

“Pegame que me hace bien”: Trompadas controladas como instrumento de mejora

■ Por Adrián Edelman

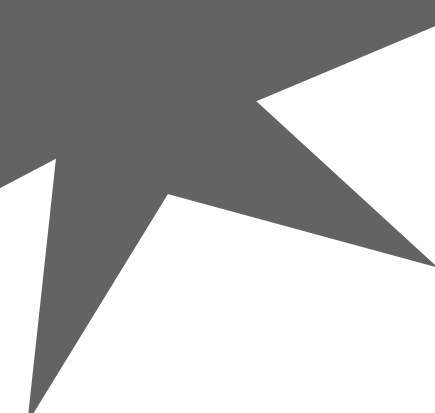
¿Cuáles son los errores operativos más comunes y que parecen imposibles de eliminar? Ejemplos hay varios y se dan en todas las organizaciones, pero ¿cómo aprender de ellos y qué tipo de prácticas existen para convertir el fallo en una oportunidad de mejora?

Adrián Edelman. *Ph.D. Cranfield School of Management, UK (en curso); CPIM, (Certificate in Production and Inventory Management), APICS; Ingeniero Industrial, Facultad de Ingeniería, Universidad de la República; Máster en Dirección y Administración de Empresas, IEEM, Universidad de Montevideo; Profesor de Dirección de Producción y Tecnología del IEEM.*

✉ aedelman@um.edu.uy

A GOLPES SE APRENDE, dice el refrán. Pero los golpes suelen ser caros. O de consecuencias irremediabiles. Lo cierto es que nada sustituye al dolor de un golpe duro –organizacionalmente hablando– como estímulo para mejorar. ¿Es posible, en el contexto de las operaciones diarias de la empresa, aprovechar el efecto educativo de los golpes pero sin sufrir las consecuencias no deseadas? Hay empresas que han encontrado formas de dosificar las trompadas cotidianas, y de aprender sistemáticamente de ellas, sin que les resulte traumático.

[continúa •••]



- ... El error individual nos parece tolerable, hasta insignificante; sin embargo, subestimamos el costo acumulado de la ocurrencia de ese error

En este artículo exploraremos algunas de estas prácticas y los mecanismos que las justifican.

Los fallos nuestros de todos los días

Considere el lector cualquier empresa u organización que conozca bien. ¿Cuáles son los errores operativos más comunes, los que ocurren más frecuentemente, los que por más tontos que sean parecen imposibles de eliminar?

En cada empresa son diferentes, pero en el fondo todos se parecen, y usted los conoce bien. En algunas empresas los llamamos “penales regalados”, en otras “goles en contra”, y en otras simplemente...

Los hay de todos los tipos y colores: los más dolorosos son aquellos que afectan la relación con los clientes; pero los que son detectados antes que lleguen al cliente, a fuerza de controles e inspecciones, también duelen en forma de sobre-costos, ineficiencias y pérdidas de tiempo.

Ejemplos hay muchos –elija usted cuáles le suenan más conocidos–: órdenes de clientes que se entregan tarde o con errores; facturas que se pierden o que se emiten con errores; pedidos que se arman incompletos o equivocados; materiales o componentes defectuosos que se utilizan en la fabricación, elaboración, o ensamblado de productos más complejos; procesos de fabricación, elaboración, o ensamble que sistemáticamente producen productos con problemas; eventos para los cuales los

recursos necesarios están en el lugar equivocado, o aparecen en el momento equivocado; condiciones de servicio prometidas a un cliente que no se cumplen, o se modifican unilateralmente; y muchos más que usted conoce bien.

El fenómeno es muy democrático en cuanto a los ámbitos donde ocurre: manufactura, servicios, procesos administrativos, eventos, o cualquier tipo de situación donde, como nos previene Murphy, algo pueda “salir mal”.

Es muy probable que usted sepa de la existencia de estos problemas; de hecho, usted probablemente dedica más tiempo del que quisiera a rastrear información, apagar incendios, culpar a otros y disculparse con sus clientes. Posiblemente también tenga una buena idea acerca de las causas que originan la sensación de crisis permanente, y seguramente al menos olfatea la dirección que deberían tomar las soluciones correspondientes. Como si fuera poco, usted intuye que en realidad las soluciones son relativamente simples y poco más que algo de sentido común.

Causas habituales del descontrol normal

Entonces, si reconocemos la existencia de los problemas, y tenemos idea sobre cómo resolverlos, ¿por qué estas situaciones tienden a perpetuarse, en lugar de mejorar hacia estados menos problemáticos?

- Una de las trampas más peligrosas es lo que en inglés llamaríamos “*quick & dirty*” y en criollo “lo atamos con alambre”

Una explicación tentadora, a veces insinuada por los directivos de empresa, se apoya en una supuesta diferencia de perspectivas e intereses entre directivos y empleados. En otras palabras, “los empleados no saben que lo hacen mal, o no les interesa hacerlo bien, o ambas cosas al mismo tiempo”. Sin embargo, este enfoque es como mínimo simplista y hasta prejuicioso; más aún, no conduce a ninguna solución, ya que coloca la fuente del problema en la naturaleza de la organización. Sabemos que los operarios de una empresa, –en sentido amplio– quienes hacen funcionar la operación, tienden a ser tan o más perspicaces respecto a los problemas y sus causas como quienes están a cargo.


La explicación suele encontrarse en algunas trampas en las cuales caemos inconscientemente, que burlan nuestros límites naturales de tolerancia y nos permiten convivir con escenas de mediocridad operativa:

- **“No es para tanto”.** Somos conscientes del problema, pero no valoramos la magnitud real de sus consecuencias. El error individual nos parece tolerable, hasta insignificante. También conocido como “no exageremos, es la primera vez que pasa...”. Sin embargo, subestimamos el costo acumulado de la ocurrencia de ese error a lo largo de todo un año, o para toda la gama de productos y servicios, o potencialmente para todos los clientes actuales y futuros. Un ejemplo típico: el stock de mercaderías que en su momento no se vendió, y que como nos cuesta decidir qué hacer con él, quedará allí por los

tiempos de los tiempos... Tendemos a olvidar que esas cajas equivalen a dinero que no se tiene en la caja, y a metros cúbicos de espacio que no se pueden ocupar con otros usos.

- **“Ahora no es el mejor momento”**, síndrome también conocido por sus variantes “a mí no me toca”, “no tenemos recursos-tiempo-dinero”, y “esa no es la mejor forma de resolverlo”. En su versión más paralizante, toma la forma de “el problema es más complicado, porque está relacionado con estos otros setenta y cuatro problemas, y hasta no resolver aquellos, no hay nada que podamos hacer...”. En palabras más elegantes y contemporáneas, “no hay voluntad política”. Esto significa que conocemos el problema adecuadamente, conocemos en teoría los pasos del método científico de resolución de problemas, pero nunca encontramos el mejor momento para empezar, o las personas adecuadas para liderar el cambio, o simplemente la motivación para hacerlo.
- **Ojos que no ven, corazón que no siente.** La verdad es que no tenemos ni idea de las causas reales de los problemas, ya que nunca nos hemos metido a fondo en los detalles, ya sea por falta de información, o porque preferimos mantenernos en la felicidad temporal de la ignorancia inconsciente... De hecho hacemos todo lo posible para

[continúa •••]



evitar siquiera enterarnos de los problemas. Y si no nos enteramos, no tenemos un problema...

- **“Te lo arreglo enseguida”**, lo que en inglés llamaríamos *“quick & dirty”*, y en criollo “lo atamos con alambre”. Esta trampa es definitivamente una de las más peligrosas, aun a pesar de su apariencia inocente y hasta eficaz. Un arreglo rápido es mucho más fácil, cómodo, rápido, barato (al menos en el corto plazo) y eficaz, ya que permite volver a la normalidad lo antes posible. El riesgo es que genera en los involucrados la feliz ilusión de que han resuelto problemas, y por lo tanto han contribuido con esfuerzo útil. Y la euforia creada por ese breve éxito nos hace olvidar que la solución no era más que provisoria, y nos evita tener que descubrir las causas reales y actuar sobre ellas. El ejemplo clásico: reforzar un fusible con alambre para “que no vuelva a saltar”.

Fallos como instrumento de mejora

A continuación, comentamos dos prácticas que integran la ocurrencia de fallos con su efecto de mejora. Ambas tienen orígenes diferentes, pero comparten principios similares. En cualquiera de los casos, su aplicación se puede combinar y extender a sectores industriales, comerciales y de servicio.

Parar la línea

“Parar la línea” es una de las prácticas más comentadas pero menos practicadas de la filosofía de trabajo Justo a Tiempo (JIT). En una de las aplicaciones más estudiadas del JIT, el famoso Sistema de Producción

de Toyota (TPS), los operarios de las plantas de ensamble de automóviles tienen la autoridad, en ciertas condiciones, para detener toda la línea de montaje cuando encuentran un problema que les impide realizar su tarea como estaba predefinido. Recuerde el lector que estas líneas de ensamble se apoyan en cintas transportadoras que se mueven a una velocidad constante a lo largo de algunos miles de metros... Esta discrecionalidad es equivalente a anunciar, literalmente, “hasta que no se resuelva este problema, no seguimos”.

¿Cuáles son los principios que sustentan esta práctica, y por qué funciona?

En los sistemas de producción tradicionales, ante la aparición de un problema en la línea, la respuesta suele ser dejar a un lado el componente o recurso fallado, y utilizar otro de los tantos disponibles. En entornos de producción o movimiento de mercaderías, tiramos el artículo fallado al rincón, y tomamos otro. Total, hay muchos más en el depósito. En entornos de servicio, dejamos de utilizar el recurso problemático, y usamos otro. Total, hay muchos disponibles. Aprendizaje que todos los involucrados realizan: no tiene mucho sentido resolver el problema de fondo, ya que de todas maneras hay piezas/recursos de respaldo para seguir operando.

“Parar la línea” por un problema quizás menor parece un poco estricto de más. Pero el aprendizaje que realizan los involucrados es totalmente diferente. Si no hay respaldo, y ante cualquier problema la producción se interrumpe: (1) nos cuidaremos muy bien de que aparezca cualquier problema –actitud de

- Si pagar la compensación es relativamente “barato”, el comportamiento natural y racional de las personas en dicha empresa será pagar y olvidarse del asunto

prevención–; (2) en caso que ocurra un problema, inmediatamente todos los afectados se dedicarán en forma exclusiva a resolverlo –trabajo en equipo–; y (3) como reconocemos que cada parada es muy costosa, haremos lo posible para evitar que aquel problema ocurra de nuevo –resolución desde la causa raíz–.

Un beneficio adicional de esta práctica es que no se permite que los síntomas del problema se separen de sus causas, con lo que el análisis y resolución tienden a ser más fáciles. Cada problema se enfrenta inmediatamente después que se manifiesta.

Garantías de servicio

Una garantía de servicio es un acuerdo compuesto de dos elementos: una promesa y una compensación. La mecánica es: si nuestra promesa de servicio no se cumple, le compensaremos a nuestro costo. Ejemplos: si su envío postal no llega a la hora prometida, le devolveremos el importe del servicio; si tiene un corte de más de 14 horas en el servicio de energía eléctrica, el consumo del mes será gratis.

Gran parte de las garantías de servicio que se ofrecen en el mercado tienen como objetivo mejorar el valor percibido por el cliente antes de comprar –o sea, un gancho para convencerlo–. Pero en determinadas condiciones, funciona también como instrumento de mejora.

El truco es que el costo total de la compensación a pagar por la empresa sea mayor que el costo de

evitar estos errores en forma permanente. Si pagar la compensación es relativamente “barato”, el comportamiento natural y racional de las personas en dicha empresa será pagar y olvidarse del asunto. Ahora, si la penalización es suficientemente alta, su ocurrencia –aislada o por acumulación– se transformará en intolerable. Entonces valdrá la pena dedicar algunos recursos, tantos como el costo de la multa, a evitar que ese error se produzca en el futuro. La garantía de servicio mueve a la mejora solamente si su costo es mayor al costo de la mejora permanente.

Como beneficio adicional, el sistema está permanentemente “comprando” información sobre problemas actuales y eventuales. A cambio de una compensación relevante, el cliente nos indica qué es lo que hacemos mal. ¿Le parece buen negocio?

Para funcionar como herramienta de mejora, no es imprescindible que la garantía de servicio se ofrezca efectivamente a clientes. Similares resultados se pueden obtener si se aplica internamente entre procesos de una empresa, siempre y cuando se respete el valor del cliente interno.

Cómo escapar de las trampas

Los ejemplos ilustran mecanismos prácticos que lo gran evitar las trampas que mencionamos al inicio del artículo. Los principios que estas empresas ponen en práctica no son otra cosa que atacar sistemáticamente las causas profundas de cada una de las trampas. Y en esencia, están más sustentados en cambios de enfoque o perspectiva que en costosas implementaciones.

[continúa •••]

Trampa	Contramedida
No es para tanto	Aceptar que ningún error o problema operativo ocurre en forma casual ni aislada. Aunque el problema no se haya manifestado todavía, seguramente el defecto en las causas "ya ocurrió", con lo cual es solamente una cuestión de tiempo...No tolerar que se minimicen asuntos en función de consecuencias calculadas a corto plazo. Si es necesario para que el problema "merezca" ser atendido, exagerar las consecuencias potenciales.
Ahora no es el mejor momento	Reconocer que el único mejor momento es ahora, y diseñar mecanismos para incentivar a las personas a enfrentar los problemas y resolverlos de raíz en el momento en que ocurren. A veces, "quemar las naves" es el mejor incentivo...
Ojos que no ven, corazón que no siente	Hacer bien visibles los problemas y sus efectos. Poner en práctica sistemas o mecanismos para "toparse" con ellos, y asegurarse que sea muy difícil esconderlos bajo la alfombra.
Te lo arreglo enseguida	Balancear los objetivos –o la definición de eficacia– ante cada contratiempo. El objetivo principal no debe ser exclusivamente el volver a la normalidad, sino aprender del contratiempo para evitar que suceda nuevamente.

Reflexiones finales: desperdicios a la vista

A golpes se aprende, dice el refrán. Hemos revisado dos prácticas probadas que utilizan los fallos operativos de todos los días para señalar el camino de la mejora, no como una actividad adicional y para cuando haya tiempo, sino integrada en la gestión operativa. En pocas palabras, y a modo de resu-

men, se trata de poner los desperdicios a la vista de todos, en lugar de esconderlos en el fondo, para obligarnos a enfrentarlos y resolverlos en forma definitiva. ☺

.....
Una versión anterior y más breve de este artículo fue publicada en octubre de 2006 en Sócrates (www.ieem.edu.uy/socrates)