

Capítulo 6 Resultado y conclusiones finales

6. A Introducción

En este capítulo se presentan los resultados finales de cada área de la implantación de las 5 S's en Novartis, empezamos con la auditoría final, que es la última etapa de referencia para visualizar los resultados que se han obtenido y conocer el avance de las áreas de acuerdo a los puntajes obtenidos de las auditorías.

También presentamos los resultados finales, donde se aprecian las áreas en las que se logran mayores resultados y en las que existen áreas de oportunidades y por últimos las conclusiones de esta implantación.

6. B Diagnóstico Final

Como hemos comentado en el capítulo dos, el diagnóstico final o auditoría final, se realiza con el fin de conocer el avances que se obtuvo una vez llegado el fin del proyecto y es el punto de referencia para saber si hemos llegado a las metas establecidas en un principio.

El diagnóstico final se llevó a cabo en la tercera sesión de agosto de 2010, y como en las anteriores auditorías se utilizaron los mismos parámetros que en las anteriores. A continuación presentamos las evaluaciones por cada área:

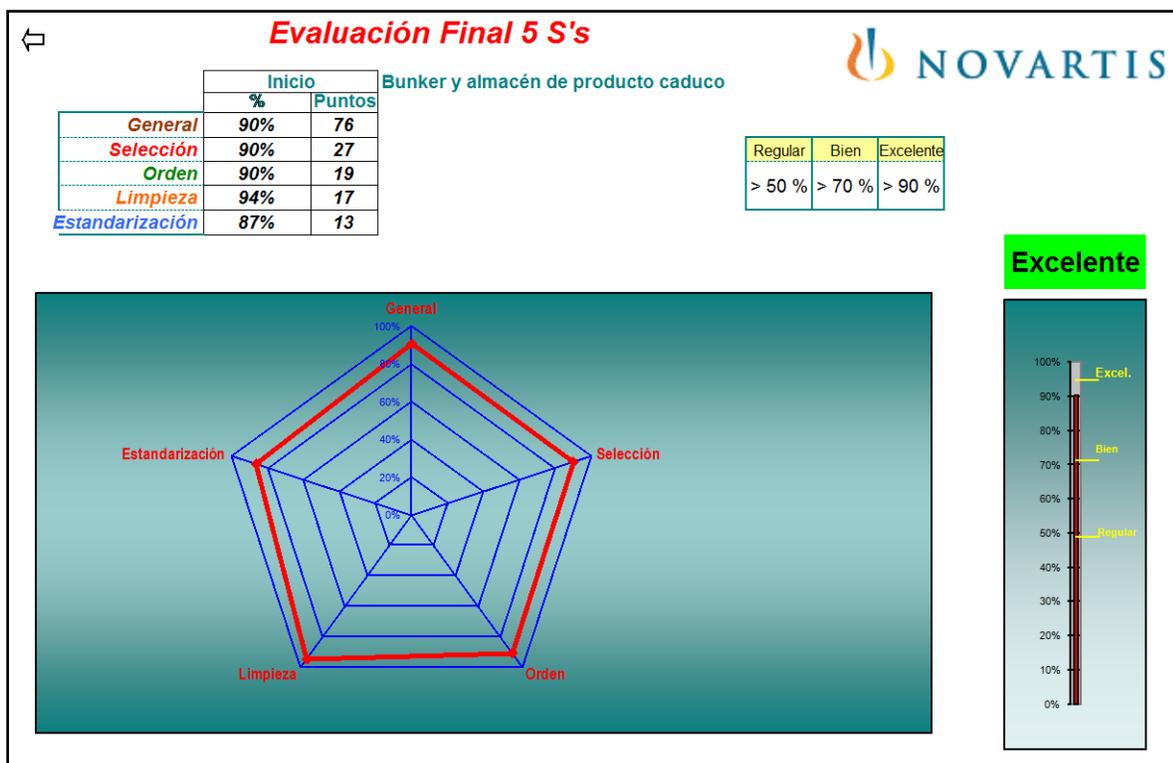


Diagrama 6.1 Evaluación Final Búnker y almacén de producto caduco

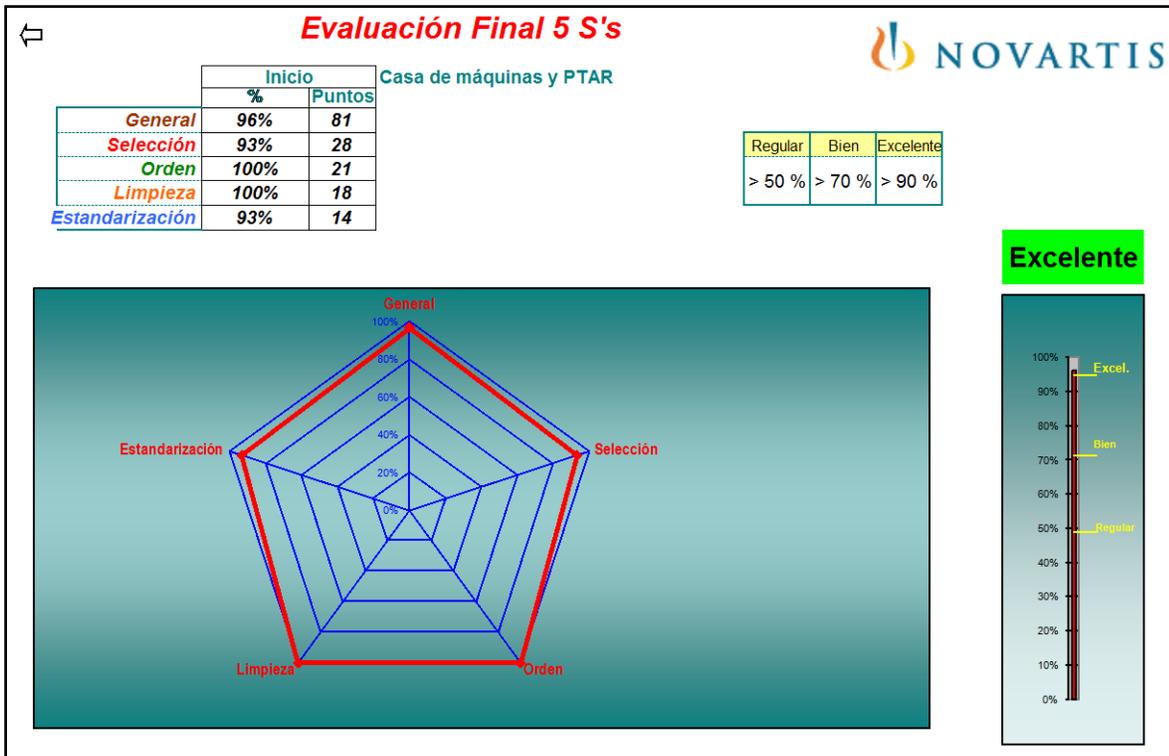


Diagrama 6.2 Evaluación Casa de máquinas y PTAR

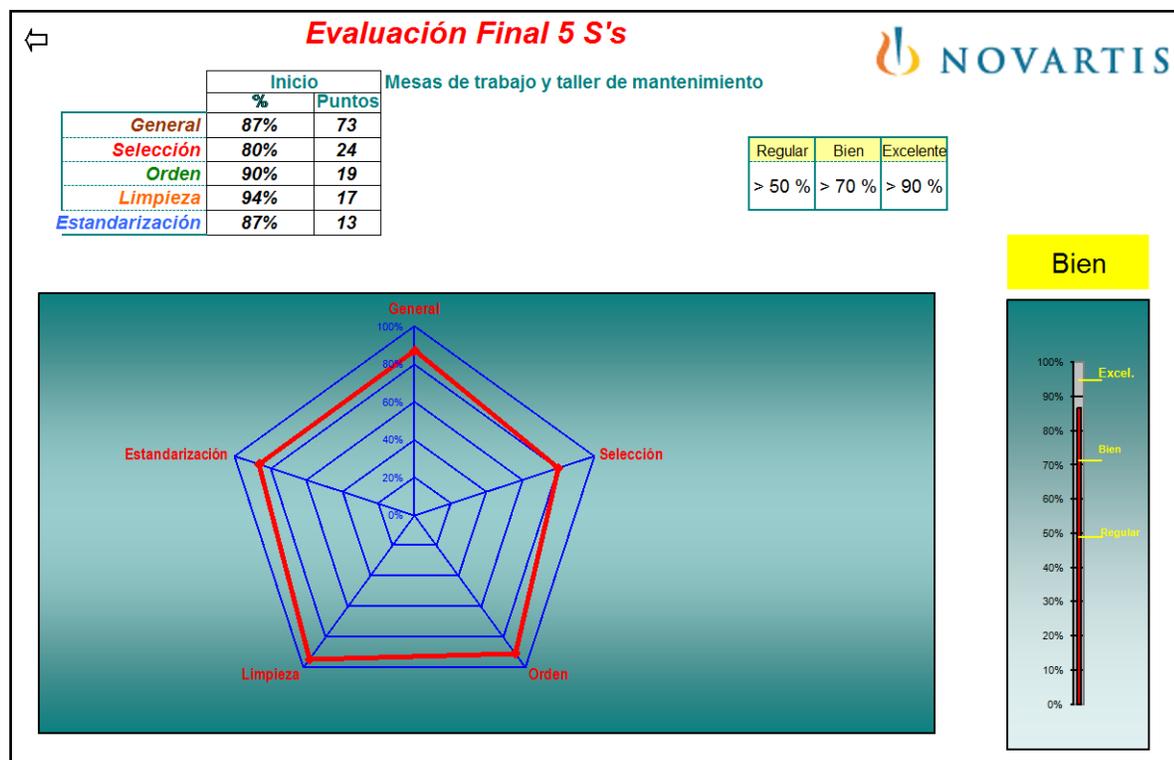


Diagrama 6.3 Mesas de trabajo y taller de mantenimiento

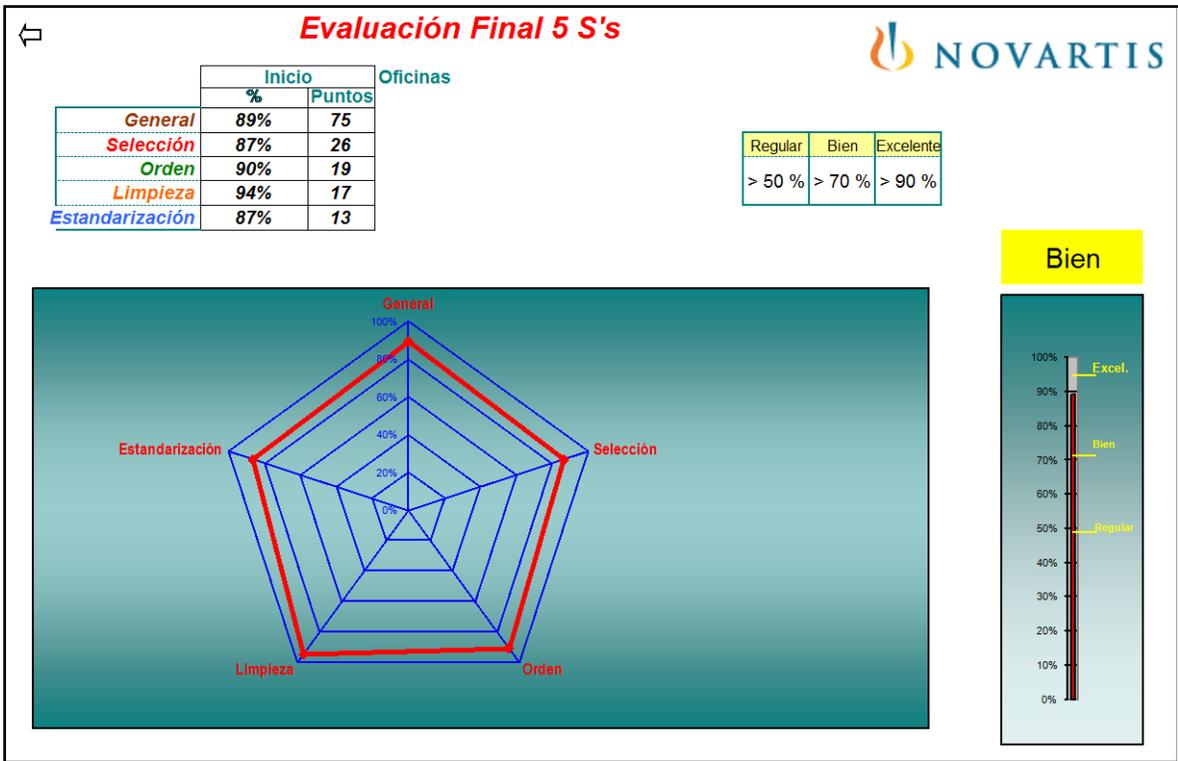


Diagrama 6.4 Oficinas



Imagen VI.I
Antes y después área de oficinas (28 de octubre de 2009 – 25 de junio de 2010)



Imagen VI.II

Antes y después cajones de oficinas (28 de octubre de 2009 – 25 de junio de 2010)



Imagen VI.III

Antes y después casa de máquinas (28 de octubre de 2009 – 25 de junio de 2010)



Imagen VI.IV

Antes y después mesas de trabajo (28 de octubre de 2009 – 25 de junio de 2010)



Imagen VI.V

Antes y después zona de residuos (28 de octubre de 2009 – 25 de junio de 2010)



Imagen VI.VI

Antes y después taller de mantenimiento (28 de octubre de 2009 – 25 de junio de 2010)



Imagen VI.VII

Antes y después taller de mantenimiento (28 de octubre de 2009 – 25 de junio de 2010)



Imagen VI.VIII

Antes y después almacén de taller de mantenimiento (28 de octubre de 2009 – 25 de junio de 2010)



Imagen V.IX

Antes y después taller de mantenimiento (28 de octubre de 2009 – 25 de junio de 2010)



Imagen V.IX

Estado final en el área de PTAR (28 de junio de 2010)

6. C Resultados Finales

Teniendo los puntajes obtenidos de la auditoria final, estos son los resultados por cada área, en donde observamos el avance que han tenido a lo largo de la implantación.

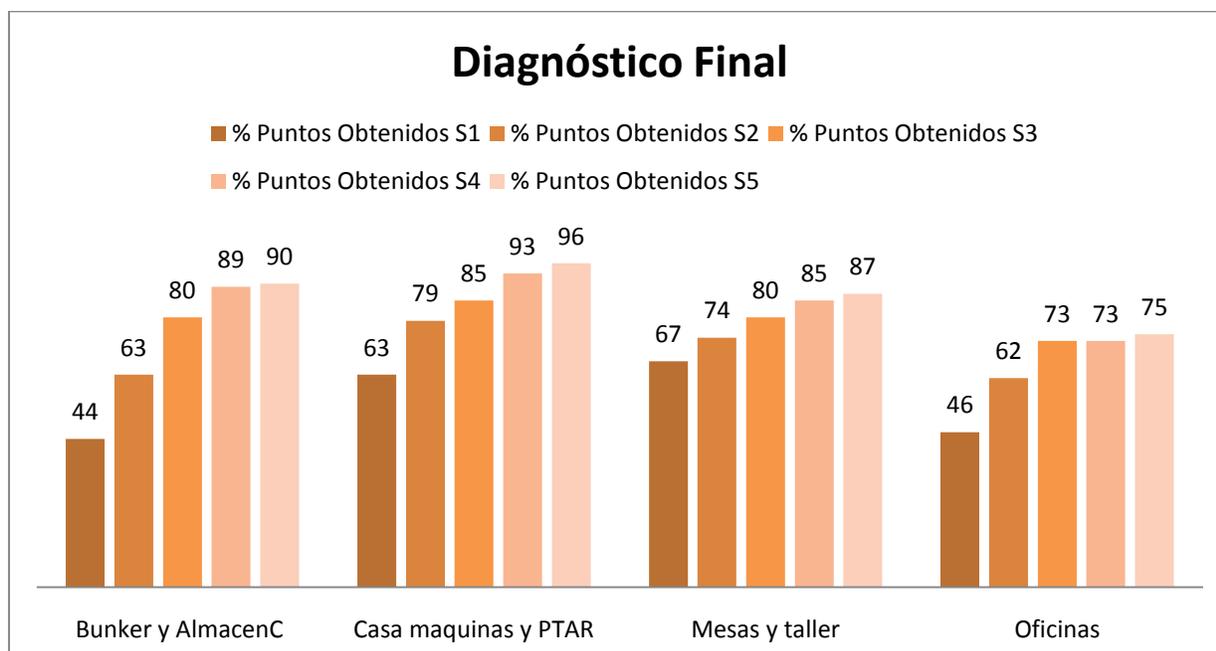


Diagrama 6.5 % Puntos Obtenidos en el diagnóstico final

Como podemos observar, el área de casa de máquinas fue la mejor con un porcentaje de 96 % (81 de 84 puntos), esta área se caracterizó por el buen trabajo en equipo, la limpieza y la continuidad de la implantación, ya que demostraron darle seguimiento a toda la metodología dentro de sus áreas de trabajo.

El área de Búnker y almacén de producto caduco, también tuvo un buen desempeño con 90 % de puntos obtenidos, aunque debido a la gran cantidad de producto que se maneja en el área de producto caduco, no se tiene aún un buen control y es por ello que no obtuvieron un mayor puntaje, además de la operación de la maquinaria lo que hace más demandante la limpieza, cabe destacar que esta área en conjunto con el área de Casa de máquinas y PTAR, obtuvieron el grado de excelencia en la auditoria final, el grado de excelencia se gana al tener un porcentaje de 90 % o más en la implantación de la metodología.

El área de mesas de trabajo y taller de mantenimiento obtiene 87 % de los puntos ya que existen herramientas que aún se deben ordenar que aún se pueda depurar y el material en tránsito que se tiene en el área impidió que se obtuvieran un mayor puntaje.

Finalmente el área de oficinas obtiene un porcentaje de 75 %, con esto se colocan como el área con el menor porcentaje de puntos obtenidos, desde un principio el equipo de supervisores que entran en esta área, no tenían el compromiso con la metodología, esto hizo que el proceso de implantación se opacará en esta área.

6. D Recomendaciones

Después de la experiencia que nos ha dejado la implantación de la metodología de las 5 S's en Novartis, presentamos las recomendaciones en las áreas de oportunidad que hemos encontrado y que aplicadas llevarán a una mejora de este programa ya sea dentro del laboratorio como en una próxima implantación.

Las recomendaciones para Novartis son:

- El equipo directivo debe de integrarse aun más en el proyecto, pues el área de oficinas es la que menor puntaje obtuvo en la auditoria final, la dirección deberá predicar con el ejemplo para que los trabajadores se sientan motivados.
- Periódicamente se deberán realizar auditorías sorpresa, para que la metodología no pierda fuerza y mas que una implantación deberá ser un modo de trabajo.
- Cuando llegue un nuevo empleado, los mismos trabajadores deberán capacitarlo y apoyarlo junto con el área de recursos humanos, para que se familiarice con la metodología fácilmente y adopte este estilo de trabajo.
- Realizar periódicamente una revisión de las herramientas y materiales con el fin de eliminar todo aquello que no es necesario o ya se encuentre caduco.

Las recomendaciones para una próxima implantación:

- Explicar detalladamente el proceso de las tarjetas rojas y la zona roja, con el fin de que esta sea una herramienta más en la implantación y no solo sea visto como una zona de desechos inutilizables.
- Inicialmente se debe comprometer al equipo directivo y así romper sus paradigmas pues gracias a ello se llevará más fácil la integración de los trabajadores a esta metodología.
- Recomendamos que los trabajadores no tengan previsto el día de la auditoría para que no tengan oportunidad de manipular sus áreas de trabajo sino que estas áreas estén organizadas conforme a la metodología.

6. E Conclusión General

Con estos resultados y evidencias, podemos concluir que se ha implantado de manera correcta la metodología de las 5 S's en Novartis dando lugar a una nueva cultura de trabajo, en las siguientes áreas:

- Búnker y almacén de producto caduco
- Casa de máquinas
- Planta de tratamiento de aguas residuales
- Mesas de trabajo
- Taller de mantenimiento
- Oficinas