

José Ignacio Erasquin
Socio Director ASENTA

Mejora Continua, pensamiento Lean y sentido común

¿Su programa de Mejora Continua no da los resultados esperados? Tal vez esté confiando demasiado en su sentido común.

En un entorno en el que los cambios se suceden cada vez con mayor rapidez, la Mejora Continua se ha convertido en un factor fundamental de competitividad de las organizaciones.

Un gran número de ejecutivos y directivos de empresas grandes y pequeñas son conscientes de la importancia de mejorar continuamente la calidad de sus productos, los plazos de entrega y los costes de transformación, en entornos de trabajo cada vez más seguros y tratando de desarrollar al máximo las capacidades de sus empleados.

En consecuencia, estos ejecutivos despliegan programas de mejora bajo diversas etiquetas tales como Lean, Six Sigma, Kaizen, etc., contratando consultores y asignando importantes recursos internos en la ejecución de dichos programas, para descubrir al cabo de un tiempo que, a pesar de conseguir logros aparentemente interesantes, resulta muy difícil transformar dichos logros en resultados tangibles de cuota de mercado, fidelización de clientes o reducción real de costes operacionales.

La Mejora Continua al estilo tradicional

Desde que Edward Deming difundió el concepto **PDCA** (Plan - Do - Check - Act) para la Mejora Continua, muchas organizaciones lo han aplicado de manera más o menos sistemática y con **resultados desiguales**.

El problema no reside tanto en la forma de abordar la mejora como en el objeto mismo de lo que debe ser mejorado. Según veremos a continuación, nuestra educación, nuestra cultura y nuestro sentido común se empeñan en conducirnos por el **camino equivocado**.

Tradicionalmente nos hemos focalizado en mejorar el contenido de nuestro trabajo. Es lo que nos dicta nuestro sentido común. Todas las personas intentan mejorar su trabajo y ser mejores en lo que hacen. Podemos decir que este es un enfoque basado en la **mejora de la actividad**.

Cuando enfocamos la Mejora Continua desde el punto de vista de la actividad, nos fijamos en lo que **hacen las personas**. Los diferentes departamentos de la empresa, que preservan el conocimiento propio de su función, intentan hacer todo lo posible para mejorar la calidad y la productividad del trabajo de sus integrantes.

En general, los sistemas de cálculo de costes de las empresas refuerzan esta visión, calculando el coste total a partir de la suma de los costes individuales realizados en cada operación. Para ello, se utilizan **“tasas de coste”** para asignar los costes fijos de la empresa a cada una de las operaciones individuales a partir de unos criterios de reparto lo más equitativos posible.

Invariablemente, la aplicación de este enfoque nos lleva a la generación de múltiples **“óptimos locales”**, tantos como puestos de trabajo, con lo que convertimos al resto de trabajadores de la empresa (sobre todo a nuestros clientes y/o proveedores internos) en nuestros competidores, porque para mejorar nuestro trabajo, pretendemos que los demás se adapten a nuestra forma de trabajar para que podamos desarrollar nuestro máximo potencial.

Lo peor de todo es que terminamos **“quejándonos”** de lo mal que hacen las cosas los demás, porque **“me impiden”** hacer las cosas como a mí me gustaría. Una de las frases que oímos a menudo en las empresas es: **“si los demás hicieran bien su trabajo** (se entiende que los demás hagan su trabajo bien adaptado a lo que yo necesito), **yo no tendría ningún problema”**.

Cuando llevamos al límite este planteamiento de “óptimos locales” el resultado global dista bastante de ser satisfactorio. Por poner un ejemplo típico, un responsable de Compras puede reducir el precio de compra de un artículo a costa de aumentar el tamaño de lote de los suministros, o buscando una fuente de suministro lejana, en un país de bajo coste, a costa de incrementar el plazo de aprovisionamiento y rigidizar el conjunto de la cadena de suministro. Sin embargo, de esta manera, se reduce la capacidad de reacción ante cambios de la demanda y se incrementan los costes derivados de la gestión del inventario resultante.

Lo mismo puede darse en cualquier otra función de la empresa. Al final, la “Mejora Continua” de mi actividad, derivará en costes adicionales para el resto de funciones que no podrán lograr sus propios objetivos de mejora y se resistirán todo lo que puedan a que yo pueda aplicar mis planteamientos de mejora. El resto de funciones de la empresa se convierten en **mis “competidores”**. Para mejorar mi actividad tengo que “negociar”: llegar a acuerdos “WIN-LOSE” donde lo que uno gana, lo pierde el otro.



Una visión alternativa de la Mejora Continua

Frente al planteamiento tradicional de mejora de la actividad, una visión alternativa de la Mejora Continua consiste en focalizarse en la **mejora del proceso**. Uno de los problemas principales de este enfoque radica en la falta de comprensión en lo que significa “proceso”. De hecho, para la mayoría de las personas (por lo menos para la mayoría de directivos que nos encontramos en las empresas), un proceso no es más que una secuencia de actividades, por lo que la mejora del proceso consistiría, precisamente, en la mejora de las actividades de dicho proceso.

Sin embargo, esta no es una versión correcta de la esencia de lo que significa el “**proceso**”. Cuando hablamos de “proceso”, debemos referirnos al

conjunto de situaciones que le suceden al producto, desde el punto de vista del producto mismo, no desde el punto de vista de lo que hacen las personas. Por ejemplo, en una fase del proceso que denominemos “inspección”, puede haber un instante en el que una persona esté ejecutando una medición sobre el producto. En ese momento, si observamos el proceso desde el punto de vista del producto, diremos que el producto está “siendo medido”. De la misma manera, si observamos la actividad desde el punto de vista de la persona, diremos que la persona está “midiendo” el producto. En este punto, lo que le sucede al producto y lo que hace la persona coinciden. Diremos que esta actividad es una operación del proceso.

Imaginemos la situación en este caso anterior unos segundos después de haber efectuado la medición. Tal vez la persona se encuentra en ese instante registrando el resultado de la medición en un papel, o en una hoja Excel u otra aplicación informática. La persona sigue enfocada en su actividad, pero si en ese punto, observamos el proceso desde el punto de vista del producto, lo que observamos es que el producto está “esperando”. Esta actividad de la persona no debería considerarse como una operación del proceso de transformación del producto.

Pues bien, cuando hablamos de enfocar la mejora en el proceso, nos referimos **a la mejora de lo que le sucede al producto**. Shigeo Shingo ya describía que el proceso es una secuencia de fenómenos que suceden a los materiales a lo largo de su transformación. Establecía que solamente existen cuatro tipos de fenómenos que suceden al producto: **transformación, inspección, transporte y espera**. De los cuatro fenómenos, solamente la transformación le aporta valor desde el punto de vista del cliente.

Desde la perspectiva de Shingo un **proceso perfecto** sería aquel en el que el **producto recibe valor permanentemente** hasta su transformación total.

La mejora de cualquier proceso se centraría en la reducción del número o duración de los fenómenos de no aportación de valor (“Muda” en japonés o “Desperdicio”). Por lo tanto, el énfasis en la mejora del proceso se centraría en la **reducción del “Lead Time”** o “Tiempo de maduración” del proceso. Las técnicas de producción JIT (Just in Time) se basan, precisamente, en la reducción permanente del Lead Time.

Desde hace varias décadas se ha constatado fehacientemente que las empresas que utilizan enfoques de **Mejora Continua centrados en el proceso** avanzan más rápidamente y con mejores resultados que las empresas que utilizan enfoques tradicionales de mejora. Esto no significa que en las empresas avanzadas no se realicen actividades de mejora de las actividades, sino que éstas, siempre están supeditadas a una mejora en el proceso. Cuando se sigue el enfoque correcto, ninguna mejora de actividad que conlleve un “empeoramiento” del proceso (es decir, generación de más inventario o alargamiento del lead time) es aceptable. **Las mejoras de la actividad siempre deben plantearse como mejoras al servicio de un mejor proceso.**

Pero, si lo anterior es cierto, ¿por qué no se aplica este enfoque en todas las empresas?

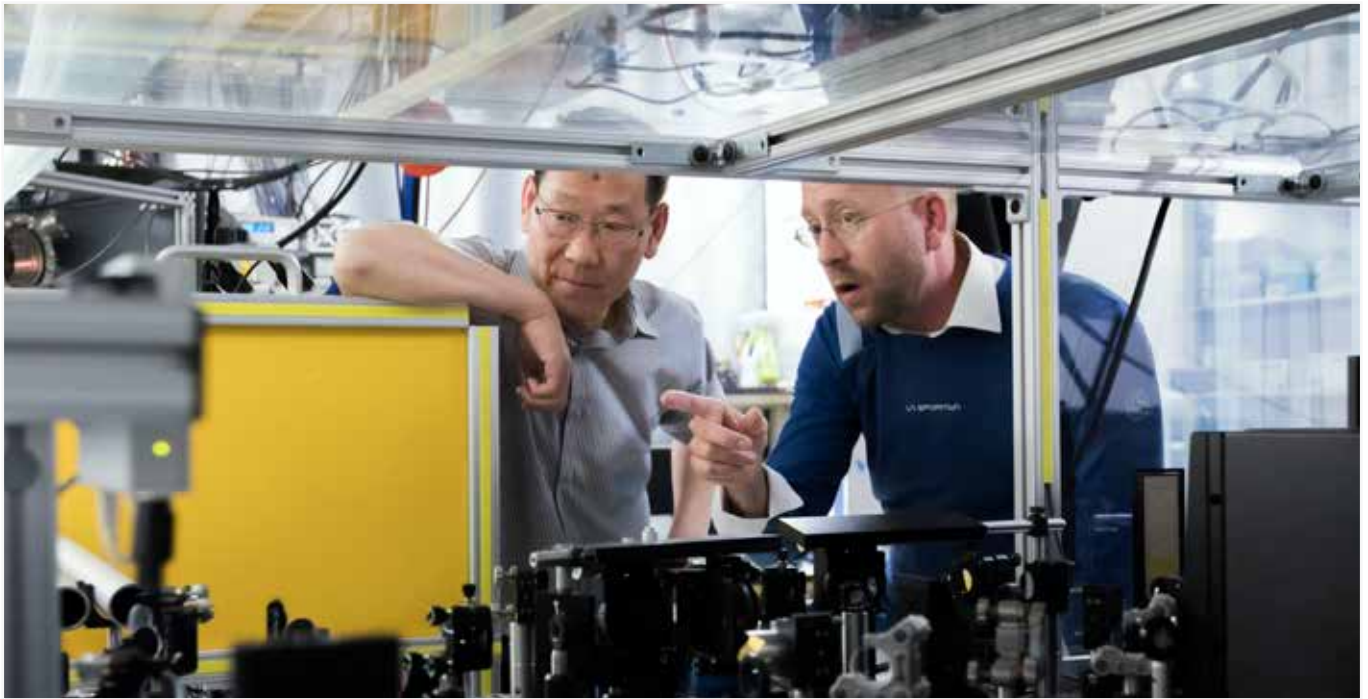
Consecuencias en las personas del enfoque en el proceso

Enfocar la mejora desde el punto de vista del proceso tiene consecuencias directas sobre las personas ya que plantea situaciones antinaturales o que van en contra de nuestro sentido común.

Cuando enfocamos **la mejora desde el punto de vista de la actividad**, intentamos supeditar todas las consideraciones a la consecución del **máximo rendimiento individual**. Por ejemplo, si estamos desarrollando nuestra actividad en un puesto de trabajo y queremos sacar el máximo partido posible, necesitamos asegurar la disponibilidad de materia prima para poder realizar nuestra tarea sin

interrupciones ni incidencias. De la misma manera, necesitaremos disponer de la posibilidad de realizar nuestro trabajo independientemente de lo que esté sucediendo aguas arriba o aguas abajo en el proceso. El proceso (lo que le sucede al producto) se tendrá que adaptar a nuestra actividad. La forma en la que el proceso se adapta a nuestra actividad es el inventario o acumulación de producto entre las sucesivas etapas de la transformación.

Lo anterior es **válido tanto en los procesos productivos como en los procesos de servicios**. El inventario puede visualizarse en forma de producto



intermedio, en forma de documentos pendientes de procesar, en forma de correos electrónicos pendientes de contestar, etc. En general, tendemos a generar inventario para poder acomodar el trabajo a la manera en la que creemos que podemos realizarlo de manera óptima.

Sin embargo, si focalizamos **la mejora en lo que le sucede al producto**, tendremos que evitar que dicho producto permanezca en espera a ser transformado. Intentaremos que **las sucesivas etapas de transformación se vayan sucediendo de manera continua y regular, sin interrupciones**. Será necesario sincronizar todas las etapas de transformación del proceso.

Sincronizar las etapas de un proceso y eliminar el inventario intermedio requiere **“luchar” contra nuestro sentido común**, porque:

- Todas las fases del proceso (excepto el cuello de botella) deben **sacrificar su óptimo local y marchar al ritmo de la fase más lenta** (no se puede desarrollar el máximo potencial de cada actividad).
- **Eliminar las esperas intermedias y sincronizar las diferentes fases del proceso**, “pone en riesgo” la totalidad del proceso ante cualquier incidencia que pueda suceder en una parte cualquiera del mismo.

- Desarrollar mejoras para aumentar el rendimiento de una fase del proceso que no sea cuello de botella, deja de tener sentido. **“No todo lo que se puede mejorar, genera una mejora real”**.

La consecuencia inmediata de focalizarse en el proceso (centrarse en lo que le sucede al producto) será la aparición de desperdicio en las operaciones y actividades que desarrollan las personas. Si tengo que sincronizar mi actividad con el ritmo del cuello de botella, entonces encontraré que “me sobra tiempo”. Si quiero evitar la pérdida de tiempo, en lugar de hacer más actividad en mi puesto de trabajo, tendré que realizar actividades aguas arriba o aguas abajo del proceso. Es decir, tendré que desarrollar polivalencia y “adaptar” mi actividad al proceso.

Como conclusión, si focalizamos la mejora en la actividad, el proceso se adapta a las personas y se genera inventario. Si por el contrario, focalizamos la **mejora en el proceso, las personas tendrán que adaptar su actividad al proceso**. Esta es una de las barreras mentales principales a la aplicación de este concepto. A las personas, en general, no les gusta tener que adaptarse a otros porque se puede generar un sentimiento de “pérdida de libertad” (de ese tipo de manifestación de libertad que significa hacer mi trabajo de la manera que a mí me gusta y en el momento en el que lo considere más oportuno).

El pensamiento Lean como exponente de Mejora Continua verdadera

Toyota desarrolló su famoso sistema de producción en la década de los 60. Desde entonces, esta compañía ha demostrado al mundo su búsqueda de la excelencia y su capacidad competitiva. Los elementos sustanciales del modelo de gestión de Toyota han venido a reflejarse en lo que se ha venido en denominar el “Pensamiento Lean”.

El “Pensamiento Lean” es un planteamiento estratégico de Mejora Continua que persigue, de una forma visionaria, la creación de valor para los clientes sin generación de desperdicio. Esta estrategia, que no tiene fin (la eliminación total de desperdicio es una visión utópica), requiere un cambio de enfoque total en nuestra forma tradicional de abordar la mejora. En este movimiento, **se focaliza la mejora en el proceso primero y en las actividades después.**

La Mejora Continua del proceso se consigue mediante la aplicación de los conceptos que sustentan la idea de la producción “Justo a Tiempo” (flujo sincronizado, lotes pequeños y sistemas de planificación orientados a la demanda que evitan la sobreproducción de inventario) que permiten reducciones significativas del lead time o tiempo de maduración de los productos a medida que se va

reduciendo el inventario total de la cadena de valor. La reducción del inventario y del Lead Time genera resultados extraordinarios para las empresas, pero también tiene el efecto de sacar a relucir las dificultades y los problemas (fallos de sincronización, defectos de calidad, dificultades para el desarrollo de las competencias de las personas, etc.). En una cultura de producción “Justo a Tiempo”, los problemas se hacen más acuciantes. Hay menos tiempo para resolverlos antes de que generen incidencias con los clientes. Es por esto que el **“Pensamiento Lean” requiere la implantación de mecanismos para la detección rápida de los problemas**, en el mismo instante en el que se generan. Es lo que en el sistema de producción de Toyota se denomina Jidoka.

Bajo el paraguas del “Pensamiento Lean”, la Mejora Continua “verdadera”, surge a partir de la resolución de los problemas “verdaderos” que aparecen a medida que se mejora el proceso y se reducen el inventario y el lead time. Para poder progresar, hay que resolver los problemas reales que se presentan. No se trata de mejorar aquello que se nos ocurre que podemos mejorar. **Se mejora lo que “hay” que mejorar, no lo que “se puede” mejorar.**

La paradoja Lean. Mejorar en contra del sentido común

Si nos fijamos bien, el conjunto de planteamientos que sustenta el **“Pensamiento Lean” va en contra del sentido común**. Al menos, en contra de lo que “tradicionalmente” hemos considerado sentido común.

Sacrificar la mejora individual a expensas de la mejora del proceso y no desplegar el máximo potencial de cada actividad va contra el sentido común.

La idea de que **la mejora del proceso en su conjunto no se consigue con la mejora independiente de cada fase del proceso** (el óptimo global no coincide con la suma de los óptimos parciales) va contra el sentido común.

Sincronizar las fases de un proceso, eliminar los inventarios intermedios y poner en riesgo a todo el sistema por los fallos individuales de cada parte del mismo, va contra el sentido común.

Sacar los problemas a la luz como fuente de inspiración para decidir el objeto de nuestras actividades de mejora, en contra de nuestra propia intuición, va contra el sentido común.

Si queremos hacer Mejora Continua “de verdad” y obtener resultados tangibles y duraderos, tenemos que **luchar permanentemente contra nuestro sentido común**. En multitud de ocasiones nos encontraremos con que la intuición de las personas, los KPI, los sistemas de incentivos, los sistemas de cálculo de costes, etc. nos empujarán en la dirección equivocada.

Conclusión

No es fácil aplicar de manera consistente un modelo de Mejora Continua poniendo el foco en la mejora del proceso. Casi todos los agentes juegan en el sentido contrario. Los propios altos directivos de las empresas, si no tienen estos conceptos profundamente arraigados, tomarán continuamente decisiones equivocadas destruyendo muchos esfuerzos en pocos minutos.

Sólo hay un **elemento clave para adoptar con éxito el “Pensamiento Lean” en las empresas: las personas**.

- **Personas con visión de largo plazo**, capaces de perseverar en el tiempo en la aplicación de estos nuevos conceptos, hasta que arraigan en las organizaciones en forma de “nuevo sentido común”.
- **Personas generosas y disciplinadas**, capaces de sacrificar su propio resultado individual a beneficio del resultado del conjunto y que adaptan su forma de trabajar a las necesidades del colectivo.
- **Personas con “coraje”** para sacar los problemas a la luz.
- **Personas sistemáticas**, capaces de desarrollar habilidades para resolver los problemas reales y con la humildad suficiente para no confiar en su propia intuición.

Y ahora, de verdad, para tu **reflexión**. ¿Estás haciendo lo posible por **desarrollar este tipo de personas** en tu organización? ¿Crees que estás planteando el **enfoque correcto a tu programa de mejora**? ¿No estarás **confiando demasiado** en tu sentido común?