Lean Management

¿Qué es?

Visión de la gestión centrada en la **identificación y eliminación sistemática de todos los desperdicios** (actividades que consumen recursos y no añaden valor al cliente) en los procesos de trabajo de una empresa **con objeto de que el valor fluya hacia el cliente** lo más rápido posible y de manera uniforme.

¿Para qué sirve?

La finalidad de la Gestión Lean es **configurar la cadena de valor** de tal manera que **cada proceso "produzca" solamente lo que necesita el proceso cliente**, cuando lo necesita, desde el consumidor final hasta la materia prima, a lo largo de un flujo uniforme, rápido y flexible que favorezca plazos de entrega más cortos, mejor calidad y costo mínimo.

Entre los resultados que permite obtener, se encuentran:

- Reducción de los activos circulantes.
- Mejora de la productividad y de la rentabilidad global.
- Menor inversión para una misma producción.
- Mejora de la calidad en producto y servicio observable por el cliente
- Producción flexible a la demanda del cliente, con menores plazos, aumento de las entregas a tiempo,...

Explicación

A partir de la concepción de que el cliente es quien demanda y consume un producto o servicio, se puede llegar a la **definición de valor como toda acción, proceso, etc. por la que el cliente está dispuesto a pagar**. La Gestión Lean (o Lean Management) deriva del conocido TPS (Toyota Production Sistem), aunque no adoptó este nombre hasta los años 90. **Se basa principalmente en el aumento del porcentaje de valor añadido en un producto/servicio**, mediante la reducción o eliminación de los originalmente 7 "mudas" (desperdicios en japonés) de Toyota:

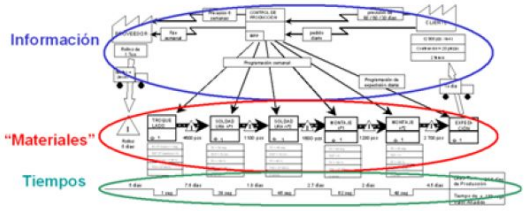
- **TRANSPORTE**, cualquier desplazamiento de los materiales y productos que no es necesario para añadir valor.
- **INVENTARIO**, productos intermedios (WIP) y terminados que no está siendo procesados.

- **MOVIMIENTO**, cualquier desplazamiento de las personas o las máquinas mayor al necesario para añadir el valor.
- **ESPERAS**, tiempo de parada hasta el proceso siguiente
- **SOBREPRODUCCIÓN**, toda aquella producción por encima de la demanda
- **SOBREPROCESO**, deficiencias en diseño del producto o las herramientas que provocan un tiempo de proceso mayor al necesario.
- **DEFECTOS**, esfuerzo invertido en buscar defectos y subsanarlos.

En la actualidad se han definido mas tipos de desperdicios, pero la gran mayoría de ellos tienen su raíz en los siete indicados. Entre ellos se puede destacar el **desperdicio del capital humano**, el cual se refiere a todas las capacidades del personal que no son aprovechadas en las organizaciones.Si quiere conocer otros conceptos de gestión, puede acceder a la plataforma abierta y gratuita http://sugestion.quned.es/ que es un proyecto de Responsabilidad Social Intelectual de la Cátedra de Calidad de la Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED) compartido con los profesionales que han redactado las fichas.

Ejemplos prácticos

Lean Management comenzó aplicándose en la industria, bajo la denominación de Lean Production, pero al igual que otras técnicas, metodologías, etc. se ha trasladado a otros ámbitos de la actividad empresarial como pueden ser Lean Office, Lean Design, Lean Service, Lean Accounting,... En cualquier caso, se puede afirmar que todos ellos tienen los mismos principios como denominador común.



La Gestión Lean esta sustentada en una serie de herramientas determinadas para poder alcanzar su objetivo, entre las que se pueden destacar:

- Mapa de la cadena de valor o Value Stream Mapping (VSM).
- Just In Time (JIT) y Just In Sequence (JIS).
- Mejora continua (Kaizen).
- Kanban.
- Cambio rápido de utillajes (SMED).
- Mantenimiento Productivo Total (TPM).
- ...

De todos ellos **cabe destacar el VSM** (Value Stream Mapping). Esta potente herramienta, mediante la elaboración de un mapa de la cadena de valor de un producto o servicio, permite visualizar el flujo completo de información y materiales y su relación; ayuda a ver las fuentes de desperdicio; focaliza de manera objetiva los esfuerzos de mejora y facilita el establecimiento de planes integrales de acción.

Aplicaciones y soportes frecuentes

REDER	Algunas Aplicaciones	Algunos Soportes Observables
R	Alcance de una mayor satisfacción del cliente	Reducción de los plazos de entrega
E	Rediseño del sistema de producción	Proceso de producción
D	Flexibilidad de las operaciones	Sistemas Pull
E	Valoración del estado del proceso	Seguimiento de resultado y proyectos de mejora
R	Realización de mejoras enfocadas a la reducción de los desperdicios	Mapeo de la cadena de valor

Cuestiones clave para autoevaluar

El nivel 1 indica un grado de implantación o aplicación nulo o anecdótico y el 10 un grado total, sistemático y con revisiones de perfeccionamiento

¿Todas las personas implicadas en su organización conocen la importancia de diferenciar que acciones aportan valor y cuales no? ¿Se les ha dado una formación adecuada?	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

¿Si usted fuese un visitante, cree que le causaría una buena imagen su organización?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Las personas asumen su responsabilidad implícita con relación al orden y limpieza?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Existen medios de control visual efectivos y actualizados?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Resulta habitual ver en la organización personas moviéndose, aparentemente sin aportar valor?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Es fácil encontrar materia prima, producto intermedio o producto terminado esperando ser procesado o expedido?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Se producen reclamaciones por parte del cliente (externo e interno)?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Se fomenta y evidencia la participación del personal de todos los niveles de la organización en grupos de mejora?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Existe una comunicación real y efectiva entre directivos, mandos intermedios, y resto de personal?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿La Gerencia está dispuesta a delegar, dejando hacer a los equipos y apoyando sus iniciativas?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Información adicional del autor

Human Management Systems	Autor: Human Management Systems, S.A.	Cargo:
	Empresa/organización: Human Management Systems S.A.	
	Actividad: Consultoría de Negocio, Formación, Selección de personas para empresas e instituciones	Contacto: www.human.es