



LEAN MANAGEMENT

La Mejora Continua aplicada en las industrias gráficas (6)

Herramientas “Lean Management”

Juan J. Plaza - Consultor Socio de Crealor Consulting

En artículos anteriores se nos han presentado las claves del “Lean Management”: identificar las actividades de valor, definir el flujo de valor, crear flujo, trabajar contra pedidos reales y perfeccionar el sistema de gestión.

Al lector de dichos artículos la aplicación de estos conceptos le puede parecer muy lejana a su realidad y difícil de aplicar visto el día a día que nos absorbe y que no nos permite parar para pensar ni hacer las cosas importantes. Así, muchas veces nos es más fácil detectar cuáles son nuestros problemas y, sobre esta base, buscar herramientas que nos ayuden a solucionarlos. Para intentar hacer más cercana la aplicación de las actividades de “Lean Management”, a las que agruparemos bajo el nombre de HERRAMIENTAS LEAN, dedicaremos el presente artículo a hablar sobre la aplicación de estas herramientas. No sería de extrañar que alguna de las mismas les sea vagamente conocida, ya porque hayan leído sobre ellas o las hayan aplicado en mayor o menor medida, siempre teniendo presente que todo el “Lean Management” se basa en la aplicación sistemática del menos común de los sentidos, el SENTIDO COMÚN.

En la tabla que aparece en el artículo, encontrarán una serie de problemáticas y las HERRAMIENTAS LEAN más adecuadas para la solución de las mismas. Dedicaremos artículos posteriores a monográficos de algunas de estas herramientas, profundizando en su metodología, aplicación y beneficios.

Antes de continuar, es necesario aclarar que el “Lean Management” no es sólo un grupo de herramientas a aplicar sino que es toda una cultura, una filosofía, de cómo trabajar y mejorar los procesos cada día. Esta filosofía se apoya en el trabajo intensivo (WORKSHOP) de grupos de trabajo que aplican algunas herramientas concretas y en permitir que el personal pueda modificar/mejorar sus procesos y lugares de trabajo. **Es importante no confundir la filosofía que subyace en el “Lean Management” con la aplicación de una u otra herramienta concreta.**

Como ya se menciona en alguno de los anteriores artículos, el “Lean Management” bebe del Sistema de Producción Toyota, conocido mundialmente como TPS “Toyota Production System”, que se empezó a desarrollar en los años 50 y que no ha cesado de evolucionar desde entonces haciéndolo todavía de forma constante. Dentro del TPS se empezaron a estandarizar formas de solucionar problemáticas existentes que, como luego se comprobó, suceden en muchas empresas. Ejemplos de estas problemáticas

serían el exceso de inventario, la duración de los tiempos de cambio, el desorden y suciedad de los puestos de trabajo, la pérdida de disponibilidad de los equipos, problemas de calidad, etc. Esta estandarización de cómo actuar ante dichas problemáticas permitió definir lo que hemos agrupado bajo el paraguas de HERRAMIENTAS LEAN.

Dentro de su filosofía de transparencia, Toyota no sólo ha desarrollado estas herramientas dándoles forma y estructura, llevándolas a la práctica y validándolas, sino que no las ha protegido legalmente. Cualquiera puede aplicarlas y, de hecho, hay disponible infinidad de bibliografía en el mercado explicando cada una de estas HERRAMIENTAS LEAN.

La principal dificultad radica en la puesta en práctica de las mismas ya que la mayoría de empresas al plantearles estas HERRAMIENTAS LEAN afirman conocerlas y, en algunos casos, aplicarlas, aunque en pocas de ellas se ha realizado una actividad continuada que se haya consolidado en el tiempo, que se mantenga más allá del impulso inicial o de la voluntad de una única persona en la organización.

Por otro lado, hay que tener muy presente que las HERRAMIENTAS LEAN **no son una medicina de aplicación universal** ni ofrecen los mismos resultados en todos los casos. En cada situación o empresa concreta hay que evaluar cuál es la HERRAMIENTA LEAN que tiene más interés en cada área, cuándo es el mejor momento para aplicarla y qué prioridad tiene respecto a otras actividades a realizar en la empresa. Debemos huir rápidamente del concepto “moda” que se suele extender por las empresas y que provoca que ninguno de los cambios que se proponen se acaben consolidando. Nuestros empleados ya saben que esta nueva “moda” durará hasta que venga la siguiente.

Algunos elementos básicos que tenemos que tener presentes al aplicar las HERRAMIENTAS LEAN son:

1. Compromiso, convencimiento, continuidad y apoyo por parte de dirección.

Para que la aplicación de cualquier HERRAMIENTA LEAN acabe teniendo los resultados esperados, es básico que dirección crea que funcionará y así lo transmita al resto de la organización. Consecuentemente, aportará los recursos necesarios y tendrá una línea de continuidad con lo que se está planteando.

2. Comunicación transparente a la organización de los objetivos y actividades que se realizarán.

La organización tiene que estar informada de los motivos, objetivos y planificación en el tiempo de las actividades que se realizarán. Esta comunicación refuerza la importancia que la empresa, la dirección, da a la actividad y evita malos entendidos que se generan cuando la gente no está informada.

3. Participación de los trabajadores mediante la realización de “workshops”, trabajo en grupo multidisciplinar, con representación de la gente que forma parte de los procesos a mejorar.

Hay varios motivos que hacen que sea básico que el personal de los procesos/áreas afectados participe. Entre ellos, conseguir una mayor aportación de oportunidades de mejora por parte de quien realiza el trabajo todos los días y facilitar la consolidación de las soluciones si en ellas han participado los que luego tienen que trabajar para mantenerlas. Además, se obtiene un beneficio colateral que es la implicación de los trabajadores y la apropiación de los mismos de su puesto de trabajo.

4. Actividad intensiva.

Es muy importante permitir que el grupo que se defina pueda disponer de un tiempo, unos días, en que se pueda dedicar en exclusiva a mejorar el proceso. Esto implica que los participantes no están disponibles para el resto de la empresa salvo para temas muy urgentes, es como si estuvieran de vacaciones o enfermos. Es muy difícil poder mantener la intensidad de una actividad en la que continuamente los participantes están entrando y saliendo, se pierden la concentración y las ganas. Además hay

que entender que todos los participantes tienen trabajo esperándoles al acabar la actividad por lo que se genera malestar, agravios comparativos, cuando algunos integrantes del grupo sí se pueden ausentar para hacer cosas de su trabajo.

5. Trabajo en “Gemba”.

Otro factor básico en la aplicación de la HERRAMIENTAS LEAN es realizarla en el “Gemba” (lugar de trabajo) correspondiente para poder observar la realidad de lo que está sucediendo. Hay que huir de soluciones de despacho e ir a ver el proceso/área in situ permitiendo así entender mucho mejor la problemática y proponiendo/simulando/aplicando soluciones en directo.

6. Definición de indicadores a monitorizar antes, durante y después de la actividad.

Muchas veces la necesidad de mejorar es tan evidente que obviamos el realizar ningún tipo de medición. Aunque es cierto que lo importante es mejorar, no es menos cierto que también nos miden por resultados y es importante ser capaces de medir las mejoras conseguidas por la actividad realizada. Para ello es recomendable definir qué indicadores se han de ver afectados por la actividad y valorar si se ha llegado a los objetivos esperados.

7. Seguimiento de la actividad y de las acciones que se derivan para asegurar y facilitar su implantación.

Como hemos mencionado anteriormente, la consolidación de las HERRAMIENTAS LEAN depende en gran medida del seguimiento posterior a la actividad intensiva en la que hemos de conseguir la ejecución de las actividades previstas. Si las acciones no se llevan a cabo y quedan en “papel mojado”, se genera el efecto contrario al deseado, los empleados se frustran y desaniman a pesar de todo el trabajo realizado.

8. Creación de estándares de la nueva manera de trabajar que permitan conservar el conocimiento en la empresa y mantengan la mejora en el tiempo.

Una vez hemos cambiado y mejorado un área o proceso, es básico pasar rápidamente a estandarizar la nueva manera de trabajar o definir los estándares en el área que van a ayudar a mantener las nuevas condiciones que se han definido. Si no somos capaces de realizar, implantar y consolidar estos estándares, la propia “entropía” del proceso hará que las mejoras conseguidas desaparezcan y se vuelva al punto de partida.

Como conclusión, hay que tener presente que **toda herramienta es sólo una metodología que permite guiar la mejora para conseguir unos objetivos**. Sin embargo, para llegar a estos objetivos es de vital importancia la aplicación de esta herramienta con un equipo de trabajo y en el terreno.

A partir de aquí, queda en sus manos el éxito o no de la aplicación de estas HERRAMIENTAS LEAN. ///

