



LEAN MANAGEMENT

La Mejora Continua aplicada a las Industrias Gráficas (22)

La calidad de la información

Màrius Gil - Ingeniero Industrial. MBA. Consultor Lean Management. Consultor Asociado de Crealor. Actio Consulting Group.

En los recientes artículos nos hemos centrado en el desarrollo y la aplicación de las herramientas de la Mejora Continua destinadas a la optimización de los flujos de información de nuestras organizaciones. Hemos visto que el Value Stream Mapping constituye una herramienta estratégica para diseñar u optimizar un proceso y que cuando se aplica correctamente, ayuda a estructurar la empresa con la prioridad puesta en atender a las necesidades del cliente y consecuentemente, propicia cambios de gran calado a nivel organizativo. En dichos artículos, también hemos comentado cómo deberíamos coordinar nuestros departamentos con el fin de facilitar que la información fluya sin obstáculos por nuestros procesos.

Una vez la empresa ha realizado todas estas actividades de mejora del flujo de la información, uno de los principales beneficios derivados de ellas es que la cantidad de información “en proceso” se ha reducido. A nivel práctico esto significa que en lugar de tener grandes cantidades de documentos en cada puesto de trabajo, ahora tenemos una cantidad mucho menor que pasa de un puesto de trabajo proveedor a su cliente interno y que, una vez procesada, entrega al siguiente puesto de modo que la corriente de información avanza rápidamente a lo largo del proceso.

Para entender los beneficios asociados a estos cambios supongamos, a modo de ejemplo, que tenemos un proceso que consta de tres operaciones. Una primera operación es el cálculo de un presupuesto comercial, que se entrega a una segunda operación que tramita la confirmación del pedido por parte del cliente e introduce el mismo en el sistema para pasar finalmente a una tercera operación que consiste en transcribir este pedido a un formato de hoja de ruta, para que la fábrica pueda lanzar su producción. En este proceso, podemos estimar que antes de aplicar cualquier mejora, cada una de las tres personas que trabajan en él acumulaban una cierta cantidad de papeles en espera de ser tramitados (en un caso, presupuestos, en otro caso, pedidos, etc.) equivalente a una jornada de trabajo. Esta situación conlleva que un pedido que entrara en este preciso momento, demoraría un tiempo total de tres días antes de llegar a fábrica en forma de hoja de ruta. Por lo tanto, podemos entender que simplemente el stock de información que cada uno de los tres colaboradores tiene encima de su mesa, genera un retraso en la introducción de un nuevo pedido.

En este ejemplo, después de un análisis del proceso, vamos a suponer que detectamos que los tiempos necesarios para realizar cada una de las tres operaciones son muy parecidos entre sí, de modo que podemos eliminar todo el inventario de documentos, dejando únicamente un documento en curso entre cada puesto de trabajo. Bien, con este cambio hemos conseguido que un pedido que entrara en este momento en el proceso sería tramitado rápidamente convirtiéndose en un presupuesto para pasar, acto seguido a ser un pedido confirmado

por el cliente. Finalmente, este pedido se convertiría en una hoja de ruta. Durante el mismo día, habríamos conseguido que el pedido entrara en fábrica para su producción y, todo ello, sin necesidad de que nuestros tres colaboradores trabajaran más o más rápido.

Este ejemplo nos sirve para demostrar que al “tensar” el flujo de nuestro proceso conseguimos aumentar la velocidad reduciendo el tiempo en el que la información está parada en espera de que alguien la procese. También nos sirve, no obstante para poner de relieve un efecto indeseado. Vamos a suponer que en esta primera operación de generación de presupuestos, habitualmente se deslizan algunos errores (campos sin cumplimentar, datos erróneos del cliente, cálculos incorrectos, etc.). Tal y como teníamos el proceso organizado inicialmente, cuando nuestros tres colaboradores disponían de una cantidad de trabajo acumulado encima de sus mesas equivalente a una jornada, los problemas de calidad de la información, sólo afectaban al puesto que los producía y al puesto que los detectaba, de modo que los errores en la emisión de un presupuesto se detectaban al confirmar dicho presupuesto con el cliente, en el segundo paso. Al detectar un error, el empleado entregaba el presupuesto a su compañero para que lo corrigiera y, mientras esperaba la corrección, podía empezar el mismo proceso con otro de los presupuestos que tenía encima de la mesa en espera de confirmación del cliente.

Con nuestra acción de mejora, sólo hay un único documento en curso entre un puesto y su cliente interno (el puesto que viene inmediatamente a continuación), un error en un presupuesto se detecta igual que antes en el segundo puesto. La diferencia estriba en que ahora, mientras el primer puesto está corrigiendo el pedido erróneo, los otros dos empleados no tienen ningún documento con el que seguir trabajando puesto que hemos eliminado los inventarios de información que había entre un puesto y el siguiente. Dicho de otro modo, lo que antes era un problema que afectaba a un único puesto de trabajo ahora se extiende afectando a todos los implicados en el proceso.

Cuando reducimos la cantidad de información en curso, del mismo modo que sucede en una fábrica cuando reduce sus inventarios, los problemas a los que antes no se prestaba atención, salen a la luz. El inventario, tanto si es de materiales como si es de información, esconde los problemas, no los resuelve. En el ejemplo anterior vemos el efecto inesperado con el que nos podemos encontrar en un proceso después de su optimización de flujos. En una fábrica, los principales problemas que salen a la luz después de una reducción de inventarios son los relativos a la calidad del producto, las averías de máquinas o la ausencia de personal. En el caso de los procesos de gestión el principal problema es la mala calidad de la información. A pesar de que la principal ineficiencia (una vez hemos optimizado los flujos de información) que hay en un proceso de gestión se concentra en los errores

asociados a la baja calidad de la información, también debemos añadir que muy rara vez nuestro personal es el causante de estos errores: “Nadie comete errores a propósito”. Podríamos dedicar un libro entero al estudio de las evidencias sobre las que se sostiene una afirmación tan contundente. No obstante, para el objetivo de este artículo es suficiente un único argumento: Si nadie quiere cometer errores es porque una tarea realizada correctamente a la primera conlleva menos trabajo que la elaboración de múltiples correcciones sobre esta misma tarea. Los errores suponen, para empezar, la repetición del trabajo realizado, y van seguidos de un tedioso proceso de revisión de otros trabajos realizados en el mismo período en el que se produjo el problema para verificar el alcance del mismo. Los errores son, en su gran mayoría, propiciados por la propia definición del proceso.

El concepto de autocalidad se basa en una filosofía de trabajo que persigue la resolución rápida y eficiente de los problemas, evitando toda posibilidad de reaparición de los mismos. Los japoneses se refieren a esta filosofía como “Jidoka” y su implantación a nivel práctico culmina cuando un proceso alcanza la capacidad de parar y separar los productos incorrectos en el momento en el que se produce el error (entendiendo en esta definición la palabra ‘producto’ en un sentido amplio, que comprende tanto a la información incorrecta como al material defectuoso).

En realidad, para la implantación de esta filosofía que permite reducir progresivamente la presencia de errores en nuestro proceso, sólo es necesario respetar los cuatro pasos elementales que explicamos a continuación:

Identificar el problema. Para identificar los problemas rápidamente, es necesario que los defectos o errores salgan a la luz en el momento en el que se producen, en otras palabras, que la persona que lo genera sea capaz de detectarlo. Para ello, es necesario que cada puesto de trabajo disponga de las herramientas con que realizar el control de calidad de sus propias tareas y verificar la calidad del resultado. También es necesario cambiar la cultura del “¿Quién ha sido?”, que propicia que nuestros colaboradores escondan los problemas a fin de evitar una reprimenda, para pasar a una cultura de la ‘Mejora de la Calidad’ que preconiza el análisis de los problemas para erradicar sus causas.

Parar el proceso. Es necesario que la persona que genera y a la vez detecta el error tenga la capacidad y autoridad para parar el proceso, y que cuando esto sucede, todos los implicados tengan información directa del estado del mismo. Para ello, en ciertas oficinas se utilizan indicadores visuales que informan en tiempo real del estado de funcionamiento de cada centro de trabajo. Aparcar el problema para analizarlo después es una mala política, puesto que, si desconocemos las causas del mismo, probablemente lo seguiremos generando en el siguiente paquete de información que tramitemos.

Corregir el problema. Para corregir el problema es necesario determinar las acciones inmediatas que permitan confinarlo dentro de un entorno controlable, evitar que los errores se propaguen y reiniciar rápidamente el proceso.

Identificar las causas y evitar su repetición. Para encontrar la raíz de un problema es necesario que nos preguntemos de entrada “por qué” se ha producido. Someteremos la respuesta obtenida, a un nuevo “por qué” y así hasta cinco veces. Cada respuesta nos acerca más



a una causa raíz del problema. Esta herramienta tan sencilla (5 por qué's) asegura que las acciones a definir actuarán directamente sobre las causas del problema, con lo que eliminamos, a la vez, el propio problema.

Finalmente, para respetar los principios de la autocalidad, deberíamos erradicar toda acción de control extraordinario del proceso, potenciando en su lugar la incorporación de sistemas o dispositivos antierror (denominados “poka-yoke”). Un “poka-yoke” es un dispositivo que, o bien sólo permite generar información correcta, o bien evita que la información errónea avance separándola del proceso. En este sentido, un ejemplo de “poka-yoke” físico podrían ser las tarjetas y las baterías de los teléfonos móviles, en los que una simple muesca en una esquina elimina toda posibilidad de que se produzca un error en su colocación o los sistemas de conexiones de los ordenadores, que también impiden que se pueda realizar alguna conexión errónea. A nivel de información, un sistema antierror puede ser aquel que no deja pasar de una pantalla a otra si no se han cumplimentado los campos obligatorios o, por ejemplo, los sistemas de control del número de dígitos en la introducción de un NIF, cuenta bancaria, etc. en el sistema.

En definitiva, la adopción de la “auto-calidad” en un entorno de gestión es más una filosofía que un conjunto de herramientas. O creemos en los beneficios de adoptar esta filosofía o difícilmente conseguiremos resultados que perduren en el tiempo. Cuando las organizaciones empiezan a preocuparse por la calidad, lo hacen reactivamente a la vista del impacto económico asociado a los rechazos productivos y, por este motivo, atacan la calidad desde una óptica de los departamentos fabriles. Sin embargo, es de toda evidencia que en la mayoría de organizaciones se producen muchos más errores y defectos en los departamentos de gestión que en fábrica y, muchos de los errores que repercuten a la fábrica tienen su origen en los departamentos de gestión (diseño incorrecto, errores en la introducción del pedido, etc.). Por este motivo es tan importante que la cultura de la calidad se transmita desde los departamentos de gestión a los departamentos de producción y no actuemos únicamente sobre estos últimos. Para terminar, sólo deseo repetir aquella frase tan conocida y a la vez tan poco aplicada en el día a día de muchas organizaciones: la calidad es cosa de todos. ///