

## ***DERRIBANDO MITOS DE PLANTA***

***Ingenieros Alfredo Láttero y Julio Iuso***

“Lo que pasa es que a estos tipos no les gusta laburar” dijo Jerónimo por segunda vez mientras revolvía la taza de café.

Varios intuimos que, con ese argumento, no íbamos a llegar a nada, de modo que aceptamos la propuesta de Vicky de juntarnos al día siguiente con información más sólida.

Corría el año 2014. Estábamos analizando un problema crónico de la Planta: el altísimo nivel de unidades defectuosas en la Línea de Alta Gama. Así que fuimos a la reunión del jueves, con las hipótesis de causas más probables. Focalizamos, especialmente, en una de ellas.

“Estamos de acuerdo, entonces, que se producen muchos errores en la operación de la línea”, resumió Gastón.

“Así es”, reafirmó Walter, “eso lo venimos comprobando desde que iniciamos el registro sistemático de causas directas, pero no sabemos por qué están ocurriendo esos errores”.

Vicky: “Bueno, tengamos en cuenta que el nivel de entrenamiento de la gente es bajo”

“Pero los hemos enviado a varios cursos, Vicky, y parece que no aprenden nada”, reaccionó Jerónimo.

Vicky: “Claro, a los Supervisores. Ellos son los que van a los cursos”

Jerónimo: “Ok, se supone que luego le bajan línea a los operarios, ¿no es así?”

Walter: “Se supone, pero no sabemos si lo están haciendo”.

“Imposible que lo hagan” intervino Mateo, “Imposible... si se la pasan todo el turno en sus oficinas.”

Jerónimo: “Puede ser, puede ser, pocas veces los veo al pié del cañón”

Vicky: “Pero, entonces, ¿los Supervisores no sólo no entrenan a su gente, sino que ni siquiera los supervisan?”

Mateo: “Y bueno, en parte porque no les da el tiempo”

Gastón: “¿No les da el tiempo? ¿Y qué hacen en las oficinas?”

Jerónimo: “Lo que yo digo siempre: tampoco les gusta laburar”

Mateo: “¡No, no, no, paren la mano! En los últimos años les venimos agregando más y más tareas administrativas: se mueven entre las pantallas del sistema y las planillas de informes. No sé cuánto tiempo lleva todo eso, pero no es poco y la gente trabaja como puede, cada cual a su manera.”

La reunión se prolongó por 40 minutos, todos tratando de adivinar cuál era el nivel de la carga administrativa, hasta que intervino Walter: “Bueno, tenemos que verificar todo esto que estamos diciendo.”

Fue así que estuvimos de acuerdo en lograr información concreta, irrefutable, sobre los tiempos que los Supervisores realmente dedicaban a la supervisión. Conseguimos la colaboración de Sigüenza, de Procesos – viejo lobo de fábrica, portador de un Green Belt en Seis Sigma - que se comprometió a encarar un estudio sencillo, de algunas semanas, que describió de este modo:

“Utilizaremos una herramienta de muestreo que le pondrá un número preciso a lo que ustedes están tratando de evaluar.”

“La info que podemos relevar es: ¿Qué porcentaje del tiempo están los Supervisores haciendo, hoy, tareas de supervisión propiamente dichas? ¿De acuerdo?”

“Sí”, respondieron todos, menos Jerónimo que se quedó pensando si el apellido Sigüenza era apócope de sinvergüenza.

Continuó Sigüenza: “Cada día, en cada turno, personal del área de Procesos, en horarios preestablecidos al azar, hará un recorrido por la planta, registrando si cada Supervisor está, o no, supervisando operaciones productivas. No para evaluarlos, ojo. Sólo para lograr la info necesaria, ya que no estamos buscando culpables. Buscamos mecanismos que podríamos mejorar.”

“Durante cuánto tiempo”, preguntó Vicky.

Sigüenza: “Creo que con tres semanas alcanza. Eso sí, deberían ser tres semanas normales”

Walter: “Acá nada es normal, pero bueno.”

De este modo, en un par de días se preparó el plan de muestreo aleatorio y se llevó a cabo en las semanas siguientes. Van ejemplos de los primeros registros en el turno mañana de un sector:

24 jun	25 jun	26 jun	27 jun	30 jun
06:20 SI	05:30 NO	06:30 NO	06:00 NO	06:00 NO
07:40 NO	06:40 NO	08:00 NO	08:00 SI	07:30 NO
09:40 NO	08:30 SI	09:30 NO	09:30 SI	09:30 NO
11:00 NO	10:00 NO	11:00 NO	11:00 SI	11:00 NO
13:00 SI	12:30 NO	13:10 NO	12:20 NO	13:00 SI

Una caminata por los sectores y un registro al paso de las dos observaciones posibles: está supervisando o no, en ese instante. Fue importante no avisar a los Supervisores qué cosa se estaba midiendo, para no condicionarlos.

Y estos fueron los resultados de las tres semanas:

SECTOR	CANTIDAD DE OBSERVACIONES	¿SUPERVISANDO?				PERÍODO	
		SI	NO	% SI	% NO	Inicio	Fin
C15 - C35	89	12	77	13%	87%	24 jun	17 jul
C7 - C9	64	39	25	61%	39%	24 jun	17 jul
R	43	9	34	21%	79%	24 jun	4 jul
E	54	6	48	11%	89%	24 jun	17 jul
H	44	21	23	48%	52%	24 jun	17 jul
CL	49	6	43	12%	88%	30 jun	4 jul

Quedó claro que la intensidad de supervisión era bajísima. Estimaciones hechas en paralelo, confirmaron que las tareas administrativas, robaban tiempo valioso a la tarea principal. Habiendo verificado una de las causas principales del problema, agendamos una nueva reunión para proponer soluciones.

“Bueno, parece obvio que hay que reducir drásticamente la tarea administrativa de los supervisores” arrancó Jerónimo, revolviendo la taza de café. “¿Qué opinan?”

Todos estuvimos de acuerdo. Vicky propuso dos etapas:

1. Verificar la utilidad de las tareas administrativas en curso, ya que algunas, muy antiguas, se continuaban por inercia y otras se superponían, provocando repetición innecesaria de registros.
2. Si, de esta primera limpieza, la carga seguía siendo importante, optimizar, automatizar lo que se pueda e incorporar auxiliares administrativos para los supervisores.

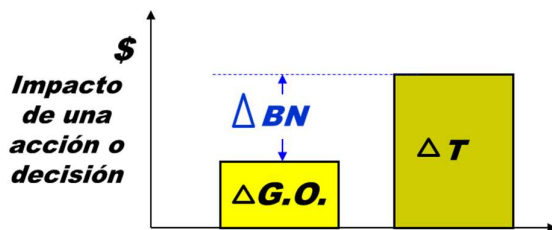
Walter: "Con la primera no hay drama. Hace tiempo que venimos queriendo hacerlo: es un 5S de tareas, ni más ni menos. El problema es la segunda: su impacto en los gastos."

Jerónimo: "¿Qué les parece? A Chorobí se le ponen los pelos de punta cuando queremos meter más gente."

Mateo: "Bueno, pero recordemos lo que nos enseñó el profe de Teoría de Restricciones – curso al que nos mandó hacer Chorobí."

"A ver, ¿cómo es eso, Mateo?" intervino Vicky con interés.

"Nos mostró que siempre hay conflicto entre dos objetivos: Flujo y Eficiencia, o lo que es lo mismo, entre Throughput y Gastos. Entonces, cuando estamos evaluando aplicar algo nuevo tenemos que estimar cuanto va a aportar al primero y cuanto al segundo" se entusiasmó Mateo y dibujó esto en la pizarra:



Recordándonos a todos que T: Throughput es la velocidad con que la empresa genera dinero a través de las ventas, que G.O. son los Gastos de Operación y que BN es el Beneficio Neto. En este caso, graficó conceptualmente las variaciones de los tres parámetros a partir de una acción o decisión.

"Si la diferencia  $\Delta T - \Delta G.O.$  es manifiestamente positiva, la decisión se toma" agregó triunfalmente.

"Ok hasta acá. En nuestro caso el aumento de gastos se puede calcular con precisión, ¿pero el aumento de Throughput?" preguntó Vicky.

"Eso, ¿Dónde está el delta Throughput?" acompañó Jerónimo.

Mateo: "Bueno, veamos: ¿para qué buscamos una supervisión más intensiva?"

Jerónimo: "Para reducir la cantidad abrumadora de unidades con defectos."

Walter: "Pero eso son gastos, no Throughput."

Mateo: "Es verdad, pero también es Throughput. ¿Por qué? Porque tantas defectuosas – y las que se pueden reprocesar – nos consumen parte de la capacidad de la planta: entregamos menos de lo que nos demanda el mercado. Eso se lo lleva la competencia. ¿Lo ven?"

Vicky: "¡Clarísimo! Por eso es que nos preocupa tanto. Estuvimos años creyendo que era bueno para la empresa que los Supervisores absorbieran tareas administrativas, porque eso

nos evitaba el gasto de personal adicional. Pero, al final, terminamos perdiendo flujo y también eficiencia bajando la calidad de los procesos. ¡Qué desperdicio!”

Gastón: “Ok, pero: ¿cómo podemos estimar el aumento de Throughput que nos dará una mayor supervisión?”

Walter. “A primera vista, parece que será importante. Pero verifiquémoslo con la gente de Ventas.”

Jerónimo: “Sí, correcto. Nunca se juegan mucho a dar un número, pero les va a gustar que liberemos capacidad de Planta.”

Mateo: “En última instancia, está el argumento del riesgo empresario. Nunca tendremos el ciento por ciento de los datos. Y acá encontramos algo de peso. Avancemos. ¿Les parece?”

Desde 1996, M.A. Consultora se dedica a la capacitación e implementación de metodologías de gestión para procesos industriales, administrativos y de servicios.

*Lean Manufacturing, Teoría de Restricciones, Six Sigma - DMAIC – SPC, Kaizen, SMED, RCM, PMO, TPM, Estrategias de Repuestos, RCA (Análisis de Causa Raíz), HAZOP, AMFE, 5 S Cadena Crítica y RTI.*

[www.maconsultora.com](http://www.maconsultora.com)