

El Lean Manufacturing herramienta para agregar valor en los procesos de la organización

Por:

Lewis Charles Quintero Beltrán

Consultor Sénior-Conferencista

Email: contacto@lewisquintero.co

La gestión por procesos se encuentra relacionada con la gerencia en su continua búsqueda de lograr ser más eficiente y eficaz para lograr los objetivos de la organización. Un proceso se puede definir como una cadena de actividades, acciones o toma de decisiones relacionadas, las cuales están encauzadas a obtener un resultado específico como derivación del valor agregado aportado por cada una de las actividades que se llevan a cabo en las diferentes etapas de dicho proceso.

Como proceso puede entenderse también un conglomerado de actividades interrelacionadas, mediante las cuales se agrega valor a unas entradas (materiales o inmateriales) suministrando luego productos, servicios e información a un cliente externo e interno, ahora bien en el entorno empresarial existen herramientas que permiten demostrar que los procesos de las distintas organizaciones tienen un impacto positivo en el crecimiento empresarial.

El valor agregado es una evolución continua que debe permitir a la organización tener impacto a lo largo del proceso productivo, por esto surge una herramienta como el Lean Manufacturing o Manufactura Esbelta; dicha herramienta tuvo su origen en el sistema de producción Just in Time (JIT) el cual fue desarrollado por Toyota. Las organizaciones en la actualidad deben encaminarse a mejorar su competitividad mediante el valor agregado en sus procesos y es el Lean Manufacturing una posibilidad para impactar y mejorar la productividad para una mayor satisfacción.

Hernández Martínez y Vizán Idoipe definen que Lean Manufacturing es una filosofía de trabajo, basada en las personas, que define la forma de mejora y optimización de un sistema de producción focalizándose en identificar y eliminar todo tipo de “desperdicios”, definidos éstos como aquellos procesos o actividades que usan más recursos de los estrictamente necesarios.

Implantar en la organización Lean Manufacturing exige por parte de la misma conocer los pilares de esta, los cuales son:

- **Kaizen** 改善: este pilar se plantea como la conjunción de dos palabras kai (cambio) y zen (para mejorar), se puede decir que kaizen significa “cambio para mejorar”, debe ser entendido por las organizaciones que no es solo la posibilidad de reducir costos, implica también una cultura de cambio permanente para evolucionar hacia mejores prácticas.
- **Control total de la calidad:** dicho control de calidad debe tener participación de todas las áreas de la organización, todos los empleados deben participar de dicho control incluso los proveedores, distribuidores y otras personas relacionadas con la empresa, el control de calidad debe estar integrado con las demás funciones de la empresa.
- **El Just in time (JIT):** este pilar invita a reducir costos a través de la eliminación del despilfarro, fabricando los artículos necesarios en las cantidades requeridas y en el instante preciso.

El Lean Manufacturing se concreta en la práctica a través de la aplicación de una extensa diversidad de técnicas, muy diferentes entre sí, que se han ido implementado con éxito en empresas de muy diferentes sectores y tamaños. Estas técnicas pueden implantarse de forma independiente o conjunta, atendiendo a las características específicas de cada organización. Para su aplicación debe realizarse un diagnóstico previo que establezca la hoja de ruta idónea de la organización, algunas técnicas son las siguientes:

- **Las 5S** (*Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu y Shitsuke*). Técnica utilizada para la mejora de las condiciones del trabajo de la empresa a través de una excelente organización, orden y limpieza en el puesto de trabajo.

- **SMED.** Sistemas empleados para la disminución de los tiempos de preparación.
- **Estandarización.** Técnica que persigue la elaboración de instrucciones escritas o gráficas que expongan el mejor método para hacer las cosas.
- **TPM.** Conjunto de múltiples acciones de mantenimiento productivo total que persigue eliminar las pérdidas por tiempos de parada de las máquinas.
- **Control visual.** Conjunto de técnicas de control y comunicación visual que tienen por objetivo facilitar a todos los empleados el conocimiento del estado del sistema y del avance de las acciones de mejora.
- **Sistemas de participación del personal (SPP).** Sistemas organizados de grupos de trabajo de personal que canalizan eficientemente la supervisión y mejora del sistema Lean.
- **Heijunka.** Conjunto de técnicas que sirven para planificar y nivelar la demanda de clientes, en volumen y variedad, durante un periodo de tiempo y que permiten a la evolución hacia la producción en flujo continuo.
- **Kanban.** Sistema de control y programación sincronizada de la producción basado en tarjetas.

El Lean Manufacturing permite mejorar los procesos de la organización y hacerlos sostenibles, para ello se sustenta en la implementación en una o varias de las herramientas antes mencionadas, en las diversas áreas de la empresa, beneficiando así no solo a la empresa, sino también a sus empleados. Es importante señalar algunas de las ventajas que trae para la organización implementar dicha herramienta: **reducción de costos de producción, reducción de tiempos de entrega, reducción de inventarios, mejora en la calidad, menor cantidad de mano de obra pero de mejor calidad y eficiencia, disminución de desperdicios (producto de mala calidad, sobreproducción, retrasos, transporte, inventarios, proceso, entre otros).**

Se puede considerar que el Lean Manufacturing es una filosofía o estructura de pensamiento que permitirá en las organizaciones generar cambio y mejora continua a partir de una adecuada implementación de las estrategias las cuales

representan bajos costos y mejoras radicales para la organización, es claro que la eficiencia depende en alto grado del compromiso de la gerencia y de todos los empleados pero teniendo claridad que el valor agregado parte del talento humano involucrado en los procesos.