

LA PARADOJA DE LA EFICIENCIA OPERATIVA



ADOLFO G. BOUILLON

— Profesor de Gestión de Operaciones
Área Académica de Administración, UPC

Hace algunos meses, Toyota llamó a revisión una serie de vehículos que podrían presentar fallas en la instalación de un dispositivo, lo que habría conllevado a generar humedad en el interior del vehículo y afectado, por tanto, el desempeño de la bolsa de aire del asiento del copiloto. Es de resaltar que esta solicitud la realizó la propia empresa de manera voluntaria, comunicándola al Indecopi¹. Así, Toyota se adelantó a posibles reclamos por parte de los propietarios ante este eventual problema en sus vehículos, en un claro ejemplo de acción preventiva de parte de una compañía de talla, para afinar el proceso de ensamble de la unidad y mejorar la calidad.

Es, asimismo, una acción adecuada, y no sorprende que se trate de ellos. Toyota es una empresa que tiene varios años de reputada fama en el desempeño de sus operaciones, fama que la ha convertido en líder en el sector automotriz, en parte gracias a un procedimiento empresarial bastante flexible conocido como sistema de producción Toyota (TPS por sus siglas en inglés), complicado de imitar por parte de otras empresas a pesar de la política de puertas abiertas que Toyota mantiene, que permite que directivos de varias compañías visiten sus instalaciones para observar sus métodos. Aunque es difícil, no es imposible replicar dicho sistema de gestión, que, como se ha mencionado, es ágil y eficiente al mismo tiempo.

Lo anterior puede hacer pensar en una paradoja, por querer alcanzar dos objetivos que se creen en contraposición: la flexibilidad creativa y la eficiencia máxima operacional. Se puede creer que, para lograr una gran eficiencia operacional en todos los ámbitos de la empresa, se ha de ser bastante rígido y hay que apegarse a un libreto repetitivo de ejecución. Además, la tendencia actual en las empresas es la generación creativa de nuevos productos y servicios, con mayor rapidez, y la ampliación de la cartera de clientes, lo que puede ir en contra de la eficiencia y la optimización de costos. Pero, al contrario de lo anterior, un proceso ejecutado al detalle alcanza justamente la flexibilidad de adaptación a los requerimientos de los clientes, y el medio para que esto ocurra es bien conocido por todos, aunque no muy practicado de forma constante: el método científico.

Para desarrollar esta idea, resulta pertinente analizar los cuatro principios que Spear y Bowen identifican como características estructurales de este sistema de producción, y a los que llegan luego de haber realizado investigaciones durante varios años en Toyota: i) todo el trabajo debe estar altamente especificado en cuanto a contenido, secuencia, tiempos y resultados; ii) cada trabajador conoce quién ofrece el servicio que necesita y en qué momento; iii) cada producto y servicio fluye a través de una simple y bien definida ruta; y iv) toda mejora en los procesos, relación entre personas y máquinas, y rutas de productos y servicios deben realizarse a través del método científico.

El primer principio trata de la alta especificación de los procesos en cuanto a contenido, secuencia, tiempos y resultados. Este principio es de sentido común, mas no de práctica común; y es que muchas veces pensamos que hemos especificado el trabajo adecuadamente, pero, mientras no lo hagamos al máximo detalle, siempre aumentará la variabilidad en el resultado final, pues cada persona tiene su propia forma de realizar las tareas. Es cuestión de ser tan específicos que no quede duda alguna de lo que se tiene que ejecutar y de la manera en que debe hacerse. Así, las personas podrán efectuar sus trabajos de manera estandarizada y con menos variabilidad, con la finalidad de optimizar los resultados y, por ende, los costos.

El segundo principio se relaciona con el conocimiento del trabajador en cuanto a quién ofrece el servicio que necesita, y cuándo lo hace. Lo cual se puede traducir como coordinación: saber exactamente quién tiene que realizar cada labor de comunicación cuando hay un pedido, ya sea de un cliente interno o de uno externo. Y esto es así porque, cuando hay zonas grises de responsabilidad, es difícil establecer y sobre todo detectar las causas de los problemas y los defectos. Aquí el ambiente tiene que ser de reconocer y no de ocultar los errores, pues esa es la única manera de poder corregirlos y de eliminarlos por completo de la empresa.

El tercer principio aborda la trazabilidad: cada producto o servicio fluye a través de una ruta bien definida y simple. La simplicidad es importante, ya que permite que se mejore el control y la evaluación del desempeño del sistema. Las secuencias lineales ayudan a organizar el trabajo y, sobre todo, a identificar aquellas actividades que generan valor para el cliente.

1. Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual.

Finalmente, el cuarto principio que exponen Spear y Bowen está vinculado con la manera de mejorar todos los procesos de la empresa. Para ello, proponen el método científico como la mejor forma de lograr progresos. Esto, que ha sido demostrado en la historia de la humanidad, se alcanza a través de proponer hipótesis y de realizar las pruebas necesarias para rechazarlas o no. Es por esta razón que el sistema de producción de Toyota tiene éxito: los trabajadores aplican constantemente el método científico para alcanzar mejoras en sus labores.

¿Cómo se logra este progreso? Pues es simple: si mantenemos los tres primeros principios comentados anteriormente, los procesos—no solo los operacionales, sino los de cualquier índole—se irán ejecutando. Posiblemente surjan problemas en el camino, lo que se puede dar por dos causas: que el proceso en sí esté mal diseñado o que el trabajador no esté lo suficientemente preparado y capacitado. Con todo claramente definido, corresponde establecer hipótesis sobre lo que está sucediendo y aplicar procedimientos para encontrar las causas principales y corregirlas, lo que permitirá al sistema alcanzar una alta productividad en tiempos cada vez más cortos y con salidas sin defectos, para atender a una gran cantidad de clientes.

De esta manera, la paradoja queda resuelta, pues el grado de detalle hace que las operaciones se ejecuten con maestría y sin defectos, y, al mismo tiempo, hace que un sistema sea lo suficientemente flexible, porque “aprende” constantemente y evoluciona en torno a las demandas de los clientes finales, mejorando su experiencia de valor. Así, se tendrá un sistema eficiente de mejora continua, y necesario para que la organización cumpla con su misión siendo sustentable.

