

## Caso de Estudio: Planta Emerson Scroll Compressors LLC

Los gerentes de la planta usaron herramientas de comunicación innovadoras para fortalecer y eliminar problemas de interacción en su fuerza laboral

**El reto:** El crecimiento acelerado genera bloqueos de comunicación.

Las instalaciones de Emerson Copeland en Ava, Missouri, alguna vez habían sido una planta de motores de Emerson, cuyas operaciones se movieron a México; cuando Copeland adquirió la planta se trajo algunos antiguos empleados de regreso. Los re-contratados se sintieron muy comprometidos a mantener sus puestos y dedicaron tiempos extras, de modo que gracias a su excelente desempeño, la planta creció 4 veces. El crecimiento causó una división y reestructura y la planta local cambió su nombre por Scroll Compressors LLC. El crecimiento es normalmente algo positivo, sin embargo, trae consigo muchos retos. El crecimiento acelerado que se estaba experimentando, limitó a muchos empleados, que antes eran considerados por sus jefes como magníficos recursos, honestos, inteligentes, así como trabajadores, ya no daban más sus opiniones.

**La Solución:** Enseñar y aplicar habilidades de comunicación y solución de problemas para restablecer la comunicación eficaz entre empleados y gerentes

En una planta de manufactura, el involucramiento de los empleados requiere compromiso. Llevar a cabo las sesiones requería retirar a los empleados de su lugar de trabajo y la interrupción momentánea de la producción. Y escuchar los que cientos de empleados experimentan y piensan demanda mucho tiempo de la gerencia. Sin embargo, los gerentes de Scroll Compressors LLC: Michael Readfearn, Skip Steward and Bill Henry opinaron que si se hace un esfuerzo, sería posible cosechar información valiosa de los problemas existentes y obtener sugerencias prácticas para solucionarlos.

Trabajando con el instructor certificado Don Hanger y la consultoría de la compañía de Bono Consulting, este equipo gerencial diseñó un plan de 5 etapas para incrementar el involucramiento de los empleados y mejorar el desempeño de la planta:

1. Aprender las herramientas de solución de problemas y comunicación de de Bono y hacer un proceso piloto.
2. Capacitar a los gerentes senior como facilitadores.
3. Crear los equipos "Ava Impact" para resolver problemas y tareas específicas.
4. Gradualmente comprometer a todos los colaboradores.
5. Medir y publicar resultados.

La meta a largo plazo era habilitar a Copeland para seguir proveyendo productos de calidad superior a precio razonable. La primera meta de corto plazo fue resolver el como se iban a manejar los desechos de una nueva área de producción completamente automatizada.



**EMERSON**<sup>™</sup>

**Emerson Climate  
Technologies**

Copeland Corporation fue fundada en 1921 por Edmund Copeland, un inventor de Michigan que desarrolló el primer sistema exitoso de refrigeración mecánico. Durante los años 30's, la planta se vendió dos veces, llegando a manos de 4 administradores que la llevaron a un buen crecimiento. A mediados de los 80's, Copeland se volvió una subsidiaria de Emerson Electric Company de St. Louis. A través de una nueva iniciativa, Copeland pasó a ser parte de Emerson Climate Technologies.

Hoy en día, Copeland emplea a 6000 personas en 5 plantas de Estados Unidos y algunos puntos internacionales. Este caso proviene de la planta de Ava Missouri que fue establecida en 1997. Esta planta fabrica partes que posteriormente van a ser utilizadas en la fabricación de compresores de refrigeración. Casi la mitad de la producción se embarca a plantas de ensamblado de Emerson fuera de Estados Unidos.

Copeland cree y practica la importancia del desarrollo de los empleados para lograr el éxito de la compañía. Las habilidades de comunicación y el trabajo en equipo son una parte vital de sus programas. En el 2010, la planta de Ava cumplió 7 años y un total de 7.5 millones de horas sin tiempo perdido por accidentes de trabajo.

## **El Valor: Resultados medibles en una amplia variedad de aplicaciones mediante el uso de las técnicas de de Bono**

Mediante el uso de las herramientas de de Bono a nivel de supervisores, ingenieros y obreros, pudieron mejorarse las comunicaciones y empezó a generarse un flujo de energía muy positivo. Las ideas generadas por los equipos "Ava Impact" redujeron los desperdicios un 20%, resultando ahorros anuales de \$48,000.00 dls. Como resultado de este éxito, todo el equipo gerencial fue entrenado en estas metodologías y los sistemas de de Bono, son ahora parte del protocolo regular.

Un ejemplo de un ejercicio posterior del equipo fue un concurso a nivel planta para reducir el consumo de electricidad. Uno de los equipos examinó las bombas de refrigeración que funcionaban con un refrigerante base agua y aun durante fines de semana, cuando estos no estaban en funcionamiento, el refrigerante tenía que estar circulando para evitar el crecimiento de bacterias y por ende, los malos olores. Mediante el uso de las herramientas, pudieron llegar a la idea de una circulación "quebrada", es decir, que solo hubiera circulación de 5 a 10 minutos cada 3 o 4 horas. Implementando esta idea, se lograron ahorros de \$130,000.00 dls por año. El total de ahorros por la implementación de ideas de este concurso fue de \$400,000.00 dls. Al tiempo que se documenta este caso, los equipos "Ava Impact" trabajan en lograr una planta en más verde evitando abusar de depositar los desperdicios en rellenos sanitarios.

## **El futuro: El involucramiento de los empleados en todo tipo de situaciones que impacten en el crecimiento (aun en su comunidad)**

Don Hanger reportó que los empleados de la planta de Ava, empezaron a usar las herramientas cada vez que se encontraban ante una situación que no pudieran resolver. Las herramientas también están siendo usadas en proyectos de lean manufacturing, así como Six Sigma y Mantenimiento Preventivo Total para fortalecer los resultados. La metodología de los Seis Sombreros está siendo utilizada de manera rutinaria en el día a día de los empleados. De hecho, tantas cosas han mejorado en la planta, que es difícil medir todos los resultados que han sido aportados por el uso de estas prácticas y sistemas de innovación y solución de problemas.

Don concluye: "En el futuro, lo que más me gustaría ver para Emerson y sus asociados, es lograr que por el éxito demostrado con las técnicas de de Bono, se logre la adopción de las mismas en otras plantas de manufactura y en otras divisiones de la organización. Sería grandioso ver como un logro de la planta de Ava, se volvió pionero y benefició a Emerson en una mucho mayor escala.