

Conferencia impartida por el Lic. Fernando Guerra Hernández En el II EC 1998.

SISTEMA DE CCC Y ET EN AXA YAZAKI.

Hola a todos tengo un gran gusto de compartir con ustedes lo que hemos hecho en AXA a través de CCC y GT en nuestra empresa. Una de las intenciones para hoy es el intercambio de experiencias. Es evidente que algunas de las empresas de hoy tienen mucha experiencia en CCC y GT, no pretendemos descubrir nada pero sí intercambiar experiencias que enriquezcan sus sistemas.

Les invito a presentarse con alguien de al lado que no conozcan, de que empresa vienen en que área están, sus funciones, etc. El objetivo de la interacción de esta mañana es que ustedes obtengan elementos para complementar el sistema de círculos de su empresa a través del intercambio de experiencias con las empresas del Grupo AXA. Que se lleven algunos tips, ideas, elementos y herramientas que coadyuven al fortalecimiento de sus grupos de trabajo. Es lo que buscamos hoy.

Comenzaré comentándoles lo que para nosotros es un CCC, y tenemos claro que para el entorno es un término muy basto en sus significados pero nosotros nos apegamos a lo que le llamamos nuestra Biblia el libro sagrado de CCC el **Koruu**, que contiene los fundamentos principales de los CCC nacidos en Japón.

Para nosotros un CCC es “un grupo pequeño formado por personal de la misma área de trabajo que participa de manera voluntaria, con el fin de fomentar un desarrollo, realizando actividades de mejora continua”.

CARACTERISTICAS DE LOS CCC EN AXA.

- Voluntarios
- Misma área
- Continuo
- Eligen su proyecto (puede ser complejo o simple)
- Desarrollo de las personas como principal objetivo más que impactar en la empresa.

CARACTERISTICAS DE LOS GT EN AXA.

- Por designación se identifica el problema de los indicadores y se forma un grupo.
- Interfuncional para que lleven a la empresa a obtener ahorros; no así los CCC
- Por proyecto (terminan el proyecto y se disuelve)
- Proyecto asignado
- Impactar los resultados de la empresa

HISTORIA DE LOS CCC EN AXA.

Los CCC en nuestra empresa no nacen espontáneamente, de hecho cuando he impartido alguna plática en algún foro externo para gente que no tiene CCC, mi principal

recomendación es que si no esta lista la empresa desde la dirección y la alta gerencia de lo que quieren como objetivos, y la gerencia media entrenada, mejor no iniciemos actividades de CCC; en AXA mismo tuvimos experiencias no muy buenas donde queríamos tomar la moda de los CCC y no jalaban no estaban preparados los supervisores, la dirección esperaba que los CCC fueran la panacea y les resolviera todos los problemas y esas son las dos principales razones por lo que no se tuvo éxito en ocasiones pasadas.

En nuestro caso hemos iniciado un proceso de calidad total estructurado desde 1993 asesorados por el JUSE quienes nos han guiado en el camino de implantación del Control Total de Calidad. Es evidente que no todas las empresas pueden tener este apoyo tan importante. Nada mas quiero decirles que por lo menos preparen a la gerencia media y que la dirección general les quede claro que los CCC no buscan principalmente el ahorro económico sino el desarrollo de las personas.

En 1993 formalizamos la implantación del Control Total de Calidad que ya es ahora TQM o Administración por Calidad Total, hubo un compromiso de la alta gerencia, de los siete directores de división para iniciar esto, sin ese compromiso no hubiera funcionado y aun en los primeros años se veía que algunas direcciones no estaban convencidas.

Comenzamos a capacitar a nuestra gente en herramientas estadísticas, en ruta de calidad, con las Cinco S, en conceptos básicos de calidad, en el ciclo de mejora.

Iniciamos las Cinco S's en aquel entonces y para nosotros ha sido algo que verdaderamente nos sacudió por el concepto de orden (clasificación, organización, limpieza, bienestar personal y disciplina) el fundamento de las Cinco S es: Ten todo ordenado, identificado clasificado, cuenta con lo que te sea útil solamente. Iniciamos con el esfuerzo de las Cinco S el cual les recomiendo realizar ayuda muchísimo al primer paso de Calidad Total, en ese inter establecimos la **Administración Diaria del Trabajo** que es algo así como estandarización e identificador de indicadores, establecimientos de procedimientos, descripciones de puesto, todo esto que es base de nuestra operación le hemos llamado **Administración Diaria del Trabajo**.

En 1994 en AXA Yazaki, se inició el esfuerzo de CCC con Marco Antonio Castro, AXA Yazaki que es una coinversión de AXA y Yazaki de Japón acá se trabaja con arneses automotrices y por influencia de los japoneses se inicia en 1994 nos dimos tiempo de educar a la gerencia media, de capacitarlos, de prepararnos, de asegurarnos del convencimiento de la alta dirección. No iniciamos círculos cuando iniciamos CTC nos dimos un año y medio para concretarlo. Esto para darle una mayor efectividad a través del mantenimiento de los equipos con algo que le hemos denominado **Administración Tecnológica de los Equipos** (maquinaria) desde hace dos años hemos comenzado a trabajar con Hoshin Kanri, administración por directrices, un esfuerzo trascendental en nuestra empresa; todo esto guiado por nuestros asesores japoneses que nos han dicho muchos Qué, pero muy pocos Cómo y creo que eso nos ha ayudado a desarrollarnos, a buscar los Cómo y eso ha sido muy importante. Estamos en una etapa de consolidación de replanteamiento del CTC estamos este año iniciando nuestro premio AXA a la Calidad este año por primera vez y vemos a futuro un importante énfasis en el desarrollo tecnológico lo cual no es nuestra fortaleza actual.

DE NUESTRAS EMPRESAS

- AXA alimentos produce carnes frías pertenecen Kir alimentos, SWAN y Caperucita, cuentan con 4300 empleados.
- AXA Cables, pertenecen Magnekon, Multilec Conductores CM de San Luis, 3400 empleados.
- AXA Yazaki 10000 empleados en México Brasil y Argentina, cables y arneses automotrices.
- Fundiciones 660 empleados en San Luis Potosí.
- Lumisistemas en DF produce balastos luminarios y capacitares, 1200 empleados.
- Primex Tampico produce compuestos y resinas químicos, 527 empleados
- Prolec coinversión con GE produce transformadores de distribución y potencia 3400empleados y
- Por último el Corporativo 100 personas.

En total somos 23000 personas.

En CCC en AXA contamos con 820 CCC principalmente por la cantidad de gente, por el liderazgo de la dirección y por la aportación de los coordinadores. AXA Yazaki es la que tiene mas CCC tiene 463 CCC AXA cables 200 y así hay empresas donde no ha arrancado como quisiéramos o ha subido y ha disminuido luego, de hecho hablando de AXA Yazaki, le he pedido a Francisco Martínez que más adelante nos platique las fortalezas de AXA Yazaki porqué ha sido tan exitosa como planta. En cuanto a personas 5000 personas interactuando da el 22 % de nuestra población. Los CCC son para la parte básica de nuestra empresa, sobre todo operarios mecánicos si sacaremos el porcentaje de personas participando de esos niveles da muchísimo mas da un 40 %.

Quiero platicarles de algunos de los elementos que tenemos la evolución de los CCC empezamos con 80 por ahí había un esfuerzo un poco tímido en AXA cables iniciamos en 1994 con AXA Yazaki se ha ido fortalecimiento y actualmente tenemos 820 CCC y la directriz de la dirección corporativa de AXA es no más círculos, fortalezcámoslos, hacer de ellos una ventaja para el desarrollo de la gente, hay empresas que necesitan acelerar su crecimiento pero nosotros ahora necesitamos fortalecernos la capacidad de análisis, la cohesión, los facilitadores, son algunas de las áreas de oportunidad que hemos identificado.

Si en sus empresas están pensando en CCC como gran negocio yo los invitaría a hacerse bien el replanteamiento, hay otros medios GT grupos interfuncionales, pero si hemos de desarrollar círculos de operarios de la base voluntarios y quisiéramos grandes impactos, en el grupo AXA no ha sido así, nuestro gran objetivo es:

OBJETIVOS DE LOS CCC:

- Despertar y desarrollar la capacidad humana.
- Obtener satisfacción en el trabajo
- Mejorar la comunicación e integración de los compañeros de trabajo
- Contribuir al mejoramiento y desarrollo de la empresa
- Contribuir a que las personas sean felices a través de los CCC

LAS CARACTERISTICAS:

- Integración voluntaria
- Preferentemente entre 3 y 8 integrantes
- Permanentes
- De la misma área de trabajo
- Utilizan conceptos y herramientas de CTC para la solución de problemas
- Participan todos sus miembros e integrantes.

RECONOCIMIENTOS:

De alguna manera al ser voluntarios debemos estimularlos, en ese sentido hemos establecido algunos reconocimientos:

Por presentar proyectos en AXA están:

- \$200 a \$400 en bonos por cada integrante de un equipo por hacer un proyecto esto es en el 80% de nuestros CCC.
- Además de regalitos sencillos como llaveros y plumas

EN LOS CONGRESOS INTERNOS

Cada una de las divisiones tiene congresos internos somos siete divisiones donde se elige al CCC que los representará en el congreso AXA

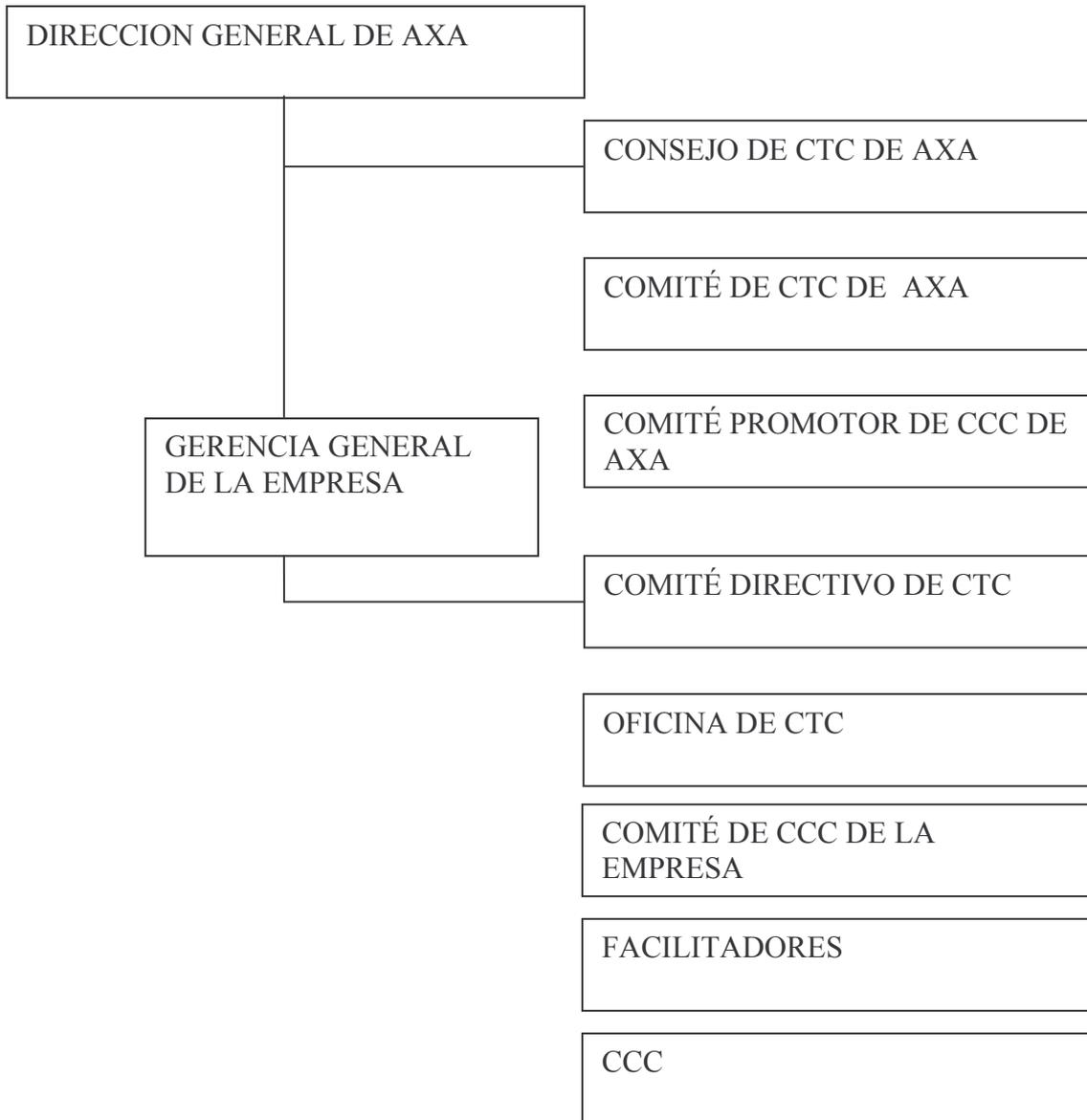
- Primer lugar: electrodomésticos y participación en el congreso AXA
- Segundo lugar: chamarras y utensilios de cocina
- Tercer lugar maletines
- Todas las personas reciben un reconocimiento y una placa de participación.

El congreso de AXA es un evento macro, en el cual incluimos todos los recursos para que todos nuestros círculos quieran estar en este evento asisten 1000 personas de las empresas en el cual se presentan 7 círculos de las divisiones, hacemos difusión, periódicos murales, revistas conmemorativas para fortalecer la motivación de los que integran los círculos. Al tercer lugar les damos grabadoras, al segundo un equipo modular y al primer lugar tiene un viaje internacional a Brasil cada año. En el caso de AXA Yazaki el primer lugar va a Japón, este tipo de estímulos que parecen muchos realmente nos ha sido útil, tal vez sea una inversión grande pero si estamos claros que nuestra decisión es motivarlos para que sigan trabajando, nacen pensando en ir a Brasil o a Japón y realmente es un gran reconocimiento el que obtienen y un reloj por su participación.

En AXA contamos con una estructura de soporte de Calidad Total que es nuestra fortaleza; le invertimos demasiado en gente, tenemos un Consejo de Calidad integrado por directores de las divisiones con reuniones de cada cuatro meses, tenemos un Comité de Coordinadores de las diversas empresas operamos el seguimiento del esfuerzo, hay un Comité Promotor de Círculos en AXA, como seis personas que jalamos a las

empresas en cuanto a CCC los apoyamos con educación, vemos que empresa esta mas débil y los asesoramos es un Comité Rector de los CCC en AXA.

Ya en la empresa los Comités directivos de operaciones son para efectos de Calidad Total son: el Comité Directivo de Calidad Total son los que establecen los lineamientos y directrices. Hay una oficina en cada empresa de nuestra organización, hay un Coordinador de tiempo completo trabajando en Calidad Total y hay un Comité de Círculos en la empresa, los facilitadores son unos pilares de nuestros CCC, y por último los CCC.



RESPONSABILIDADES

Comité directivo de CTC

- Establecer directrices para el funcionamiento de las CCC en la empresa
- Establecer el presupuesto y el plan de acción anual de CCC
- Apoyar las actividades de CCC en la empresa
- Asistir a las presentaciones y congresos de CCC
- Reconocer el trabajo de los CCC

Oficinas de CTC

- Coordinar al comité de CCC
- Diseñar, coordinar y administrar programas de educación para CCC
- Mantener y asegurar la operación de los CCC
- Asegurar la provisión de los recursos necesarios para la operación del CCC
- Evaluar la evaluación en la consolidación de los CCC
- Coordinar reuniones periódicas de facilitadores y líderes (Cada uno de nuestros círculos tiene un líder que no necesariamente tiene un rango mayor, ese líder es rotativo en cada uno de los proyectos se trata de que todos vivan esa experiencia y los facilitadores son gente ya de otros niveles, ingenieros jefes de área que tiene uno dos o hasta 4 CCC bajo su responsabilidad y los apoyan y asesoran)
- Coordinar el sistema de reconocimientos.
- Mantener registro y estadísticas de los CCC

MISION DEL COMITÉ DE CCC EN AXA.

Promover la formación de círculos en AXA y asegurar su consolidación, estableciendo regulaciones, facilitando procesos de educación, brindando asesoría y creando espacios para el reconocimiento e intercambio de experiencias de los Círculos.

ALGUNAS DE LAS ACTIVIDADES:

- Apoyo a empresas en su educación
- Plan educativo para facilitadores y coordinadores de CCC líderes e integrantes
- Desarrollo de sistemas didácticos de enseñanza (manuales)
- Organización del congreso de CCC
- Desarrollo y mejora de la regulación de CCC para AXA

FACILITADORES

Son pilar de nuestro sistema si no hubieran facilitadores no estoy seguro de tener tantos círculos efectivos en este año estos facilitadores en algunas empresas son el jefe del área en algunas otras les asignan a alguien para coordinar estos grupos tiene un nivel mas alto de estudio y guían asesoran apoyan a estos CCC a comenzar su actividad como tal en ocasiones actúa como asesor técnico y generalmente facilita al circulo en la resolución de los obstáculos que se les presentan durante la aplicación del proceso de resolución de problemas. Regularmente tienen más de uno

Funciones:

Asegurar el entrenamiento de los miembros del equipo y de los líderes.

Coordinar mis círculos

Motivar al círculo a que participen

Reporta avances de los CCC a la oficina central corporativa.

Asegura en su área el cumplimiento de los objetivos establecidos para su área en CCC

Asesorar continuamente a los líderes de sus CCC.

Da seguimiento a las actividades de los CCC

SISTEMA DE SEGUIMIENTO DE CCC EN AXA YAZAKI

Contar con indicadores de eficiencia

Una estrategia muy interesante seguida en AXA Yazaki relacionada con la educación en 1994 cuando iniciamos con la implementación del CTC de la empresa, la dirección decidió que la misma empresa fuera quien educara a su personal, es una empresa donde hay mucha gente y esa estrategia nos permitió multiplicar la educación un corto tiempo y con un alto nivel de efectividad. El primer grupo de gerentes si se educaron en el ITESM y fueron a Japón a un seminario de JUSE, pero una vez ya educados ellos, ellos mismos prepararon el material de educación del contenido de CTC se formaron ellos como instructores o facilitadores y educaron al siguiente nivel y el siguiente nivel hace lo mismo formarse como facilitadores y así se fue en cascada de tal forma que en todas las plantas o unidades de AXA Yazaki se esta desplegando educación por los mismo jefes y supervisores.

Les recomiendo que si ustedes están por iniciar su despliegue de educación en CTC háganlo internamente porque fortalece mucho el liderazgo de la organización. Constantemente los jefes se están preparando y especializando ellos conocen el proceso y el contenido de los cursos. No es lo mismo que un instructor del ITESM sin demeritar su calidad educativa, es diferente estar en planta que ser solo catedrático.

Pasando al sistema de seguimiento en AXA Yazaki hemos establecido indicadores de seguimiento que nos han permitido fortalecer la estrategia de los círculos.

Uno de los indicadores es que contamos con metas establecidas cada año. Por ejemplo en este año tenemos como meta 422 círculos para cerrar en diciembre actualmente lo hemos rebasado y tenemos 466 círculos.

Otro indicador es la calificación para la evaluación de los círculos tenemos un formato sumamente estricto y establecimos como meta que los círculos estén por arriba de 65 de calificación algunas plantas rebasan la meta y otras no pero nos permite mejorar.

Otro indicador es el nivel de cumplimiento del plan de actividades en cada planta tenemos un tablero en donde vienen todos los círculos y los pasos de las metodologías ahí se registra con color verde el avance de cada círculo y se le pone verde si va bien con los cumplimientos del plan si en un paso de la metodología avanza con atraso se le pone un círculo rojo. Nuestra meta aquí es de 85%.

Dominio de metodologías y herramientas actualmente en todos los círculos dominan todas las herramientas, tenemos dos herramientas rezagadas el diagrama de dispersión y el histograma ya estamos iniciando el despliegue en cascada de esas dos herramientas aunque sabemos que no son usuales, sabemos que si hay procesos que requieren de esas herramientas. Actualmente estamos trabajando con círculos pilotos que están trabajando con herramientas de QFD para proyectos de mejora una vez que las evaluemos usaremos el despliegue para el resto de los círculos.

Quiero comentarles algunos aspectos del seguimiento que han sido claves en el seguimiento de nuestro sistema:

Juntas En las plantas hay un comité de círculos apenas nació este año el comité está integrado por el coordinador de círculos de la planta el gerente y los jefes, ellos se reúnen cada semana con el gerente para revisar los indicadores de desempeño de los círculos. El problema al que nos enfrentábamos al principio era que los círculos estaban relegados en prioridad, si había tiempo se le dedicaba a ver los avances y si no simplemente se pasaba. Actualmente las juntas de los lunes los indicadores que tiene establecidos cada planta se revisan en las juntas del comité. Si algún círculo va atrasando el gerente pide una explicación al jefe responsable y con la misma prioridad que tiene algún otro indicador como es el desperdicio en planta el indicador de círculos es indispensable en la compañía.

Presentaciones Los círculos una vez que arrancan sus proyectos tienen programadas sus presentaciones, con jurado y todo, generalmente hacen tres presentaciones: análisis, verificación de resultados y la última de proyecto concluido eso ha ayudado mucho porque los jurados son los mismos jefes de tal forma que cuando se concluye ya paso por varios filtros de retroalimentación además de esto en otras plantas se están revisando paso a paso las metodologías.

Revisión por paso Cuando el círculo avanza al primer paso se le revisa, retroalimenta y se le educa en el siguiente paso y así sucesivamente.

El tablero de seguimiento, esto ha ayudado mucho porque mantiene los círculos con un alto nivel de desempeño.

El director está sumamente comprometido con esto y con la educación, él nos exige que cuando programamos un curso de CTC él quiere participar, no siempre puede pero siempre está atento.

Tenemos que recalcar que el hecho que los supervisores estén comprometidos, nos crea una fortaleza.

Algunos de los factores que han contribuido al éxito de nuestro son:

- Decisión de la administración
- Reconocimientos.
- Objetivos claros
- Asesorías del JUSE
- Estructura bien formada que nos da el seguimiento.
- Facilitadores y coordinadores.

Estos son los factores de éxito, pero también tenemos problemas,

- Mejorar el nivel de los facilitadores nuestros facilitadores le echan muchísimas ganas pero no todos educan y ayudan como debería, algunos incluso limitan a nuestros círculos. Requieren mayor desarrollo.
- homologar reconocimientos en todas las empresas. Para no ser menos o mas.
- Profundizar el análisis en los últimos dos congresos de AXA que hemos tenido nos a acompañado nuestro asesor directo de JUSE Japón es, y ha sido muy critico por mas que le decíamos es un evento en el que hay muchas gentes de círculos, espero que no sea tan duro con nosotros, motivemos y llega y nos dice no estamos a nivel que quiero que estén y pues la gente se apachurra, el doctor ha sido muy critico con nosotros profundicen el en anabiosis de causas, validen objetivamente las cosas si no la validan objetivamente no se hace bien el trabajo.
- Algunas empresas les falta liderazgo, algunos directores no se empapan de la calidad.

Para terminar los dejo con un mensaje de nuestro Director General. Eugenio Garza Herrera

En AXA queremos seguir siendo la empresa de excelencia, competitiva internacionalmente, con visión y viabilidad a largo plazo, sustentada en el desarrollo del elemento más valioso de nuestra organización, que es nuestro personal y al que continuaremos capacitando continuamente.

Enriquecer e incrementar nuestro capital intelectual es mejor camino para que nuestra gente sea verdaderamente nuestra mayor ventaja competitiva.

Gracias.