

## Trabajo *lean* (2): la función del jefe de equipo

**Jordi Olivella Nadal**

*Director de Comunicación del Instituto Lean Management*

La organización del trabajo *lean* es profundamente distinta de la organización del trabajo en la empresa tradicional o de producción en masa. Las diferencias más importantes son de concepto, de filosofía. En el trabajo *lean* las decisiones se toman con la ayuda de técnicas de resolución de problemas, que aplican todos los empleados, a distintos niveles. El protagonismo lo adquiere el método y la responsabilidad pasa a ser de todos. Y esto ¿qué supone, en la práctica? De entrada, cambia lo fundamental en un trabajo, la tarea encomendada a cada uno: el trabajador, el equipo, el jefe de equipo, encargados, técnicos especialistas, dirección... Trataremos aquí el caso del jefe de equipo.

### Un *nuevo* jefe de equipo

Típicamente, existirán en la línea dos tipos de mandos, el jefe de equipo y el encargado o supervisor, que se ocupa de varios equipos. El jefe de equipo forma parte del equipo, está físicamente con él y realiza trabajo directo cuando es necesario. El encargado no forma parte de los equipos y es un gestor de su área. Esto es común a organizaciones que son *lean* y a muchas que no lo son. Pero cuando se analiza el trabajo que finalmente realiza el jefe de equipo en cada caso, las diferencias son notables.

Tenemos que distinguir tres tipos de organización en lo que respecta a la dirección: la empresa tradicional, la empresa basada en equipos auto-dirigidos y la empresa *lean*. En la empresa tradicional, el trabajo de los operarios es esencialmente repetitivo – “no les pagan para pensar” – y el jefe de equipo dice qué es lo que hay que hacer, según las necesidades y su manera de ver las cosas.

En las organizaciones basadas en equipos auto-dirigidos, el papel del jefe de equipo se desdibuja. Existe la figura, con un nombre u otro, pero su papel se centra en la coordinación y la comunicación; ya no es una figura jerárquica que toma decisiones. Ello se manifiesta en su posición y en su elección. En los equipos autónomos, el jefe de equipo no pertenece a una categoría diferenciada; es un operario que, en un momento dado, ejerce la función de jefe de equipo. Se elige de entre los miembros del equipo. En casos extremos se elige por votación o, incluso, de manera rotatoria.

El papel del jefe de equipo en la empresa *lean* es distinto del papel en la empresa tradicional, como lo es – de hecho todavía más – del papel en la empre-

sa basada en los equipos auto-dirigidos. En la empresa *lean* el jefe de equipo es un mando designado por la empresa para alcanzar los objetivos de la empresa. Básicamente, sus tareas son más amplias. Con unos operarios polivalentes y a cargo de buena parte del control de la producción, el jefe de equipo ha de supervisar y dar soporte a muchas más tareas. Las decisiones sobre la asignación de tareas son complejas, puesto que se trata de asignar los distintos trabajos de acuerdo con el plan de producción – para que se cumpla en todos sus aspectos y se genere polivalencia. La formación de los operarios necesita también una planificación y un soporte.

### Importancia y funciones

¿Podemos decir que la implantación de la metodología *lean* disminuye el papel del jefe de equipo? Realmente no parece que deba ser así, dadas las funciones que se le asignan. Pero, con frecuencia, en la práctica sí se da. Las reuniones con operarios y técnicos, las funciones ampliadas de los operarios y el conocimiento que genera la rotación pueden reducir la preponderancia del jefe de equipo, tanto en el trato con las personas externas al equipo, como en el día a día del trabajo. Y lo que es más importante, cuando el equipo utiliza un método y, por tanto, no necesita recibir instrucciones continuamente, el trabajo de “apaga fuegos”, que ocupaba buena parte de la actividad del jefe de equipo, desaparece.

La clave está en si el jefe de equipo es capaz de ejercer de verdad todas las funciones que se le encomiendan. Si es un gran conocedor de la producción, de la metodología *lean* y de la dirección de personas, al supervisar un equipo con las funciones ampliadas y gestionar su desarrollo ejerce funciones directivas, de mucha mayor repercusión que en la empresa tradicional. Si no ejerce, además del mando, un liderazgo personal y, sobre todo técnico y, en general, de conocimiento, su posición real puede llegar a ser secundaria. Y de ello se resentirá, sin ninguna duda, todo el esquema.

El *lean* puede sobrevivir a operarios de baja cualificación y compromiso. El método, por si mismo, irá corrigiendo estas situaciones, como sea. No sobrevivirá, sin embargo, a jefes de equipo poco preparados o capaces. Los jefes de equipo son la primera frontera entre los trabajadores directos, los operarios, y la estructura técnica y directiva. El operario, a fin de cuentas, trata con ellos en el día a día y mal seguirá una política de la empresa que su jefe de equipo no apoye y aplique. En una fase avanzada de implantación del *lean* se aplica la rotación de los jefes de equipo, que pasan a ocuparse de nuevas tareas y personas. Con ello el jefe de equipo llegará a ser un verdadero especialista en la dirección de unidades de producción.

Especialmente importante es el papel del jefe de equipo en la mejora. Es factible organizar sistemas de sugerencias al margen – incluso en contra – de los jefes de equipo. Pero no es éste el estilo de mejora que llevará al éxito. El jefe de equipo ha de fomentar el ambiente de mejora, ha de crear un clima en el

que quede claro que la mejora forma parte de las tareas del equipo. La persona se ha de ver respetada y reconocida y ello sin descuidar en nada el control y la disciplina. La implicación de todos en la mejora es una función esencial del jefe de equipo *lean*. En este ámbito, el jefe de equipo tiene con frecuencia dos funciones básicas: el análisis, en un primer nivel, de las propuestas de mejora y el desarrollo de reuniones de mejora del propio equipo. Pero su tarea fundamental es conseguir un ambiente en que las aportaciones y la participación se den de manera natural, como parte –importante del trabajo.

Los equipos necesitan un líder y una dirección; en caso contrario, hay el riesgo que pierdan el foco y el ímpetu. Los equipos también deben comprender bien sus objetivos y las metas específicas que se deben alcanzar. Si no, difícilmente los miembros del equipo estarán de acuerdo en lo que hay que hacer y en cómo hacerlo.

Así pues, el jefe de equipo, en sus funciones propias, asigna las tareas y ejerce el control, al igual que en la empresa tradicional, pero también se ocupa de la formación y promueve y canaliza la mejora. El equipo necesita un liderazgo y unos objetivos y, ante todo, deberá dárselo el jefe de equipo. Además, éste puede realizar trabajo directo y está llamado a tener un papel destacado en los círculos de calidad, con lo que se completa su amplio espectro de conocimiento, influencia y responsabilidad.

### El ejemplo de la planta de Delphi Diesel en Sant Cugat

Lo que cuenta para la metodología *lean* es el conocimiento y la práctica. Adoptar un esquema organizativo o unas normas que no vayan parejos a un proceso de implantación de la metodología *lean*, difícilmente daría resultado alguno. Dejando esto claro, observar cómo una planta que ha implantado con éxito el *lean*, define los requisitos y funciones del puesto de jefe de equipo, puede resultar una buena inspiración.

La planta a la que nos referimos es la de Delphi Diesel en Sant Cugat, ampliamente reconocida dentro del grupo Delphi y en su entorno, como un ejemplo de implantación con éxito del *lean*. La información que sigue a continuación, es del Convenio Colectivo Delphi Diesel (Sant Cugat) 2004-2007, y refleja el alto nivel de formación y conocimientos y las amplias y relevantes funciones del jefe de equipo en una empresa *lean*.

## Convenio Colectivo Delphi Diesel. Categoría de Supervisor

### Formación

Formación profesional de primer y segundo grado, o antigua maestría de las siguientes especialidades a título enunciativo: Máquinas herramientas; matricería y moldes; automatismos; electrónica; secretariado; administrativa; contabilidad; informática de gestión; diplomado en marketing/ventas.

### Conocimientos de Delphi Diesel Systems

- SPC (cumplimentar e interpretar gráficos).
- Determinar límites control y capacidad de máquina/instalación/proceso.
- Conocimientos profundos de cualquier tipo de máquina herramienta, incluido C.N.C.
- Análisis de averías y su solución.
- Conocimientos de automatismos.
- Interpretación de cualquier plano.
- Conocimientos de todos los sistemas y/o medios de medición.
- Conocimientos sobre la organización y el control de la producción de la célula (JIT, Kanban, etc.).
- Conducción de personal; técnicas de comunicación/análisis; grupos de mejora.
- Análisis y resolución de problemas.
- Preparar máquinas complejas con autonomía total.
- Conocimientos producto y repercusiones (montaje/calibrado/inyectores).
- Estudios de capacidades de máquinas e instalaciones.
- Técnicas, sistemas y procedimientos de gestión de la producción (JIT).
- Idioma inglés y/o francés a nivel escrito y hablado.

### Funciones

#### *Comunes con los operarios de categoría A:*

- Operar todas las máquinas de la célula
- Autocontrol SPC
- Transporte de piezas
- Limpieza/orden
- Preparaciones de todas las máquinas de la célula
- Afilado herramientas, cambios y reglajes
- Mantenimiento y reparación de averías

#### *Propias de supervisor:*

- Supervisión personal y distribución tareas
- Control de calidad de la célula
- SPC célula, análisis, resolución y decisión
- Control productos consumo
- Formación/instrucción personal célula
- Supervisión normas seguridad e higiene