

Trabajar todos igual, es el primer paso hacia el éxito

Por Andrés Maggio, 18 Compañía CBS



Conceptos de **Six Sigma** de mejora de procesos al interior de la empresa, aplicados al desarrollo de las Compañías de Bomberos.

No es fácil hacer una recomendación que pueda aplicar a la realidad de todos los bomberos de Chile y el mundo. Los recursos económicos que permiten tener equipamiento apropiado, la capacitación de su personal y la experiencia en los diferentes tipos de emergencia, son claves al momento de definir las bases de todo sistema de trabajo seguro. Sin embargo debo decir también, que si bien son importantes, no son lo único necesario.

Hay algo que por encima del equipamiento y la capacitación del personal, puede hacer la diferencia entre el éxito y el fracaso. Me refiero a los procedimientos estándar que debieran asegurar el que todos los miembros de una Compañía o mejor aún, de un Cuerpo, trabajen igual frente a condiciones similares.

La resistencia de una cadena formada por cientos de eslabones diferentes, estará determinada por el más débil de sus elementos y no por el más fuerte de ellos.

Piensen en esto último. Es probable que dentro de la Compañía hayan miembros con gran entrenamiento y experiencia. Sin embargo toda su capacidad y conocimientos deberán convivir al momento de una emergencia, con los compañeros que no tienen su capacidad y lo que es peor, que no tienen su misma experiencia, conocimiento o criterio para resolver incluso una simple tarea.

Siempre se dice que toda emergencia es diferente y que por eso cuesta normar un procedimiento para actuar frente a ellas. Sin embargo una cosa es discutir los matices de un tema y otra muy diferente, es el no definir al menos los pasos más fundamentales de nuestro accionar. Por eso se puede partir por cosas simples, como por ejemplo, determinar si es mejor usar un sistema de mangueras preconectadas y portátil (tipo maleta o cama), o si de verdad es mejor usar un sistema de rollos.

Más que imponer una solución, es mejor convencer en forma práctica las bondades de un nuevo sistema

En mi Compañía hace años atrás quisimos hacer la prueba para determinar el mejor sistema de transporte de mangueras. No queríamos imponer una solución, sino que buscar objetivamente y entre todos, la que fuera la mejor opción.

Durante un ejercicio de Compañía nos fuimos a una plaza cercana, donde hicimos un circuito demarcado por conos plásticos, que simulaban un pasillo con bastantes curvas. Luego se debía subir por una pasarela peatonal, hasta llegar al lugar donde supuestamente había un foco de fuego.

Se formaron dos equipos. El primero fue constituido por bomberos antiguos y experimentados, que harían su armada con el clásico sistema de mangueras en rollo con una unión dentro y la otra afuera. No había restricciones para efectuar su movimiento e incluso podían correr si así lo querían. Sólo debían respetar el circuito de la cancha.

El otro equipo estaba formado por jóvenes recién ingresados y sólo podían caminar. Estos últimos usarían el sistema de maletas plegables desde el hombro. Cronómetro en mano se hicieron los movimientos por separado.

Fue tal la diferencia a favor de las maletas, que nunca más se volvió a discutir el tema; no podía haber un argumento más fuerte, que el resultado que todos vimos ese día. A partir de entonces, maletas y camas llenaron nuestras cajoneras.

Si se quiere mejorar un proceso, lo primero que debemos lograr, es que todos hagan la tarea de la misma manera, aunque al principio el resultado no sea el esperado

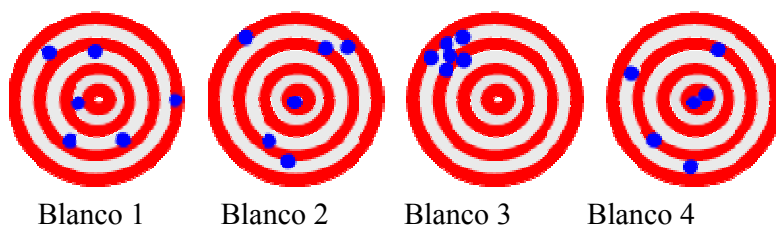
Como señalé anteriormente, los procedimientos buscan en primer lugar, asegurar el que todos trabajemos igual y que nuestra respuesta frente a determinadas situaciones sea siempre la misma.

Tal vez suene extraño, pero si quiero mejorar un proceso, lo primero que debo lograr es que todos hagan lo mismo, aunque ese resultado no sea el esperado. Esto es mejor que fijarnos en el tradicional concepto del "buen promedio". El que en promedio un resultado sea aceptable, puede querer decir, que algunos resultados fueron excelentes, pero otros fueron realmente malos. Promediando unos y otros obtendremos una media aceptable y seguramente quedaremos tranquilos. Sin embargo en esta actividad, las malas notas pueden significar lesiones, daños e incluso muerte.

Veamos este ejemplo:

Supongamos que debemos enviar a un representante de nuestra Compañía a un concurso de tiro al blanco, pero lamentablemente nadie tiene experiencia en este deporte. Como no queremos quedar fuera del concurso, decidiremos al representante haciendo una ronda de tiros donde todos participarán. El que obtenga mejor resultado será el escogido.

A continuación muestro el resultado de algunos de los participantes. ¿Cual debería ser nuestro representante?



Si miran detalladamente los 4 blancos, verán que sólo en dos de ellos los concursantes dieron en el centro al menos en una oportunidad (blancos 2 y 4). Sin embargo en esos mismos blancos, el resto de los tiros estuvieron esparcidos por todas partes.

Si vemos el blanco 1, los tiros estuvieron repartidos sin ningún patrón común y ninguno dio en el centro.

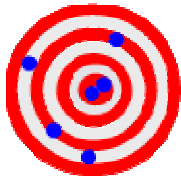
Hasta aquí es probable que por el natural instinto de actuar frente al "buen promedio", muchos digan que si mandamos al concursante del blanco 4, las posibilidades de que le apunte al centro durante el campeonato serán mayores. La razón es clara, fue el único en dar 2 veces en el centro.



Blanco 3

Pero veamos ahora que ocurrió con el concursante del blanco 3. El resultado fue definitivamente malo, puesto que todos los tiros estuvieron alejados del centro. Sin embargo fue el único que mantuvo un patrón común, es decir, fue siempre igual de malo. Esto sonará extraño, pero ahora que sabemos cual es su patrón de falla, será muy fácil darle una instrucción para que corrija su resultado: "Debes apuntar un poco más a la derecha y un poco más abajo". Es probable que con esa simple instrucción, en su próxima ronda de tiros todos den en el centro.

¿Podríamos dar una instrucción así de clara para mejorar el rendimiento de los otros concursante? ¿Qué le diríamos por ejemplo al del blanco 4?

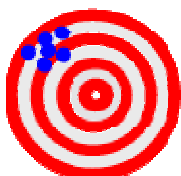


Blanco 4

¿Le diríamos que se mueva un poco a la derecha, arriba o abajo? La verdad es que sería inmanejable. No puedo mejorar un resultado cuando los tiros están tan dispersos y no hay un patrón de falla común.

En cambio nuestro concursante del blanco 3 es malo en su promedio, pero al mismo tiempo excelente por su poca variación.

Para controlar un proceso, primero debo eliminar la variación (todos los tiros en un mismo sector) y luego controlar el promedio (un poco a la derecha y un poco hacia abajo).



Blanco 3

Si en una Compañía de bomberos establecemos un procedimiento que todos conocen, ejercitan y cumplen, cuando deba mejorarlo debido a que el resultado no es tan bueno como el esperado, o debido a un cambio de política o bien a una orden superior, bastará una nueva y simple instrucción, para que todos la sigan y el efecto sea inmediato.

Por Andrés Maggio
Cuerpo de Bomberos de Santiago, 18 Compañía
www.bomba18.cl
contacto@bomba18.cl