

DESARROLLO DEL ESTUDIO Y EL MOVIMIENTO

En 1760, un francés, Perronet, llevo acabo amplios estudios de tiempo acerca de la fabricación de alfileres comunes No. 6 hasta llegar al estándar de 494 piezas por hora. Sesenta años mas tarde el economista ingles Charles Babbage hizo estudios de tiempo en relaciones con los alfileres comunes No. 11 y como resultado determino que una libra de alfileres debía fabricarse en 7.6892 horas, a pesar de todos estos estudios se le considera a Frederick W. Taylor

generalmente como el padre del moderno estudio de tiempo en los Estados Unidos.

Taylor empezó su trabajo en el estudio de tiempos en 1881 cuando laboraba en la Midvale Steel Company de Filadelfia. Después de 12 años desarrollo un sistema basado en el concepto de tarea, en el cual proponía que la administración de una empresa debía encargarse de planear el trabajo de cada empleado por lo menos con un día de anticipación, y que cada hombre debía

recibir instrucciones por escrito que describiera su tarea en detalle y le indicaran además los medios que debía usar para efectuarla. Cada trabajo debía tener

un tiempo estándar fijado después de que se hubieran realizado los estudios de tiempo necesarios por expertos; en el proceso de la fijación de tiempos

Taylor realizaba la división de la asignación del trabajo en pequeñas porciones llamadas elementos. En junio de 1895, Taylor presentó sus hallazgos y

recomendaciones y fueron acogidos sin entusiasmo porque muchos de los ingenieros presentes interpretaron su resultado como un nuevo sistema de

trabajo a destajo y no como una técnica para analizar el trabajo y mejorar los métodos.

Posteriormente, en junio de 1903, en la reunión de la A.S.M.E. efectuada en Saratoga , Taylor presentó su famoso articulo Administración del taller, en el cual expuso los fundamentos de la administración científica, a saber:

El estudio de tiempos, junto con los implementos y métodos para llevarlos acabo adecuadamente.

La supervisión funcional, o dividida, aprovechando su superioridad con respecto al antiguo método de supervisión o capataz único.

La estandarización o normalización de todas las herramientas e implementos usados en la fábrica, así como las acciones y movimientos de los obreros para cada clase de trabajo.

La conveniencia de contar con un grupo o departamento de planeación.

El principio de la excepción en la administración industrial.

El uso de las reglas de cálculo e instrumentos similares para ahorrar tiempo.

Tarjeta de instrucciones para el trabajador.

El concepto de tarea en la administración, acompañado por una bonificación o premio considerable por la

realización exitosa de la tarea.

La tarifa diferencial

Sistema mnemotécnico para clasificar los productos fabricados, así como los útiles o implementos usados en la fabricación.

Un sistema de rutas o trayectorias.

Un moderno sistema de costos.

Muchos directores de fábricas aceptaron con beneplácito la técnica de la administración del taller de Taylor y, con algunas modificaciones, obtuvieron

resultados satisfactorios.

ESTUDIO DE MOVIMIENTOS

Frank B. Gilbreth fue el fundador de la técnica moderna del estudio de movimientos, la cual se puede definir como el estudio de los movimientos del cuerpo humano que se utilizan para realizar una labor determinada, con la mira de mejorar esta, eliminando los movimientos innecesarios y simplificándolos

necesarios, y estableciendo luego la secuencia o sucesión de movimientos más favorables para lograr una eficiencia máxima.

Más que nadie a los Gilbreth, Frank y su esposa Lillian, es a quienes se debe que la industria reconociera la importancia de un estudio minucioso de los movimientos de una persona en relación con su capacidad para aumentar la producción, reducir la fatiga e instruir a los operarios acerca del mejor

método para llevar a cabo una operación.

Los Gilbreth también desarrollaron las técnicas de análisis ciclográfico para estudiar la trayectoria de los movimientos efectuados por un operario y consiste

en fijar una pequeña lámpara eléctrica al dedo o la parte del cuerpo en estudio, y registrar después fotográficamente los movimientos mientras los operarios efectúan el trabajo u operación. La toma resultante es un registro permanente de la trayectoria de los movimientos y puede analizarse para lograr una posible mejora.

Carl G. Barth un colaborador de Taylor ideó una regla de cálculo para producción mediante la cual se podía determinar la combinación más eficiente de velocidades y alimentaciones para el corte de metales de diversas

dureza, considerando profundidad de corte, tamaño y

vida de la herramienta. Además investigó el número de pie libras de trabajo que un hombre podía efectuar en un día.

En 1917, Henry Laurence Gantt ideó algunas representaciones gráficas sencillas que permitían medir la actuación del trabajo real y mostraban a la vez claramente los programas proyectados.

Tal medio hizo posible por primera vez comparar el trabajo real con el plan original, y ajustar los programas diarios según la capacidad, el programa inicial y los requisitos de los clientes.

También es conocido Gantt por su invención de los sistemas de tareas y bonificaciones o primas. El sistema de pagos de salarios de Gantt recompensaba al operario su trabajo superior al estándar y eliminaba todo castigo por falta de cumplimiento.

Cuando Taylor se retiró, Dwight D. Merriam inició un estudio de tiempos unitarios también se le debe reconocimiento por su plan de pagos múltiples para el trabajo a destajo en el que recomendaba tres tasas de pago progresivas.

El estudio de tiempos y movimientos recibió un gran impulso en los días de la segunda guerra mundial cuando Franklin Roosevelt a través de su secretaria del

trabajo, propugno el establecimiento de estándares, de los cuales resultaron un incremento de la producción. El 11 de noviembre de 1945, la War Labor Board III (o junta de trabajo en tiempo de guerra) publicó un artículo en el cual se anunciaba la política de la War Labor Board acerca de la propuesta de incentivo. Se reproducen enseguida las secciones

I. Consideraciones generales aplicables a todas las propuestas de incentivo

II. Establecimiento de tasas de incentivos para una operación de producción específica

IV. Planes de incentivo para toda la planta. En 1912 se instituyó la sociedad para el progreso de la ciencia de la administración cuya denominación se cambió por la de Taylor Society en 1915. La sociedad de ingenieros industriales fue fundada en 1917 por personas interesadas en el método de producción.

De la fusión de la sociedad de ingenieros industriales y la de Taylor se organizó, en 1936 la Society For the Advancement of Management esta organización ha

continuado destacando hasta el presente la importancia del estudio de los tiempos, los métodos y el pago de salario.

El estudio de tiempos y movimientos se ha perfeccionado continuamente desde los años de la década de 1920, y en nuestros días se le reconoce como un medio o instrumento necesario para el funcionamiento eficaz de los negocios y las

industrias.

La industria, los negocios y el Gobierno convienen en que la potencialidad bien encauzada para acrecentar la productividad es la mejor medida para afrontar la

inflación y la lucha competitiva

ESTUDIO DE MOVIMIENTOS

El estudio visual de movimientos y el de micromovimientos se utilizan para analizar un método determinado y ayudar al desarrollo de un centro de trabajo eficiente.

El estudio de movimientos es el análisis cuidadoso de los diversos movimientos que efectúa el cuerpo humano al ejecutar un trabajo. Su objeto es eliminar o reducir los movimientos ineficientes y facilitar y acelerar los eficientes. Por medio del estudio de movimientos, el trabajo se lleva a cabo con mayor facilidad y aumenta el índice de producción. Los esposos Gilbreth fueron de los primeros en estudiar los movimientos manuales y formularon leyes básicas de la economía de movimientos que se consideran fundamentales todavía.

El estudio de movimientos, en su acepción más amplia, entraña dos grados de refinamiento con extensas aplicaciones industriales. Tales son el estudio visual de movimientos y el estudio de micromovimientos.

MOVIMIENTOS FUNDAMENTALES

Gilbreth denominó therblig a cada uno de estos movimientos fundamentales, y concluyó que toda operación se compone de una serie de estas 17 divisiones básicas:

- **Buscar:** es la parte del ciclo durante la cual los ojos o las manos tratan de encontrar un objeto. Comienza en el instante en que los ojos se dirigen o mueven en un intento de localizar un objeto, y termina en el instante en que se fijan en el objeto encontrado. Buscar es un therblig que el analista debe tratar de eliminar siempre.
- **Seleccionar:** este es el therblig que se efectúa cuando el operario tiene que escoger una pieza de entre dos o más semejante. También es considerado ineficiente.
- **Tomar (o asir):** este es el movimiento elemental que hace la mano al cerrar los dedos rodeando una pieza o parte para asirla en una operación. Es un therblig eficiente y, por lo general, no puede ser eliminado, aunque en muchos casos se puede mejorar.
- **Alcanzar:** corresponde al movimiento de una mano vacía, sin resistencias hacia un objeto o retirándola de él. Puede clasificarse como un therblig objetivo y, generalmente, no puede ser eliminado del ciclo del trabajo. Sin embargo, sí puede ser reducido acortando las distancias requeridas para alcanzar y dando ubicación fija a los objetos.
- **Mover:** comienza en cuanto la mano con carga se mueve hacia un sitio o ubicación general, y termina en el instante en que el movimiento se detiene al llegar a su destino.

El tiempo requerido para mover depende de la distancia, del peso que se mueve y del tipo de movimiento. Es un therblig objetivo y es difícil eliminarlo del ciclo de trabajo.

- **Sostener:** esta es la división básica que tiene lugar cuando una de las dos manos soporta o ejerce control sobre un objeto, mientras la otra mano ejecuta trabajo útil. Es un therblig ineficiente y puede eliminarse, por lo general, del ciclo de trabajo.
- **Soltar:** este elemento es la división básica que ocurre cuando el operario abandona el control del objeto.
- **Colocar en posición:** tiene efecto como duda o vacilación mientras la mano, o las manos, tratan de disponer la pieza de modo que el siguiente trabajo pueda ejecutarse con más facilidad, de hecho de colocar en posición puede ser la combinación de varios movimientos muy rápidos.
- **Precolocar en posición:** este es un elemento de trabajo que consiste en colocar un objeto en un sitio predeterminado, de manera que pueda tomarse y ser llevado a la posición en que ha de ser sostenido cuando se necesite.
- **Inspeccionar:** es un elemento incluido en la operación para asegurar una calidad aceptable mediante una verificación regular realizada por el trabajador que efectúa la operación.
- **Ensamblar:** es la división básica que ocurre cuando se reúnen dos piezas embonantes. Es objetivo y puede ser más fácil mejorarlo que eliminarlo.
- **Desensamblar:** ocurre cuando se separan piezas embonantes unidas. Es de naturaleza objetiva y las posibilidades de mejoramiento son más probables que la eliminación del therblig.
- **Usar:** es completamente objetivo y tiene lugar cuando una o las dos manos controlan un objeto, durante el ciclo en que se ejecuta trabajo productivo.
- **Demora (o retraso) inevitable:** corresponde al tiempo muerto en el ciclo de trabajo experimentando por una o ambas manos, según la naturaleza del proceso.
- **Demora (o retraso) evitable:** es todo tiempo muerto que ocurre durante el ciclo de trabajo y del que sólo el operario es responsable, intencional o no intencionalmente.
- **Planear:** es el proceso mental que ocurre cuando el operario se detiene para determinar la acción a seguir.
- **Descansar (o hacer alto en el trabajo):** esta clase de retraso aparece rara vez en un ciclo de trabajo, pero suele aparecer periódicamente como necesidad que experimenta el operario de reponerse de la fatiga.

Principios de la economía de movimientos:

- Relativos al uso del cuerpo humano.
- ambas manos deben comenzar y terminar simultáneamente los elementos o divisiones básicas de trabajo, y no deben estar inactivas al mismo tiempo, excepto durante los periodos de descanso
- los movimientos de las manos deben ser simétricos y efectuarse simultáneamente al alejarse del cuerpo y acercándose a éste.
- Siempre que sea posible debe aprovecharse el impulso o ímpetu físico como ayuda al obrero, y reducirse a un mínimo cuando haya que ser contrarrestado mediante su esfuerzo muscular.
- Son preferibles los movimientos continuos en línea curva en vez de los rectilíneos que impliquen cambios de dirección repentinos y bruscos.
- Deben emplearse el menor número de elementos o therbligs, y éstos se deben limitar a los del más bajo orden o clasificación posible. Estas clasificaciones, enlistadas en orden ascendente del tiempo y el esfuerzo requeridos para llevarlas a cabo, son:
 - movimientos de dedos
 - movimientos de dedos y muñeca
 - movimientos de dedos, muñeca y antebrazo
 - movimientos de dedos, muñeca, antebrazo y brazo
 - movimientos de dedos, muñeca, antebrazo, brazo y todo el cuerpo.
- Debe procurarse que todo trabajo que pueda hacerse con los pies se ejecute al mismo tiempo que el efectuado con las manos.
- Los dedos cordial y pulgar son los más fuertes para el trabajo
- Los pies no pueden accionar pedales eficientes cuando el operario está de pie
- Los movimientos de torsión deben realizarse con los dedos flexionados
- Para asir herramientas deben emplearse las falanges, o segmentos de los dedos, más cercano a la palma de la mano.
- **Disposición y condiciones en el sitio de trabajo**
 - deben destinarse sitios fijos para toda herramienta y todo material
 - hay que utilizar depósitos con alimentación por gravedad y entrega por caída o deslizamiento para reducir los tiempos de alcanzar y mover
 - todos los materiales y las herramientas deben ubicarse dentro del perímetro normal de trabajo, tanto en el plano horizontal como en el vertical
 - Conviene proporcionar un asiento cómodo al operario
 - Se debe contar con el alumbrado, la ventilación y la temperatura adecuados
 - Deben tenerse en consideración los requisitos visuales o de visibilidad en la estación de trabajo
 - Un buen ritmo es esencial para llevar a cabo suave y automáticamente una operación
- **Diseño de herramientas y el equipo**
 - Deben efectuarse, siempre que sea posible, operaciones múltiples de las herramientas combinando dos o más de ellas en una sola
 - Todas las palancas, manijas, volantes y otros elementos de manejo deben estar fácilmente accesibles al operario.
 - Las piezas en trabajo deben sostenerse en posición por medio de dispositivos de sujeción
 - Investigue siempre la posibilidad de utilizar herramientas mecanizadas o semiautomáticas, como aprietatuercas y destornilladores motorizados y llaves de tuerca de velocidad, etc.

BIBLIOGRAFIA

Libro: ingeniería industrial. Estudio de movimientos y tiempos en la administración.