

Hoja de Ruta de la Supervisión (HRS): La herramienta para sistematizar y eficientizar la labor de un Supervisor

Cuando a nuestros clientes le hablamos de que la labor de un Supervisor siempre debe estar regulada, normalmente nos responden 'DB Watson, pero eso no se puede...el Supervisor sabe lo que tiene que hacer...no es como un operario que siempre hace lo mismo'. Pero claro que sí se puede, y por supuesto que el Supervisor hace casi siempre lo mismo prácticamente, y de hecho existe una herramienta que se utiliza en la metodología de Lean Manufacturing desde hace muchos años: se llama Leader Standard Work (LSW). Yo la he implementado muchísimas veces, me refiero que casi en cada proyecto que hemos desarrollado en los casi 30 años que llevo en el mundo de los negocios, lo he hecho al menos con tres o cinco supervisores en cada proyecto. Yo le llamo en castellano Hoja de Ruta de la Supervisión (HRS).

Leader Standard Work es la herramienta que proporciona una estructura y una rutina para los líderes. Establece estándares para los comportamientos esperados de los líderes e impulsa la rendición de cuentas. En términos más simples, la HRS es una lista de verificación de las actividades (checklist) que se realizarán de forma diaria, semanal y mensual. Lo que hace que esta herramienta sea excepcionalmente eficaz es que, cuando está bien definida, la HRS impulsa la eficiencia del proceso y la responsabilidad diaria.

Una organización 'lean' se rige por sus estándares. Los Procedimientos Operativos Estándar (POE's) se utilizan para el personal de producción, para describir las necesidades que deben realizarse y cómo hacerlo. Para las funciones de apoyo y los líderes (supervisores, gerentes), definir el trabajo estándar puede ser más desafiante, especialmente porque su trabajo no se puede planificar al 100%. Lo que se puede determinar en la Hoja de Ruta de la Supervisión (o LSW) son actividades como reuniones diarias de responsabilidad, rondines de supervisión o seguimiento específico, mediciones, y actividades o informes que deben entregarse regularmente.

En realidad la hechura de la HRS es algo muy simple y a la vez muy práctico. Consta de dos elementos. Primero, hay que definir la lista de actividades que realiza el supervisor en un turno o día típico, y luego definir si cada una de esas actividades se realiza todos los días, o día de por medio, o cada semana. Al final se debe tener una tabla con las actividades del supervisor en la columna de la izquierda, y en las de la derecha la frecuencia o los días en los que las debe realizar.



La Hoja de Ruta de la Supervisión (o LSW por sus siglas en inglés) es una de las partes más importantes de la filosofía Lean. Solo cuando está definido cómo se debe realizar una determinada tarea, se puede medir si el trabajo se realiza correctamente o no. Y al igual que los procedimientos operativos estándar en producción, este documento es un documento vivo, que está continuamente sujeto a cambios para poder maximizar el rendimiento de la labor de supervisión.

Les pongo aquí un ejemplo real de una HRS.

Activities	Interval	CW34					CW35					CW36					CW37				
		M	T	W	T	F	M	T	W	T	F	M	T	W	T	F	M	T	W	T	F
Teamboard FSD (level 1)	2 per week																				
Teamboard Didi (level 1)	2 per week																				
Teamboard Level 2	2 per week																				
Lean Steering committee Meeting	Weekly																				
Kaizen Escalation Meeting + update Teamboards	Weekly																				
Lean Zertifizierungen (kaizens & 30/60/90)	Weekly																				
Teamboard Packaging (level 1)	Biweekly																				
Teamboard Orderdesk (level 1)	Biweekly																				
Teamboard Procurement (level 1)	Biweekly																				
Teamboard Prod. Control (level 1)	Biweekly																				
Kamishibai	Biweekly																				
3C's Support	Biweekly																				
New sletter Kaizen	Monthly																				
New sletter Lean DXR	Monthly																				
Update Lead time KPI	Monthly																				
Maturity Matrix	Monthly																				

Time per day 120 90 60 120 120 60 120 90 60 120 120 90 60 120 120 60 120 120 90 60 120 120 90 120

Implántala en tu empresa, y sorpréndete de los resultados.

Si no sucede así, con gusto me avisas para ayudarte.

Con mucho gusto,

DB Watson
dbwatson@dbwatson.com