

CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES

5.1 Conclusiones acerca de la implantación del panel de control de trabajos.

Lo más importante del desarrollo de sistema de control visual es la importancia que tiene realizar un ciclo de mejora continua con cada nueva variación introducida.

FASE I

Se puede comprobar como, en el caso de la implantación de la primera fase, la incorrecta ejecución de la etapa PLAN constituye el principal fallo, debido a que se procede a realizar un control apuntando trabajos realizados en una tabla sin haber realizado un análisis previo del flujo que recorren las órdenes.

Esto se traduce en una carga de trabajo excesiva y evidencia que el sistema no aporta la suficiente claridad y flexibilidad requerida en el proceso.

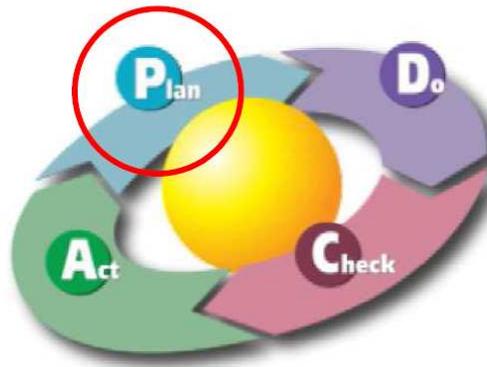


Figura 5.1.Fase Plan PDCA

Dentro de las fases de resistencia individual al cambio se califica el resultado de esta primera fase como “inhibición defensiva”

Desde el punto de vista de la curva J el nivel de desempeño mostrado es “negativo”.

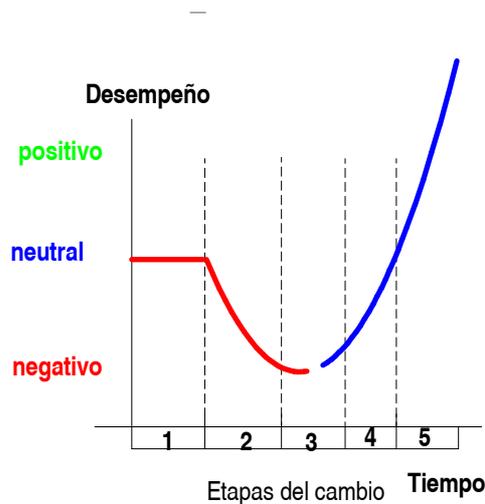


Figura 5.2. Nivel de desempeño. Fase I

FASE II

Con un estudio previo del flujo de órdenes de trabajo en el taller , la etapa PLAN en este avión permitió concebir un sistema de almacenamiento que no sólo evita la pérdida de los documentos sino que permitió establecer un KPI de avance de control de trabajos veraz y real con un Tak time diario, que sí permitía adaptarse a los diferentes avances que se estaban desarrollando en la aeronave, aunque siempre dentro de las limitaciones que implican tener a una persona pendiente de la actualización del panel.

El resultado considerado es positivo , las personas comienzan a comprender que mantener documentos en su poder para poder efectuar un control sólo evita que fluya la información .Dejar la orden de trabajo en el panel es la manera de conseguir que la información sea compartida por toda la organización.

Dentro de las fases de resistencia individual al cambio se califica el resultado de la Fase II como “aceptación”.

Desde el punto de vista de la curva J en el nivel de desempeño mostrado es “neutral”.

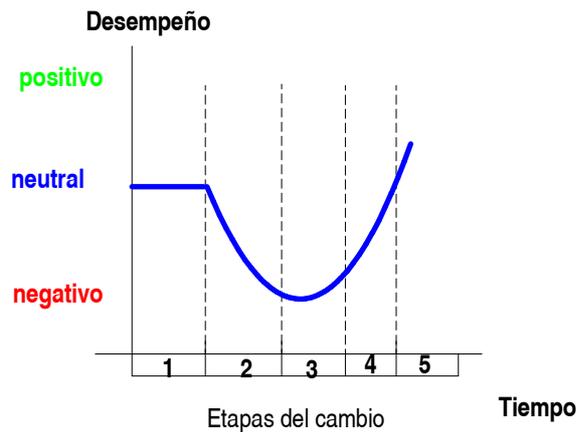


Figura 5.3. Nivel de desempeño. Fase II

FASE III

Una vez que la plantilla se siente familiarizada con el uso del tablón, comienzan a ofrecer sugerencias que permiten su mejora. Es aquí cuando comenzamos a obtener KPI's de mayor interés, tales como el KPI de control de defectos.

Una vez que el flujo de órdenes de trabajo está controlado, los esfuerzos se han centrado en ofrecer KPIs que permitan gestionar a través de gestión visual.

Dentro de las fases de resistencia individual al cambio se califica el resultado de la Fase III como "aceptación".

Desde el punto de vista de la curva J en el nivel de desempeño es "positivo".

Nótese como en la curva J se sigue ascendiendo con pendiente positiva hacia el desempeño positivo. Si se hubiese introducido un cambio importante, el desempeño hubiera descendido de nuevo, pero como se ha apostado por mantener el sistema, el desempeño ha aumentado.

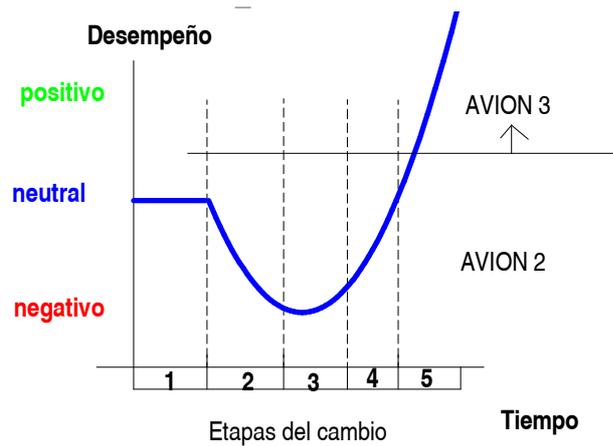


Figura 5.4. Nivel de desempeño. Fase III

5.2 Conclusiones acerca de la implantación del sistema informático Pelicano +

La implantación de este nuevo sistema no ha sido tarea fácil, como principales obstáculos que se han encontrado durante su implantación se muestran:

- Instalación difícil en ciertos equipos (representan el 5% del total)
- Personal reticente a utilizar el sistema. Para parte del personal, la información está más segura en papel y archivada en carpetas.

La implantación del nuevo sistema tuvo lugar a comienzos de Mayo de 2009. En dos meses, la gestión de operaciones (apertura cierre) y de defectos (creación, modificación , cierre) es vista de manera positiva aunque algunas acciones siguen resultando demasiado tediosas y poco intuitivas. Para ello, se sigue trabajando constantemente en el ajuste y mejora del programa a las necesidades.

Dentro de las fases de resistencia individual al cambio se califica a la implantación del sistema como “aceptación”.

Y en cuanto al desempeño mostrado con la curva J, estamos próximos a un desempeño “positivo”.

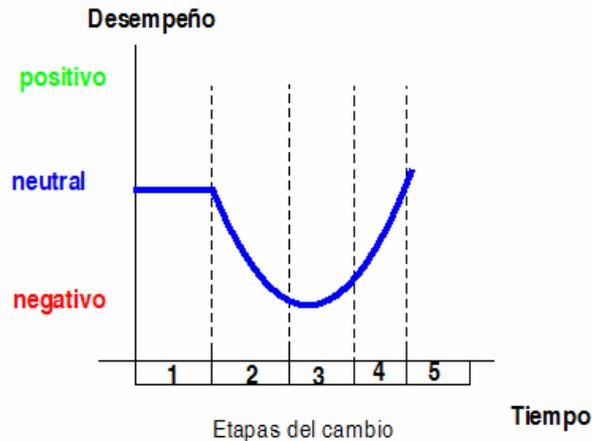


Figura 5.5. Nivel de desempeño actual .Pelícano +

5.3. Conclusión final

El objetivo principal del trabajo se ha conseguido, el estado de avance de los trabajos de mantenimiento de la aeronaves no es más una incógnita y los desperdicios que se generaban a raíz de el control de los mismos han sido mitigados.

El uso de tres herramientas fundamentales (PDCA, Estandarización, Diagramas de flujo) ha conseguido el objetivo de la reducción sistemática de desperdicios y son la base sobre la que sustenta el uso de la Gestión Visual a través de KPIs.

En una empresa dedicada al mantenimiento de aviones, la calidad es el principal valor añadido. Saber en qué lugar del proceso nos encontramos es fundamental para garantizar la calidad final del producto y para tomar decisiones para solventar los problemas que se presenten. En este punto, la implantación de la Gestión Visual como herramienta para gestionar el trabajo se muestra fundamental.

Sirva este proyecto para recalcar la importancia que tiene monitorizar y completar el ciclo PDCA cada vez que implantamos una acción de mejora, una buena planificación no es expresada al máximo a no ser que se revisen y propongan mejoras de las acciones realizadas.

En este aspecto juega un papel fundamental escuchar y filtrar todas las sugerencias de mejora acerca de los nuevos sistemas, siendo ejemplo de esto la figura del Focal Point en la implantación del sistema informático.

La resistencia al cambio era y sigue siendo un fenómeno generalizado entre los trabajadores, sin embargo una vez asumido que el cambio es irreversible, el esfuerzo de adaptación es considerable y los sistemas son aceptados.

La imagen que proyecta la empresa hacia los clientes mejora. La utilización de un sistema informático junto con la posibilidad de entrar en el sistema aumentan la confianza y refuerza las relaciones entre cliente y empresa.

Están abiertas futuras líneas de mejora del sistema que se enumeran a continuación:

- Completar la implantación del lápiz digital.
- Coordinar los sistemas de logística interna y externa a través del sistema Pelicano +.
- Sincronizar la Visualización de KPIs en LCD's con Pelicano +
- Y por supuesto, seguir con la mejora continua del sistema informático siguiendo el protocolo de mejora continua establecido.

—