

Cómo implantar realmente el Lean Management (10). La flexibilidad: ajustarse o no a la demanda

Lluís Cuatrecasas

Presidente del Instituto Lean

Aún a riesgo de repetirnos recordemos, una vez más, que el objetivo básico del modelo de gestión *lean* es la persecución implacable de los desperdicios. Pero otro gran objetivo es la flexibilidad para adaptarse a las fluctuaciones de la demanda. Un modelo de gestión que logre erradicar las actividades que no comunican valor al producto o servicio producido y, además, tenga una estructura suficientemente flexible para adaptarse a la demanda real, sin duda que podrá ser altamente competitivo y, hoy por hoy, esto solo se consigue mediante el modelo de gestión *lean*.

Es verdad que, en el fondo, sin flexibilidad para adaptarse a la demanda, se generan desperdicios ya que, si se produce más de lo que la demanda puede adquirir, aparecerán en forma de sobreproducción, stock y esperas de materiales y, en caso contrario, es el cliente el que tiene que esperar y ello da lugar a otros desperdicios pero, sobre todo, a insatisfacción por parte del cliente que no deja de ser también un desperdicio del tipo falta de calidad. Como consecuencia de ello, podemos decir que toda actuación *lean* trata, directa o indirectamente, de eliminar desperdicios.

Sin embargo y dado que la flexibilidad para adaptarse a las fluctuaciones del mercado –que, además, se implementa mediante técnicas específicas– es de una gran importancia para el modelo de gestión *lean*, prefiero seguir considerando la eliminación de desperdicios por un lado, junto a la flexibilidad por otro, los elementos básicos de este modelo de gestión.

Decía en mis dos últimos artículos que la producción al ritmo impuesto por la demanda –el *takt time*– era un objetivo fundamental del *lean management* y esto es exactamente lo que pretendemos con la **flexibilidad: producir al ritmo** impuesto por la **demanda** pero, admitiendo ahora que ésta **puede fluctuar** y, con ello, puede hacerlo también el *takt time*. Así pues, ajustar el ritmo de trabajo a la demanda real fluctuante, adquiere, pues, una nueva dimensión y este es el nuevo desafío que debe acometer el modelo de gestión *lean* y así alejar el peligro de incurrir en desperdicios que hemos comentado generaría un desajuste en relación al ritmo de trabajo.

Por otra parte, en mi artículo dedicado a la necesidad de tener los procesos balanceados, hemos comentado que ello implicaba asignar, a todos sus puestos de trabajo, la misma carga de trabajo pero, también, que esta carga debía ser igual al *takt time*. Así pues, seguimos en esta línea, pero ahora añadiremos una dificultad

adicional: este total, al que tiene que ajustarse la **carga total de trabajo** asignada a cada puesto, **puede cambiar**.

Pero todo ello, solo podrá alcanzarse si se dan tres condiciones que exige la flexibilidad y que, como no se dan, ni se pueden dar con el modelo de gestión tradicional en masa e, incluso, con la mentalidad típica con la que se lleva a cabo este tipo de gestión, difícilmente se podrá lograr una producción mínimamente flexible con el mismo. Las tres condiciones a las que estamos aludiendo –ya apuntadas como convenientes a propósito de mi artículo relacionado con el *takt time*– que ahora pasan a ser indispensables, son:

- 1) Una **disposición física de todos los procesos** con las tareas cercanas entre sí y con la ubicación de los trabajadores que facilite que cada uno de ellos tenga la **flexibilidad necesaria** para hacerse cargo de aquellas tareas que, en conjunto, ajusten su carga al *takt time*. En el mundo industrial ello se logra mediante las *células flexibles*, disposición que puede aplicarse a otros muchos procesos con implantación física (servicios, administración, etc.).

Esto es difícilmente asumible por el modelo de gestión tradicional, que se vería obligado a abandonar la implantación funcional tipo taller, tan apreciada por él y ajustada a su filosofía.

- 2) **Formación polivalente** del personal a cargo del proceso, para que no tengan problemas en asumir las tareas que convengan a la distribución equitativa, pero ajustada al ritmo adecuado, el *takt time*. Es decir, cuando en un proceso debe reducirse el ritmo de trabajo y, por ello, deba removerse del mismo un trabajador, éste ha de ser capaz de operar en otro proceso donde, una vez más la flexibilidad, ahora expresada en forma de un aumento en el ritmo de trabajo, precise de él. Y viceversa.

Nuevamente, estamos en presencia de algo difícilmente asumible por el mundo tradicional al que estamos acostumbrados y en el que vivimos, en el que el personal es especialista, se le forma como tal e incluye, además, distintas categorías laborales dentro de su especialidad (por ejemplo, tornero de primera, de segunda,...) ¿Quién cambia esto?

- 3) Dado que la flexibilidad exigida a los procesos para adaptarse a ritmos de trabajo cambiantes, exige a su vez que los medios empleados en ellos se hallen dotados de esta capacidad de adaptación, los medios técnicos tales como las máquinas, también habrían de poder operar a ritmos cambiantes. Sin embargo, las máquinas operan, por lo general, al ritmo que les es consustancial (por ejemplo, una prensa que produzca una determinada pieza de embutición cada treinta segundos, ni más ni menos). Por ello, la flexibilidad, por lo que a las **máquinas** se refiere, implicará que **operen una**

fracción más o menos elevada del tiempo de que disponen, produciendo así una mayor o menor cantidad de producto. Dicho de otro modo, resulta conveniente que se disponga, no solo de la capacidad en máquinas necesaria para operar al ritmo del *takt time* actual, sino que conviene disponer de un **exceso de capacidad**: de esta forma se puede prevenir la posibilidad de una reducción del *takt time* es decir, un aumento del ritmo de trabajo.

De nuevo nos hallamos ante una condición difícilmente asumible por el modelo de gestión tradicional en masa, basado en producir al límite de la capacidad de las máquinas (que, por encima de todo, hay que amortizar), lo que elimina de cuajo toda posibilidad de flexibilidad: si no se puede producir a un ritmo mayor (porque ya se produce al límite de la capacidad), ni a un ritmo menor (porque tendríamos las máquinas paradas), ¿cómo puede haber flexibilidad en el ritmo de producción?

Por todo ello, estas tres condiciones son, indudablemente, una exigencia de la flexibilidad. Ahora es del todo necesario que el sistema permita una **distribución de tareas ajustada a los distintos puestos, pero variable, operadas con personal formado en la polivalencia y asumir que se disponga de un exceso de capacidad** en máquinas y otros equipos de producción. Esta triple exigencia implica, según hemos visto, condiciones realmente difíciles de asumir por la mentalidad convencional. Por esto los sistemas convencionales de gestionar los procesos tienen una acusada rigidez.

En resumen, la flexibilidad en las implantaciones *lean* se logra pues, partiendo de una disposición de los procesos –en flujo, claro– que admita distribuir las tareas entre más o menos trabajadores (de acuerdo con el ritmo de trabajo exigido), lo que se posibilita con una formación polivalente de los mismos y admitiendo que las máquinas y otros elementos técnicos operen a la tasa que el proceso exija. El lector que no tenga claro esto último, piense que la alternativa es producir para stock, que exige una mayor disponibilidad actual de recursos –financieros incluidos– para producir algo que no generará ingresos de forma inmediata (y tal vez nunca lo hará) y que, además, genera un coste derivado de la necesidad de almacenar la producción excedente y gestionar dicho almacenamiento. ¿Paramos las máquinas, si no se necesitan?