

Entrenamiento de Fórmula 1

La Gerencia de Operaciones implementó un modelo de capacitación en el puesto de trabajo a los colaboradores del sector de Envasamiento de Producto.

Proyecto TC: Rapidez, sinergia y soluciones a la orden del día.

“Dentro del Plan de Capacitaciones de este año teníamos previsto hacer algo distinto que incluyera la participación de la gente en su puesto de trabajo. Decidimos hacerlo en Argentina, con los colaboradores del proceso de Producción en su etapa final, que es la de Envasamiento, ya que es allí donde se genera el cuello de botella”, explica Alejandro Durso, Gerente Divisional de Operaciones de AN Argentina y AN Uruguay, y responsable de este dinámico entrenamiento.

Lo novedoso de esta iniciativa es que implica tanto un conocimiento técnico como uno teórico y, además, ver y resolver los problemas justo en el momento en que los mismos suceden, ya que el Programa consiste en diez sesiones de consultoría con entrenamiento “en piso” y aplicación directa en las máquinas envasadoras. De esta manera, se introduce la noción de indicadores, cómo graficarlos y cómo medirlos durante el proceso de envasamiento de las máquinas. Es decir todo un desafío, dado que, anteriormente, sólo se indicaban los tiempos de parada de máquinas en una planilla, pero ahora se cargan esos datos para aplicarles herramientas de gestión de mejoras como “Pareto”, para identificar las paradas relevantes y como la “Espina de Pescado”, para identificar la causa-raíz del problema. “Es como si estuviéramos en los boxes de largada de la Fórmula 1 y todos tuvieran que estar sincronizados para hacer su trabajo en tiempo y forma, pero también de manera armónica”, explica Alejandro a quien la comparación con la sinergia de una escudería del automovilismo le sienta perfecto para explicar la dinámica detrás de esta capacitación.



A la fecha, el Programa se encuentra en 60% de su cumplimiento. Cada 15 días, la Consultora se ocupa de dar las sesiones y hace avanzar el Programa, introduciendo nuevos conceptos y herramientas a los ocho equipos que se están entrenando bajo esta metodología. Hay tres equipos en Látex y cinco en Sintéticos y cada equipo tiene un Líder -que es un Operario elegido entre los colaboradores- y un Facilitador designado por la Gerencia de Operaciones.

En primera persona

“Hace once años que estoy en la empresa, conozco muy bien todo el funcionamiento de los procesos y las máquinas pero ahora tengo un nuevo desafío”, dice Claudio Maldonado, Operario de Producción de Sintéticos, quien es Líder del

Programa para el equipo de Sintéticos. Hoy, Claudio tiene la misión de revisar y analizar los motivos por los cuales se generan las paradas e intentar buscar soluciones -inmediatas y a futuro- para dichos inconvenientes. "No podemos parar la máquina por razones no determinadas, pero también lo importante no es sólo llegar a la cantidad de litros que tenemos fijada sino observar y analizar cómo llegamos a los mismos", dice Claudio, para quien el trabajo en equipo es fundamental para llegar a cumplir con la meta que se ha fijado su sector.

Por su parte, Marcelo Sosa, Operario de Producción Látex, y con veinte años de trayectoria en la compañía, reconoce que el hecho de tener un Líder, como Alejandro Dean en su caso, ha contribuido a que las cosas sean más sencillas y que todos trabajen tras un objetivo común: solucionar los problemas. "Lo más importante es hacer las cosas con ganas, eso es lo que garantiza que las cosas se hagan realmente bien. Ya había participado en el proyecto Aportec y este es un nuevo desafío que implica trabajar aún mejor. Estamos todos comprometidos con ello", asegura Marcelo.

Entre los cambios que implica esta capacitación en el puesto de trabajo, ahora los operarios pueden contemplar los indicadores de funcionamiento de las máquinas, es decir, que ahora las plantas "hablan por sí mismas". Los operadores de las máquinas son dueños de la información, ya que ellos mismos la generan y se traslada así al centro de gravedad, de la oficina al piso donde está la máquina.

Los gráficos de desempeño están visibles en las máquinas, lo que permite ver el funcionamiento histórico de la misma y el efecto de sus mejoras. "De esta manera, contribuimos a que los operadores se apropien de los resultados y de las mejoras logradas al aplicar las herramientas de este Programa, generando un desempeño más efectivo de todo el equipo. Además, esto repercute positivamente en la carga de trabajo al reducir paulatinamente los tiempos muertos de la máquina", explica Alejandro Durso.

En síntesis, equipos de trabajo alineados y comprometidos a mejorar notablemente los procesos, la sincronización, la precisión y los tiempos, que -al igual que en los boxes de las pistas automovilísticas- es fundamental para llegar bien a la meta.