientras que en una planta de Ford o GM se registran de 3 a 4 incumplimientos a los procedimientos en un día de trabajo, dentro de una planta típica de Toyota, se registran del orden de 2,500 avisos de incumplimiento de un procedimiento. La gran diferencia entre estos casos se encuentra en la cultura de las organizaciones por lo que sucede después de un aviso. En una planta con cultura occidental, un aviso de incumplimiento es visto como una evidencia de que la gente no sabe hacer su trabajo y los que incumplen son reprendidos. En cambio, en una planta de Toyota, un incumplimiento es visto como un problema que tiene una persona y todos deben buscar la forma de ayudar a resolver ese problema.

El Mejoramiento de los Procedimientos Estándar

Una vez que queda clara la idea de que cada vez que se incumple un procedimiento se está incurriendo en un problema, entonces se vuelve evidente la necesidad de mejorar los procedimientos para que éstos sean más fáciles de cumplir y estas mejoras pueden incluir

elementos de control para evitar que los errores vuelvan a ocurrir, así entre las mejoras que típicamente se incorporan a los procedimientos podemos incluir:

- ✓ Ayudas visuales que faciliten la comprensión de cómo hacer el trabajo para evitar cometer errores
- ✓ Incorporar alarmas que adviertan cuando alguna condición de anomalía o de error está presente para que los operarios tomen acciones correctivas
- ✓ Incorporar protecciones que hagan que los procesos se detengan automáticamente cuando se ha detectado alguna condición anormal o de error
- ✓ Incorporar dispositivos “a prueba de error” o **Poka Yoke** que impidan que se pueda cometer un error.

Si usted desea tener un mayor conocimiento sobre cómo aprovechar las ventajas del concepto de Trabajo Estandarizado como una forma de ir eliminando gradualmente (y para siempre) los problemas en su empresa, no dude en ponerse en contacto con nosotros. Será un gusto poder colaborar con sus esfuerzos de mejora.

Si usted tiene interés en algún tema en particular, por favor envíenos sus comentarios para incluirlos dentro de nuestros boletines informativos.



Luis R. Mosqueda
Productivity Latinoamérica

PRODUCTIVITY es una organización que fue fundada en 1979 en los Estados Unidos de América y es la empresa de consultoría y entrenamiento más antigua en el mundo en los temas de Lean Manufacturing y TPM. Cuenta con oficinas en Estados Unidos, México, Europa, y Asia. Para más información, diríjase a PRODUCTIVITY LATINOAMÉRICA +52 (81) 8378 0126 o a info@productivity-la.com

© Copyright 2024, Productivity LA, S. A. d e C. V.