

LA DIRECCIÓN DE PERSONAS EN LOS SISTEMAS DE PRODUCCIÓN ESBELTA

Por: Humberto Alvarez Laverde y Yolanda Acosta Urrego

La producción esbelta (Lean Production) abre las puertas a la renovación de las prácticas operativas de la compañía y de los sistemas de gestión del talento de las personas en las industrias. Para garantizar el sostenimiento de un sistema de producción esbelta, se debe realizar un análisis detallado de los elementos de dirección del talento humano que tienen efectos significativos en la motivación e implicación del personal de la empresa. Adicionalmente, es necesario poner al día las políticas de dirección de personas y las prácticas de desarrollo humano.

Este artículo explora algunos de los elementos que deben considerarse como factores clave, para la creación del espacio donde un sistema de producción esbelta se pueda desarrollar plenamente. Para superar las buenas intenciones y lograr resultados palpables, es necesario trabajar sistemáticamente, entre otros, en los siguientes puntos:

- Renovación de las políticas de gestión de personas.
- Formación de pequeños equipos para implicar a los trabajadores.
- Nuevos sistemas de capacitación.

La producción esbelta posee sistemas de trabajo que facilitan la identificación de cualquier posibilidad de error, en forma rápida; también, promueve la delegación de tareas de mejora a los trabajadores relacionados con el proceso productivo.

- Procesos de conversación y acuerdos
- Delegación y “empowerment”

El sistema de producción esbelta es un proceso cuya meta principal es la reducción dramática de pérdidas y maximización de las actividades que añaden alto valor al proceso. Este sistema, desarrollado inicialmente en Toyota, es aplicado en la actualidad en un número importante de industrias en el mundo. La producción esbelta posee sistemas de trabajo que facilitan la identificación de cualquier posibilidad de error en forma rápida, además promueve la delegación de tareas de mejora a los trabajadores relacionados con el proceso productivo.

El rol de los miembros de los equipos operativos en una industria

condiciones que impone el desarrollo de un sistema de producción esbelta.

En gran medida, los departamentos de gestión del talento humano buscan integrar las formas de manejo de personal con el plan de mejora de las operaciones en la empresa. La introducción del sistema de producción esbelta implica el establecimiento de un nuevo tipo de relaciones industriales, nuevos modelos de formación y entrenamiento; pero en especial, la forma en que se transfiere la responsabilidad de la mejora de los procesos a los operarios.

Los avances técnicos exigen un reordenamiento en el sistema de producción, lo cual ha llevado consigo una evolución en el

En el sistema de producción esbelta, los operarios participan en el diseño de su propia estructura de trabajo y preparan cuadros de autocontrol, explicando con precisión cada paso que realizan en sus actividades de gestión autónoma.

cambia cuando se introduce el sistema de producción esbelta. Los operarios adquieren mayor responsabilidad en la identificación de pérdidas, eliminación y estandarización de las tareas, asegurando el logro de metas superiores de productividad. Las prácticas cotidianas de producción también sufren alteraciones, al eliminar drásticamente los inventarios que esconden pérdidas de eficiencia.

La producción esbelta implica desarrollar un sistema de trabajo estandarizado y una nueva forma de organización en pequeños equipos, los cuales colaboran intensamente en el estudio y formulación de propuestas para mejorar los procesos. Estos pequeños equipos utilizan sistemas de control visual para facilitar su trabajo; por otro lado, valoran autónomamente el avance en tiempo real de las cifras relevantes de producción. Las novedades existentes en el trabajo cotidiano son estudiadas con detalle y el personal participa en las labores básicas de mantenimiento a través de un enfoque preventivo y para la detección oportuna de incidencias en la maquinaria. Con el objetivo de flexibilizar las operaciones de producción, se hace necesaria la polivalencia del personal y aumentar el conocimiento del mismo sobre el funcionamiento de los procesos, maquinaria, causas de defectos en el producto y la forma de corregirlos y evitarlos.

Renovación de las políticas de gestión de personas

Atravesamos un momento de evolución en la dirección de personas, coincidiendo con la transformación de los sistemas de producción inspirados por los principios de producción esbelta. Hoy en día, numerosas empresas han adoptado este esquema de trabajo; sin considerar las modificaciones de las políticas de gestión de personas y experimentado dificultades para obtener los resultados esperados. La dirección de personas debe enfrentar el reto de adaptarse a las nuevas

papel tradicional de las personas. Expertos como Walton y Susman, autores del libro “Políticas de Recursos Humanos para los nuevos procesos”, exponen la necesidad de contar con gente capaz y comprometida. Además, muestran cómo los progresos en tecnología de manufactura, incrementan la interconexión de factores como agilidad, adaptabilidad al medio cambiante, dependencia de un número menor de personas capacitadas, incremento del capital de inversión para el desarrollo por cada empleado y aumento del conocimiento que posee el trabajador, entre otros.

La coordinación del trabajo, así como la flexibilidad en todas las actividades y la capacidad de las personas, son aspectos necesarios para lograr introducir el cambio de manufactura esbelta con éxito. Por otro lado, una dirección ágil e innovadora es fundamental para dirigir personas más formadas y con mayor capacidad de independencia o autonomía en el trabajo. La conservación de la experiencia y del conocimiento que poseen los trabajadores, es una labor básica del nuevo management; sin dejar de lado las relaciones con los sindicatos, los cuales deben reconocer la necesidad de renovación de los conceptos de relaciones industriales.

Formación de pequeños equipos para implicar a los trabajadores

Asignar responsabilidades y poder de decisión a los trabajadores debe ser la primera premisa de la dirección en la transformación de las políticas para la dirección de recursos humanos. La formación de pequeños equipos genera la necesidad de desarrollar a las personas en liderazgo, dejando de lado los sistemas tradicionales de dirección; de esta manera, dar paso a formas más participativas de conducir el personal. Las nuevas tareas de la dirección de personas comprenderán la preparación de grupos, el desarrollo de competencias para

la gestión autónoma del trabajo diario y el fortalecimiento del concepto de ayudar a otros a resolver problemas; todo esto, como un valor clave de una empresa “esbelta” y ágil.

La creación de equipos es un eje fundamental dentro de la estrategia de producción esbelta y debe ser un principio adoptado realmente por la dirección. En caso contrario, existe el riesgo de paralizar el proceso de desarrollo o que éste no cuente con todo el respaldo; así, los resultados no serán los esperados por la dirección. La perfecta coordinación de labores y reunión de fuerzas permitirá reorientar el potencial de todos los colaboradores para incursionar sólidamente en la estrategia de producción esbelta.

Los equipos pueden ser definidos con la colaboración de los integrantes de cada área de trabajo. La organización de equipos pequeños de trabajo, se adopta dentro de una filosofía corporativa orientada a crear verdaderas “mini fábricas” o líneas de producción con sus objetivos y cuenta de resultados específicos. Estos grupos participan en el despliegue de objetivos, estudio de causas de desviación de las metas y la implantación de acciones de mejora para asegurar que los objetivos sean alcanzados de forma segura en cada período.

En el enfoque de producción esbelta, los operarios participan en el diseño de su propio sistema de trabajo y preparan cuadros de autocontrol, explicando con precisión cada paso que realizan en sus actividades de gestión autónoma. Las operaciones para ejecutar las tareas se estandarizan, es decir, son repetidas continuamente tanto en movimientos, como en duración, incluyendo las reuniones diarias, rutas de limpieza e inspección de equipos y hasta las sesiones de trabajo en pequeños grupos de estudio de mejora.

Las funciones de trabajo tradicionales cambian profundamente; por ejemplo, la antigua labor de los ingenieros, en la cual establecen estándares, en el sistema de producción esbelta, es entregada a quienes trabajan directamente con la maquinaria. Ya no existen las responsabilidades individuales; sino “misiones” del equipo. En un principio los estándares desarrollados con la participación de los operarios no serán los mejores; sin embargo, al someter estos estándares a procesos de mejora continua, se lograrán obtener estándares de trabajo de un grado superior, pero con la ventaja de haber logrado el compromiso total de las personas para que los apliquen eficazmente.

El cambio más profundo de introducir un sistema de producción esbelta se evidencia en las exigencias de trabajo para el personal, sin importar su área de trabajo: mantenimiento, entrenamiento, calidad, logística, etc. Estas exigencias tienen que ver con la forma como se debe realizar el trabajo (estándares), el tiempo límite requerido y los detalles de calidad y seguridad específicos. Por otro lado, los niveles directivos definirán metas más claras para los operarios y demás personal auxiliar.

La implantación de la metodología de trabajo de los sistemas de producción esbelta, ahora trae nuevas formas de relación entre personas, ya que la coordinación de los trabajos se logra

gracias a los sistemas de trabajo, de formación y certificación del personal, estandarizados. Es así, como todas las conexiones entre el personal están diseñadas con gran detalle, obligando a ubicar a los trabajadores en las posiciones correctas. Las áreas responsables del desarrollo del talento humano deben reevaluar sus procesos de selección y entrenamiento a fin de cumplir con los nuevos requisitos de trabajar en forma estandarizada.

Las transformaciones dentro la cultura organizacional, para un sistema de producción esbelta son difíciles en muchos casos, en alguna medida, por una cierta reacción de protección de la rutina y la forma tradicional de hacer las cosas. Los colaboradores manifiestan su desacuerdo mediante acciones defensivas y por otro lado, los responsables de la labor de cambio pueden asumir una postura de control excesivo; llegando a ser nociva. No se debe olvidar que los resultados del personal, están relacionados con la capacidad de participación en el desarrollo de los nuevos sistemas de trabajo. Por este motivo, se requiere un trabajo de sensibilización y preparación para lograr la plena aceptación de los métodos de producción esbelta; es prácticamente imposible introducir los principios de producción esbelta en una fábrica si no se implica al personal operativo desde el mismo momento en que se planifica el plan maestro a ser utilizado para la introducción del nuevo sistema en la fábrica.

Nuevos esquemas de capacitación

Para introducir un sistema de producción esbelta es necesario establecer una nueva idea de formación. Primero deben identificarse las habilidades y conocimientos necesarios para generar programas de desarrollo de habilidades y competencias, con el propósito de garantizar la evolución permanente de cada empleado. El liderazgo es un tema de especial atención, sobre todo porque existen destrezas de administración de personas que se deben impulsar en los niveles más operativos de la compañía; por ejemplo, la gestión de formación debe realizarse en los niveles más operativos. El sistema de producción esbelta genera una reducción de niveles jerárquicos en la organización; pero esto mismo exige, el fortalecimiento de las habilidades de coordinación y realización del trabajo en pequeños equipos de trabajo.

La formación cambia dentro de los sistemas esbeltos de producción, convirtiéndose en una labor de prestigio y una responsabilidad directa de cada jefe que tiene a cargo equipos humanos; ya no es el departamento de formación el que establece las políticas de desarrollo en forma unilateral. Cada jefe debe participar en la identificación de las competencias y necesidades de acciones formativas requeridas para el logro de los objetivos; así como también, debe gestionar la formación y seguir en detalle su aplicación, sin olvidar los resultados obtenidos a través de estas acciones formativas.

El objetivo no es cumplir un presupuesto de horas de formación por persona, sino aumentar los resultados desarrollando las habilidades y competencias necesarias. Buena parte de la formación es ejecutada en el puesto de trabajo, empleando instrucciones de trabajo estandarizadas y observación directa

en el lugar donde se realiza la acción. La certificación de los formadores llega a ser una pieza clave de los nuevos modelos de educación y entrenamiento, los formadores certificados son seleccionados dentro de los equipos de profesionales con más experiencia. Esta función es una labor de prestigio en los entornos de producción esbelta.

Capacitar a los subalternos en procesos técnicos de mejora continua les dará las herramientas para resolver problemas más fácilmente y manejar de manera adecuada el sitio de trabajo. En principio, la formación se dirige hacia la búsqueda de una mayor disciplina y desarrollo del trabajo empleando estándares. Progresivamente, se podrán incluir nuevos métodos y técnicas propias y especializadas del sistema de producción esbelta; así como también, métodos de control del taller o de gestión de actividades diarias empleando sistemas de gestión visual.

Manejar conflictos en forma constructiva

Los problemas deben manejarse con bastante cuidado para que no interfieran con la innovación y el aporte de ideas. Durante la implantación de procesos de producción esbelta, se deben crear mecanismos para la resolución de conflictos especiales, a fin de canalizar las energías en la mejora de los sistemas y la obtención de resultados superiores. La motivación de los colaboradores es incrementada por medidas orientadas a intervenir en discrepancias, las cuales incentivan un ambiente de confianza. Un equilibrio entre control y delegación, evita la completa sumisión o la anarquía total. Los empleados deben sentirse seguros de la permanencia en su cargo, además de recibir el reconocimiento justo por su participación.

Este sistema de producción crea demandas nuevas a nivel de las relaciones industriales. La comunicación es la base de la confianza y en este aspecto, los gerentes tienen una responsabilidad primordial. Por su parte, los empleados deben comprometerse de lleno con su labor, hallando nuevas formas de operar y resolver sus conflictos autónomamente, así se llega a un nivel deseado de reducción de pérdidas.

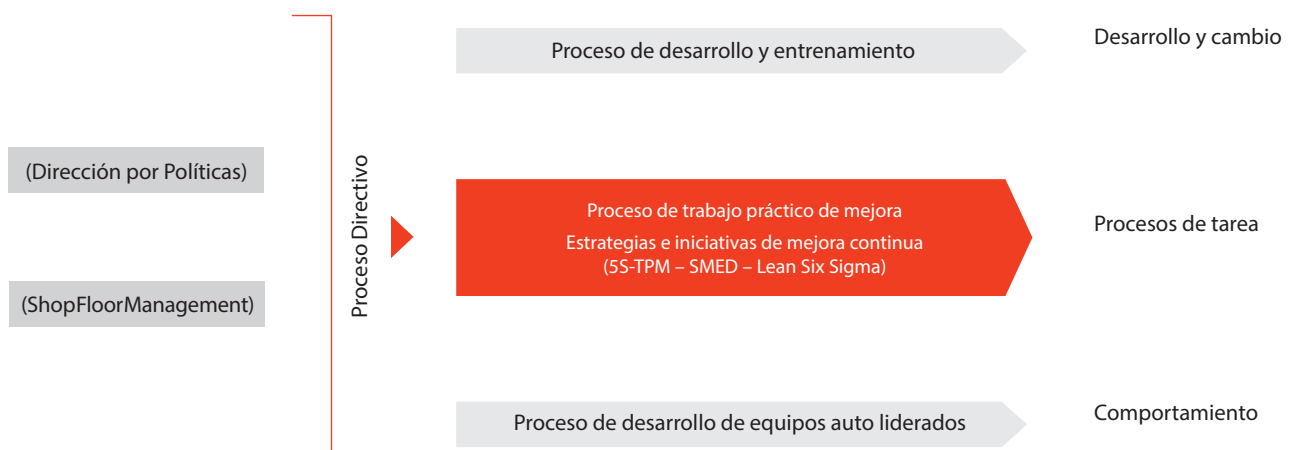
Mahoney habla de un nuevo sistema de salarios, reflejando el efecto de la manufactura esbelta en los salarios. Este experto propone que la paga se debe basar en tres elementos: primas, bases y maestría. Los empleados deben recibir el mismo salario base, con pagos extra para aquellos con maestría y habilidades específicas que el equipo necesita. Todos estos pagos extra se basan en el alcance de metas en tareas asignadas. Esta idea ha sido más profundamente expandida por expertos como Peter Herriot, autor de "Negocios, Recursos Humanos y Contrato Psicológico", quien recientemente examinó las vinculaciones laborales y propone contratos psicológicos individuales, lo cual tendría un impacto en la contratación colectiva con la compañía, procurando una mayor flexibilidad, mediante la negociación de contratos individuales.

Conclusiones

La manufactura o producción esbelta ha cuestionado numerosas prácticas en las empresas. No sólo desde el punto de vista de los métodos de trabajo, planificación y control de los resultados. Es necesario transformar la forma como se gestiona el talento y las personas para facilitar el buen desarrollo de los métodos técnicos. La figura organizacional, indispensable en el sistema de producción esbelta, es el desarrollo del trabajo en pequeños equipos, los cuales no son voluntarios como lo sugirió el Control Total de Calidad. Los pequeños equipos "lean" hacen parte de la formalidad de la organización y desarrollan su trabajo orientados por los objetivos de la empresa. Gestionar una empresa, sobre la base de una organización formada por equipos, implica una nueva forma de dirigir, formar, controlar, motivar y reconocer. Un equipo de directivos, que pretenda obtener lo mejor de los sistemas de producción esbelta, deben incluir acciones orientadas a renovar las prácticas directivas, en sus planes de trabajo, siendo la gestión de personas una de las más importantes.



Clasificación de los procesos en producción esbelta



Humberto Alvarez Laverde

Humberto es MBA por el IESE Business School y Doctor Ingeniero Industrial. Realizó estudios de Dirección Industrial en el Instituto Asia Bunla Kaikan en Tokio. Realizó entrenamiento en las siguientes empresas en Japón: Toyota Motors, Nissan Motors, Okuma Machinery, Kawasaki Steel Works, Sumitomo Electric, National Panasonic y Ryhm Watch. Participó en los programas Goal/WCM de la Harvard Business School en Boston e Ingeniería Kansei en la Universidad de Texas A&M en Austin. Formado en Tecnologías de Mantenimiento con la Comisión Internacional de Energía Atómica de Naciones Unidas. Ha colaborado entre otras con las siguientes corporaciones: General Motors, Mabe Group, Mahle, Robert Bosch, Mercedes Benz España, Nestlé, Unilever, Coca Cola, Siemens, Team Foods y otras.

Yolanda Acosta Urrego

Yolanda es Ingeniera Industrial. Realizó el programa de certificación como Instructora Internacional TPM No. 228, otorgado por el JIPM en Brasil. Es coach ontológica certificada por la Escuela Newfield Network. Coach senior de liderazgo generativo por el The Institute of Generative Leadership de Bob Dunhan. Certificada Lean Advisor por AMS, Ltd. Trabajó como jefe de producción y gerente de fábrica en empresas farmacéuticas y sector alimentario. Ha colaborado como consultora entre otras con las siguientes organizaciones: Boheringer Ingelheim, Coca Cola, Avon, Lincoln Electric, Caterpillar, Cerrejón Coal minería pesada, Syntofarma y otras.