

4. ORGANIZACIÓN Y PROCESOS DE TRABAJO MÁS EFICACES

No todas las ideas sugeridas pueden implantarse en forma inmediata. Quizá resulte costoso o requiera mucho tiempo cambiar las máquinas, el diseño de los procesos productivos o la distribución física de las instalaciones. Aun así, existen una **cantidad de ideas de aplicación inmediata y sin ningún costo**, tales como **el cambio en la asignación de tareas**. Por lo tanto, ustedes pueden comenzar con estas ideas y luego avanzar con otras innovaciones durante un período más prolongado.

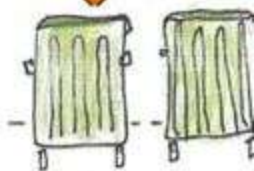
En general, los beneficios obtenidos de una mejor organización de la producción **no se advierten en forma inmediata**. Los trabajadores **necesitan cierto tiempo para aprender** los nuevos procedimientos y métodos de trabajo. Se deberán **efectuar ajustes antes** que un nuevo sistema operativo **empiece a funcionar bien**. Normalmente la productividad declina cuando se introduce un cambio en la organización, pero luego se observa una gran mejoría, si se han hecho bien las cosas.

a. Elimine tareas y operaciones adicionales o innecesarias

Toda operación realizada representa un costo – ocupa un espacio, un tiempo de máquina o de herramienta y de trabajador, y consume energía. En consecuencia, lo primero que usted debería hacer es **examinar en forma crítica cada una de las tareas y operaciones** de producción.



ELIMINAR
SINO AGRE
VALOR



Mientras lo hace, pregúntese si **realmente esa tarea u operación es necesaria** o si se podría eliminar completamente o combinarse con otras tareas y operaciones. Es posible eliminar tareas o rediseñarlas, por ejemplo:



- Introduciendo **cambios** en el **diseño** de los **productos cambiando** algunos **procesos** de trabajo.
- Adoptando **nuevos métodos** de producción.
- Realizando cierta cantidad de **tareas diferentes** en una sola operación, mediante el uso de máquinas especiales que combinen varias tareas.



Las **tareas y operaciones adicionales** son aquellas que no agregan valor al producto o servicio. Estas generan costos para la empresa que no son pagados por los clientes. Para garantizar operaciones de producción eficaces, tome en cuenta las siguientes normas:

- **Identifique** las **tareas** y operaciones que **no añaden valor** al producto o servicio. Estas son, por ejemplo, las demoras causadas por averías en las máquinas y equipos, la falta de materia prima, el "tiempo muerto" de producción debido a bloqueos en el movimiento de los materiales, el transporte innecesario de materiales de una operación a otra y el exceso de reprocesos del trabajo por falta de instrucciones claras de la tarea.
- **Evalúe** el **impacto de eliminar** las tareas u operaciones que no agregan valor al proceso de producción.
- **Defina la mejor manera de mejorar las tareas**; algunas de ellas pueden ser eliminadas, combinadas con otras tareas, simplificadas o cambiadas.



Los **trabajadores pueden ayudar** a identificar las principales tareas y operaciones innecesarias. Otras pueden requerir un mayor análisis. De la misma manera, usted puede **involucrarlos en los planes** de eliminación de tareas adicionales y en la implantación de **procesos de producción más simples y seguros**.

b. Rompa la monotonía y mantenga a los trabajadores más atentos y productivos

La repetición de los mismos movimientos origina tensiones musculares y también un cansancio generalizado. La atención se desvía, pueden aparecer errores, la calidad del trabajo disminuye, y el trabajador





necesita parar de trabajar y recuperarse. Los resultados son una menor eficacia y actitudes negativas hacia el trabajo.

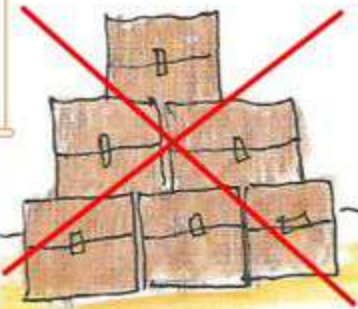
A continuación se presentan algunas **medidas sencillas** para vencer la monotonía:



- Introduzca frecuentes **cambios de tareas** para estimular la **atención** del trabajador.
- **Rote a los operarios** entre diferentes puestos de trabajo. Esto requiere **entrenar** a sus trabajadores en varias tareas y operaciones distintas, incluyendo el control de calidad, lo que representa una gran ayuda para los casos de ausentismo. Esta idea lo puede llevar a contar con un personal con **habilidades múltiples**.
- Si fuera apropiado, permita **cambios de postura** de pie a sentado y viceversa.
- Permita **pausas frecuentes y breves**. Nadie es capaz de mantener la atención fija durante mucho tiempo y cuando la atención decae, se cometen errores. Las pausas contribuyen a superar este problema.



c. Instale sistemas reguladores de existencias para que el flujo de trabajo sea constante



En los procesos industriales los **sistemas reguladores** de existencias aportan pequeñas cantidades de materiales que se almacenan al lado de las estaciones de trabajo, antes y después de las operaciones.

En procesos **continuos** como en el llenado de botellas o de cajas con líquidos (jugos) o sólidos, el uso de sistemas reguladores ayuda a que el trabajo sea constante. Reduce las demoras en que incurren los trabajadores causadas por la espera de las próximas piezas que deben operar.

Cuando se dispone de existencias reguladoras, los trabajadores podrán acumular un poco de producción, lo que les permiten tomarse algunos minutos de descanso o realizar arreglos en el equipo que está operando. Las **existencias reguladoras contribuyen a una producción continua** y aunque se trata de una idea sencilla, se utilizan en la mayoría de los sistemas modernos de producción.



Sin embargo, recuerde que **tener reguladores no significa tener pilas enormes** de trabajo en proceso a ambos lados de los puestos de trabajo.

d. Asegúrese que el trabajo en proceso se encuentre bajo control

El método más simple para controlar los productos en proceso consiste en **tenerlos disponibles** en cajas o bultos. El trabajo en proceso puede entonces ser cargado y manufacturado en secuencia.



e. Proporcione un entrenamiento y reentrenamiento adecuados

La **integración** y el **entrenamiento** de los **trabajadores nuevos** son esenciales para asegurar las mejores prácticas de producción, un uso apropiado de la maquinaria, un control adecuado del desperdicio, más seguridad y salud laboral, y un mayor compromiso de la mano de obra. Todo esto conduce a una calidad de producción consistente y a una mayor productividad. El método de entrenamiento que usted utilice debería permitir que los trabajadores **aprendan rápidamente y se adapten** tanto a la cultura como la tecnología existente en su empresa. Las etapas de entrenamiento deberían incluir un **período de inducción** (que significa adquirir un conocimiento inicial de todos los aspectos relacionados con el establecimiento), uno de **entrenamiento básico** (con requerimientos de la calidad que se debe lograr) y finalmente uno de **entrenamiento avanzado** (relativo a calidad, destrezas y habilidades necesarias).



Recuerde que el reentrenamiento puede ser necesario si usted decide introducir la rotación en los puestos de trabajo y técnicas de enriquecimiento de tareas.

Por ejemplo, introducir el trabajo en equipo requerirá que los miembros del equipo posean múltiples habilidades.