



**Maite Abril**  
*Consultor de ASENTA*

# Visual Management

Más importante que el CÓMO, es el QUÉ

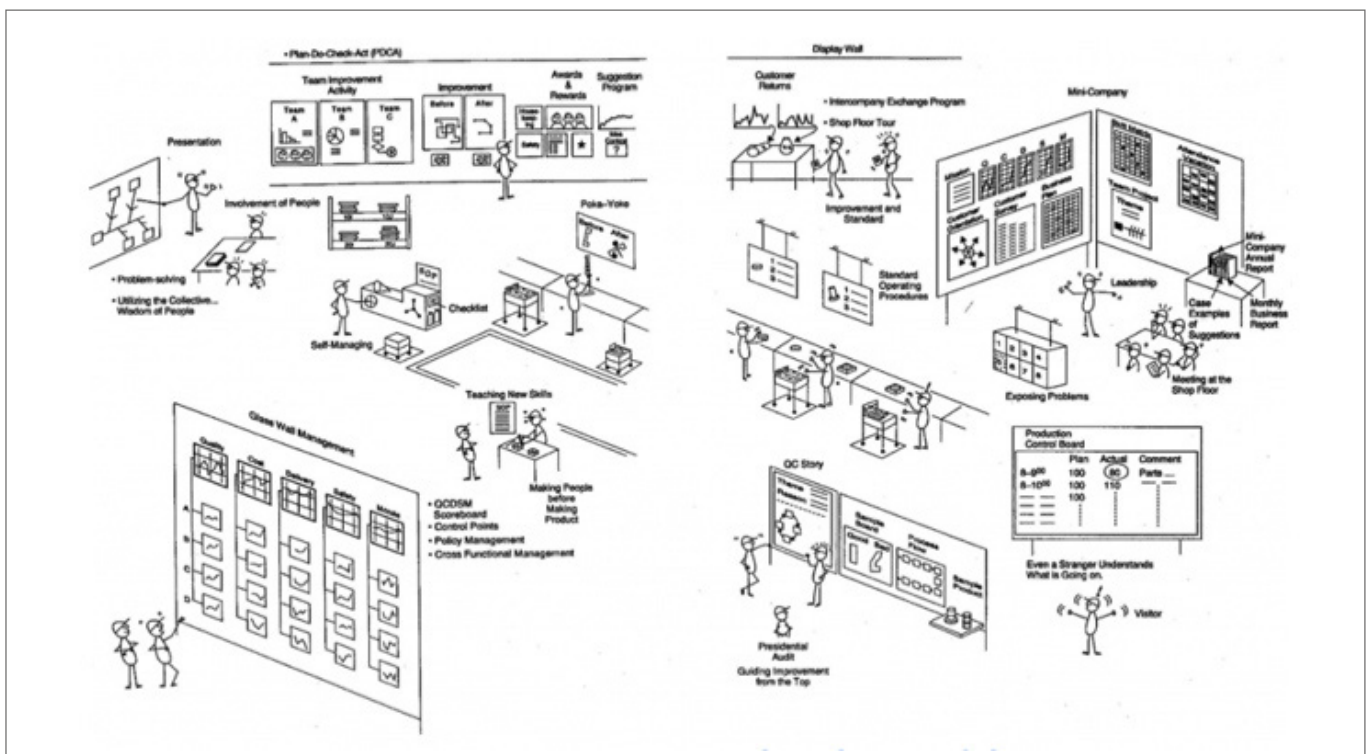
Vivimos una época en que nuestro cerebro recibe continuamente estímulos visuales. Con la digitalización cualquier dato puede pasar a ser extremadamente “sexy” y entrarnos por los ojos, sin apenas saber si realmente lo necesitamos y tampoco qué hacer con él.

En estas condiciones es importante entender el propósito que queremos conseguir con la visualización: clarificar y compartir la visión, racionalizando los procesos con orientación a la generación de valor para el cliente y consiguiendo que el nivel de autogestión de las personas se incremente, para con ello obtener mejoras de Calidad, Coste, Entrega, Seguridad, Moral y, en definitiva, mejorar la competitividad de la organización.

## ¿Qué es el VISUAL MANAGEMENT y por qué nos hace falta?

A pesar de que vivimos en la era de las comunicaciones y la digitalización, en las organizaciones de hoy en día un problema grave es cómo comunicarse efectivamente en las cortas distancias. El VISUAL MANAGEMENT trata de facilitar la comunicación en la actividad diaria, con mensajes simples y accesibles, objetivos, reales (transparentes) y válidos para el uso en común.

Desde compartir información clave en materia de gestión, hasta exponer las hojas de proceso; desde mostrar los productos finales, hasta enseñar en fábrica las devoluciones de los clientes. En una organización visual, el área de trabajo realmente te tiene que hablar; y el área puede ser un taller, un proceso de apoyo a un proceso productivo o, de la misma manera, el lugar donde se presta un servicio.



Si es importante, hazlo visible.

Quizás la viñeta anterior pueda parecer un tanto anticuada, pero sin duda sigue estando totalmente en vigor. Tras la frase de Kiyoshi Suzuki: **“Si es importante, hazlo visible”**, se encuentra una fuerza que toda empresa tiene que poner al servicio de las personas para involucrarlas, motivarlas y orientarlas en la dirección adecuada.

Por lo tanto, ¿qué es lo que hay que visualizar?

- **Visualizar el PROCESO**
- **Visualizar los RESULTADOS**
- **Visualizar la MEJORA**



## Visualizar el proceso

Si hablamos de gestión, hablamos de procesos, de cómo transformar unas entradas en unas salidas que tienen valor para el cliente.

Visualizar el proceso es esencial para su gestión efectiva, ya que nos permite comprender la secuencia de generación de valor, así como informar a todas las personas involucradas para que puedan comprender las necesidades y requisitos del cliente del proceso.

Además, la visualización del proceso nos permite evidenciar el desperdicio presente en el mismo, como el exceso de stock, el transporte innecesario, las manipulaciones excesivas o los defectos en la calidad. Al identificar y visualizar el desperdicio, podemos tomar medidas para reducirlo y de este modo optimizar el proceso.

Asimismo, la visualización del proceso nos permite entender la influencia de las variables que forman parte del mismo. Esto implica identificarlas y controlarlas para tomar decisiones ágiles y realizar ajustes, mejorando así la eficiencia y la calidad del proceso.

Algunas de las herramientas clave para visualizar el proceso son:

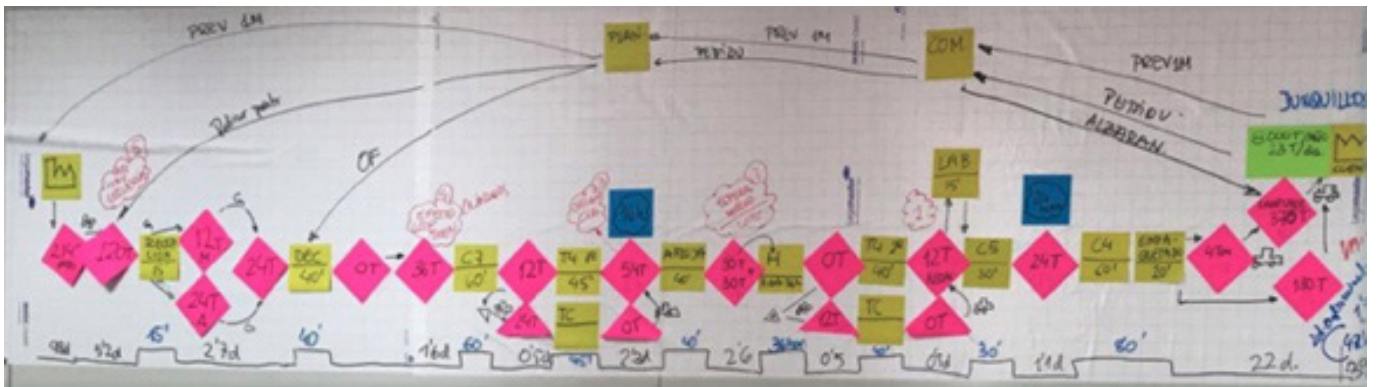
- Value Stream Mapping (VSM) – Mapa de cadena de valor para visualizar el desperdicio en el proceso.

- Brown Paper–Diagrama Funcional para ver la interrelación entre distintos departamentos/ áreas que soportan un proceso y los problemas o “puntos rojos” que se generan.
- Diagrama geográfico para cuantificar el desperdicio por transporte que recorre el producto.
- Kanban - Heijunka, facilitando la programación a “ras de suelo” mediante la visualización de la carga de trabajo.
- 5S – Organización, Orden y Limpieza del puesto de trabajo donde la cuarta “S” es precisamente la Estandarización o Control Visual.
- Sala Oobeya o “sala de guerra” donde los proyectos cobran vida para gestionar su avance y visualizar su progreso.
- Estándares, SOP a pie del puesto de trabajo para describir las operaciones, planes de mantenimiento, registros...
- Visualizar el producto, su uso en el cliente, el catálogo de defectos...

Estas herramientas nos permitirán gestionar por excepción, es decir, el proceso nos tiene que alertar de cuando un parámetro se sale del estándar (o se va a salir) para poder actuar de forma rápida y ágil.

En resumen, la visualización del proceso nos brinda una comprensión clara de cómo se genera el valor para el cliente, identificar el desperdicio y controlar las variables relevantes. Al hacerlo visible, facilitamos la comprensión y participación de todas las personas involucradas, lo que nos permite impulsar mejoras continuamente y alcanzar la excelencia operativa.





Ejemplo de VSM describiendo un proceso con los procesos en amarillo y las paradas y stocks intermedios en rojo.



Ejemplo de sala Oobeya o "sala de guerra" de visualización de proyectos.

## Visualizar los resultados

¿Nos imaginamos cualquier competición deportiva sin un marcador? ¿Sin saber si ganamos o perdemos el partido? ¿Sin saber cuánto tiempo queda para que termine el partido?

Al visualizar los resultados, podemos adquirir una comprensión precisa de cómo estamos avanzando hacia nuestros objetivos. Nos permite compartir información relevante con todos los involucrados, lo que facilita la toma de decisiones y la activación de mecanismos de corrección y prevención ante cualquier desviación.

La visualización de los resultados nos proporciona una retroalimentación constante sobre el desempeño del proceso. Podemos identificar rápidamente si estamos cumpliendo con los estándares establecidos, si hay áreas de mejora o si se requieren acciones correctivas. Esta información nos ayuda a tomar las medidas oportunas para mantenernos en el camino correcto (el estándar del proceso) y lograr los resultados deseados.

Además, la visualización de los resultados fomenta la transparencia y la responsabilidad, ya que todos los miembros del equipo pueden ver y entender cómo están contribuyendo al éxito general. Esto crea un ambiente de colaboración y motivación, donde todos se sienten parte activa del proceso y comprometidos con los objetivos comunes.

Algunas de las herramientas clave para visualizar los resultados son:

- Andon para el seguimiento de la producción y "levantar la mano" en caso de problemas.
- Paneles de control horario y seguimiento de la producción.
- Cuadros de mando.
- Panel de resultados QCDSM (Calidad-Coste-Plazo-Seguridad y Moral).
- Informes visuales sustituyendo grandes textos por Gráficos de Evolución y Diagramas de Pareto.
- Mapas de Accidentes, Mapas de Defectos, Mapas de Averías...
- Matriz de Autocontrol.

Yendo más al detalle en el seguimiento de algunos indicadores de un cuadro de mando podemos ver en este ejemplo dos formas de evidenciar el funcionamiento del proceso:

- El tecnológico (pantallas en tiempo real, colores en automático...).
- El “manual”, caritas tristes o alegres que aportan también mucha información.

Lo importante no es tanto la sofisticación del medio que se use, sino que alerte a las personas y se pongan a trabajar en ello; y no hay que subestimar el efecto que hace en una persona el apuntar a mano y ser consciente del marcador e incluso “feel the pain” (“sentir el dolor”) que nos causa el coger el color rojo para indicar que un valor está por debajo de su estándar.

En conclusión, la visualización de los resultados nos brinda una visión compartida y clara del progreso ▶

del proceso. Nos permite tomar medidas rápidas y efectivas para corregir desviaciones y mantenernos en el camino hacia el éxito. Al compartir información relevante, fomenta la responsabilidad y la colaboración de todo el equipo, generando un ambiente propicio para la mejora continua y el logro de resultados excepcionales.



## Visualizar la mejora

¿Y qué significa visualizar la mejora?

Visualizar la mejora en el Visual Management implica mostrar de manera evidente la resolución de problemas, realizar un seguimiento de las acciones de mejora y reflejar la historia y evolución de la organización. El objetivo es involucrar a las personas en el proceso de mejora utilizando su talento y experiencia.

Cuando buscamos la participación activa de las personas para encontrar soluciones conjuntas, es fundamental que los indicadores estén al alcance de todos. No deben estar escondidos en un ordenador, donde se requiera buscarlos y encontrarlos, sino que deben ser visibles en zonas de paso y cercanas al proceso. Es esencial asegurarse de que los paneles donde se muestren estén ordenados y que la información sea clara, accesible y actualizada.

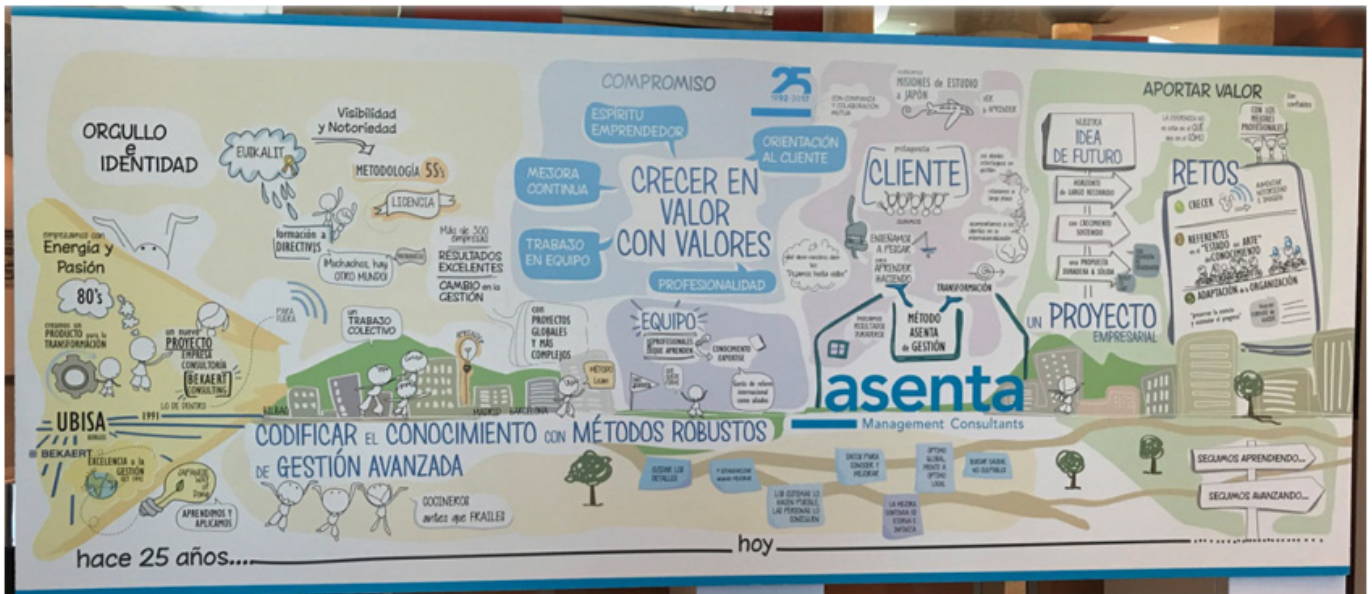
La visualización de la mejora crea un entorno en el que todos los miembros del equipo pueden ver el progreso realizado y comprender su impacto en el logro de los objetivos. Al hacerlo visible, se promueve

la transparencia y se fomenta la responsabilidad individual y colectiva.

Además, la visualización de la mejora permite contar la historia de cómo la organización ha evolucionado en el tiempo. Esto ayuda a mantener viva la motivación y el compromiso con la mejora continua, al mostrar los logros alcanzados y el camino recorrido.

Algunas de las herramientas que sirven para visualizar la mejora son:

- Paneles de gestión diaria.
- Planes de acción visuales.
- Paneles de seguimiento de solución de problemas con las técnicas adecuadas (SCRA, CEDAC, A3...).
- Tablero Rojo para la resolución de reclamaciones de cliente.
- Matriz de competencias y planes de formación
- Paneles de sugerencias.
- “Story Telling”.



En resumen, la visualización de la mejora implica mostrar de manera clara y accesible la resolución de problemas, el seguimiento de acciones de mejora y la historia de la evolución organizativa. Al hacerlo visible, se involucra a las personas y se fomenta su participación activa en el proceso de mejora, aprovechando su talento y experiencia para impulsar el crecimiento y el éxito de la organización.

## La visualización digital

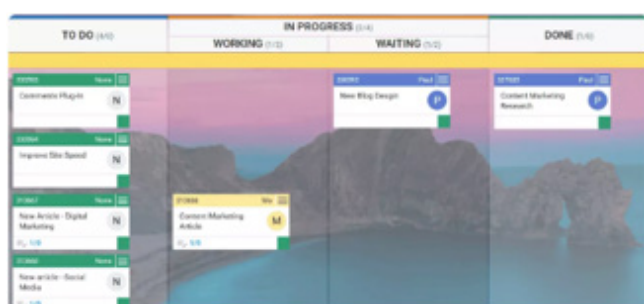
En la era digital, es importante destacar que todo lo mencionado anteriormente en relación al Visual Management se puede llevar a cabo de manera “digital”, aprovechando las nuevas tecnologías. Estas herramientas digitales nos permiten trabajar de manera más ágil y atractiva.

En la actualidad, existen numerosas herramientas digitales que nos ayudan a gestionar los procesos de Visual Management de manera eficiente. Por ejemplo, tenemos herramientas como Control Tower, Trello y Tulip, que nos brindan funcionalidades específicas para trabajar en los procesos.

Además, contamos con herramientas de visualización de datos en tiempo real como Power BI, Tableau y GA4, que nos permiten analizar y presentar los resultados de manera dinámica y comprensible. Estas herramientas nos brindan la capacidad de visualizar los indicadores clave de rendimiento de manera rápida y efectiva.

Asimismo, podemos hacer un seguimiento de las acciones de mejora utilizando herramientas como Planner, que nos ayudan a organizar y gestionar las tareas de manera colaborativa.





La tecnología digital ofrece casi cualquier solución imaginable para el Visual Management, y con la ayuda de la inteligencia artificial, algunas de estas herramientas incluso pueden comenzar a tomar decisiones de forma automatizada, optimizando aún más el proceso.

En resumen, la visualización digital en el Visual Management nos brinda la oportunidad de aprovechar las nuevas tecnologías para trabajar de manera más eficiente y atractiva. Las herramientas digitales nos permiten gestionar los procesos,

visualizar los resultados en tiempo real y hacer un seguimiento de las acciones de mejora. Con tantas opciones disponibles, podemos encontrar soluciones personalizadas para nuestras necesidades y potenciar la toma de decisiones mediante la inteligencia artificial.

## Conclusión

Volviendo a la esencia del VISUAL MANAGEMENT, no debemos olvidar que su verdadero propósito es llevarnos a un estilo de gestión avanzada, que permita presentar a las personas las actividades clave, para aprovechar mejor su sabiduría colectiva; empoderando e incrementando su nivel de gestión autónoma.

Bienvenida la tecnología como una ayuda al servicio de lo que queremos visualizar, sin olvidarnos que es más importante el QUÉ visualizar, que el CÓMO hacerlo.