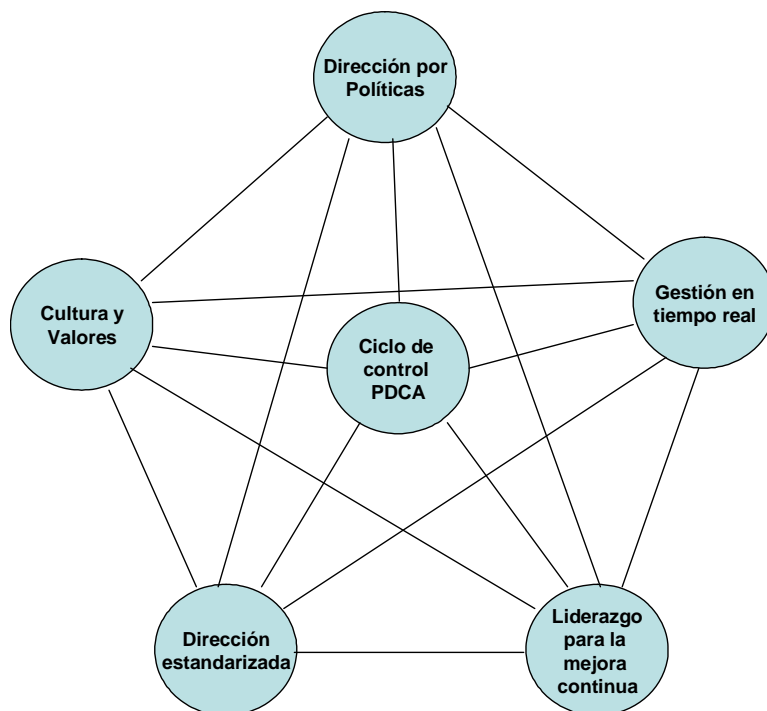


MODELO DE DIRECCIÓN DE TPM: UN FACTOR CLAVE PARA SU DESARROLLO

Por: Humberto Alvarez Laverce
Director del sitio ceroaverias.com

En numerosas oportunidades en este sitio hemos discutido la necesidad de entender el TPM como un sistema de transformación e innovación de los sistemas de dirección de una industria, fábrica o planta, más allá de la aplicación de técnicas de ingeniería de equipos o de un conjunto de técnicas de mantenimiento. Creemos que es claro para nuestros visitantes, entender el TPM como un sistema integrado por un 20 % de iniciativas técnicas de mantenimiento y un 80 % de procesos de dirección. Tratar de estudiar el TPM desconociendo las variables de dirección implícitas en sus operaciones, conduce a una simplificación exagerada, pérdida de credibilidad en los colaboradores de la empresa, inversión en trabajos que no se sostienen a largo plazo y la no construcción de ventajas competitivas de las industrias, que es en definitiva el principal objetivo del TPM.

En esta oportunidad, presento un modelo de referencia que incluye los principales elementos que se deben considerar en la construcción de un sistema para la dirección del TPM. La siguiente figura muestra las variables del modelo de dirección y las relaciones existentes entre ellas.



El punto central del modelo, lo constituye el ciclo Deming (PDCA), el cual es aplicado en forma sistemática en todas las actividades directivas, ya sea a nivel superior o estratégico, como también a nivel operativo. El ciclo PDCA es la base del sistema Hoshin Kanri o Dirección por Políticas (DPP).

La DPP es un sistema avanzado muy superior en comparación con la Dirección por Objetivos (DPO), desarrollada en Estados Unidos en la década de los cuarenta. La DPP sirve de “puente” entre el proceso de planificación y dirección estratégica de la empresa y la gestión de las actividades cotidianas. Su horizonte de planificación es anual y facilita el despliegue de objetivos de mejora en todos los niveles de la organización. Además del proceso de despliegue, la DPP posee un sistema riguroso y eficaz de control directivo (daily management), necesario para garantizar que el trabajo cotidiano de mejora continua se sostenga en el tiempo.

Una estrategia TPM sin un adecuado desarrollo de un sistema de control directivo de las actividades cotidianas, no podrá garantizar el logro de las metas y objetivos previstos. Este sistema de control directivo se debe estandarizar, en igual forma como las actividades de mantenimiento autónomo, son realizadas por los operarios en forma estandarizada. El trabajo estandarizado de la dirección, denominado en numerosas empresas como Shop Floor Management (SFM), emplea la gestión visual y rutinas de control estandarizadas, las cuales son ejecutadas por el equipo directivo, como una fórmula para garantizar la creación de hábitos y de nuevos valores culturales de la empresa.

La gestión diaria exige el desarrollo de principios y actividades de autocontrol por parte del personal operativo y la creación de sistemas de gestión visual “andon” que facilite la gestión en tiempo real, no solo de las cantidades de producción, como también, de las acciones de mejora y actividades de los pequeños equipos autónomos de operarios.

Son numerosos los sistemas de control visual creados por las empresas que han practicado TPM y procesos Kaizen por largos años. Estos sistemas de control visual van más allá de publicar documentos en un tablón o cartelera. La verdadera gestión visual se logra a través de procesos de conversación, diálogo como herramienta de trabajo y la apreciación de la empresa como una verdadera red de conversaciones.

El lector podrá apreciar que desarrollar las anteriores actividades directivas descritas, no es un trabajo simple y de corto tiempo. Esta es una importante labor que se debe impulsar para construir organizaciones TPM. En este artículo no hemos hablado de equipos y maquinaria. Sin embargo, estamos discutiendo sobre los elementos fundamentales del TPM necesarios para garantizar el éxito en la mejora de la productividad de una empresa.

Para desarrollar un sistema directivo que soporte adecuadamente las tareas operativas del TPM, es necesario preparar un programa de renovación de las ideas de dirección utilizadas por la empresa. Es aquí donde se aprecian las primeras dificultades para el desarrollo práctico del TPM.

Es posible que los directivos entiendan la necesidad urgente de cambiar el modelo de dirección, pero pocos están dispuestos a poner de su parte para hacer de esto una realidad. Es más fácil para los directivos, dar una orden a un empleado que sirve de coordinador TPM, para que inicie el trabajo de limpieza de la planta, aplicación de 5S en áreas de trabajo y campañas de pegar etiquetas TPM. Los directivos llegan a creer que están haciendo TPM cuando avanzan en estas actividades sencillas. Pero no se dan cuenta que estas tareas no contribuyen a mejorar la productividad, solo hasta que se logra la verdadera implicación de todo el personal en las acciones de mejora continua (de allí el nombre de total en TPM).

Los directivos no están dispuestos a asignar tiempo para que se pueda desarrollar las acciones de mejora en pequeños equipos autónomos. No están dispuestos a invertir un tiempo suyo y del personal operativo para mejorar el rendimiento de las instalaciones. Pero lo más complicado, es su falta de comprensión sobre la necesidad de dirigir una fábrica o industria de una manera diferente. Un alto porcentaje de la pérdida de productividad de las industrias se debe a los sistemas de dirección utilizados y se hace muy poco sobre esto.

Es necesario recordar lo que sugiere el experto americano en renovación de negocios Edward Lawler “La dirección debe ser considerada como una verdadera fuente de ventaja competitiva. La verdadera capacidad de empresas como Toyota no está en la tecnología. Su verdadera capacidad competitiva se encuentra en la forma innovadora y creativa de organizar y dirigir el trabajo de las personas”.

Para concluir, puedo decir que el verdadero desafío en el desarrollo del TPM no está en mejorar las máquinas y procesos en las industrias. El desafío está en vencer los planteamientos tradicionales de dirección existentes en las fábricas e industrias. Por este motivo, actuar únicamente sobre los principios de mantenimiento de equipos, no conducirá a crear organizaciones altamente competentes. Será una pérdida de tiempo, dinero y sobre todo, de oportunidades para crear verdaderas capacidades competitivas en el interior de la empresa. Un proceso TPM mal iniciado, con la falta de apoyo y total implicación del equipo directivo, será muy complicado “reflotarlo” o reconducirlo en el tiempo, ya que la pérdida de credibilidad, conduce a desconfianza y pérdida de interés de los colaboradores para lograr los propósitos de alta productividad.

Humberto Alvarez Laverde
Barcelona, junio 25 de 2007