

GESTIÓN DE PRODUCCIÓN



Juan V. Teodoro Vidal

Licenciado en Ciencias

Se puede encontrar más contenido relacionado con el tema en la página del autor:

unoydostres.com

Índice

Contenido

Portada	1
Índice	2
Propósito.....	3
1.- Objeto de la empresa.....	4
2.- Organización de la producción	6
3.- La cuestión ética en la empresa	8
4.- Principios básicos en la organización de la producción	9
5.- El flujo de materiales en la empresa.....	10
6.- El flujo de información en la empresa	12
7.- Software interesante para la gestión de producción	14
8.- Indicadores del éxito de la organización de la producción	16
9.- Método de organización en la empresa / gestión de calidad.....	17
10.- Gestión de producción: sumario.....	18
RESUMEN.....	18

Propósito

El título hubiera podido ser “**ORGANIZAR LA PRODUCCIÓN**”, que es la parte activa de la gestión, la introducción de mejoras (y no sólo limitarse a ‘llevar’ aquello que ya está en marcha) dentro de la empresa en el ámbito de la **producción** o parte **industrial** o de **operaciones** de la empresa. Se trata de un área que tiene bastante complejidad y requiere una determinada especialización, distinta de la que se requiere en la parte de finanzas o en la comercial. Usaremos los términos **gestión** y **organización** según sea el contexto o predomine, bien sea mantener la producción funcionando eficientemente o bien sea realizar modificaciones que producen mejoras en el proceso productivo.

Voy a dividir en capítulos *digeribles* todo el contenido de forma que sea suficientemente amplio pero fácil de seguir. Emplearé palabras sencillas. Lo importante es el concepto que hay detrás.

La organización de la producción en muchas empresas se hace de buena fe, de forma *intuitiva*, en la convicción de que basta tener personal y medios y las cosas funcionan solas. Aunque tenemos que dar gracias a la intuición, que resuelve muchos problemas, la organización industrial merece ser planteada en términos científicos porque de ello pueden depender la **competitividad** de la empresa en el mercado, la **calidad** de sus productos y muchos **empleos**.

- La competitividad de la empresa en el mercado beneficia al empresario, porque una empresa competitiva ganará más dinero.
- La calidad beneficia al cliente, porque gastará menos dinero para conseguir un producto adecuado.
- El empleo beneficia al trabajador, que consigue cumplir sus sueños de hacer lo que le gusta y vivir de ello.

1.- Objeto de la empresa

El objeto de la empresa es **ganar dinero**. Es ridículo que haya que recordarlo por lo elemental de su planteamiento. Hoy en día que está tan en boga el hablar del *estado de bienestar* y a veces se contrapone a que los empresarios puedan ganar dinero, es preciso decir que sin emprendedores que quisieran ganar dinero no habría empleados que trabajaran en su proyecto ni el Estado podría recaudar mediante impuestos a empresas y a trabajadores el dinero que se necesita para mantener la sanidad, la educación y la seguridad del Estado.

Lo que ocurre es que tras el objetivo de ganar dinero, la empresa ha de ofrecer a la sociedad **un bien o servicio de calidad y deseado** y da la oportunidad a los distintos especialistas en **trabajar en aquello que les gusta** y para lo que se han estado preparando en su formación. Además la empresa tiene una **responsabilidad social y con el medio ambiente**, de forma que en el capitalismo moderno la empresa es una **fuente de satisfacción** para muchos y un beneficio para la sociedad, entre los que se encuentran, por supuesto los que han puesto su dinero para que aquello funcione.

Si no es así, si la empresa no gana dinero, si hay conflictos internos porque el personal está frustrado, si los productos no encuentran aceptación, si la empresa no es respetuosa con el medio ambiente y es percibida como un problema en el lugar donde está arraigada, se trata de una **empresa enferma**, que puede ponerse en tratamiento para sanar de las disfunciones que la aquejan o que ha de pensar en su liquidación.

Una empresa es una **organización temporal**. Las empresas han de nacer sabiendo que van a terminar algún día sus operaciones y que acabarán cerrando. Como todo *organismo vivo*, la empresa nace, crece, a veces se reproduce y finalmente muere. Es un buen ejercicio pensar que cuando se funda una empresa se hace para ofrecer un producto o servicio que tiene en ese momento un nicho de mercado, que el mercado es cambiante y que los cambios de gustos o de necesidades pueden llevar algún día a que, por más cambios que haga la empresa para adaptarse a la nueva situación, no sea capaz de resistir y tenga que cerrar.

Así la empresa ha de pensar en **contratar** personal cuando crece y que ha de **despedir** personal cuando languidece o muere. De la misma forma que para acometer etapas de crecimiento es necesario con frecuencia pedir recursos ajenos, **crédito**, también hay que acumular parte de los beneficios para el momento de la disolución o del despido de personal. Todo ese proceso **se debe aprovisionar**. Una empresa excelente, al final de su vida y también al final de la relación laboral de parte de sus empleados, debería actuar produciendo el mínimo de daño, haciendo que un despido no supusiera un drama sino el final normal de una relación, mediante una indemnización generosa, si fuera posible por encima de lo exigido por la ley. Esto extendido a todos los factores que han contribuido a su funcionamiento, incluidos proveedores, clientes, la sociedad en conjunto.

No pensar en que **la empresa tiene sus días contados** trae como consecuencia dramas familiares de personas que se quedan en paro, clientes que no encuentran repuestos de un producto que en su día compraron, proveedores que han desarrollado un componente y que se quedan sin salida, edificios con maquinaria obsoleta en terrenos que tardarán décadas en reutilizarse...

Por tanto hay que pensar en que una empresa es una organización temporal, que sirve para ganar dinero, ofreciendo un bien o servicio deseado o necesitado y que aporta a toda una serie de factores sus medios de vida, dando en el momento de su extinción un balance positivo para toda la sociedad. A eso se llama **crear riqueza**. Por tanto rectificamos la definición y diremos que:

UNA EMPRESA ES UNA ORGANIZACIÓN CUYO FIN ES CREAR RIQUEZA

2.- Organización de la producción

La organización de la producción *para mejorarla* se puede servir de un conjunto de actividades, como el estudio de métodos, la ingeniería de procesos, la estadística, la investigación operativa, la gestión de la calidad, los costes de producción, la legislación laboral.

Hasta aquí se puede considerar ‘normal’. Pero también hay que pensar que estamos tratando de mejorar organizaciones humanas. Entonces es preciso incluir la ética e incluso la inteligencia emocional. No se puede avanzar mucho en organización de la producción sin tener en cuenta estos aspectos.

Sin embargo, la herramienta más potente de todas es el sentido común.

En tiempos pasados se trataban dos aspectos clave de la organización de la producción que eran el estudio de **métodos** y el estudio de **tiempos**. Se daba por supuesto que los empleados eran obedientes a las reglas rígidamente definidas por el empresario y que se podía retribuir en función de la cantidad de producto obtenido, de forma que a la retribución ‘fija’ se podía sumar otra variable por cumplimiento de una actividad medida con mecanismos tipo cronómetro.

Pero ese enfoque limita la creatividad de la gente y es muy poco motivante, al considerar que son piezas de una cadena. Yo no creo en el estudio de tiempos, si no está aplicado a las máquinas. Pienso que las personas, en la industria moderna están para vigilar lo que trabajan las máquinas, pero todas las operaciones repetitivas han de mecanizarse. Por el contrario soy un firme partidario del estudio de métodos. Ver qué parte del proceso aporta o no aporta valor al producto y modificar el proceso para que todas las operaciones aporten valor.

En cuanto al alcance de la organización de la producción es el **conjunto de la empresa**. Porque no se puede organizar nada en el taller si no se organiza primero la programación de los pedidos y no se revisan las prioridades de facturación. Un buen organizador de la producción ha de conocer la cartera de clientes y pedidos y el significado de todas las operaciones del proceso para poder poner orden donde generalmente se encuentra caos.

Las empresas crecen desde una idea primaria que estuvo bien cuando surgió, pero en una edad madura acaban teniendo **departamentos** que gestionan su parcela de función por separado sin tener en cuenta que la producción de bienes o de servicios es un proceso. Lo importante no son los departamentos sino el proceso al que hay que servir. El enfoque a procesos es básico para conseguir algún resultado de mejora tangible. En las actuales normas de calidad está perfectamente reflejado así, pero el problema de base es que en general los altos cargos de las organizaciones no conocen el significado de calidad y se endiosan en sus respectivos cargos.

Un proceso es un conjunto de acciones que parten de un punto o *estado inicial* de un bien o servicio que aún no es apto para el uso o disfrute, lo modifican para añadirle el valor percibido por los clientes, mediante el trabajo de distintos intervinientes, sean

empleados o sean medios materiales y como resultado llega a un *estado final* en que los bienes o servicios están disponibles para su uso o disfrute.

Como conclusión:

LA ORGANIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN ES UN CONJUNTO MULTIDISCIPLINAR DE ACTIVIDADES QUE EXPLOTA TODOS LOS MECANISMOS POSIBLES DE GESTIÓN DE GRUPOS HUMANOS Y MATERIALES, EN ESPECIAL EL *SENTIDO COMÚN*, PARA LA MEJORA DE UN PROCESO

3.- La cuestión ética en la empresa

La **ética** en la empresa es tan necesaria como en cualquier grupo humano, con el añadido de que nos pasamos en el trabajo un tercio de nuestro tiempo en el periodo en que somos productivos.

Se puede definir un conjunto de **reglas éticas** eficaz y muy sencillo con sólo 4 reglas, definidas por 10 palabras:

1. **Solucionar problemas sin crearlos**
2. **Trabajar en equipo**
3. **Crear método**
4. **Mejorar**

Comentarios

A la regla 1: En ocasiones al resolver un problema se crean otros donde no habían. Lo que tiene mérito es resolver un problema sin crear otro.

A la regla 2: Si uno es capaz de cumplir la primera regla, necesariamente ha de trabajar en equipo para tener en cuenta todos los puntos de vista y hacer las cosas procurando la máxima colaboración del resto de compañeros

A la regla 3: Cuando una acción resuelve problemas e incluye trabajo en equipo, lo que hay que hacer es consolidarla escribiendo un método, dándole difusión y evitando de esa forma *inventar la rueda* cada vez que se presenta el mismo problema.

A la regla 4: No basta con tener un método, sino que hay que mejorar continuamente, pero es condición imprescindible para mejorar un método de trabajo, contar con tal método de trabajo. Las improvisaciones no son muy recomendables en el ámbito de la empresa. En cualquier caso si hay que improvisar es mejor tener incluso en ese momento un buen método para improvisar

Hay que evitar por todos los medios que se dirija la empresa con un *estilo de dirección tóxico* que enfrente a los colaboradores entre si buscando la competitividad y castrando su creatividad. Por el contrario se trata de fomentar el trabajo en equipo, con el que se consiguen, mediante una **actitud colaborativa** objetivos de otra forma inalcanzables. La empresa ha de ser competitiva en su entorno, pero sus componentes han de ser colaborativos en su ámbito interno.

EN LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA ES NECESARIO FOMENTAR EL TRABAJO EN EQUIPO

4.- Principios básicos en la organización de la producción

El único principio básico es la simplificación. Esta puede adoptar muchas formas. Las dos más comunes se detallan a continuación.

- **Cuando en una actividad productiva hay ocupados empleados y máquinas, se produce una mejora si se logra realizar sólo con máquinas.** Ejemplo: sustitución de cajeros en oficinas bancarias por cajeros automáticos, que los anteriores cajeros (humanos) solo tienen que supervisar una vez al día. El público gana en privacidad. Se eliminan las colas.
- **Cuando en una actividad productiva hay ocupadas sólo máquinas, se produce una mejora si incluso se eliminan las máquinas.** Ejemplo: la banca por internet, en la que ya no hay que ir al cajero automático más que para sacar efectivo. Todas las demás operaciones las realiza el cliente actuando directamente sobre el ordenador del banco desde su casa o *desde Singapur*.

La producción de bienes o servicios utiliza unos **recursos limitados** para convertir algo sin valor en algo apetecible por los clientes. Cuando el proceso se diseña de forma que sea **simple**, en general se necesitan menos recursos y por lo tanto resulta **menos costoso**. Además, al ser más simple un proceso hay menos posibilidades de error, por lo que la calidad percibida por el cliente es mayor. De la reducción de costes se benefician, en primer lugar la empresa, que se convierte en más competitiva en el mercado y en segundo lugar los clientes, que obtienen su producto más barato.

Ejemplo notable de como han mejorado procesos que conocemos todos: El paso de las *tiendas de ultramarinos* a los **supermercados** fue un avance espectacular de la venta de alimentos y bienes de consumo. Los clientes no tenían que esperar turno para que les sirviera el tendero, les hiciera la cuenta y les cobrara. Al principio se marcaban los productos uno a uno con una etiqueta de precio. La introducción de etiquetas de **código de barras** permitió dejar de etiquetar cada producto para poner una sola etiqueta para cada tipo de producto en la estantería, agilizar el cobro en caja registradora y consolidar la facturación con el control de stocks y las necesidades de pedido en el mismo momento de emitir el ticket de caja.

LA MEJOR ORGANIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN ES AQUELLA, DE ENTRE LAS POSIBLES, QUE RESULTA MÁS SIMPLE

5.- El flujo de materiales en la empresa

Podemos imaginar un ser vivo como una empresa en la que hay varios procesos, entre ellos el digestivo. La empresa puede imitar el funcionamiento de los seres vivos para mejorar su funcionamiento. Los seres vivos han tenido millones de años para perfeccionar su organización interna, de modo que su adaptación al medio es perfecta. En los seres vivos los materiales que incorporan a su cuerpo en el proceso de alimentación no siguen un camino arbitrario, *se gestionan* con el aparato digestivo. El **aparato digestivo** de los animales es un ejemplo magnífico de gestión por procesos. No hay departamentos. Básicamente es un tubo, que tiene puertas (la boca, los esfínteres esofágicos, el píloro y el esfínter anal). El diámetro y constitución del tubo varía a lo largo del proceso para ajustarse a la función de cada tramo. La ampliación más notable es el estómago, tras el que viene el intestino delgado y luego el grueso. A lo largo del mismo hay órganos que participan de forma directa o accesoria en el proceso. Cada cual actúa en su momento y **si todo va bien, en ninguna parte se retiene el flujo de materiales, ni revierte**. De hecho, cuando se produce una retención eso es malo (ejemplos: desde un simple estreñimiento a una oclusión intestinal). Y cuando hay reflujo eso es malo (ejemplo: hernia de hiato). Como anécdota, mi **teoría del atasco** surgió como instrumento teórico, resultado de simulaciones por investigación operativa, a un problema de retenciones o acumulación de stock en una fábrica con un proceso continuo de producción en la que etapas sucesivas del proceso no eran capaces de *digerir* en continuo la producción, dando lugar a *atacos*. Si le interesa al sufrido lector RESOLVÍ el problema cuando conocí perfectamente las causas. Luego la adapté para tener un modelo del tráfico por carretera, que tiene unos problemas semejantes y se puede modelizar y parametrizar de forma parecida. ¿Qué pasa en las empresas, sobre todo en las que el proceso principal supone distintos pasos en etapas sucesivas, cuando se retiene o revierte el flujo de materiales? Para empezar, **se acumulan, se producen stocks intermedios** en una fase aún no facturable, con lo que se han consumido materiales que cuestan dinero y se están almacenando subproductos sin sacarles aún partido. Pero además materiales acumulados quitan sitio para trabajar y entorpecen los siguientes movimientos con los materiales. Cuando se necesita procesar un lote lo normal es encontrarlo *enterrado* entre otros que no interesan en ese momento, por lo que hay que trasegar materiales dedicando tiempo que no haría falta si estuviera solo lo que tenía que estar. Si no se tiene un buen sistema de control de existencias puede incluso *perderse* y tener que fabricar otro lote porque no aparece el que se suponía que estaba. Si se tiene un sistema de calidad, es muy difícil hacer el seguimiento y no hay una realimentación efectiva de cómo está saliendo el producto de una fase para poder corregir el proceso... En Japón se desarrolló un sistema de gestión de producción denominado **Just In Time** (JIT), que estaba pensado para eliminar de raíz estos problemas y que cualquier gestor de procesos debería conocer. Abarca mucho más que el manejo del flujo de materiales. La mayor parte de las acumulaciones innecesarias ocurren porque la **capacidad de los distintos pasos** sucesivos no está equilibrada. Otra fuente de stocks innecesarios es cuando las **distintas etapas procesan los productos con ritmos distintos**. Un caso típico es una industria de producción continua que tiene unos procesos de finalizado no en continuo, sino en turnos de día. Durante la noche se produce una cantidad de producto que no se ha terminado en las siguientes fases y por la mañana y la tarde se han de recuperar, además de procesar lo que se sigue produciendo en continuo en el turno de día. Con cualquier pequeño problema que surja se empieza un atasco que ya sabemos como termina creciendo. Para arreglarlo, aunque se entregan

los productos terminados tarde, se recurre con frecuencia a las horas extras haciendo el producto menos agradable y más caro.

PARA UNA PRODUCCIÓN SIN ATASCOS, EL FLUJO DE MATERIALES SE HA DE REALIZAR EN UN PROCESO DISEÑADO CON TODAS LAS ETAPAS EQUILIBRADAS Y CON LOS MISMOS RITMOS, EN DONDE CADA INTERVINIENTE ACTÚA EN SU JUSTO MOMENTO

6.- El flujo de información en la empresa

En el capítulo anterior calificábamos el movimiento de materiales como un **flujo**. En la empresa **la información también está sometida a un flujo. O no.**

Hay veces que los directivos o cualquiera que cree tener un pequeño poder se guardan información porque creen que le da un cierto predominio sobre los que no la tienen. Pues ese fenómeno es el primero que hay que erradicar. Por distintos motivos parte de la información se debe de mantener en su círculo restringido porque de lo contrario pondría en riesgo a la empresa, por ejemplo cayendo en manos de la competencia. Pero la información que permite gestionar mejor la producción ha de estar en las manos de los que participan en el proceso.

Hay varias clases de información en la empresa:

1. Estratégica y Financiera
2. De Recursos Humanos
3. De Mercado
4. Legislativa y fiscal
5. Procedimientos
6. Órdenes de trabajo y vales de materiales
7. Registros de producción y de calidad
8. Comunicaciones interiores

Vamos a referirnos a los apartados 5, 6 y 7:

Los procedimientos se escriben para que tengan difusión y sean seguidos por el personal que está trabajando en un proceso. Evitan errores y tener que explicar interminables veces las funciones y la actuación que se espera de cada uno en el proceso. Es un requisito de las **normas de calidad** y es de sentido común. Hay que conseguir que el modo correcto de hacer una tarea no sea exclusiva de un encargado poco comunicativo.

Las órdenes de trabajo y los vales de materiales son a veces motivo de atascos en la parte material del proceso. No conocer a tiempo y todo el equipo qué es lo que se tiene que producir y no disponer del vale de materiales paraliza la producción o bloquea un stock intermedio. Generalmente en el modo tradicional los materiales circulan al siguiente paso a cambio del movimiento de un justificador en el sentido contrario de la marcha del material. Se parece a un pago simbólico: tu me das el vale y yo te paso el material. Hay otra forma de hacerlo que es que todo el equipo conozca el programa de producción y que el vale de materiales *circule con* el producto. De esta forma va generando un registro de la actividad realizada sobre el producto que luego sirve para garantizar y averiguar fácilmente la **trazabilidad** de lo realizado.

Los registros de producción y de calidad también vienen requeridos por las **normas de calidad** y aún si no fuera así es de sentido común guardar la información generada durante el proceso para revisarla en caso de desviación respecto de las especificaciones y encontrar las causas de los errores. Aún sin errores permiten realizar una mejora continua del proceso y en consecuencia del producto.

La mejor forma de que la información de trabajo circule a quien tenga que usarla es mediante la red interna de la empresa o **intranet**, de forma que se evitan duplicidades o errores.

Como veremos en el capítulo siguiente, hay programas gratuitos que permiten compartir la información relevante para la organización de la producción, sin tener demasiados recursos materiales.

Un último apunte sobre las **reuniones de trabajo**: Las reuniones de trabajo son necesarias, sobre todo al inicio de una actividad concreta o para comunicar a un grupo numeroso aspectos del trabajo que en conjunto pueden ser sometidos a examen buscando soluciones. Pero muchas veces se convierten en una fuente de pérdida de tiempo (y de humor) colectiva y un número excesivo de ellas significa que la información relevante *no fluye* en la empresa, que la gente no sabe muy bien lo que ha de hacer porque las instrucciones no están claras en los procedimientos y órdenes.

Para que sea **una reunión efectiva** se han de cumplir siempre unas reglas básicas:

- No se va a la reunión para discutir, sino para encontrar soluciones.
- Ha de reservarse sitio y tiempo con antelación y darse a conocer a los asistentes. Si no son adecuados hay que reprogramarla.
- Ha de ir precedida del envío de toda la documentación necesaria por parte del convocante a todos los asistentes, preferentemente por mail.
- LA REUNIÓN HA DE SER BREVE. Se ha de ceñir a lo señalado en el orden del día. Si hay discrepancias en un tema no crítico se vota. Si es crítico se razona, pero nunca se toleran ataques personales.
- Se ha de levantar un acta sólo con los acuerdos, enviada a los asistentes en menos de 24 h.
- Se ha de hacer un seguimiento del cumplimiento de lo acordado para que sea EFECTIVA.

LA INFORMACIÓN RELATIVA A LA PRODUCCIÓN, PROCEDIMIENTOS, ORDENES, REGISTROS, HA DE LLEGAR A LOS PARTICIPANTES EN EL PROCESO DE FORMA FLUIDA. LAS REUNIONES HAN DE SER BREVES Y EFECTIVAS

7.- Software interesante para la gestión de producción

No es preciso gastar dinero en software para gestionar la producción. Cualquier empresa por pequeña que sea puede montar un servidor sobre cualquiera de sus ordenadores conectados a la red con **XAMPP**. Hay versiones para Windows, para Linux, para Mac y para Solaris. Los demás ordenadores de la red, aunque sea una simple wifi verán el servidor y podrán interactuar con él con la única condición que el ordenador en el que esté instalado esté en marcha y lanzado el programa de servidor.

A partir de ahí y usando esta plataforma se pueden instalar varias aplicaciones muy útiles:

- **MySQL** es la potente base de datos incluida en el paquete XAMPP que, aparte de servir de base para las otras aplicaciones en red, permite crear bases de datos a medida de necesidades concretas y utilizarlas en red. Hay programas que permiten crear interfaces amigables para esas bases de datos, de forma que no hay que tener conocimientos de SQL para disfrutarlas. Basta buscar en Google «MySQL GUI tools» y probar.
- **WebCollab** es un gestor de proyectos en red que permite asignar proyectos y subproyectos o tareas de forma selectiva a distintos miembros de un equipo de trabajo. Incluye un foro interno, transmisión de anexos con información, tiene un **calendario gráfico** y es muy intuitivo.
- **Web2Project** es un gestor de proyectos en red, algo más complejo que WebCollab, orientado a grandes proyectos y centrado en el uso del **Diagrama de Gantt**. Incluye gestión de recursos y tiene función de importación de diagramas realizados con otras aplicaciones de pago como MSProject.

Si se emplean recursos informáticos hay que tener siempre previsto el sistema de replicar los datos para asegurar que no se pierde información. Aquí puede ser interesante recordar el contenido de otro artículo publicado hace tiempo: [**Manejo de ordenadores: particionado del disco.**](#)

Hablando de calendarios hay uno en red www.google.com/calendar, que combinado con una cuenta en Gmail hace posible visualizar todos los eventos, separados y diferenciados por colores según se desee clasificar, en cualquier parte, accediendo a internet.

En cuanto a diagramas de Gantt, ya publiqué también hace un tiempo el artículo: [**Gantt Project: usa este freeware portable para controlar y gestionar tus proyectos**](#). En este caso puede usarse el programa instalado en todos los ordenadores que se deseé y compartir el archivo editable generado, por ejemplo enviándolo por mail a otros usuarios.

Pero no hay que desesperar si no somos ni siquiera muy buenos con el ordenador y tenemos una empresa pequeña. Se puede muy bien montar un sistema sencillo de **fichas de cartulina**, cada una de un pedido en las que se refleje de forma fácil de entender, los distintos pasos para elaborar el producto y las fechas en las que pasa el

pedido por cada paso. Con ello se crea también una base de datos muy práctica de consulta. Yo lo hice en mi primera experiencia de organización industrial cuando no había PCs y me dió un resultado fabuloso. Y la empresa no era tan pequeña...

**SE PUEDEN USAR RECURSOS INFORMÁTICOS GRATUITOS EN LA
GESTIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN, MEJORANDO LA
EFICACIA DEL EQUIPO**

8.- Indicadores del éxito de la organización de la producción

El éxito en las acciones emprendidas para la mejora de la organización de la producción se aprecia casi sin hacer ningún control, porque se obtiene una **disminución del stock de productos semielaborados** y hay menos tiempo entre el momento en que se fabrica un producto o se elabora un servicio y el momento en que se sirve al cliente.

Hay otros tres valores que nos darán una información complementaria acerca de si lo estamos haciendo bien y son independientes del personal de producción, por lo que tienen la virtud de ser relativamente más objetivos:

- **Incremento de la facturación** con los mismos recursos unitarios por el efecto de liquidar los stocks existentes en circuito de producción y por la reducción de las horas extras para movilizar el stock pendiente
- **Incremento de la calidad** empleando las mismas especificaciones, dado que se obtiene una más efectiva realimentación del proceso productivo.
- **Reducción del absentismo laboral**, debido a que el personal se encuentra más motivado al emplearse unas reglas éticas claras y unos procedimientos escritos que son conocidos y no generan incertidumbre ni estrés por miedo a equivocarse.

UNA MEJOR ORGANIZACIÓN REPERCUTE EN UNA DISMINUCIÓN DEL STOCK, EN EL AUMENTO DE LA FACTURACIÓN Y CALIDAD Y REDUCCIÓN DEL ABSENTISMO.

9.- Método de organización en la empresa / gestión de calidad

Para la mejora de la organización de la producción no hay atajos. Hay que montar un sistema documentado. Me he referido varias veces en este trabajo a las normas de calidad. Estas son la referencia básica para cualquiera que pretenda organizar la producción de una forma eficiente desde el punto de vista de la calidad, pero también suponen una filosofía de gestión basada en la documentación y la trazabilidad de todo el proceso productivo.

Un aspecto realmente importante de la gestión de calidad es la llamada mejora continua. La metodología está pensada para que cualquiera, sin necesidad de ser un genio la pueda aplicar.

Se trata de un proceso reiterativo o cílico de mejora por pasos, que esquemáticamente se indican como (consultar la bibliografía para ampliar la explicación y la terminología empleada, que puede variar):

1. **Planificar**
2. **Hacer**
3. **Comprobar**
4. **Corregir**

Tras varios ciclos de planificar mejoras, realizar lo planificado, comprobar el resultado obtenido y ajustar mejor el proceso o corregir los errores, se obtienen necesariamente mejoras tangibles.

Hay que implicar en el proyecto a toda la organización, empezando por los representantes de los trabajadores, de forma que se eliminen susceptibilidades y quede claro que de la mejora de los procesos se benefician todos los factores y grupos de interés de la empresa: empresarios, trabajadores, clientes y la sociedad en general.

La formación en términos y prácticas de calidad impartida por personal entusiasta y con experiencia, capitaneados por el director del proyecto y por el máximo representante de la empresa, es fundamental para el éxito.

UNA VÍA SEGURA PARA LA MEJORA DE LA ORGANIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN ES LA GESTIÓN DE LA CALIDAD Y SU PROCESO DE MEJORA CONTINUA, IMPLICANDO A TODA LA EMPRESA

10.- Gestión de producción: sumario.

Antes del resumen, recomendaros **dos títulos que hay que leer** y sobre todo aprender de ellos:

— **La Meta**, Un proceso de mejora continua, por Eliyahu **Goldratt**, Jeff **Cox**

Tema: Operaciones y Manufactura

Título original: The Goal: A Process of Ongoing Improvement

— **La inteligencia emocional**, Por qué puede ser más importante que el coeficiente intelectual, por Daniel **Goleman**

Tema: Habilidades Gerenciales

Título original: Emotional Intelligence

RESUMEN

- **Una empresa es una organización cuyo fin es crear riqueza**
- **La organización de la producción es un conjunto multidisciplinar de actividades que explota todos los mecanismos posibles de gestión de grupos humanos y materiales, en especial el *sentido común*, para la mejora de un proceso**
- **En la organización de la empresa es necesario fomentar el trabajo en equipo**
- **La mejor organización de la producción es aquella, de entre las posibles, que resulta más simple**
- **Para una producción sin atascos, el flujo de materiales se ha de realizar en un proceso diseñado con todas las etapas equilibradas y con los mismos ritmos, en donde cada intervintente actúa en su justo momento**
- **La información relativa a la producción, procedimientos, ordenes, registros, ha de llegar a los participantes en el proceso de forma fluida. Las reuniones han de ser breves y efectivas**
- **Se pueden usar recursos informáticos gratuitos en la gestión y organización de la producción, mejorando la eficacia del equipo**
- **Una mejor organización repercute en una disminución del stock, en el aumento de la facturación y calidad y reducción del absentismo.**
- **Una vía segura para la mejora de la organización de la producción es la gestión de la calidad y su proceso de mejora continua, implicando a toda la empresa**