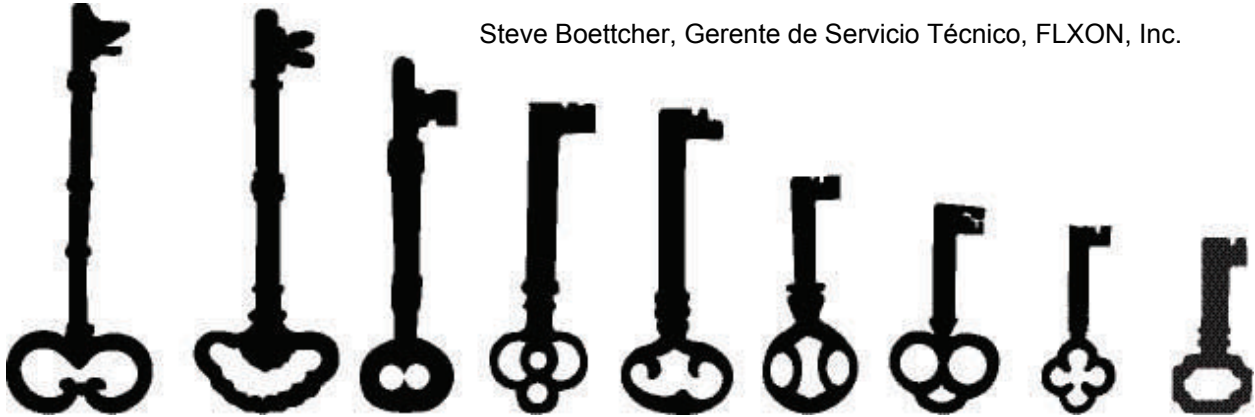


Roto 101 – Entrenamiento de los Operadores en las Mejores Prácticas

Steve Boettcher, Gerente de Servicio Técnico, FLXON, Inc.



Este es el segundo en una serie de artículos sobre las bases de los “Principios Fundamentales” en el proceso de impresión por roto grabado.

En el artículo de enero discutimos el hecho de que el “cambio”, aunque no es bien entendido en muchas ocasiones y se le tiene resistencia, es absolutamente necesario. No se pueden obtener beneficios controlando los procesos de manufactura, sus resultados y finalmente sus ganancias netas, sin él. En otras palabras, el cambio debe ser aceptado por todos aquellos envueltos en producir las ganancias finales.

Aunque me gustaría pasar a discutir inmediatamente los temas que se pueden presentar específicamente en el proceso de roto grabado y sus soluciones, si el personal que usa estas técnicas en el proceso no comprende del todo por qué son importantes y cómo funcionan, volverán a sus hábitos anteriores. Es por eso que este tópico siguiente se denomina “Entrenamiento de los Operadores en las Mejores Prácticas”.

Entrenar el personal y estable-

cer uniformidad en las Mejores Prácticas es extremadamente importante. Cuando cada empleado de la sala de prensas hace la parte del proceso exactamente de la misma manera y de acuerdo a procedimientos ya establecidos, de prensa a prensa y de turno a turno, los resultados son más predecibles. Los beneficios incluyen:

Eficiencias en la sala de prensas:

- reducción de los defectos relacionados con la impresión y de desperdicio
- reducción de tiempo muerto
- mayor utilización del tiempo disponible en la prensa para facturación

Calidad del producto / Consistencia:

- capacidad para producir mejor calidad
- repetición de parámetros que se mantienen durante todo el tiraje y de trabajo en trabajo
- retención de los clientes
- adquisición de nuevos clientes

El hecho de que todos los operadores tienen un nivel diferente de destreza y habilidades debido a grandes variaciones en su entrenamiento y métodos para corregir problemas, tiene como resultado variación en los procesos.

Entrenamiento “a gotas”

En la mayoría de las salas de prensas, el entrenamiento de cada operador es generalmente el resultado de un entrenamiento “a gotas”. Lo que esto quiere decir es que el personal nuevo va ascendiendo a medida que los trabajos quedan disponibles. Los empleados con más antigüedad entrenan a los nuevos mientras que a la vez están aprendiendo las tareas necesarias para desempeñar su nuevo trabajo. Un ejemplo del ascenso en el trabajo es:

- a. Preparación de la prensa.
- b. Encargado de la tinta.
- c. Encargado de los rodillos.
- d. Asistente en la prensa y finalmente,
- e. Operador de la prensa.

Entrenamiento “a gotas” puede que esté bien en algunos casos, pero el empleado con más antigüedad no todas las veces es la mejor persona para entrenar un empleado nuevo. Debemos darnos cuenta que el empleado antiguo muchas veces fue entrenado por otro que a su vez fue entrenado por otro que tal vez no entendía o practicaba los mejores métodos. El resultado final del entrenamiento “a gotas” es poca o ninguna documentación acerca de qué información y prácticas de trabajo se están transfiriendo, con el resultado de que se pierde información crítica y se pasan hábitos personales (algunos no deseables).

El resultado de un entrenamiento de este tipo es a veces el de establecer malas prácticas de trabajo como si fueran “prácticas estándar”. Cuántas veces es la respuesta a su pregunta, ¿por qué?, “porque esa es la forma como lo hacemos aquí”, como si ese fuera el final del tema. Desafortunadamente muchos gerentes que hacen las preguntas tampoco conocen las respuestas y solo se llega hasta ahí.

Como todos los operadores tienen diferentes niveles de habilidades y destrezas debido a variaciones en su entrenamiento y resolución de problemas, el resultado es variación en los procesos.

El operador típico tiene su propio método para preparar la

máquina y las variables del proceso, basado en lo que ellos “sienten” que permitirá que la prensa funcione eficientemente. Desafortunadamente, esto quiere decir que frecuentemente, aunque la prensa esté trabajando bien, se hacen ajustes, generalmente durante el cambio de turno – “porque sí”, porque cada operador es el que más sabe y porque él puede hacerlo a su gusto. De nuevo, este tipo de ajuste en la mitad del proceso causa que el producto final cambie. En otras palabras, ocurre una variación en el proceso.

Para poder eliminar la variación en el proceso, necesitamos:

- Crear Procedimientos de Operación Estándar (mejores prácticas).
- Igualar las bases de los conocimientos del operador por medio de entrenamiento.
- Incrementar la responsabilidad del empleado.

Igualando las Bases de los Conocimientos

Igualar las bases de los conocimientos es uno de los retos mayores en una compañía. A los operadores usualmente no les gusta compartir sus “secretos” porque piensan que su jerarquía está en peligro o que se descubrirán sus ineficiencias. La mejor manera es la de asignar un “campeón” que llene los requisitos de las “Mejores Prácticas” y partir de la base de conocimientos que tiene esa persona como guía para establecer sus nuevos estándares en los procesos.

Deben también establecer un plan de estudios para entrenamientos por medio de clases

sobre las mejores prácticas (apoyadas por el “Campeón”) y en las cuales se entrenará todo el resto del personal. Cada uno de sus abastecedores tiene alguna forma de presentación que explica a fondo el uso de sus productos. Incorpore esta información dentro del plan.

Una vez que se completen las clases, continúe con un curso de entrenamiento “práctico”, directamente en las prensas, que será más familiar para la mayoría de los operadores y que reforzará los conocimientos aprendidos en las clases.

Y, una vez que todo su personal haya sido entrenado, se debe establecer un sistema para:

- Controlar el cumplimiento de la ejecución de las tareas de acuerdo a los estándares.
- Continuar con entrenamiento para el cumplimiento de los estándares.
- Asignar responsabilidad y consecuencias a los principios de mejores prácticas establecidos.

Como lo dije anteriormente, a muchos operadores se les califica de acuerdo a niveles de habilidades generalmente basado en qué tan bien encuentran y resuelven problemas. En mis próximas columnas yo discutiré algunos elementos importantes que, si no se controlan, afectarán la estabilidad del proceso y por ende crearán la necesidad de tener a aquellos “componedores de problemas”.

Empecemos a enfocarnos en cómo prevenir los problemas –

Figura 2

no en cómo componerlos – porque una vez que uno los experimenta durante la producción, ya se están perdiendo ganancias.

Nos vemos el próximo mes.

Acerca del Autor:



Steve Boettcher es un veterano en roto grabado con 23 años de experiencia en todos los aspectos presentes en

una sala de prensas. Por dos años Steve arregló prensas como mecánico. Operó una prensa de roto grabado por diez años y pasó ocho años más en diferentes niveles de administración en compañías importantes de empaques flexibles como Menasha Corp., Milprint, Alcan y American Packaging. Por los últimos tres años Steve se desempeña como el Gerente de Servicio Técnico en FLXON, Inc., una compañía especializada en soluciones para la industria de la impresión. Su tarea principal es la de educar a los impresores sobre métodos para implementar eficiencias en las salas de prensa y su relación directa con las cuchillas, para poder llevarlo a cabo. Steve también hace análisis de cuchillas y es el gerente de desarrollo de la nueva línea de productos G2.

La meta de Steve es educar a cada uno de los gerentes de impresión sobre las responsabilidades que ellos tienen de asegurarse que los “principios fundamentales” (cuchillas, tinta, cilindros y prácticas de los operadores) en la impresión sean entendidos por todos y que cada abastecedor se responsa-

bilice de entregar consistentemente productos de buena calidad.

Traducido por Olma Echeverri.