

Lean y Costos



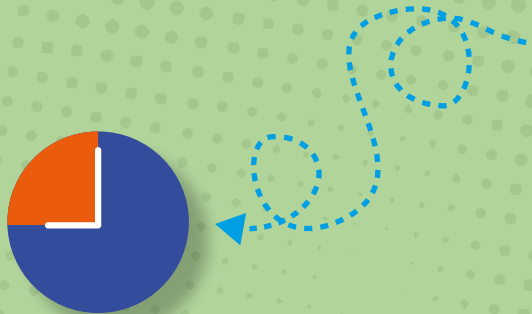
¿Beneficios a costa de todo?

Es bien conocido que todas **las empresas se encuentran sujetas a una cantidad de presiones de diferentes ámbitos** como los clientes, competencia, regulaciones gubernamentales, materiales y sobre todo las de orden financiero como los costos y gastos. Estos de vital importancia, ya que en función de ellos se encuentran las ganancias de las empresas.

Con la intención de **incrementar las ganancias de la empresa y asegurar su prosperidad**, se han desarrollado una variada oferta de filosofías, herramientas y técnicas con enfoques diferentes. Una de ellas es la filosofía Lean, tan popular en los últimos años en nuestro país.

Los practicantes de la **filosofía Lean** se avocan a la aplicación eliminando las actividades de no valor agregado (ANVA), reduciendo los tiempo de entrega (TE) y eliminando los famosos desperdicios: Esperas, re-trabajos, reprocesos, recorridos innecesarios entre otros aplicando una las múltiples herramientas que se disponen para lograr tales objetivos y que van desde las sencillas 5 S's y diagrama de Spaguetti, hasta las más elaboradas como la simulación y el diseño del **Sistema Pull** para el surtimiento de materiales dentro de la organización.

Existen, sin embargo una serie de situaciones en las que en el afán de lograr beneficios y reducir costos, lamentablemente algunas organizaciones caen. Situaciones que se desvían del enfoque original, de la esencia Lean y en las que el principal perjudicado es el factor humano. A continuación alguna de estas situaciones:



- Reducción de tiempos de entrega y de ciclo del operador. **En sí, es el enfoque de la filosofía Lean. El detalle radica en cómo se alcanza el mismo. Algunas desviaciones ocurren cuando se eliminan los imprevistos o concesiones que deben ser incluidos en el tiempo ciclo de la operación para compensar el cansancio, monotonía, tomar agua entre otros. El enfoque Lean es eliminar desperdicios, las demoras, las actividades de no valor agregado, no hacerlo a costa de saturar al operador con tal de cumplir el tiempo Takt.**

- Eliminación de personal. **Si bien es cierto que algunas operaciones se encuentran "sobradas" o con personal de más. El objetivo no es eliminar personal "Per sé". Es mejorar el proceso, incrementar la eficacia, eficiencia y entonces sí, buscar la optimización del balanceo de la línea o celda de producción.**



- Afectación a la Ergonomía de la estación de trabajo. **En ningún caso, la aplicación Lean prevista debe ir en contra de la Ergonomía del puesto de trabajo. Por el contrario, debe promover la armonía entre las exigencias de la tarea y las características individuales del ocupante del puesto evitando las estaciones con carga excesiva de trabajo, comúnmente llamadas estaciones "castigo". Esta situación promueve el ausentismo y el incremento en la rotación del personal.**

Las situaciones mostradas, no son más que un reflejo de lo que puede presentarse en organizaciones que inician la jornada Lean. **Es importante recordar que siempre existirán beneficios en los procesos.** La tarea consiste entonces, en identificar los desperdicios y las actividades de no valor agregado (ANVA) mediante el análisis de las operaciones, la crítica o cuestionamiento incesante (Hansei) y la mejora continua (Kaizen).

Ante todo, cuide el bienestar de su personal. No es casualidad que el principal activo de las organizaciones sea la gente. En su preparación, facultamiento (Empowerment) y participación entusiasta encontrará un gran aliado en su jornada Lean. A la hora de establecer los objetivos Lean y desplegarlos en su organización, considere también los indicadores "Soft" en su organización tales como el ausentismo, rotación y los relacionados con el clima laboral. **Esto indudablemente le reportará beneficios interesantes.**



Alejandro Pérez

CONSULTOR EN SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD,
LEAN Y SEIS SIGMA

www.grupomdc.com