

Cómo implantar realmente el Lean Management (12). La mejora continua o la búsqueda de la perfección lean

Lluís Cuatrecasas

Presidente del Instituto Lean

Por medio del *Lean Management* se obtienen productos y servicios con rapidez y a bajo coste, ya que su objetivo es evitar las actividades innecesarias, a todo lo largo del «flujo de valor» de estos productos y servicios (es decir, desde que se planifica y diseña el producto, pasando por las operaciones de producción, hasta que lo disfruta el cliente).

Por ello, teniendo al cliente y sus deseos como objetivo prioritario, el modelo de gestión *lean* se ajusta totalmente a la consideración del **valor** como principio básico, del **flujo de valor** directo al cliente como otro principio básico de la organización y sus procesos y, con ello, las **actividades que generan valor**, como aquellas que deberían conformar tales procesos.

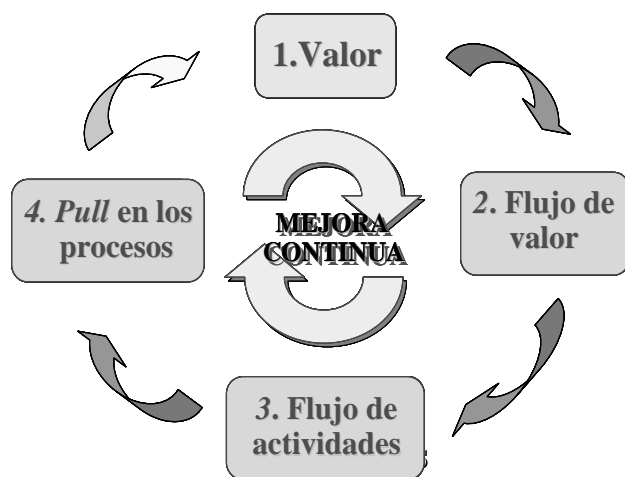
Estos principios nos remiten una y otra vez al concepto que hemos denominado **desperdicio**, desarrollado por Toyota y en el cual basó su *Just in Time* (aunque la problemática suscitada por el desperdicio, ya había sido denunciada por **Ford** en 1920, cuando dijo que “*todo lo que no añade valor al producto es desperdicio*”).

Queda pues claro que, *valor*, *flujo de valor* y *procesos* cuyas actividades aporten valor, son principios básicos de *lean management*; por ello constituyeron la esencia de los primeros artículos de esta serie de la que soy autor. De hecho, son cuatro los principios fundamentales de este modelo de gestión, los ya citados, junto a un cuarto –**pull**– que, como también expuse en otro artículo, hace referencia a la entrega al cliente, de aquello que desea, en la cantidad que desea y cuando lo desea, lo que supone operar, no para producir de acuerdo con la capacidad del sistema (como en los modelos tradicionales), sino ajustándose a la demanda. La ilustración adjunta muestra estos cuatro principios y la secuencia en que han sido considerados.

Tal como se observa en la misma ilustración, a estos cuatro principios, podemos añadir un quinto, la *mejora continua*, en referencia a que difícilmente se podrá lograr el valor, flujo de valor y flujo de actividades ideales, “al primer intento” (y con ello, también la operativa en modo *pull*, suficientemente completa). Hay que volver a empezar e insistir en los cuatro principios una y otra vez, mejorándolos cada vez más, a cada “pasada”. Es la mejora que no acaba nunca...

Así, la secuencia integrada por los cuatro principios básicos del lean management:

VALOR → FLUJO DE VALOR → FLUJO DE ACTIVIDADES → PULL



Principios básicos del lean management

debería estar sujeta pues, a una **mejora permanente**, que constituiría un nuevo e importante principio, de acuerdo con el cual, establecidos los elementos que constituyen los principios básicos – producto, flujo, procesos y pull– no se den como definitivos, aunque los creamos correctamente establecidos; por el contrario y con el objetivo de mejorarlos más y más, se retomará nuevamente cada uno de ellos, mejorando el producto y sus prestaciones, el flujo de valor y el flujo de las actividades de los procesos (eliminando nuevos desperdicios) y potenciando el modo

de operar *pull*, el cual, a medida que se mejoren los procesos del flujo, será cada vez más fácil adoptarlo plenamente y con mayor rapidez de respuesta.

Con ello, la eficacia de la implantación y la eficiencia del sistema, mejorarán progresivamente, haciendo al sistema productivo cada vez más competitivo. En efecto, a medida que el flujo se haga más regular, transparente y rápido, nuevos desperdicios quedarán al descubierto y podrán ser eliminados. Y, a medida que el flujo (y su *feed-back*) sea más rápido y fluido, el *pull* podrá abarcar un flujo de procesos cada vez mayor, sin merma de la rapidez de respuesta.

El **resultado** acabará siendo un **producto** mucho más adaptado a las **necesidades del cliente**, producido a unos **costes mucho menores**, entregado mucho **más rápidamente**, con las **existencias** de todo tipo **muy reducidas** y con una **calidad muy superior**.

Así pues, en una implantación *lean* será del todo esencial que la operativa tenga lugar en *flujo* y de la forma más *rápida, regular e ininterrumpida* posible, eliminando los desperdicios que impidan que los procesos se desarrollen de esta manera, lo que supodrá mejorar continuamente dicha operativa, en todos aquellos aspectos que afecten al flujo: problemas de calidad, falta de disponibilidad de los equipos y de otros recursos, tiempos de preparación excesivos, problemas de aprovisionamiento, humanos, de comunicación y de cualquier otro tipo. Frente a cualquiera de estas situaciones, solo cabe plantearse afrontarlas mediante un grupo de mejora que las aborde y resuelva eficazmente. Solo así tendremos un flujo cada vez más eficiente:

mejorando y mejorando cada vez más, tratando de buscar la perfección que, como nunca se alcanzará, nos llevará a una mejora continua, sin fin.

La mejora continua es el concepto fundamental en el *lean management* conocido como **kaizen**. Centrado en el flujo de los procesos y tratando de que mejore de forma permanente, suele llevarse a cabo mediante grupos de trabajo que incluyen a todo el personal involucrado en el problema y tratando, en todo momento, de determinar y eliminar la causa raíz del mismo. Ahí, de nuevo, una herramienta ‘made in Toyota’ resulta de gran valor: la conocida como los «*cinco por qué*», la cual consiste en analizar los problemas, buscando ante todo las causas inmediatas, pero sin conformarse con ello, preguntarse de nuevo por qué a cada nueva causa identificada, hasta dar con la causa verdaderamente original.

Así, por ejemplo, la causa primera de la rotura de un eje de una máquina, puede ser la fatiga y resolverse substituyéndolo por otro de mayor diámetro (¡y hasta podría ser que se resolviera el problema!), pero lo correcto sería investigar más a fondo, tratando de preguntarse nuevamente por qué –en este caso, en relación con la fatiga– y determinar la causa de ésta; por ejemplo, podría tratarse de una vibración transmitida por el motor que mueve el eje. Nuevamente nos preguntaríamos el por qué, ahora referido a esta vibración. Y así sucesivamente.

Así pues, una gran parte del éxito del *lean management*, es no dar nunca por buena la operativa actual, mejorando siempre más y más y buscando, cada vez, la causa raíz de los aspectos a superar en cada mejora. Es la mejora continua, la mejora que no para, uno de los principios esenciales del pensamiento *lean*.