

PARA REALIZAR UN BUEN ANÁLISIS, SE DEBE LLEGAR A UNA ACTITUD MENTAL ADECUADA

La naturaleza humana es tal que la actitud apropiada hacia el análisis no se obtiene de manera natural, la gente tiende a volverse pagada de sí misma a causa del conocimiento que tiene de una actividad en particular. Siente que ha llegado a la meta y no necesita esforzarse más. Esta actitud podría ser recomendable como medio para obtener cierta tranquilidad mental en los asuntos cotidianos, pero imposibilita un buen análisis. El analista que sabe todo acerca de algún punto y no necesita analizarlo más a fondo, garantiza que ya no podrá mejorarse dicho punto. Para mejorar cualquier proceso u operación, el analista debe enfrentarlo con la firme convicción de que éste puede mejorarse.

Como resultado de muchas experiencias en el mejoramiento continuo del trabajo, los ingenieros industriales nunca hablan de un método como “el mejor”, sino que se refieren al “mejor método al alcance” o al “mejor método concebido hasta el momento”. Llevando este pensamiento hasta su conclusión lógica, se puede decir: “Cada vez que los obreros usan sus manos, hay una continua oportunidad para mejorar los métodos. Esta oportunidad existe hasta que la operación se mecaniza al grado de eliminar por completo la atención humana y usar implementos mecánicos de extrema sencillez”.

Esta afirmación deja en claro que la operación sencilla y automática es la meta final de todo programa de mejoramiento de métodos. Desde el punto de vista de la economía, el mejor método para hacer una operación, se alcanza sólo cuando la atención humana que requiere se reduce a cero y se elimina o se simplifica todo el equipo de producción complicado. Mientras no se llegue a este punto, el mejoramiento siempre será posible.

Este principio proporciona el fundamento para un planteamiento universal y sólido del análisis de operaciones para el mejoramiento de métodos y la automatización. El analista que aprecie esta lógica tendrá el criterio abierto para aceptarla y no se molestará con obstáculos mentales como el “no va a funcionar” o “lo intentamos antes pero no se puede hacer”. La falta de éxito en la mejora o en automatización de algún trabajo no significa que éste no puede mejorarse. Tal ocurrencia es tan sólo un indicativo de que el analista no se ha percatado de las novedades que podrían mejorar el trabajo o de que el equipo con que se podría lograr es demasiado costoso como para convenir económicamente. La aceptación del principio de la oportunidad constante para mejorar, combatirá cualquier tendencia a sentirse satisfecho con las cosas tal como están e inspirará ataques frescos desde nuevos ángulos; y esta actitud conduce al progreso.

Un criterio abierto pavimenta el camino para un buen trabajo de análisis, pero esto no es suficiente por sí mismo. Se puede tener un criterio abierto en el sentido pasivo de ser receptivo a las sugerencias, pero este tipo de criterio abierto no conduce a los logros. Para obtener resultados, el analista debe tomar la iniciativa de hacer sugerencias.

En un mundo en el que a menudo se dice que no hay nada nuevo, la mayor cantidad de originalidad, o de lo que se cree que es, viene de la gente que tiene una mente inquisitiva. Alguien que constantemente hace preguntas y no da nada por sentado, molesta a los miembros de la organización pero crea nuevas formas de hacer las cosas. El progreso comienza con la duda. Las mejoras comienzan con el análisis de lo que se ha hecho y con la búsqueda de nuevas técnicas que estén al alcance para que esto se haga mejor.

Una vez que se comprende este punto, el ingeniero industrial debe adquirir lo que se conoce como una "actitud inquisitiva". Esta actitud es un estado mental que evita que en la investigación de un trabajo se den las cosas por hechas. Esta actitud cuestiona todo y determina las respuestas con base en los hechos. Se protege de la influencia de las emociones, de los gustos o disgustos, así como de los prejuicios.

Cualquier persona de éxito capaz de propiciar mejoras tiene sólo una convicción profunda: que el método se puede mejorar, y no cree que nada sea bueno por el simple hecho de que exista, sino que hace preguntas y reúne respuestas. Al evaluar las posibles respuestas a la luz del conocimiento y la experiencia pero cuestionándolo todo, el ingeniero industrial investiga todas las fases del trabajo hasta donde lo permita el tiempo, y hará preguntas incluso cuando las respuestas parezcan obvias, pues lo obvio con frecuencia esconde valiosas oportunidades de mejora.

Las preguntas que hace el ingeniero industrial toman la forma general de qué, por qué, cómo, quién, dónde y cuándo. ¿Qué es la operación? ¿Por qué se hace? ¿Cómo se hace? ¿Quién lo hace? ¿Dónde la hace? ¿Cuándo se hace con relación a las demás operaciones? Estas preguntas, de una u otra forma, deben plantearse acerca de cada uno de los factores que intervienen en un trabajo o clase de trabajo que se analice.

Cuando se examina un trabajo con detalle sistémico y se cuestionan todos los factores relacionados con él, es seguro que se descubrirán posibilidades de mejorarlo. Lo que se haga con respecto a estas posibilidades dependerá de si la persona que las descubra tiene o no la autoridad para hacer algo y para aprobar los gastos. Alguien con autoridad seguramente seguirá adelante y pondrá en marcha las mejoras sin demora, pero cuando no se tiene autoridad, las ideas deben presentarse como sugerencias a la persona o personas que la tengan.

Existen ciertos peligros que es necesario evitar cuando se hacen sugerencias. En primer lugar, la ventaja real de cada método sugerido deberá evaluarse

antes de ofrecerlo. El individuo que se gana una buena reputación de ofrecer sólo sugerencias que valen la pena, podrá estar seguro de que lo escucharán con atención. Por otra parte, aquel que constantemente ofrece cualquier idea, encontrará que quienes reciben las sugerencias pronto dejarán de tomarse las molestias de separar las buenas de las imprácticas y simplemente las rechazarán todas.

La mejor forma de probar el valor de una sugerencia es hacer un cálculo tanto del costo por realizar la mejora, como del ahorro anual total que ésta produciría. Si adoptar una mejora cuesta \$ 1000 y produce un ahorro de \$ 100 al año, no vale la pena presentarla, a menos que se pueda resolver algún problema que esté presionando, como la seguridad del obrero. Si, por otra parte, el gasto se recuperara en un tiempo razonable, la sugerencia merece pensarse con cuidado. La mayoría de las compañías han diseñado formas para estandarizar la manera en que se presenta la información de costos y ahorros.

Yornandy A. Martínez
Docente de Cátedra