

COMO ASEGURAR LA CONTINUIDAD DE UN PROCESO DE MEJORA

Ingenieros Alfredo Látero y Julio Iuso

Muchos procesos de mejora se inician con entusiasmo y luego se van apagando, a medida que los responsables son absorbidos por los problemas cotidianos.

Hay múltiples causas, pero no todas tienen el mismo peso. Uno de los factores que más incide es la falta de un control sistemático y adecuado del proceso de implementación.

Basados en los principios de 4DX y en nuestra experiencia de aplicación, vamos a describir un método sencillo de control, que ayuda en forma decisiva a lograr el éxito de estos procesos.

Está conformado por dos tipos de métricas y una disciplina de reuniones de seguimiento.

Métricas

Una de las métricas corresponde, naturalmente, al objetivo planteado en el proceso de mejora. Por ejemplo: en una fábrica, reducir el porcentaje de piezas cerámicas defectuosas de 12% a 5% en ocho meses. En base a esta meta, definimos el Indicador Objetivo (I.O.): “Porcentaje de piezas defectuosas”.

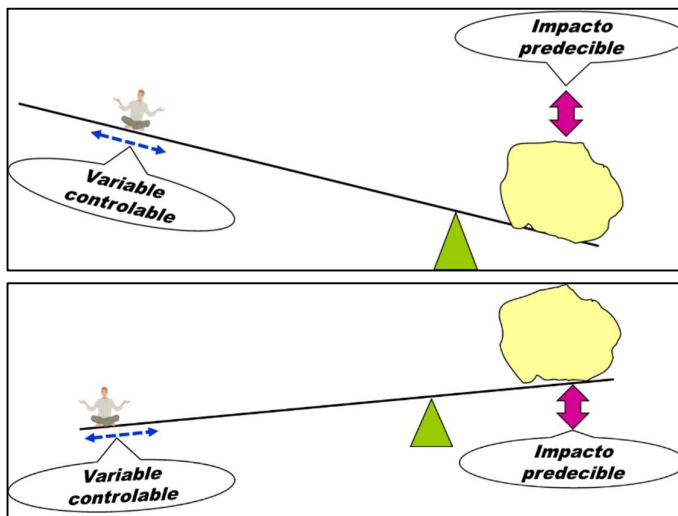
Esta métrica es necesaria porque nos muestra cuanto nos vamos acercando al objetivo. Pero, por sí misma, no ayuda a acercarnos. No nos da el **control del proceso** de mejora. Sólo nos relata lo que está ocurriendo.

Por eso, tenemos que acompañar al I.O. con otra clase de métricas que llamamos **“Indicadores de Control del Proceso”**.

Los I.C.P. deben cumplir dos condiciones:

1. Que tengan impacto predecible en el Indicador Objetivo.
2. Que el grupo de trabajo tenga el poder de moverlos en el sentido deseado (variable controlable).

Se entenderá mejor con un ejemplo físico sencillo:



Ejemplo:

Si el objetivo es levantar la piedra a una cierta altura, el contrapeso de la persona ubicada en el lado opuesto del pivote tiene un **impacto predecible**. La **variable controlable** es el desplazamiento de la persona sobre la tabla, generando la palanca necesaria. Decimos que es “controlable” porque suponemos que la persona puede moverse a gusto: el desplazamiento sólo depende de su voluntad. Tiene el poder para hacerlo.

Si el supuesto de que “el desplazamiento hacia la izquierda provoca la elevación de la piedra” fuera equivocado, entonces ese Indicador de Control del Proceso no sirve y hay que buscar otro.

Volviendo al ejemplo fabril de las piezas cerámicas defectuosas y bajo el supuesto de que una de las causas de rotura fuese el exceso de stock intermedio entre dos procesos en crudo, un ICP posible sería la cantidad de veces en que ese stock supera un valor predeterminado. La captura de esa información se llevaría a cabo mediante un sistema simple de muestreo aleatorio con cuatro muestras por turno tomadas por gente del área de Procesos en horarios random.

El ICP se obtendría entonces por la fórmula:

$$\text{Exceso de stock (\%)} = \text{Muestras en que el stock máx. es superado} / \text{Cantidad de muestras}$$

En este caso el objetivo es bajar el valor del ICP lo más posible.

Aquí suponemos que la reducción de ese stock tiene un **impacto predecible** favorable en la disminución de las roturas. Por otra parte, también suponemos que la variable que maneja el supervisor – nivel de stock intermedio – está totalmente bajo su dominio, es decir que es una **variable controlable**. Si los supuestos son correctos, se cumplen las dos condiciones necesarias.

Disciplina de las reuniones

Son reuniones de frecuencia fija para revisar actuación, verificar resultados, identificar obstáculos y planificar acciones del siguiente período para traccionar las métricas mencionadas.

La frecuencia recomendada es semanal, con agenda fija, prohibiéndose tratar temas ajenos a los del proceso de mejora en curso.

La agenda se compone de:

- Reporte sobre cumplimiento de los compromisos asumidos, para la semana, de cada uno de los integrantes.
- Revisión del estado de las métricas.
- Planificación de la semana siguiente: nuevos compromisos para cada participante.



En la preparación para la reunión, cada miembro del equipo se hace la misma pregunta: ¿Cuál es la cosa más importante que puedo hacer, la semana próxima, para traccionar mis ICP?

Todo el grupo colabora para que cada miembro supere los obstáculos que se le presentan.

La naturaleza de los compromisos que se asumen, puede variar de una semana a otra, dado que las características del negocio y el desempeño del equipo es siempre cambiante. Sólo el proceso es constante.

La ventaja de trabajar con métricas de control del proceso es que los participantes no tienen excusas para no mejorarlas, ya que tienen autoridad plena sobre los factores que las determinan.

Si los valores de esas métricas mejoran y, aun así, no impactan en los Indicadores Objetivo, entonces el grupo debe revisar sus supuestos y cambiarlos.

Desde 1996, M.A. Consultora se dedica a la capacitación e implementación de metodologías de gestión para procesos industriales, administrativos y de servicios.

Lean Manufacturing, Teoría de Restricciones, Six Sigma - DMAIC – SPC, Kaizen, SMED, RCM, PMO, TPM, Estrategias de Repuestos, RCA (Análisis de Causa Raíz), HAZOP, AMFE, 5 S Cadena Crítica y RTI.

www.maconsultora.com