

LO QUE SUPONE EL INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD EN CALIDAD TOTAL

por Antonio Valls

Hajime Karatsu (1991) puntualiza con gran tino que aumentar la productividad en la empresa, no debe implicar que sus empleados trabajen más horas. El objeto es terminar antes los productos que produce; producir lo mismo en menos tiempo... trabajar con mayor eficiencia.

Si una empresa quiere incrementar su productividad deberá en primer lugar ser **DIRIGIDA** de la manera apropiada. La cantidad y la naturaleza de los recursos materiales y humanos al servicio de una compañía son una pura anécdota, sin no están adecuadamente dispuestos y orientados hacia la consecución de resultados. Y este es el papel de la dirección: posibilitar que las cosas se hagan de la manera más efectiva posible. Que una empresa logre -por ejemplo- que las materias primas que precisa su fábrica, le sean entregadas por sus proveedores en la cantidad, calidad y en el momento exactamente requeridos, es un logro de la dirección. Y este contribuye a la mejora de la calidad de sus productos terminados, reduce inversiones en stocks, y por lo tanto necesidades de financiación y gastos financieros.

En calidad total, para aumentar la productividad se reconocen dos aspectos esenciales en que la dirección debe ser excelente: la mecanización (que se ocupa de las cosas materiales), y la especialización (que tiene en cuenta a las personas de la organización). Considerémoslas por separado.

La **MECANIZACIÓN** implica buscar maneras más efectivas en coste y/o tiempo de -por ejemplo- transportar mercancías, transportar personas o robotizar una fábrica (mecanizar procesos).

La **ESPECIALIZACIÓN** por su parte, busca seleccionar a la persona o personas más aptas para un determinado trabajo desde el punto de vista de sus talentos naturales, ofrecer la formación oportuna, y la posibilidad de sobresalir llevando a cabo una determinada tarea. En una empresa pocos errores se pagan más caros que dar responsabilidades a la persona equivocada. Y en cambio, así como para el manejo de las cosas físicas la humanidad ha desarrollado un importante bagaje de maneras precisas de hacerlo productivamente, para el "manejo" de las personas a menudo se encuentra perdido y sin saber qué hacer...

Quizás el problema fundamental que presenta la especialización es que así como una máquina, o incluso un ordenador o un programa informático solo pueden hacer aquello para lo que fueron diseñados, las personas somos polivalentes. ¿Quiere esto decir que las empresas más productivas son aquellas que disponen del personal más cualificado para llevar a cabo su cometido? En parte sí; pero de acuerdo a los postulados de la calidad total provenientes del Japón, frecuentemente es todavía más decisivo en la consecución de resultados superlativos, el nivel de formación y el deseo por parte del personal de hacer un trabajo excelente. Y la dirección que busca constantemente la calidad total y operar con cero defectos sabe como implantar los programas de formación adecuados, e inspirar ese deseo de superación continua en su personal.

Cabe pensar que "calidad total" como filosofía, es sinónimo de mayores costes. Realmente, no puede pensarse en calidad total sin inversiones adicionales; pero las buenas medidas de calidad total serán aquellas cuyo coste sea inferior al resultado que produzcan... Observemos sino las empresas punteras en la mayor parte de sectores de la actividad económica: las organizaciones líderes producen el mejor producto/servicio al menor coste... son las que tienen los mayores márgenes... son las que generan mayor beneficio por peseta invertida para sus accionistas...

Estas empresas suelen tener en cuenta dos principios fundamentales: el primero es que todo lo que se hace y luego se desecha, puede llegar a rentabilizarse; y el segundo es que los resultados casi siempre pueden incrementarse utilizando los mismos recursos materiales y humanos.

UN CASO CLÁSICO

Muchas industrias (por ejemplo del sector metalúrgico, o auxiliares del sector del automóvil), creen que no pueden ampliar sus márgenes porque la materia prima -un coste que no controlan- es (además) el coste más importante de sus productos. Esto las hace ser muy reacias a invertir en proyectos de mejora de sus instalaciones para aumentar la calidad, aunque realmente es casi el único camino que les queda para reducir sus costes.

En efecto; si una fábrica tiene que desechar vamos a suponer el diez por ciento de su producción, aparte del desperdicio en materia prima que ello comporta, estos desechos generan invariablemente ineficiencias y cuellos de botella en el proceso de fabricación cuyo coste en capacidad productiva rara vez se cuantifica adecuadamente. En un caso así, un esfuerzo inversor significativo pero que permitiera reducir la producción defectuosa a un dos por ciento, no solo provocaría un cuantioso ahorro en materias prima; también permitiría reducir tiempos de paro o tiempos muertos de fábrica, que al funcionar con menos defectos podría incrementar la producción con, casi con certeza, los mismos recursos.

En un próximo artículo, intentaremos dar respuesta a esta interesante pregunta: ¿Cómo reducir los defectos de fabricación?