

GRUPOS KAIZEN EN TAHERSA SA.

P. Cabodevila, M.A. Rubio
Unidad de Extensión Tandil
pamelac@inti.gob.ar – marubio@inti.gob.ar

Introducción

Tahersa SA es una compañía productora de bienes de capital para otras empresas, con gran expertise en la fabricación de moldes, matrices y herramientas para la industria del plástico, neumático y fundición. La misma fue asistida por el INTI en el marco del proyecto: "Formación de consultores para mejora de la productividad en pymes metalúrgicas y metalmecánicas de Tandil" durante el período 2015.

Luego de identificar las principales oportunidades de mejora para el período siguiente, se propuso trabajar en la formación de grupos kaizen.

Objetivo

El objetivo general de la propuesta consistió en implementar una metodología de tratamiento a las iniciativas de mejora propuestas por los operarios. Para esto se plantearon los siguientes objetivos específicos:

1. Capacitar al personal y directivos en la metodología kaizen.
2. Aumentar la generación de propuestas de mejora.
3. Aumentar la participación del personal en el tratamiento de propuestas de mejora.
4. Aumentar el porcentaje de implementación de las mejoras propuestas por el personal.
5. Transferir la metodología kaizen a Tahersa.

Descripción

Para su abordaje, se relevó la situación inicial, a partir de visitas de asistencia realizadas por asesores durante el período anterior identificándose los siguientes problemas:

- ☒ Resistencia al cambio.
- ☒ Iniciativas de mejora propuestas por personal descartadas por la dirección.
- ☒ Escasa participación de algunos empleados en la implementación de mejoras.
- ☒ Ausencia de canales de comunicación definidos para proponer y tratar mejoras.

Posteriormente, se mantuvieron reuniones con la dirección de la empresa y se definió de manera conjunta un cronograma de trabajo que incluía las siguientes actividades:

- Implementación de grupos kaizen.
- Realización de un taller de capacitación.
- Moderación de las reuniones llevadas a cabo por el personal de la empresa.
- Seguimiento de las mejoras.

Para su implementación, las asesoras realizaron visitas de asistencia técnica de aproximadamente 2 horas de duración, cada 15 días durante 10 meses, en las que se cumplieron las siguientes actividades:

Dictado de un taller de capacitación: se realizó una capacitación dentro de la empresa en la metodología de grupos Kaizen. Participaron 15 personas, incluyendo a operarios, mandos medios y directivos.

Instalación de un buzón de problemas: se acordó con el jefe de taller implementar un buzón de sugerencias para fomentar la participación anónima (ver imagen 1). En el mismo, cualquier operario puede ingresar problemas que identifique en el área de producción, en las condiciones de seguridad e higiene, orden y limpieza, a fin de que luego sean abordados por grupos kaizen.



Img 1: buzón de problemas

Organización de la primera reunión general:

se realizó una reunión general donde se revisaron los problemas identificados en el buzón de sugerencias y se crearon grupos de 2 a 5 operarios para el tratamiento de cada uno. La participación en los mismos fue voluntaria.

Moderación de reuniones de grupos kaizen:

las asesoras moderaron las reuniones, asegurando que se siga una misma secuencia lógica en el abordaje y tratamiento de los problemas identificados. En la imagen 2 puede observarse una reunión de grupo kaizen.



Img 2: Reunión de grupo kaizen.

Seguimiento de las mejoras implementadas:

durante las visitas de asistencia técnica se realizaron recorridas por la planta monitoreando la efectiva implementación de las mejoras propuestas en los grupos Kaizen, teniendo en cuenta la asignación de tareas que resultara de las reuniones.

Elaboración de hojas de mejora y exposición en cartelera:

como cierre de cada mejora implementada, se elaboraron de manera conjunta entre las asesoras y los grupos, resúmenes de los resultados obtenidos. Posteriormente, las mismas fueron expuestas en la cartelera de la empresa. En la imagen 3 puede observarse un ejemplo de una hoja de mejora.

GRUPOS KAIZEN		Fecha de Inicio: 26/05/2016
Nombre de la mejora: Construcción de estanterías para almacenamiento de material metálico.		Fecha de Fin: 15/11/2015
Objetivo: Optimizar el almacenamiento del material metálico.		
3º Grupo Kaizen	Sector: Planta	Responsables de la mejora: Alejandro Olazábal - Lucio Lobos - Sebastián Castro - Cesar Malotto - Andrés - Cuzzi - Franco - Roguelvo - Hector - Daniel Garralda - Alderly
Antes del Kaizen		Después del Kaizen
Problema: El material metálico ocupa gran distancia dentro de la planta.		Descripción de la mejora: se seleccionó un nuevo espacio y una nueva metodología de almacenamiento con el objetivo de minimizar la cantidad de metros recorridos.
Descripción de la causa a atacar: el material metálico no cuenta con un espacio definido para su almacenamiento, la búsqueda y el transporte de los mismos es incómoda e implica grandes esfuerzos físicos.		
M. recorridos en el abastecimiento de material -> 52,5 m.	M. recorridos totales (abastecimiento + traslado a bancos de trabajo) -> 52,5 m + 10 m	M. recorridos en el abastecimiento de material -> 3 m.
M. de espacio inutilizado. -> 6 m ²		M. recorridos totales (abastecimiento + traslado a bancos de trabajo) -> 30 m
		M. de espacio inutilizado. -> 0 m ²
Costo de la mejora	Materiales: Hierros para estantes de la estantería.	Se disminuyeron a menos de la mitad la cantidad de m recorridos
	Horas de trabajo: 10	

Img 3: Hoja de mejora Kaizen.

Con el objetivo de que la metodología de trabajo sea internalizada por la empresa, el rol de las asesoras del INTI fue cada vez más pasivo mientras que el del personal de la contraparte fue cada vez más activo.

Resultados

Los resultados obtenidos para cada uno de los objetivos planteados fueron los siguientes:

✓ **Capacitar al personal y directivos en la metodología kaizen:** el 88% de los operarios y directivos fueron capacitados.

✓ **Aumentar la generación de propuestas de mejora:** se generaron 10 nuevas propuestas de mejora.

✓ **Aumentar la participación del personal en el tratamiento de propuestas de mejora:** el personal comenzó a participar en el tratamiento de las propuestas de mejora, proceso que antes no estaba formalizado. El 93% del personal capacitado participó en al menos un grupo de mejora y el 53% en al menos dos.

✓ **Aumentar la cantidad de mejoras implementadas:** se lograron implementar completamente 3 mejoras y parcialmente 2. Indirectamente, mejoraron aspectos de la gestión de stocks, y de condiciones de orden y limpieza y de seguridad e higiene tales como:

- o Disminución de tiempos de limpieza por construcción de un cobertor.
- o Disminución de un 100% de los m que recorría el material metálico dentro de la planta a partir de nuevo espacio de almacenamiento.
- o Disminución de un 70% de los m a recorrer realizando esfuerzo físico para retirar basura de la planta.

✓ **Transferir esta metodología de trabajo a Tahersa:** el cumplimiento de este objetivo se encuentra ligado a los resultados alcanzados en los anteriores. El porcentaje de personas capacitadas sobre el total y los porcentajes de participación, permiten inferir que la empresa ha comenzado a internalizar la metodología. Sin embargo, este aspecto debería ser monitoreado periódicamente.

Conclusiones

Se logró fomentar la participación del personal y su proactividad, e incorporar una metodología para el tratamiento de las iniciativas propuestas por los operarios. Indirectamente, se produjeron mejoras en las condiciones de seguridad e higiene, orden y limpieza de la planta. Sin embargo, el proceso de internalización y aprendizaje de esta metodología, implicó más tiempo del inicialmente planificado, fundamentalmente por no contar con una persona responsable de organizar y moderar las reuniones.