



LAS EMPRESAS DE CLASE MUNDIAL

Por: Carlos Pasquale Borja

Consultor asociado de ASEM SOLUTIONS LTDA

Experto en implantación de prácticas de Manufactura de Clase Mundial

El desarrollo propio, la globalización, la necesidad de proteger el medio ambiente y la crisis económica han obligado a las empresas a revisar la estrategia y los procesos para mejorar su competitividad y adecuarse a las exigencias de los mercados.

Este nuevo orden implica redistribuir las responsabilidades entre los diferentes niveles; directivos, gerenciales y operativos mediante el desarrollo de competencias que les facilite trabajar en equipo, identificar y solucionar problemas, gestionar el cambio y orientar las acciones al logro de resultados, privilegiando la salud, la seguridad de los trabajadores y la protección del medio ambiente; de tal forma que se obtengan resultados positivos y sostenidos que garanticen la calidad, la estabilidad de los procesos, un nivel adecuado en competitividad, se logre la fidelización de los clientes y se cree valor para los accionistas.

Las Compañías que han alcanzado la categoría de CLASE MUNDIAL soportaron sus operaciones y desarrollo con la implementación de prácticas de trabajo estructuradas y cohesionadas en los diferentes niveles de la organización que aseguran su rentabilidad, sostenibilidad y crecimiento trabajando continuamente mejor que sus competidores.

El proceso inicia con un nuevo enfoque en el **Liderazgo y Gestión del cambio**, y mediante el compromiso de los directivos crea un ambiente que motiva, empodera y compromete a los empleados con el desarrollo individual y empresarial.

Continúa con la implementación de 4 prácticas fundamentales y la primera de ellas es **5S**, metodología que tiene origen en el Japón y su objetivo es establecer orden y aseo en el lugar de trabajo mediante la participación disciplinada de todos los trabajadores. Su nombre proviene de cinco palabras japonesas; **Seiri**: Elimine los objetos innecesarios, **Seiso**: Limpie el lugar de trabajo, **Seiton**: Defina un lugar para cada cosa, **Seiketsu**: Establezca estándares y **Shitsuke**: Mantenga y mejore.

El **Trabajo en Equipo** es la práctica que orienta las actividades desarrolladas por un grupo de personas que actúa como una unidad de negocio, tienen destrezas complementarias, responsabilidades determinadas y un objetivo común en la mejora del desempeño. Promueve el progreso de las personas y



los equipos mediante la identificación y desarrollo de las competencias requeridas por cada trabajador en su puesto de trabajo.

La práctica de **Gerencia Visual del Desempeño** permite realizar seguimiento y recibir retroalimentación del desarrollo de los diferentes procesos y la efectividad de los planes, mediante la publicación y revisión de los resultados en las áreas de responsabilidad de cada equipo de trabajo. Los Indicadores de cada equipo o proceso son definidos de acuerdo con los conductores clave de la empresa.

De manera simultánea se desarrolla **la Mejora Orientada a los Resultados**, práctica permite enfocarse en los procesos con alta variabilidad y con mayores pérdidas y desperdicios. Propicia la cultura de análisis y solución de problemas mediante el conocimiento e implementación de metodologías apropiadas para cada nivel de la organización.

En la segunda parte, el proceso continua con prácticas más específicas aunque transversales, una es la **Seguridad, Salud y Medio Ambiente** que se orientada a prevenir los riesgos en la salud y seguridad de de los empleados, los riesgos inherentes a los procesos productivos y a tomar conciencia para eliminar el impacto del proceso productivo en el medio ambiente.

La **Calidad** ha sido un esfuerzo permanente de todas las organizaciones y mal podría decirse que esta práctica inicia en las empresas con el concepto de Clase Mundial. El énfasis que inicia en los operarios de los proveedores, es asegurar los parámetros de entrada de los procesos desde mediante un permanente análisis de las condiciones, de tal forma que se prevengan los inconvenientes, se disminuya la variabilidad y se obtengan productos con cero defectos que cumplan las especificaciones. También y cuentan con la participación activa de los proveedores, operadores y los grupos de apoyo.

En el momento que están afianzadas las prácticas fundamentales mencionadas anteriormente se da paso a prácticas específicas que se aplican según el tipo de empresa, una es **El Mantenimiento Autónomo** con la cual los operarios además de operar responsablemente los equipos, asumen el compromiso de realizar intervenciones elementales, tales como limpieza, inspección, lubricación, trabajos de mantenimiento menor y el reporte al área especializada de los problemas de mantenimiento mayor.

Para asegurar la disponibilidad y confiabilidad de la maquinaria se trabaja la **Gerencia de Activos**, que se enfoca en obtener altas eficiencias y costos de operación y mantenimiento bajos. La responsabilidad básica es de mantenimiento en estrecha coordinación con los departamentos de producción u operaciones.



El vínculo entre aprovisionamiento con las actividades de manufactura se da con la práctica **Flexibilidad de la Producción** de tal forma que se coordinan adecuadamente para enfrentar las demandas actuales y futuras con la mayor utilización de la capacidad instalada, la racionalización de los inventarios y la flexibilización de los procesos.

También existe la práctica **Cadena de suministro**, que aunque esta fuera de manufactura en algunas empresas, impacta directa y drásticamente sus resultados ya que está alineada con la cadena de valor, debe asegurar el suministro y el flujo de materiales y materias primas a las líneas de producción, da una visión estratégica al manejo del inventario y a las adquisiciones.

En resumen, Las empresas que adquirieren la categoría de clase mundial muestran resultados de calidad y productividad sostenidos, cuentan con trabajadores motivados que apropian la cultura de mejoramiento continuo, adquieren sólidos principios de responsabilidad social, logran la preferencia de los clientes y mejoran sus utilidades.