

De la Mejora Continua en Manufactura

¿Así que te contrataron para ser el líder de Mejora Continua y no sabes dónde empezar? No te preocupes, aquí te ofrezco unos consejos de como puedes empezar a generar impacto y consolidar tu nueva posición.

Propósito de la Mejora Continua

La mayor parte de las compañías usan esta posición como un generador de proyectos de ahorro, usando métricos enfocados a los ahorros, cantidad de proyectos y, si tienes suerte, cuantos talleres de mejora (kaizen) se programan por mes. Aunque esto satisface la parte presupuestal del negocio, queda cortísimo de la meta real del profesional de la manufactura esbelta (lean manufacturing), que es buscar generar el valor esperado por el cliente, en el menor tiempo posible y con la menor cantidad de desperdicio, aprovechando las contribuciones de todos los colaboradores, respetando sus ideas y aportaciones. Como puedes ver, en esta definición realmente no hay mención a ahorros monetarios, aunque estos están implícitos al buscar la eliminación o reducción de desperdicios en la cadena de valor.

Debo hacer notar, por otro lado, que en mi definición menciono las aportaciones y respeto que debemos tener por nuestros colaboradores. En el modelo Shingo de excelencia operacional, el respeto por los colaboradores es parte de los principios rectores a partir de los cuales se fundamentan las conductas que eventualmente nos permiten alcanzar la excelencia operacional. Te aconsejo revisar este modelo a detalle para una mejor comprensión al respecto. Aquí tienes el enlace para su sitio web: <https://shingo.org/>

Crear el mapa de valor

Así pues, lo primero a realizar es una revisión (o creación) del mapa de flujo de valor (value stream map) del proceso de manufactura. Este mapa debe ser un ejercicio de colaboración con las diferentes áreas, guiadas por el líder de Mejora Continua. El propósito es no solamente tener una representación grafica del proceso de manufactura, sino ir descubriendo todos esos pasos donde uno o mas tipos de desperdicios sean observables. Seguramente, mientras se vaya construyendo, podrá haber muchos desperdicios fácilmente observables e igualmente fácilmente eliminables – esta es la famosa “low hanging fruit” que podemos aprovechar para empezar a crear el impacto requerido por la alta dirección.

Típicamente, la famosa “fabrica oculta” aparecerá en uno o mas pasos de tus procesos, dándote otra área donde empezar tu trabajo para la aplicación de las herramientas de manufactura esbelta:

5S – Establecer el orden y limpieza como base de la mejora continua

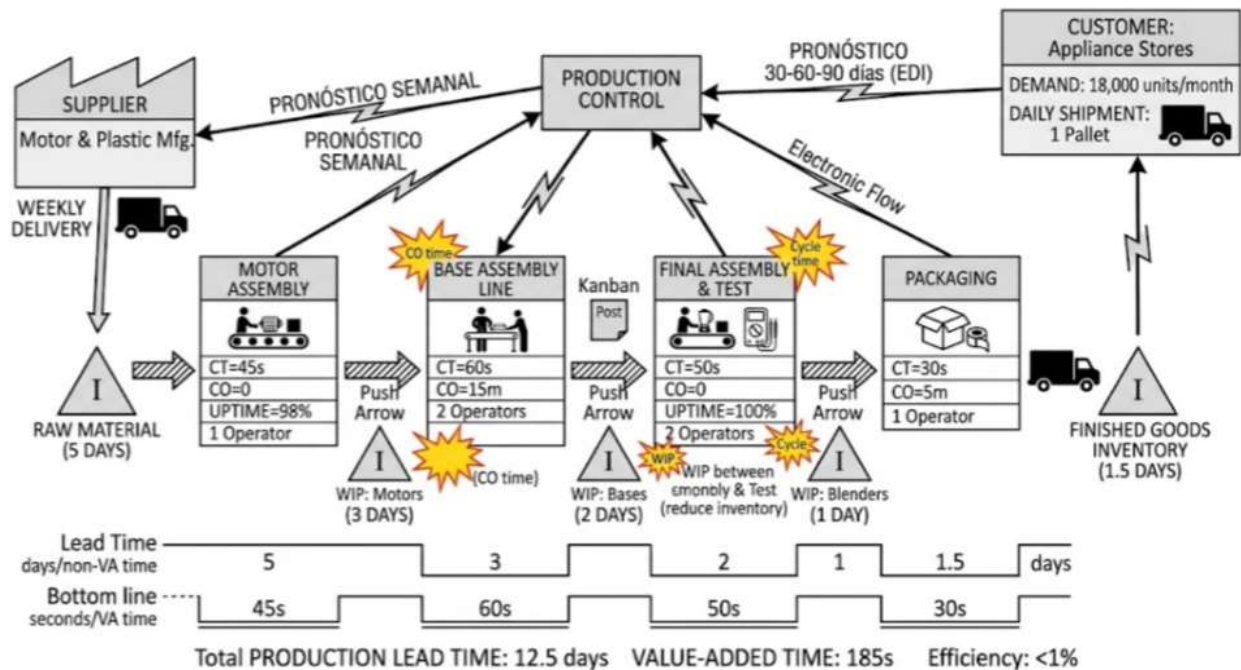
Kanban – Control visual del flujo de material, a través de un sistema de jalar material

SMED – cambios rápidos de modelo

Kaizen – taller de mejora continua

Una vez que tengas el mapa de flujo de valor, en su primera versión, que se llama “estado actual”, tienes que poder identificar todos los cuellos de botella para el “valor” que espera el cliente (no confundir con el cuello de botella del proceso, es decir el proceso que marca el paso). Recuerda que el “valor” tiene que estar definido desde el punto de vista del cliente, no de la empresa. Así pues, tienes que identificar donde se están realizando actividades que no agregan “valor” y donde estas teniendo actividades que “retrasan” el flujo de valor.

Ahora, el siguiente paso es crear el “estado futuro” de tu flujo de valor, indicando las mejoras que planeas realizar (eliminando los desperdicios identificados) y en que pasos las vas a implementar. Generalmente estos puntos se identifican como “estallidos kaizen” (kaizen burst) para indicar donde se va a trabajar. Al final, tu mapa debe lucir como se muestra a continuación:



Aquí puedes ver, en la parte baja de la ilustración, los métricos reales de la mejora continua: el tiempo de producción (12.5 días) y el tiempo de valor agregado (185 segundos). La mejora de estos tiempos es realmente el enfoque del profesional de la mejora continua. Toma nota de que, en ningún punto, se mencionan costos o ahorros en el mapa del flujo de valor. ¿Qué piensas al respecto?

Talleres Kaizen

El siguiente paso es realizar un calendario para ordenar como vas a llevar a cabo los talleres de mejora (kaizen workshops) para ir atacando cada una de las oportunidades identificadas.

Esto permitirá a los involucrados planear sus actividades para poder enfocarse en dichos talleres cuando estén agendados. Recuerda que necesitas participación al 100% de ellos, así pues, tener una programación es esencial para que ellos puedan planear sus tiempos.

Te recomiendo planear al menos una semana para llevar a cabo estos talleres de mejora y puedes dividirlos de la siguiente forma:

Lunes: Confirmar participantes, observación del problema a resolver e identificación de las herramientas a utilizar.

Martes: Entrenamiento a los participantes en las herramientas, lluvia de ideas para generar posibles soluciones.

Miércoles: Implementación de las soluciones.

Jueves: Implementación de las soluciones, confirmación del impacto

Viernes: Cierre de la actividad, presentación a la alta dirección, incluyendo observación en el área de la mejora implementada, celebración con el equipo.

Un punto clave: traduce el impacto de la mejora en dinero. Esta es la mejor manera de mantener el apoyo de la alta dirección a las actividades de Mejora Continua y satisfacer los métricos usuales usados (ahorros).

Respeto a los Colaboradores

Es de suma importancia que la lista de participantes incluya personal que trabaja directamente en el área donde se llevara a cabo el taller. Implementar “mejoras” sin su participación es simplemente un desperdicio de tiempo, ya que ellos son quienes tienen el mejor conocimiento del problema, los factores que promueven el problema y seguramente tienen ideas de como eliminarlos. Usar estas ideas es vital, para asegurar que la solución final será robusta y sostenible. Mas aun, el no utilizar estas ideas es lo que constituye el “8vo” desperdicio que se ha agregado a los siete definidos por Taiichi Ohno.

Si sigues estos puntos, podrás tener proyectos fáciles de realizar, con impacto inmediato, y un plan para proyectos de alto impacto, identificados a través de un mapa de flujo de valor, con los cuales además se promoverá el conocimiento de las herramientas a los colaboradores de la planta.