

REALIDAD DE LA LÍNEA MODELO EN EL DESARROLLO DEL TPM

Por: Humberto Alvarez Laverde
TPM Senior Consultant
Apsoluti Group, S.L.

En la redacción de ceroaverias.com recibimos consultas y opiniones sobre detalles de la metodología TPM. Hemos querido en esta oportunidad tomar el tema de la necesidad de la línea modelo para iniciar TPM, ya que son varias las inquietudes que nuestros visitantes tienen sobre este asunto.

Definición

Según JIPM la línea modelo es un equipo o línea definido por medio de criterios objetivos (Ej.: facilidad para el aprendizaje de la metodología, equipo/línea cuello de botella, equipo/línea crítico, alto coste de mantenimiento, seguridad de las personas y del producto, calidad del producto, resultado rápido, entre otros), para servir como fuente de aprendizaje ("material didáctico") en la conducción de las actividades de perfeccionamiento de la eficiencia productiva o, más específicamente, en el desarrollo de actividades de Mantenimiento Autónomo (Etapas 1 a 3) y Mejora Enfocada, apoyados por el Mantenimiento Planificado y Educación y Entrenamiento.

Según JIPM "La definición y el inicio del equipo/línea Modelo ocurre en la Etapa 3 de la Fase de Preparación del TPM y es un paso preparatorio antes del lanzamiento del TPM. El Gerente del Área debe ser el principal responsable, junto con sus líderes y operadores, de desarrollar las actividades de TPM en el Modelo, con las orientaciones metodológicas de los subcomités de los Pilares y de la Secretaría TPM".

La definición de JIPM de línea modelo nos sugiere que una empresa que pretende implantar TPM, debe seleccionar una máquina, línea o sección, con el propósito de servir de laboratorio de aprendizaje para el desarrollo de las actividades de pilares clave, bajo la dirección de los jefes superiores, gerentes o directivos. Esta línea independiente de los criterios seleccionados, debe servir para traducir a la práctica los principios, metodologías y aplicación de las herramientas de los pilares fundamentales.

Opiniones

Algunos de los visitantes a nuestro sitio web, nos manifiestan que esta sugerencia del JIPM es casi imposible de cumplir por las múltiples ocupaciones que los altos directivos industriales tienen para encargarse del desarrollo práctico de las actividades de los pilares clave, en especial del mantenimiento autónomo. "Estos directivos nunca tienen tiempo, no se implican en el trabajo

práctico, prefieren las reuniones en la sala de juntas y no bajan al sitio de trabajo o definitivamente”, manifiestan que han “ya han dado permiso y autorización para iniciar TPM”.

Otro grupo de personas nos indican que el trabajo operativo que hacen los gerentes en las líneas modelo no es útil, ya que el conocimiento que adquieren sobre las acciones de pilares es el mismo que recibe un operario o mando de la fábrica y “más parece un show del gerente” para mostrarle al personal su interés por el proyecto que un trabajo de aprendizaje para él, manifiestan algunos operarios.

Análisis

En nuestra opinión, consideramos que estos comentarios, muy frecuentes en las empresas, muestran una interpretación incorrecta de lo que debe ser una experiencia directiva en la línea o equipo modelo. Es necesario entender el propósito del trabajo de formación que se debe realizar en la línea modelo, para que esta pueda cumplir su propósito y fines como instrumento de aprendizaje, como también, como instrumento para el inicio del cambio de la cultura de trabajo en una planta.

Primero que todo, la falta de tiempo de los directivos es un síndrome arraigado en numerosas corporaciones. Los procesos TPM como cualquier otro tipo de iniciativa de transformación se ven expuestos a la pérdida de interés, debido a la falta de ejemplo por parte de los directivos superiores. Hace algunos años un proyecto TPM que prometía mucho se suspendió por la falta de interés, según decía los empleados de la empresa de bajo rango. Pero el interés no faltaba, ya que los directivos estaban seguros de los buenos beneficios que podría traer el proyecto a los resultados económicos y sociales de la compañía. El problema empezó por que un alto directivo, el que había iniciado el proyecto, no podía asistir a la mayoría de reuniones mensuales de trabajo, programadas para poner en marcha las actividades en la línea modelo. Cada vez cuando prometía que si asistiría, alguna “crisis” se lo impedía. Cada vez reiteraba su apoyo al proyecto, pero cuando los líderes del área piloto trataban de fijar una nueva fecha para la reunión, su calendario siempre estaba más repleto. Como todos siguen el ejemplo de los líderes ejecutivos, este patrón de comportamiento se extendió rápidamente por toda la jerarquía y el proyecto no funcionó. El problema fundamental, no era la falta de tiempo sino la falta de flexibilidad en el tiempo.

Es frecuente en los programas de entrenamiento que se realizan al inicio de un proyecto TPM, invitar a los directivos superiores a participar en la realización de los talleres de instrucción de 5S y MA. Generalmente asisten a estos talleres y sus aportes son muy buenos. Sin embargo, posteriormente, no continúan asistiendo a las rutinas de trabajo periódicas necesarias para realizar el trabajo en la línea modelo por la falta de tiempo. A estos directivos no les interesa participar en el trabajo de MA en la línea modelo, ya que perciben que el trabajo de inspección a través de limpieza debe ser realizado por los operarios y no van a utilizar un tiempo valioso en este tipo de actividades. Creemos que una de las causas de esta clase de comportamientos en los directivos es el diseño equivocado de los planes de entrenamiento para este tipo de personas.

La formación y entrenamiento de directivos superiores en la metodología 5S y MA debe ir más allá del trabajo técnico de inspeccionar los equipos. Sabemos que la inspección es útil ya que le permite al directivo conocer de primera mano los problemas de las áreas de trabajo. Sin embargo, los programas de formación para directivos deben ir más allá de enseñarle a observar los problemas en los equipos y procesos. El entrenamiento en la línea modelo para directivos debe orientarse al aprendizaje de los sistemas de gestión y en especial, valoraciones de comportamientos que se están creando y el avance en el cambio de cultura. Buena parte de las causas de los problemas operacionales, tienen que ver con comportamientos no adecuados de los empleados en los puestos de trabajo. La línea modelo debe servir a los directivos como un laboratorio de aprendizaje donde puedan probar sistemas de gestión del cambio y nuevas iniciativas de conducción de personas y desarrollo de competencias. Este debe ser el trabajo más importante que debe realizar un directivo en la línea modelo, más allá de la propia experiencia que pueda obtener inspeccionando el equipo a través de la limpieza. Probar nuevas formas de implicar al personal, reconocer y entrenar al personal, valoración de comportamientos asociados a competencias y obtener mejores resultados a través de nuevos sistemas de conducción de personas, será más útil y retador para el directivo superior.

Fundamentos del aprendizaje directivo en TPM

Sugerimos que el entrenamiento para directivos en metodologías TPM, en especial las 5S y MA, sigan los cuatro pasos del ciclo Kolb del aprendizaje experiencial. Según este experto norteamericano, para que exista un aprendizaje efectivo, se deben desarrollar las cuatro etapas del aprendizaje:

1. Al realizar un trabajo, adquirimos una experiencia concreta.
2. Luego reflexionamos sobre aquello que hicimos, sobre la experiencia, estableciendo una conexión entre lo que hicimos y los resultados obtenidos. (Etapa de observación reflexiva)
3. A través de las de las reflexiones obtenemos conclusiones o generalizaciones, que son principios generales referidos a un conjunto de circunstancias más amplias que la experiencia particular. (Etapa de conceptualización abstracta)
4. Por último, probamos en la práctica las conclusiones obtenidas, utilizándolas como guía para orientar nuestra acción en situaciones futuras. (Etapa de experimentación activa).

De acuerdo al ciclo Kolb de aprendizaje experiencial, la línea modelo empleada como laboratorio de aprendizaje de directivos, se comportaría de la siguiente forma:

1. Una vez los directivos reciben instrucción sobre el funcionamiento del TPM, digamos, el paso uno de MA, se les invita a realizar una experiencia práctica en un equipo que permita aplicar las técnicas de identificación de anomalías, etiquetado con tarjetas rojas y azules, preparar lecciones de un punto, mapas de seguridad, etc. Los directivos tuvieron una experiencia concreta práctica de cómo se hace un proceso de inspección a través de la limpieza y luego, la forma de gestionar las actividades posteriores a la inspección.

2. En la etapa dos los directivos observan lo sucedido y reflexionan acerca de ello (proceso de observación reflexiva). En esta etapa se puede comprender los efectos de sus acciones en esta situación particular y se pueden adelantar sobre los posibles resultados que pueden alcanzar si se repite una situación similar. Los directivos en esta etapa reflexionan sobre la presencia de anomalías y otros problemas, y en la mayoría de los casos, no entienden por qué existen en la planta. Por ejemplo, encuentran riesgos de seguridad que no se han eliminado, trabajos de mantenimiento realizados con baja calidad, presencia de desorden, documentos en mal estado, etc. También reflexionan sobre los beneficios alcanzados al eliminar estas anomalías y su efecto en la reducción significativa de averías. Aprenden sobre la forma de asegurar que estas anomalías o problemas son eliminados y se disponen de acciones para que no se vuelvan a repetir.
3. Utilizando las observaciones y reflexiones obtenidas en la experiencia, los directivos llegan a conclusiones y generalizaciones, o las denominadas “conceptualizaciones abstractas” en términos de profesor Kolb. En esta etapa se logra comprender los principios generales que rigen los efectos de las acciones realizadas en la línea modelo, obteniendo un principio general de utilidad para su trabajo futuro tanto en situaciones similares y otras diferentes. Los directivos en esta etapa de aprendizaje de TPM reconocen la importancia de eliminar radicalmente las anomalías, ya que estas son en un alto porcentaje, las causas de numerosas averías y otro tipo de problemas que generan pérdidas de productividad. Reconocen que las rutas de gestión estandarizadas y el desarrollo de comportamientos y disciplinas de trabajo de observación permanente, servirá para sostener los logros alcanzados.
4. Por último, las experiencias adquiridas (experimentar activamente) permite llevar las conclusiones adquiridas a nuevas situaciones. En el caso de MA para el paso uno, los directivos ven la posibilidad de replicar la experiencia en otras áreas de la fábrica o del negocio, teniendo el conocimiento suficiente para adaptar el trabajo a nuevas condiciones.

Como se puede observar, cada etapa tiene su propio valor, ya que en cada una de ellas se genera una forma particular de conocimiento. Para lograr un verdadero aprendizaje, se debe recorrer las cuatro etapas del ciclo.

Queda justificada la importancia de la línea modelo como laboratorio de aprendizaje para directivos. Lo que no es claro es lo que realmente deben aprender de una línea modelo.

Síntesis

Considero en mi opinión que el mal funcionamiento de las líneas modelo, no se debe a que la estrategia de aprendizaje utilizando la línea no sea eficaz. El problema está en la forma como se diseñan los laboratorios de aprendizaje sobre estas líneas. Creo, se olvidan entre otros, elementos importantes que los directivos deben aprender cuando realizan un trabajo en las líneas modelo como:

- Establecer objetivos en forma concertada con los integrantes operativos de la línea modelo.
- Establecer un sistema estandarizado de rutinas de gestión del avance de las mejoras de la línea.
- Identificar los comportamientos que deben observar para poder valorar competencias del personal implicado.
- Identificar brechas de conocimiento que se deben cerrar para lograr los mejores resultados.
- Acciones para aumentar el compromiso e implicación del personal.
- Desarrollo de acciones de reconocimiento de los mejores
- Nuevos comportamientos de dirección y liderazgo.

Con estos puntos de vista, los directivos que se vinculan a las experiencias de líneas modelo, tiene la posibilidad de probar y verificar si sus acciones directivas y liderazgo, realmente funcionan tanto desde el punto de vista de resultados de negocio, como desde la mejora de las formas como se hace el trabajo operativo y de gestión en la planta. Este enfoque de laboratorios de aprendizaje TPM orientados a fortalecer las rutinas de gestión, ofrecen una mayor sentido para que los directivos se animen a participar activamente en el desarrollo de las líneas modelo, en comparación con los talleres diseñados para identificar anomalías a través de la limpieza del paso uno de MA.

Finalmente, la recomendación es la de mejorar el diseño de los programas de entrenamiento para directivos, especialmente aquellos que no están directamente vinculados con los trabajos operativos de una fábrica, pero que deben ofrecer soporte y seguimiento a las acciones generales de TPM. Los programas de desarrollo directivo para TPM deben estructurarse desde la óptica de identificación de las competencias que se deben desarrollar, pero desde el punto de vista de los nuevos comportamientos directivos que se requieren para gestionar eficazmente los procesos como 5S, MA y ME. Las experiencias modelo no se deben diseñar exclusivamente a enseñarle a un directivo a detectar y eliminar anomalías. En la industria japonesa estas competencias directivas son tratadas bajo el nombre de Gemba Kanri o gestión de primer nivel. Estas competencias hacen referencia a la forma como se conducen las actividades de “piso” y la forma como se moviliza al personal operativo para el logro de resultados extraordinarios. El desarrollo de esta clase de competencias y nuevos comportamientos son los que se deben lograr con las experiencias de aprendizaje en las líneas modelo.

Humberto Álvarez Laverde
Barcelona, enero 28 de 2014

