

¿Por qué los modelos de gestión tradicional dan una falsa imagen de eficiencia?

Lluís Cuatrecasas

Presidente del Instituto Lean

En mi artículo titulado «La verdadera eficiencia como resultado del verdadero flujo lean», expuse las razones por las que considero que el *lean management* es un modelo de gestión realmente eficiente. En este otro artículo me voy a centrar en demostrar que el modelo de gestión tradicionalmente utilizado por el mundo industrial y de servicios desde principios del siglo pasado, no sólo no puede ser eficiente, sino que da una falsa imagen de eficiencia absolutamente injustificada la cual, sin embargo, creen cierta quienes aplican el modelo. Y, además, comprobaremos cómo la supuesta eficiencia del modelo se basa en buscar el camino más cómodo y, en cierta manera, seguro, para lograr esta imagen de eficiencia que no responde a la realidad.

Aunque las razones de fondo aparecían ya en el citado artículo, vamos a centrarnos ahora en esta ineficiencia, en por qué tiene lugar, por qué aparece como real cuando no lo es y por qué resulta una forma cómoda de operar que da sensación de seguridad (por supuesto, bastante más cómoda que el *lean management*, que exige mucha disciplina, pero es mucho más eficiente).

La filosofía que soporta el modelo tradicional de gestión, se basa en unos principios que se ajustan muy mal a las exigencias actuales de la competitividad, lo que no tiene nada de extraño si se piensa que no está centrado en el cliente, lo que éste demanda, cómo lo demanda y cuándo lo demanda. Ello ya fue objeto de mis comentarios en el artículo dedicado a demostrar que el *lean management* sí se ajusta muy bien a tales exigencias. De hecho, allí ya quedó claro que la única de tales exigencias que la gestión tradicional trata de lograr, es la **productividad**, pero de forma equivocada. Las demás, o preocupan lo justo para cumplir (por ejemplo, alcanzar la calidad adecuada a nivel de servicio, aunque no sea buena a nivel interno o cubrir la demanda con stock a falta de agilidad en la producción) o, simplemente, no preocupan (niveles de stock muy elevados, tiempos de entrega muy largos, dificultades para producir una variedad elevada de producto, nula flexibilidad, etc.).

El caso es que la productividad, el único objetivo claro de este modelo de gestión, también está mal enfocada, porque se orienta a cada operación o puesto de trabajo de forma independiente (asegurándola, incluso, con una prima de producción), y no al proceso, que es lo que cuenta. De este modo, solo se garantiza el desequilibrio del proceso, en el que cada operación irá a un ritmo distinto (el máximo que pueda alcanzar, distinto para cada una de ellas) que, finalmente, se compensará con stock. Esta solución resulta aparentemente válida para un modelo de gestión cuyo

verdadero objetivo es evitar que los puestos de trabajo paren lo que, como ya sabemos, no garantiza en modo alguno la eficiencia y competitividad.

Efectivamente, si la verdadera filosofía de este modelo de gestión es que ningún puesto de trabajo pare bajo ningún concepto, resulta lógico que requiera:

- Que cada puesto opere a su **máximo ritmo, independientemente** de los demás
- Que haya **stock en todos** ellos, para que no falte trabajo y para compensar los desequilibrios que se generarán

...aunque lo primero no garantice la productividad de los procesos (la que importa) y lo segundo implique costes e ineficiencias escondidas con stock (aspecto éste, del que me he ocupado en otros artículos).

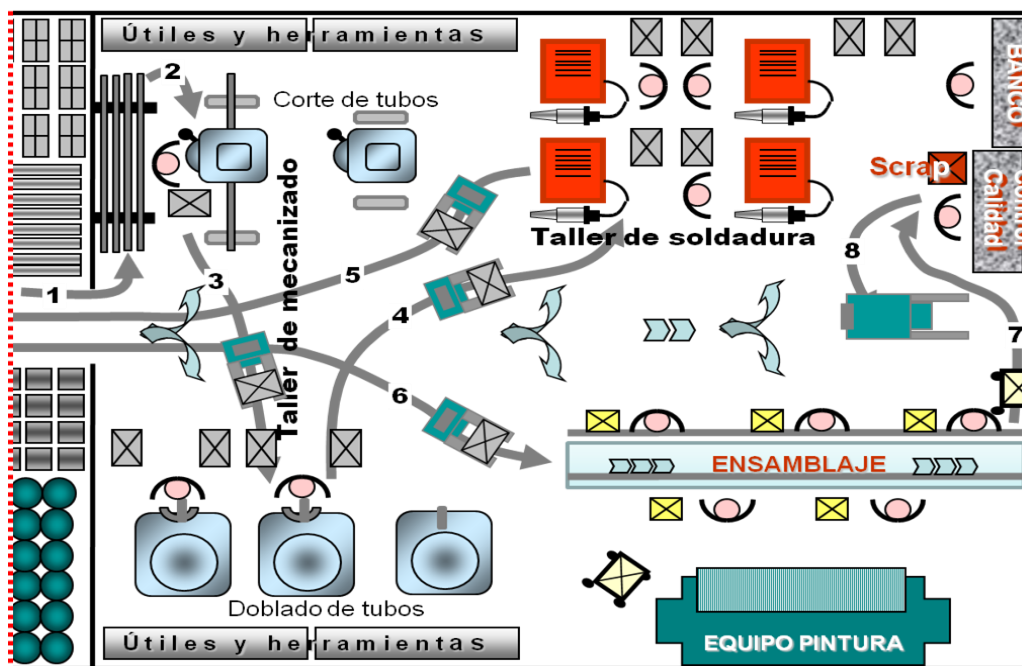
El elevado nivel de productividad pretendidamente alcanzado con el máximo ritmo independiente y la proliferación de stock, se supone que debe facilitar los bajos costes; pero, para garantizarlos, el modelo de gestión se completa con la operativa a gran escala, tratando de alcanzar las denominadas economías de escala. Éstas constituyen, en efecto, una vía para reducir costes, pero el precio a pagar hoy se antoja muy elevado, ya que ello genera muchos desperdicios, de todos los tipos posibles, además de que el volumen de producción resultante ha de venderse y, para que los bajos costes sean reales, ha de venderse al precio previsto y no como saldos, como ocurre con frecuencia para los restos de serie (*outlets*) no vendidos normalmente. Además este enfoque, alarga aún más el tiempo de entrega, genera todavía más stock, reduce la variedad de producto, compromete aún más la escasa flexibilidad del sistema y facilita que se cometan errores.

Pero éste es el verdadero enfoque del modelo de producción tradicional, todavía muy extendido entre nosotros. A partir de todo ello y, para lograr la operativa independiente, el nivel de stock que asegure que no se pare al precio que sea y la operativa a gran escala, el modelo en cuestión elige un tipo de implantación a medida: la conocida como **funcional**, en la que las operaciones se hallan agrupadas por su función y el producto, sea material, personas o documentación, se mueve de una a otra recorriendo la distancia que sea precisa. Es la implantación propia de los talleres tradicionales de fabricación (todas las prensas juntas, las fresadoras juntas, los equipos de soldar juntos, etc.) pero, también, de los servicios tradicionales, como es el caso de los hospitales (todos los quirófanos juntos, los equipos de rayos X juntos, etc.), lo mismo que los restaurantes, aeropuertos, gimnasios, etc.

La implantación funcional permite, en efecto, que cada operación trabaje independientemente, blindarla con stock y, si se está dispuesto a recorrer las distancias que sean, también facilita la operativa a gran escala. Con ella, ningún puesto de trabajo para bajo ningún concepto, al precio de todas las ineficiencias ya expuestas, además de operar para generar producto acabado... para almacenarlo como stock, a un coste muy elevado; el caso es no parar. La ilustración ajunta, extraída de mi último libro «Lean management: la gestión competitiva por

excelencia» muestra un taller de fabricación organizado de esta manera, dejando claras sus consecuencias: mucho stock (diríamos que los puestos de trabajo se hallan parapetados con el stock), flujo complejo y entrecruzado (conocido hoy como *spagetti flow*), largos recorridos de material agrupado en contenedores (más stock), etc.

La implantación funcional constituye, en efecto, una forma de lograr los objetivos de la gestión tradicional y, además, asegurándolos de forma cómoda: cada puesto de trabajo opera a su ritmo y a su aire, sin que le afecte si en otros ha habido problemas que detengan la producción, lo que supone una verdadera



independencia. Tal parece una forma de lograr una elevada eficiencia y, desde luego, cómoda, fácil y, con ello, asegurada. Pero recapitulando y, a riesgo de ser reiterativos, sabemos que en realidad, es una forma de lograr que los puestos de trabajo no paren, aunque ello implique el conjunto considerable de ineficiencias ya comentado, todas ellas amparadas con stock que, además, hace el flaco favor de esconder los problemas.

Además, con este tipo de implantación, se acaba por operar con lotes de producto (que la ilustración muestra en forma de contenedores que el sistema de transporte mueve de una operación a otra), algo inevitable desde el momento en que el producto tiene que recorrer distancias que pueden ser largas, pero que tiene como consecuencia la aparición de más desperdicios en stock (nuevamente), esperas (de producto ya procesado que ha de esperar que acabe el resto del lote), transportes (de los lotes), etc.

A estas alturas y, después de exponer cómo la operativa tradicional genera más y más desperdicios de entre los tipificados por Toyota, bueno será recordar que tales

desperdicios generan ineficiencia en el sistema productivo y, en definitiva, pérdida de competitividad. El lector puede encontrar en mi artículo «La verdadera eficiencia como resultado del verdadero flujo lean» cuáles son estas pérdidas para todos y cada uno de los desperdicios.

Pero, para completar el modelo, todavía nos queda un aspecto: forzar al máximo la productividad de cada puesto, con personal fuertemente especializado, equipamientos y máquinas de gran capacidad y, de ser posible, con elevados niveles de automatización. Pero ello asegura producir al máximo (y, con ello, sin ajustarse a la demanda), acentuando, si cabe, el desequilibrio (más stock y desperdicios de toda clase) y sin la menor flexibilidad para ajustarse a la demanda (el límite es el máximo, no la demanda).

Resumiendo, la fórmula de la gestión tradicional es producir de forma independiente y sin parar, con stock que facilite ambas cosas, elevando al máximo la productividad de cada puesto por separado, facilitándola con personal especializado, equipamientos de gran capacidad y un fuerte nivel de automatización, operando a gran escala y moviendo el producto también en grandes lotes. Pero todo ello deviene en un sinfín de ineficiencias. Resumámoslas:

- Producir **sin parar**, sí, pero eficientemente, lo que supone resolver los aspectos que siguen, pese a que ello restará, sin duda alguna, comodidad y seguridad de lograrlo (en esta vida, lo cómodo no suele ser lo más eficiente).
- Producir de forma **independiente**: no, desde luego; hay que tratar de alcanzar la máxima eficiencia, pero a nivel del proceso completo, no puesto a puesto. ¿Qué no es fácil, entonces, que los puestos no paren? ¡Pues claro!
- **Personal especializado** y experto para elevar su productividad al máximo: ello compromete seriamente la necesaria flexibilidad y hace poco menos que imposible lo que en el punto anterior hemos comentado que no sería fácil.
- Equipamientos de **gran capacidad** y un fuerte nivel de **automatización**: es una tendencia del mundo tradicional que pretende así compensar sus carencias, pero que fomenta la producción a gran escala y compromete la flexibilidad.
- Operar a **gran escala**, genera desperdicios de toda índole y no es la mejor forma de lograr eficiencia; antes al contrario, hay que ajustar la operativa a la demanda real, lo que exige flexibilidad, de la que el modelo tradicional de gestión carece
- Mover el producto en **lotes**, genera asimismo una lista de desperdicios que ya ha sido expuesta.
- Y dejamos para el final el rey de la ineficiencia: el **stock**, el cual, lejos de mejorar la eficiencia del sistema productivo, permitiendo que opere sin parar, implica toda clase de pérdidas en forma de desequilibrios, esperas,

acumulación de producto improductivo, falta absoluta de flexibilidad, etc., etc. Toyota tenía una frase lapidaria para el stock: es la medida de la incompetencia del sistema y de su dirección. Duro, sí. Y, además, el stock asume un rol que supone la guinda al pastel: esconde los problemas y la falta de eficiencia.

Un último apunte acerca del stock: cuando los procesos son de tipo servicio personal, el stock no es material, sino personas, en cuyo caso hablaremos de “colas” y el problema se agrava mucho más. A las personas no nos gusta hacer colas, ni perder tiempo, con lo que mal se ajusta un modelo de gestión en el que todo se arregle con colas. Pero así llevamos viviendo resignados, desde hace muchas décadas.

Todo ello, supone un panorama que invitamos al lector a abandonar cuanto antes, mejor.