



LA MEJORA MEDIANTE ESTÁNDARES

Por: Equipo de redaccion ceroaverias.com

Sin estándares, el potencial de mejora queda muy limitado. Las cosas retornan a su estado caótico y lo único que podemos hacer es apagar incendios. En primer lugar, debemos fijar estándares y poner en práctica la “gestión por excepción”. Cuando se plantea una excepción a un conjunto dado de normas, antes que nada debemos solucionar el problema y después mejorar el estándar, de forma que no se repita el mismo problema.

Cuando aumenta el número de estándares, podemos realizar más tareas con menos confusión. Al mismo tiempo, las personas pueden encargarse, sin excesivas dificultades, de nuevas tareas. Estos puntos son de una importancia especial para que personas que hacen sus tareas de forma rotativa, o que desempeñen más funciones que antes, fabriquen productos perfectos y sin estropear las máquinas asignadas.

Una vez establecidos los estándares, hay que supervisarlos de manera constante y revisarlos con rapidez siempre que sea necesario para reflejar las actividades de mejora, incluyendo las sugerencias de los operarios.

Al igual que la música, el ritmo impulsa a toda la orquesta a sincronizarse con el movimiento de la batuta del director, la duración del ciclo en una fábrica impulsa en a línea de producción un flujo uniforme y estable de artículos. De hecho, los japoneses también le dan el nombre de tiempo de “tacto” a la duración del ciclo, reflejando con este término el movimiento rítmico de la batuta.

El tono, como algo distinto del simple ruido, es un sonido bello que surge de los instrumentos, por ejemplo un violín o una flauta. Esto es comparable a las máquinas que fabrican productos de calidad adecuada. Solo si se lleva un correcto mantenimiento y se busca la calidad en el origen, la fábrica producirá el resultado deseado.

La armonía, por último, es la coordinación de sonidos aislados diferentes. Al igual que una orquesta no puede sonar bien si cada uno de los músicos se preocupa únicamente de su propia ejecución, la coordinación de operaciones diferentes, o equilibrio de la línea, en una fábrica constituye la clave de un rendimiento correctamente integrado.

Solo si se dan los tres elementos la orquesta estará en condiciones de tocar una obra mestra. En una fábrica el trabajo estandarizado es similar a la partitura de cada músico. En las fábricas el trabajo estandarizado es una herramienta para lograr el máximo rendimiento con el mínimo desperdicio.

Trabajo estandarizado en 5S y TPM

Su empresa dice contar con un programa TPM. Realmente este funciona armónicamente como una música bella de una orquesta?. Su empresa posee un sistema de trabajo estandarizado para las actividades TPM? O solo se trata de campañas o “actuación impulsiva” debido a que se acerca la auditoría?. Es muy frecuente que las empresas que dicen desarrollar TPM no posean un sistema de trabajo estandarizado para 5S y TPM. En la mayoría de los casos el trabajo TPM es realizado por coordinadores y facilitadores TPM. Pero la orquesta (todo el personal de fábrica) no está afinada y no lleva el ritmo del director de orquesta....e inclusive algunos no llegan a tocar el instrumento asignado.

Un programa TPM sostenible en el tiempo debe contar con un sistema estandarizado tanto de gestión, como del trabajo operativo. Es necesario estandarizar cada actividad, instrumento, técnica o acción TPM. Compañías como Mercedes Benz, Mahle y otras, han estandarizado el trabajo directivo de soporte para los equipos autónomos de trabajo. Estos operarios cuentan con una guía y asistencia de la dirección, la cual está estandarizada en tiempo y contenido, con el propósito de crear hábitos directivos de control e implicación en el proyecto. En igual forma, las actividades e mantenimiento autónomo, 5S o realización de estudios CAPDo, deben contar con procedimientos y estándares de trabajo. Sin estándares de trabajo en 5S y TPM es imposible crear hábitos y asegurar que proyectos como TPM, 5S o Lean sean sostenibles y perdurables en el tiempo.

Las rutas de trabajo en TPM se deben someter periódicamente a acciones de mejora. El ciclo de mejora de estándares sigue la ruta de cinco pasos:

- Estudio del funcionamiento del actual proceso o actividad TPM y estandarización de los procedimientos de trabajo
- Búsqueda de áreas problemáticas u oportunidades de mejora
- Solución de los problemas y desarrollo de nuevos sistemas de trabajo TPM mejorados
- Implantar los nuevos métodos
- Si los nuevos métodos son satisfactorios, desarrollar un nuevo estándar y continuar el ciclo desde el segundo punto.