



ANÁLISIS DE LOS MÉTODOS DE TRABAJO PARA LA IMPLANTACIÓN DE MEJORAS EN EL TALLER

EL ANÁLISIS DE LAS FORMAS DE TRABAJO DEL TALLER DE REPARACIÓN DE AUTOMÓVILES Y LA DEFINICIÓN DE UNOS PARÁMETROS QUE MIDAN EL GRADO DE REALIZACIÓN DE LAS TAREAS SIRVE PARA DETECTAR FALLOS EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS PROPUESTOS. CONOCER UNA NUEVA METODOLOGÍA DE TRABAJO AYUDA A **ANTICIPARSE A LAS ANOMALÍAS** PARA SUSTITUIR PROCEDIMIENTOS OBSOLETOS. EL PROFESIONAL DE AUTOMOCIÓN CON CAPACIDAD DE DECISIÓN Y DE ORGANIZACIÓN PUEDE ADQUIRIR LOS CONOCIMIENTOS NECESARIOS PARA **PROFUNDIZAR EN EL ANÁLISIS DE SU NEGOCIO** O RECURRIR A SERVICIOS EXTERNOS DE AUDITORÍA. EN AMBOS CASOS, CUANDO SE INTRODUCAN MODIFICACIONES, SE APROVECHARÁN LOS RECURSOS HUMANOS Y TÉCNICOS DISPONIBLES, SIN PERJUICIO DE LOS CRITERIOS DE CALIDAD, RENTABILIDAD Y SERVICIO

Por Juan Carlos García Martín

Mejora del negocio

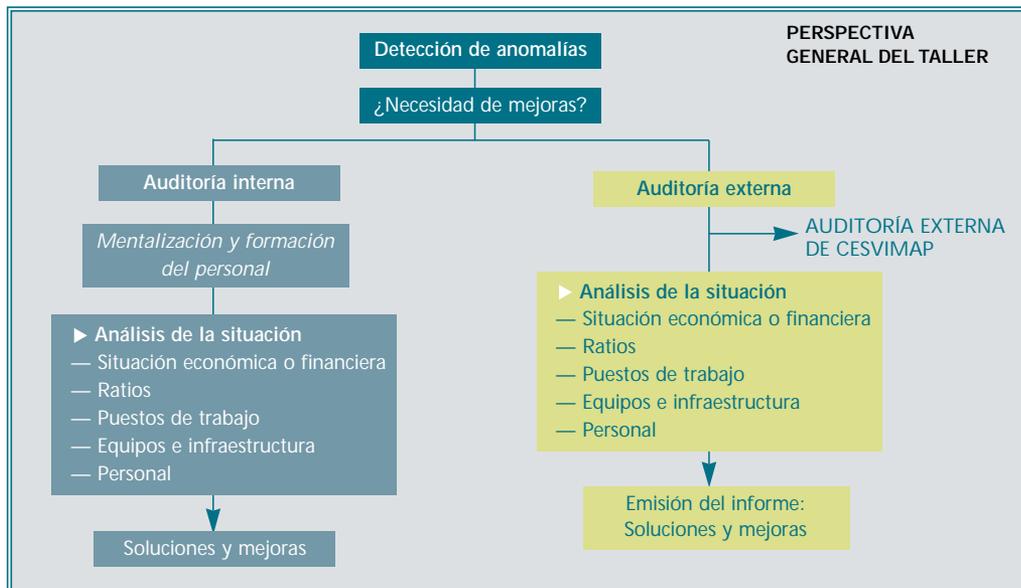
El diseño de planes para la definición de procesos de trabajo o la optimización de los existentes es una competencia propia de la dirección y del jefe o encargado de taller. En unos casos, son los operarios los más reticentes a incorporar nuevos procesos, pero en otros son los propios encargados y mandos intermedios los que tienden a seguir métodos en desuso, porque consideran que el cambio no resulta rentable a corto plazo.

En las operaciones del taller, el objetivo principal es aumentar la productividad y rentabilizar los tiempos de trabajo, sin disminuir la calidad final. Para ello, es fundamental el conocimiento de los tiempos de las distintas áreas productivas. Después de clasificar los tiempos, se pueden obtener distintas relaciones entre ellos, denominadas ratios, de acuerdo con el aspecto concreto que se desee analizar (eficacia, productividad...). La finalidad es medir o comparar, de manera rápida y sencilla, la estructura y evolución del taller para detectar anomalías en su funcionamiento.

Situación del taller y análisis de datos
A la vista de los ratios obtenidos y antes de emprender acciones correctoras e introducir mejoras en un proceso o método de trabajo, es conveniente realizar un análisis previo detallado. Se puede realizar un estudio de cada puesto y hacer extensivas al resto de los puestos las conclusiones obtenidas, siempre y cuando no supongan un coste superior al beneficio o afecten al normal desarrollo de otras actividades. También puede resultar necesario modificar el proceso completamente.
El primer paso para auditar un taller consiste en describir los procesos, definiendo su estado y cuantificando distintos parámetros que presenten una imagen instantánea de su estado actual. Además, pueden especificarse los aspectos relativos a la gestión y, en determinados casos, realizarse planos a escala de la distribución actual.
Será preciso elaborar una lista de comprobación de las actividades y medios que entran en juego en el proceso, y someterlos a interrogante. Desde un punto



Definir nuevos procesos de reparación y optimizar los existentes es competencia de la dirección y del jefe de taller



CONSULTORÍA

El Departamento de Ingeniería de Cesvimap desarrolla servicios de auditoría y consultoría de talleres sobre aspectos técnico-organizativos (distribución, instalaciones, equipamiento, ratios...). En función de las necesidades, los técnicos se desplazan a las instalaciones del taller durante los periodos de tiempo precisos, para realizar el análisis y la implantación de métodos y procesos de trabajo de carrocería y pintura. Cuando sea necesario, chapistas y pintores de Cesvimap colaboran también en el establecimiento práctico de la nueva actividad o de unidades especiales, como es el caso de trabajos rápidos.

de vista genérico, habría que considerar estos aspectos:

- ▶ Cualificación de la mano de obra y necesidades de formación del personal directo e indirecto.
- ▶ Acondicionamiento de los puestos de trabajo.
- ▶ Modificaciones de los sistemas de control de tiempos (introducción de incentivos para la mejora de tiempos, implantación de un doble turno).
- ▶ Sistemas de recepción.
- ▶ Métodos de tasación.
- ▶ Gestión de recambios.

Ante un análisis objetivo de la situación del taller, debe adoptarse una actitud interrogante sobre factores importantes del proceso o tarea estudiada. Por ejemplo, si se detectan una serie de retrasos y aglomeraciones en el **área de pintado de vehículos**, se efectuarán determinadas preguntas, considerando los aspectos relacionados con el desarrollo de la actividad, los materiales empleados y el puesto de trabajo.

- ▶ **Causa del retraso:** ¿Por qué se produce el retraso? ¿Por qué la cabina-horno de secado está siempre saturada?
- ▶ **Instalaciones:** ¿Qué instalaciones se utilizan para realizar los trabajos de preparación de pintura?
- ▶ **Mano de obra:** ¿Quién realiza la preparación de pintura? ¿Es el mismo operario que efectúa la aplicación final del color y del barniz? ¿Cómo se realizan estos procesos de preparación? ¿Sobre uno o, simultáneamente, sobre un grupo de vehículos?

- ▶ **Puesto de trabajo:** ¿Dónde se realiza la aplicación de pinturas de fondo? ¿Las zonas de trabajo están dotadas de aspiración e impulsión de aire?

Implantación de mejoras

A partir de los estudios realizados, se analizarán las ventajas e inconvenientes resultantes de la implantación de nuevos métodos, explicando al personal los motivos de cambio.

Las **innovaciones o cambios** se han de realizar **gradualmente**, evaluando las mejoras conseguidas después de cada fase y deduciendo el ahorro anual estimado, valorando la diferencia entre el incremento de la productividad y del rendimiento y el coste económico de las mejoras propuestas. Si el aumento del rendimiento y de la productividad del taller se hacen efectivos, se deberán buscar **nuevos mercados** de clientes para evitar, en lo posible, recursos humanos y técnicos desocupados.

En España, con unos 12.000 talleres de reparación de carrocería y pintura, puede producirse, en los próximos años, un incremento del número de talleres, que obligará a realizar inversiones de capital en equipamiento, formación y gestión para aumentar su competitividad.

La propiedad y la dirección del taller habrán de decidir, en definitiva, si resulta interesante recurrir a empresas externas que prestan este tipo de servicios para acometer modificaciones en las formas de trabajo del taller. De cualquier forma, será precisa la mentalización y colaboración de todo el personal para la ejecución de las mejoras propuestas, en su propio beneficio y en el del negocio, en general ✗



En periodo de cambio, la inversión de capital en equipamiento, formación y gestión aumentará su competitividad

PARA SABER MÁS

- ▶ Área de ingeniería. ingenieria@cesvimap.com
- ▶ Gestión y logística del mantenimiento en automoción. Cesvimap, 2003
- ▶ "Examining Insurer-Owned shops in U.K." Bodyshop business. January 2003, vol. 22 nº 1, págs 84 y 85
- ▶ www.bodyshopbusiness.com
- ▶ www.revistacesvimap.com