

Capítulo VII

Recomendaciones.

7.1 Cuestionamientos Recomendados

Dentro de este capítulo se sugerirán algunas recomendaciones y algunas preguntas que se podrían aplicar primero que nada a la gente administrativa y después a la gente de piso, de manera que se pueda ver el sentir y los puntos de vista de la gente hacia estos problemas.

¿Existen problemas de índole cultural?

¿Está relacionado con la forma de actuar de otras plantas del grupo?

¿En otras plantas del grupo se procede a solucionar estos problemas de manera similar o diferente?

¿Cómo la cultura de manufactura de la compañía A llevo al error?

¿Qué se aprendió?

¿Cómo se modifica la Cultura de Manufactura?

Analizar la adaptación para la realización de nuevos proyectos.

7.1.2 Prácticas recomendadas

Como se ve en el capítulo anterior todas las acciones tomadas y evaluaciones que llevaron a cabo estuvieron relacionadas con los procedimientos dentro del proceso, pero nunca hubo un enfoque total con el manejo del personal, aun siendo este el principal factor causante de los casos estudiados. Como recomendación a estos problemas se debe de tener pláticas con la gente en donde se le exprese confianza y apoyo, analizando a

fondo el porque esos problemas, ver exactamente si la equivocación fue falta del seguimiento o alguna inconformidad de la gente. Para evitar o disminuir estas situaciones es necesario que la organización tenga un buen manejo en el personal, pudiéndose reflejar en la selección del personal y su capacitación. Dentro de la capacitación que se sugiere a la compañía A para sus empleados, primero que nada es el tomar un curso de 5's (ver apéndice K), el cual permitirá tener una guía para el ordenamiento de su área de trabajo, y tener pláticas con ellos para lograr una concientización para la labor que ellos realizan.

Estos procedimientos igual deben ser aplicados para el personal administrativo y ser ellos antes que nadie las personas que promuevan un entorno, en donde sus relaciones laborales reflejen liderazgo.

7.1.3 Seguimientos a Controles de Calidad

Como se sabe en las grandes empresas proveedoras de autopartes es necesario la implementación de sistemas de calidad que permitan tener un control de los procesos y que a su vez estos sistemas aseguren su buen funcionamiento. En la realidad dentro de la compañía A y en varias empresas estos sistemas o procedimientos no se llevan a cabo como correctamente, debido muchas veces a que estos son considerados trabajo extra, por lo tanto, la falta de su cumplimiento ocasiona el no detectar los problemas antes que estos ocurran. Dentro de las empresas proveedoras de partes automotrices es necesario tener normas que rijan sus procedimientos, para el caso de la compañía A es una empresa Certificada en ISO 9000 Y QS 9000, la compañía A expresó que desgraciadamente estas

normas y procedimientos mas que nada se llevaban en papel y no así a la práctica, realizando solo lo anterior cuando surgían auditorías por el cliente o por organismos certificadores. Este aspecto envuelve gran parte de la cultura mexicana que muchas veces evitan largos procesos para evitar más trabajo y facilitar sus labores.

Como se mencionó anteriormente se requiere de un gran compromiso de la gente para la aplicación de estos métodos de Gestión de Calidad, pero es necesario que el personal este consciente que estos procedimientos son en beneficio para la organización y no son tarea o trabajo de más, que no generará un beneficio, pero lo anterior no se podrá reflejar si no es puesto en práctica por los administradores y la dirección

7.1.4 Conceptos de Manufactura Esbelta

Dentro de las organizaciones es necesario tener una visión de que es lo que se quiere lograr en el negocio, para esto hay que afrontar retos como: orientación al cliente, sentido de pertenencia del personal, trabajo en equipo, capacidad de aprender; que nos permitan paso a paso saber hacia donde se dirige la empresa. Para lo anterior se necesita una visión compartida, personal competente y lo mas importante personal comprometido.

De acuerdo a la investigación, lo que distingue a las compañías con mejores prácticas de otras es el hecho de que visualizan sus mejoras, no como soluciones aisladas, sino como consecuencia de un Conjunto Integral de Cambio (Morosini, 1999), MIT: Comisión sobre Productividad Industrial en América. Es importante tomar en cuenta las palabras anteriores ya que dentro de muchas organizaciones las acciones de mejoras

aisladas no se les da seguimiento o simplemente se piensa que fue el resultado de una idea espontánea o muchas otras veces la acción se da en el momento o para salir del paso, evitando esto el concepto de Mejora Continua.

7.1.5 Bases de la Manufactura Esbelta

Dentro de las bases de la ME, se encuentra la estrategia de mejoramiento continuo, identificación y eliminación de desperdicio, por último se menciona la participación del personal. Con lo que respecta a la eliminación de desperdicio es importante mencionar y ver la clasificación que las organizaciones les dan a estos (Lu, 2002):

- sobreproducción
- tiempo
- procesamiento
- transportación
- movimientos
- inventarios
- defectos
- no aprovechar la capacidad de la gente

Analizando los conceptos mencionados, y revisando los procesos dentro de la compañía A, se puede recomendar la práctica de algunas de las herramientas de la Manufactura Esbelta como lo es el Kan Ban (ver apéndice L), esto ya que dentro de uno

de los casos analizados se trabaja con el sistema de Just in Time con el cliente, pero su aplicación no lo es del todo buena, ya que como se mencionó en páginas anteriores, la base del Just in Time es la eliminación de inventario y en la compañía A todavía no se puede llegar a desligarse totalmente de este. Algunas herramientas que apoyan lo anterior son el Control Integral de Procesos, Poka Yoke e ISO/TS16949, teniendo como objetivo el lograr el máximo provecho del equipo y recursos.