

LECTURA

ADMINISTRACIÓN 1



Administración

Primeros Descubrimientos

En el camino de búsqueda de fondos nuevos de productividad, Ohno tropieza ante todo con la cuestión de las existencias. Muchas condiciones lo predisponen a este encuentro. Condiciones -como veremos en seguida – tanto “estructurales” (las materias primas son y siempre han sido escasas en Japón) como mas coyunturales (las fantasías de los métodos de producción entonces dominantes y su costo dispendioso para la industria (cf. *Infra*. El método DEKANSCHO)

Sin embargo, y es el punto importante en el que hay que insistir, Ohno fue lo bastante inteligente para no limitarse a las existencias. Y, en definitiva, para referirse a ellas como simples puntos de partida; o mejor dicho, para utilizarlas ante todo como analizadores y reveladores de un conjunto de problemas de funcionamiento”, de “sobrecostos” sobre los que la organización que quiere ahorrar, puede incidir. De esta nueva perspectiva, a partir de la que se analiza la producción nacerán dos descubrimientos.

1. La “Fabrica mínima”.

El primer descubrimiento de Ohno, aunque en un primer análisis parezca una perogrullada, está lleno de consecuencias. Concieme simplemente a la proposición de que detrás de las existencias están – necesariamente - aquellas y aquellos que contribuyeron a producirlas; dicho de otra manera: *detrás de las existencias esta el “sobrerefetivo”,* el exceso de hombres empleados en relación con el nivel de la demanda solvente y efectivamente despachada. Asimismo, y



necesariamente si las existencias son permanentes, *detrás de las existencias esta el sobreequipo*. Así pues primer descubrimiento de principio: partir de las existencias y de los insumos generados por la producción indica y localiza las vías y los puntos de aplicación en los que se puede obtener ganancias de productividad: eliminando las existencias también se elimina el exceso de personal y de equipo.

Así pues se dibuja en filigrana lo que estaríamos tentados a designar como “la fabrica mínima”, la fabrica reducida a las funciones, los equipos y el personal estrictamente requeridos para satisfacer la demanda diaria o semanal. Con la precisión también de que, en el espíritu de Ohno, la fábrica mínima es primero y ante la fabrica con “*efectivo mínimo*”

Ohno es perfectamente claro al respecto. Dice:

En Toyota, el concepto de economía es indisociable de la búsqueda de “reducción de los efectivos” y de la “reducción de costos”. En efecto, se considera que la reducción de personal es un medio para realizar la reducción de costos, que sin duda es una condición esencial para la supervivencia y el crecimiento de un negocio, (Ohno, id., p.65)

O, proposición relevante que concierne en muy pocas palabras tanto al objetivo y como al método del sistema:

El sistema de producción Toyota es un sistema que permite que emerjan a la superficie los sobreefectivos. (Ohno, id., p33)



Objetivo y método que Ohno contrasta con las recomendaciones de la escuela estadounidense, cuando escribe:

Hay dos maneras de incrementar la productividad. Una es incrementar las cantidades producidas, la otra es reducir el personal de producción. La primera es evidentemente la más popular. También es la más fácil. La otra, en efecto, es repensar la organización del trabajo en todos sus detalles. (Ohno, id., p71)

A nuestro entender, estas proposiciones no tendrían que dejar lugar a duda y tendrían que despejar el disparate habitual que se comete con respecto al Kan-Ban: no se trata de un método de gestión de las existencias, sino de un método de gestión de los efectivos *por* las existencias. Para Ohno, las existencias tienen el valor de instrumento metodológico. Podemos aquí intentar un paralelo con Tylor y decir que, para Ohno, las existencias ocupan el mismo lugar heurístico que el “one best way” de Taylor. Partir de las mil maneras de ejecutar el mismo trabajo para extraer el *one best way*, es para Taylor el Angulo de ataque de la racionalización y de la intensificación del trabajo. *Partir de las existencias para revelar el sobreefectivo y racionalizar la producción es el Angulo de ataque que descubre a su vez Ohno.*

Tendré ocasión de regresar a este tema, pero señálemoslo de entrada: el Kan-Ban y el método Ohno, son la teoría de una vía, desde luego que particular, pero también “general” de racionalización del trabajo, en la que el concepto de “efectivo mínimo” ocupa un lugar clave.



Como veremos, esta “fabrica mínima” deberá también necesariamente una fábrica “flexible”, capaz de absorber con un efectivo reducido las fluctuaciones cuantitativas o cualitativas de la demanda.

Así pues, Ohno va a busca la productividad ya no en la gran serie sino “internamente”, en la flexibilidad del trabajo, en la asignación de las operaciones de fabricación oponiéndose así a las facilidades de la producción en serie con existencias en cada intervalo¹

El segundo descubrimiento de Ohno está directamente relacionado con el anterior y se obtiene por generalización del método de “gestión por las existencias”: se trata del método de administración “a ojo”.

2. “La dirección a ojo”.

¹ Hay que señalar aquí que las existencias, por paradójico que pueda parecer a primera vista, constituyen *una técnica de producción contra los imprevistos*. Disponer de existencias en todo lugar frágil de la producción, previene contra las averías y los defectos de calidad, y permite hacer frente a bruscos aumentos de pedidos.

Pero, pues evidentemente hay – según Ohno – un pero, es una técnica caduca y costosa. En el funcionamiento ordinario, como hemos dicho, disimula el observador y al administrador todos los puntos donde precisamente deben aplicarse mejoras. Además, en caso de recesión o de contracción de la demanda, el sobrecosto de esta técnica pesa demasiado en un momento en que la empresa precisamente ha de poder actuar sobre su oferta para defender sus partes de mercado. Adaptada a un contexto donde los mercados eran demandantes (en este caso las existencias no son más que una anticipación a demandas que las absorben en plazos reducidos), la administración de la producción por constitución sistemática de existencias experimenta todos los límites en situaciones de contracciones de pedidos o únicamente de movimientos erráticos y no previsible de la demanda.

Es decir, de manera muy precisa, en los mercados característicos de la época actual.



En efecto, a partir de que lo que se impulsa es la fábrica mínima, hay que estar en condiciones de deshacerse de todo lo superfluo. Según esta perspectiva, surge el imperativo de concebir una organización general de la producción que permita sacar a la superficie, hacer “visibles” en sentido estricto, todas las clases posibles de “grasa”, todo aquello de lo que se puede aligerar a la fábrica, todo lo que no es imperativamente necesario para la entrega de los productos vendidos. “Dirigir con los ojos”, dice Ohno, es uno de los fundamentos del método Toyota.

El maestro japonés reanuda si una antiquísima y tradicional preocupación de los amos de las fábricas: poder ejercer en todo momento y de manera visual un control directo sobre los empleados subordinados. Y no hay nada más rápido y directo que la mirada. En Occidente, al nacer y desarrollarse en gran escala las manufacturas, Bentham escribió páginas inmortales sobre ese tema, y los famosos planos de *Panopticon*, dedicados a la prisión modelo, donde desde un punto se puede ver y abarcar todo, no son sino transposiciones de planos destinados en un principio a la arquitectura de las manufacturas.²

Ohno, espíritu pragmático, sabrá encontrar dispositivos y técnicos que permitan materializar esta antigua preocupación. Y “dirigir con los ojos” sigue siendo un principio de la administración que se respeta escrupulosamente en cada una de las fábricas de la Toyota Motor Company, así como en las fábricas de sus principales proveedores y subcontratistas. En cada puesto de trabajo se ponen de manifiesto los estándares operativos. Basta con alzar la mirada para ver el tablero indicador, denominado Andon, en el que se informa sobre el estado de la línea y los problemas que eventualmente surgen.

² Sobre este tema consultaremos las obras de Michèle Perrot, y de manera especial el excelente prefacio que el autor dedica a la edición del Panóptico de Bentham publicado por J.P. Becond (1977)



Durante una visita a una instalación de Toyota, en su feudo del Kansai, pude verificar personalmente el refinamiento del sistema. No solo se encuentran esos *Andon* en cada puesto, sino también tableros luminosos colocados sobre cada sección de línea de producción, que se encienden si alguno de los operadores de la línea tropieza con cualquier dificultad que perturbe el desarrollo común y programado de la producción. La luz naranja si se solicita ayuda, luz roja si hay que detener la línea. De esta manera, los supervisores disponen en cada momento de las informaciones clave que necesitan para garantizar que el flujo de producción se desarrolle sin tropiezos mayores.

En suma, mediante la adición y combinación del método de “gestión por las existencias” y del de la “dirección por los ojos”, termina por formarse un nuevo tipo de fábrica: la fábrica “delgada”, transparente y flexible, en la que la “delgadez” está garantizada y mantenida por la transparencia y la flexibilidad garantiza el mantenimiento de la delgadez. Aquí se abre una vía particular de racionalización: *las economías y las ganancias de productividad se buscan constantemente “en el interior” más que en extensión*, como sucede en la fabrica fordiana, en la que se sigue haciendo esfuerzos por movilizar los efectos de producción en serie y las economías de escala, aceptando como una fatalidad los problemas de funcionamiento y los sobre costos que esta también genera.

La fabrica Ohniana, se opone así a la fabrica fordiana, que en contraste puede calificarse como una fábrica “gorda” y cuya flexibilidad relativa se debe precisamente a esa “grasa” permanentemente acumulada a lo largo de las líneas de producción, en los almacenes y en los depósitos, y que realimenta permanentemente la producción en serie y el gastado paradigma de productividad según el cual la velocidad de operación del obrero individual en su puesto es la que rige la eficacia de conjunto del sistema.



Esto en lo referente a algunos de los descubrimientos “de principio” a los que llego Ohno, principios para los cuales también supo encontrar soluciones prácticas en la organización de la producción

Sin embargo, antes de explorar estas respuestas prácticas, hemos de interrogarnos sobre la formación de las propias preguntas, buscar las condiciones particulares que hicieron que fuera en Japón –y no en otro espacio – donde esas preguntas inéditas germinaran y se impusieran a los que concibieron la línea de producción y a los ingenieros. De esta manera, muchos de los “secretos” del método japonés podrán ser elucidados al menos parcialmente. Además, será también la oportunidad de mostrar lo diferentes, o mejor dicho opuestas, que fueron las condiciones respectivas del nacimiento del taylorismo y del ohnismo. Y como esas condiciones determinaron vías, mejor dicho, “trayectorias” tan diferentes en materia de ganancias de productividad y de racionalización del trabajo.

Pensar al revés

Benjamín Coriat

Siglo XXI editores 7ma ed. 2006

Págs. 22 a 27