

El KPO, organización y desarrollo de la mejora

La competitividad de los mercados genera en las empresas la necesidad de potenciar al máximo todos los valores asociados a su actividad. Este factor contempla la organización de equipos de profesionales destinados al estudio y a la aplicación de los procesos de mejora.



Por Bruno **Juanes**
Socio Director del Grupo
Galgano
Especialista Dirección de
Operaciones.

Hoy en día, se habla cada vez más de la metodología *Lean Manufacturing*, basada en el TPS (*Toyota Production System*) del JIT del Kanban y SMED, entre otros métodos que no tendrían ninguna utilidad si detrás de las mismas no existiese un KPO (*Kaizen Promotion Office*), capaz de comprender y aplicar la metodología con éxito.

El KPO es una oficina-departamento cuyo personal emplea la mayor parte de su tiempo en el lugar donde se desarrollan las operaciones ("Gemba", en Japonés) y sin el cual sería imposible efectuar la transformación *Lean*, para el mantenimiento de la mejora profesional del equipo humano que forma parte.

Dependiendo del tamaño de la empresa, el KPO puede llegar a ser un grupo de personas cuyas dimensiones dependen de la misma y cuyas especialidades y roles pueden ser de lo más variado. Entre las tareas que se pueden desarrollar en el sí del grupo figuran las de Adjunto de Producción, Técnico de Mantenimiento, Maquinista, Jefe de Turnos y Líder del Grupo. El común denominador de todos

ellos es el hecho de estar implicados e involucrados en un proceso integrado de mejora.

En síntesis, el KPO:

- No es un Departamento de Métodos y Tiempos porque no busca la mejora dentro del departamento sino que los demás mejoren.
- No es un departamento de Calidad tradicional porque no se limita a asesorar y facilitar sino a ejecutar.
- No es un grupo de mejora puntual porque tiene carácter estable en el tiempo.
- No es un Círculo de Calidad porque se centra en resultados de negocio.
- Sus miembros tienen carácter y dedicación permanente y llegan a ser hasta un 5% de la plantilla en las empresas más avanzadas.
- Está formado por personas eminentemente prácticas que "viven" en la línea de producción.
- Utilizan *Gemba Kaizen*, 3P etc. Como herramientas para involucrar al resto de la plantilla.
- Miden sus resultados en:
 - Ahorro de coste alcanzado,
 - Reducción del plazo de entrega conseguido,
 - Reducción de defectos implantada.

Ideas para el desarrollo de un *Kaizen Promotion Office*

En cuanto a la relación entre los consultores y el KPO, éstos tienen la misión de formar y guiar a los técnicos hasta el momento en el que puedan funcionar autónomamente y seguir el proceso de mejora continua. Son varias las ideas generales sobre la manera y la forma en la que se debe actuar por parte de una *Kaizen Promotion Office* y de sus respon-

OPERATIVA DEL KPO
(Ponte las gafas de ver MUDA!)



1. Planifica

- Busca la perfección en línea con los objetivos de la Dirección.
- Da un paso atrás cada cierto tiempo para revivir la foto de: Personas, Materiales, Máquinas e Información.



2. Gemba

- 90% Gemba
- 10% Mesa
- Mira, toca y siente de "primera mano".



3. Busca problemas

- Busca qué máquinas y procesos están parados o "rechiman".
- Colecciona el MUDA.
- Identifica los 7 flujos.
- Comunica y difunde hechos y datos.

sables. Con estos conceptos se pretende dar una idea de las “estrategias” a seguir por parte del grupo de personas que afrontarán un cambio de filosofía de trabajo en los próximos años.

Ante cualquier cambio empresarial siempre hay un primer punto clave que en este caso es la actitud. Y más concreto sería hablar del comportamiento del equipo, que deberá cumplir los siguientes requisitos:

a. Pensar formas de activar nuevas ideas que funcionen, con un punto y final en acciones priorizadas.

b. Ser proactivos, innovativos y formativos, inculcando metodologías para la resolución de problemas.

c. La mejora se hace en el “Gemba” y no en la oficina.

En segundo lugar tenemos las tareas ha desarrollar por los miembros del equipo, cuyas principales responsabilidades son:
d. Servir de enlace con la Dirección, colaborando en la preparación de los planes de la dirección para la transformación *Lean*.

e. Realizar actividades formativas, manteniendo actualizada la documentación de los cursos y realizando los cursos de introducción a las diversas técnicas del TPS
f. Dirección de eventos *Kaizen*, acordando con la dirección el programa anual de realización semanal y suministrando asistencia antes, durante y después del periodo de aplicación del mismo.

g. Soporte a la Mejora Continua, encargándose de liderar y formar a los equipos. La Mejora Continua requiere de un programa que perdure en el tiempo y que produzca resultados que sean cuantificables al final del ejercicio. Para ello serán necesarios cuatro requisitos:

- Trabajar con DATOS y HECHOS,
- PRIORIZAR la mejora,
- ANALIZAR las CAUSAS y actuar sobre ellas,
- ESTANDARIZAR.

h. Comunicación y seguimiento de indicadores. Mantenimiento y actualización de los datos e indicadores a través de la gestión visual, como por ejemplo mediante paneles en las líneas de fabricación donde figuran las informaciones más importantes que conciernen al programa *Lean*. En tercer y último lugar, debemos disponer de un “Timing” que suele tener una duración aproximada de 5 años y que nos servirá para institucionalizar una transfor-

COMPORTAMIENTO EN EL KPO

- Abandona las actitudes e ideas del pasado, imagina nuevas formas de hacer las cosas.
- No digas: “No puedo”, “No puedes” o “No pueden”. Di “PODEMOS”.
- No aceptes excusas y no exijas la perfección. Recuerda el 50% es suficiente.
- Deprisa y sin refinar es mejor que lento y elegante.
- No sustituyas el cerebro por el dinero.
- Resuelve los problemas inmediatamente.
- No te asustes por preguntar “Por Qué” cinco veces. No eres más tonto por ello sino todo lo contrario.
- Cuando busques ideas de mejora, nunca te obceques con la tuya. Elige la mejor de al menos 7.
- Se mejora en el puesto de trabajo, no en el despacho.
- Cuantas más ideas de más gente, mejor. Especialmente si están cerca del problema.
- Los únicos límites a mejorar los pones tu mismo.

mación *Lean*. La realidad se suele manifestar en las siguientes etapas:

i. Durante el Primer año el progreso de cambio es lento porque un número cada vez mayor de personas debe asimilar los nuevos principios, como por ejemplo “deprisa y sin refinar” y “hazlo, pero ya”. Es entonces cuando aparecen las primeras resistencias tanto a nivel de mandos superiores como de intermedios.

j. Analicemos el Segundo año. Es el año de mayor riesgo. La empresa debe reorganizarse por familias de productos, si no lo está ya, y debe crear/potenciar la KPO. Los grandes resultados comienzan a manifestarse y al mismo tiempo puede surgir alguna ralentización del proceso. La Dirección debe llevar a cabo la tarea de alejar o neutralizar a quien se opone al cambio.

k. Qué sucede en el Tercer año. Es cuando los resultados del cambio comienzan a hacerse visibles en toda su extensión. La KPO ha alcanzado una buena eficiencia, se pone en marcha la Dirección por Políticas (HOSHIN KANRI) y se simplifica el sistema de Gestión.

l. Y qué se da el Cuarto/Quinto año. La transformación *Lean* está ya institucionalizada. Los índices de mejora aumentan regularmente año tras año.

Para concluir el esquema de actuación, a pesar de parecer muy claro y aparentemente sencillo, no lo es en esencia. El éxito del proceso está íntimamente unido a las personas y su manera de actuar (actitudes) ante los cambios, la motivación en el puesto de trabajo y la cultura e historia de las empresas que afrontan una transformación *Lean*. 🍷

La metodología Lean Manufacturing no tendría ninguna utilidad si detrás de las mismas no existiese un Kaizen Promotion Office