



# LEAN MANAGAMENT

**La Mejora Continua aplicada en las industrias gráficas (5)**

## Perfeccionar el sistema de gestión “Lean Management”

*Benet González - Ingeniero Técnico. Consultor Lean Management. Socio Director de Crealor Consulting*

Para definir este quinto y último artículo sobre el ‘Lean Management’ es necesario hacer un recordatorio de los 4 anteriores:

1. Identificar qué significa ‘valor’ para nuestros clientes.
2. Definir el flujo de valor de nuestros procesos.
3. Crear flujo en nuestras operaciones y actividades.
4. Trabajar contra pedidos reales de los clientes.

En definitiva, se ha tratado de describir de manera somera el concepto de valor, al tiempo que se identificaba el flujo de valor potenciando las etapas que componen ese mismo flujo de forma que los productos fluyan de manera constante y que sea el proceso cliente quien tire (Pull) hacia él de los productos que va a consumir. Al hacer que el valor fluya más rápidamente siempre se deja al descubierto el despilfarro (Muda) que está oculto. Cuanto más Pull se haga más sobresalen los obstáculos que impiden el flujo de valor y pueden ser eliminados más fácilmente. Un ejemplo típico es el plazo de entrega que se da a un cliente para un pedido. Supongamos que una ‘Empresa A’ se plantea reducir el tiempo estipulado de 12 días de plazo de entrega, siendo su distribución de tiempo actual 2/3 días para los procesos de gestión del pedido, 6/7 días para los procesos de fabricación y el resto de días para la gestión del envío al cliente. Aplicando las 4 claves del ‘Lean Management’ reduciríamos sustancialmente los días necesarios para los procesos de fabricación y, en consecuencia, nos podríamos plantear reducir también los tiempos de gestión administrativos y logísticos, que en este ejemplo suponen cerca del 50% de los días totales. También caeríamos en la cuenta que los procesos finales deben suplir los atrasos que hayan tenido los procesos anteriores, con el consiguiente sobre coste (horas extras, transportes urgentes, etc.) para la “Empresa A”.

Cuando una empresa aprende a aplicar las 4 claves principales del “Lean Management” consiguiendo que interactúen entre sí formando un círculo virtuoso, las personas involucradas caen en la cuenta de que no existe límite en el proceso de reducción del esfuerzo, del tiempo, del espacio, del coste y de las mermas por fallos. Esas mismas personas son las que demandan que esta metodología “Lean Management” se extienda a toda la organización.

Aquellas compañías que han sido capaces de alcanzar y mejorar la excelencia empresarial se denominan en inglés “World Class Companies” (WCC) y sus resultados son: reducción anual de costes > 10%; total de rechazos < 20 ppm (partes por millón); eficiencia global (mide el rendimiento, la velocidad y calidad de

los procesos) > 85%; rotación de stocks < 3 días; cumplimiento entregas: 100%. Para aquellas organizaciones que cumplen la denominación (WCC), que buscan ser la mejor entre las mejores, que reciben el apelativo Dantotsu, en japonés, y se concentran en lograr el desempeño excelente; el ejemplo de referencia es Toyota.

El presente artículo trata de explicar cómo iniciar el camino hacia la excelencia empresarial, una vez la dirección de la empresa está convencida de los beneficios del “Lean Management” y establece un proceso global con indicadores y resultados que puedan ser medidos.

En el primer artículo hacíamos referencia a un informe del Centre de Economía Industrial según el cual uno de los factores que más contribuyen a las mejoras de la productividad en las empresas es la capacitación del personal.

La quinta clave del “Lean Management”, **Perfeccionar el Sistema de Gestión**, va dirigida totalmente a potenciar la capacitación del personal al tiempo que se aplican sobre el terreno las herramientas del “Lean Management”. Esta metodología de trabajo se denomina en inglés “workshop”, que libremente en Crealor hemos traducido como “taller de mejora”.

Estos “workshops” serían pequeñas actividades que, enmarcadas dentro del proceso global señalado por la dirección de la empresa, nos permitirán obtener los resultados previstos. Un símil sería nuestra vida: la vivimos a base de pequeñas actividades diarias que nos llevan a completar nuestro proyecto vital. Por tanto:

¿Por qué no hacemos lo mismo en nuestras empresas?

MICROproyectos dentro de un proceso global: ¡Sí!

MACROproyectos inabarcables e inacabables: ¡No!

La metodología de “workshop” o “taller de mejora” se basa en:

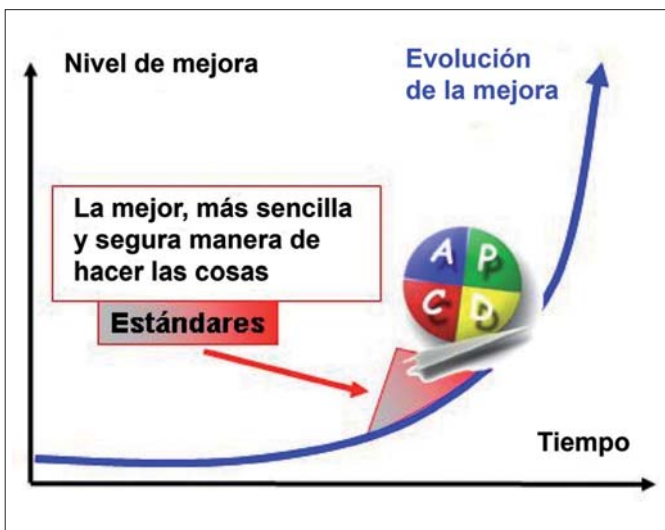
- Trabajo en equipo con grupos reducidos, multidisciplinares, multijerárquicos, multiedad, multigénero, multicultural, etc.
- Actividades y tareas de aplicación rápida sobre el terreno.
- Microproyectos en el marco de un proyecto global de mejora continua.
- Talleres de trabajo con un tema concreto, un objetivo definido y una duración limitada en el tiempo. Por lo general, son activida-

des que oscilan entre 3 y 10 días según su alcance y que están divididas en tres etapas: preparación, implantación y seguimiento.

- Obtención de resultados rápidos bajo el concepto de “inversión de bajo coste”, con un retorno de la inversión a corto plazo.
- Dedicación a tiempo completo por parte de los integrantes del equipo.
- Transferencia de conocimientos y experiencia a los participantes.

Una herramienta imprescindible para un “workshop” es la rueda PDCA que simboliza la mejora continua. Una vez seleccionado un problema se procede de la siguiente forma:

1. P ( Plan): Planificar.
2. D (Do): Hacer, Implantar, Llevar a cabo.
3. C (Check): Comprobar, Chequear.
4. A (Act): Actuar, Ajustar.



La rueda PDCA nunca deja de girar porque cada acción es, a su vez, una rueda PDCA, que hay que seguir. Cuando terminemos un taller de mejora, empezaremos otro y las acciones que hayan quedado sin cerrar pasaran a la siguiente rueda PDCA.

Las acciones que se hayan cerrado serán los estándares que nos permiten mantener el nivel de mejora obtenido y poder aplicarlo en otras áreas de la empresa.

Para que la rueda PDCA funcione eficazmente, hay que mantenerla. Esto costará cada vez más porque iremos aumentando nuestra eficiencia.

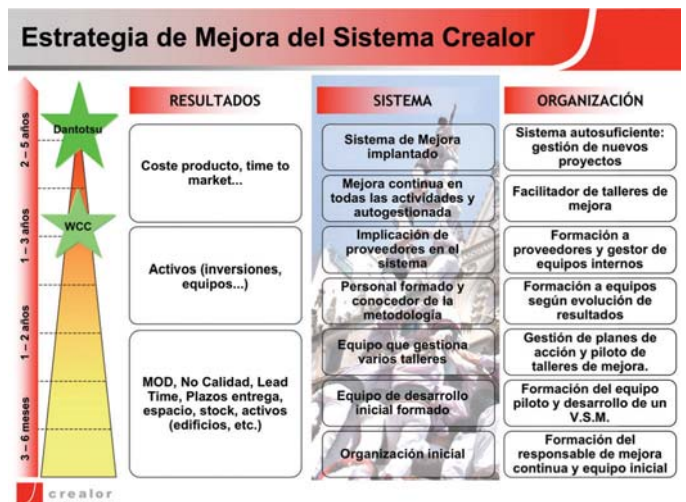
Los “workshops” son una manera que tienen la empresas de realizar formación y trabajo en equipo en una única actividad. Es un sistema de participación que supera de largo cualquier sistema de sugerencias (es habitual que en un ‘taller de mejora’ se obtengan entre 5 y 10 mejoras por empleado que participe) al tiempo que la empresa obtiene un beneficio (reducción de costes) por la puesta en práctica de esa formación. Así mismo, los empleados tienen la satisfacción de ver cómo, con su participación, se mejoran los métodos de trabajo y aumentan sus conocimientos personales, haciendo que la empresa sea más atractiva para ellos. Otro factor a favor de los “workshops” es que permiten conocer mejor a los empleados, aumentar las relaciones entre ellos y descubrir trabajado-

res con potencialidades que en el día a día pasan desapercibidas. Para el desarrollo de esta metodología es absolutamente recomendable el acompañamiento o “coaching” en temas de “Lean Management” y dirección de equipos, por parte de un “sensei” (maestro experto en estos temas), en los inicios de la singladura y, como contraste de opiniones, en el despliegue de todas las actividades que se lleven a cabo en la empresa.

Por otra parte, la compañía debe contar con la figura del responsable de mejora continua. Éste debe poseer un perfil personal lo más elevado posible con los valores que se citan a continuación:

- Liderazgo: capacidad para dirigir / moderar equipos de trabajo.
- Comunicación: facilidad para dirigirse tanto al nivel directivo, como al nivel de base de la empresa.
- Negociación: capacidad analítica y de toma de decisiones elevada.
- Optimismo: visión positiva de las actividades a realizar en la empresa.
- Animación: motor de actividad de los equipos de trabajo.
- Empatía: de fácil relación con su entorno.
- Rigor: en cuanto a la planificación y al cumplimiento de objetivos de las actividades de mejora continua.
- Acción: que dé preferencia a la acción en sus decisiones.
- Conocedor de las técnicas y herramientas del “Lean Management” o de mejora continua.

La empresa que decida implantar en su gestión la mejora o innovación de sus procesos utilizando la metodología “workshop” y tenga la figura del responsable de mejora continua, está en el camino correcto para aplicar la quinta clave **perfeccionar el sistema de gestión** del “Lean Management” y habrá iniciado el viaje hacia una “World Class Company”.



Para finalizar me gustaría terminar con un proverbio oriental que, a mi modesto entender, define claramente la filosofía de un “taller de mejora” o “workshop”: “Dímelo y lo voy a olvidar, muéstrame y lo voy a recordar, involúcrame y lo voy a aprender”.

Para aquellos lectores que quieran profundizar en cualquiera de las 5 claves del “Lean Management”, pueden enviar sus consultas al correo electrónico [info@crealor.es](mailto:info@crealor.es). ///