

**GESTIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL PARA MEJORAR LAS
CONDICIONES ORGANIZACIONALES Y ADMINISTRATIVAS BASADAS EN
LOS PRINCIPIOS DE LA METODOLOGÍA LEAN**

AUTOR

***HEIDY TATIANA BOHÓRQUEZ DÍAZ**

CODIGO 2202069

HENRY MONTOYA MONTOYA

ASESOR TEMATICO Y METODOLÓGICO

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

ADMINISTRACION DE EMPRESAS

AGOSTO DE 2015

RESUMEN

El presente documento tiene como finalidad estudiar las características de la Metodología Lean, con el fin de resaltar sus ventajas y herramientas técnicas, utilizando menos recursos y añadiendo valor a la operación. Entre las virtudes de la Metodología Lean se encuentran aspectos enfocados al Just in time tales como focalización en el tiempo, eliminación del desperdicio o muda, mejora continua y flexibilidad; que a través del tiempo han logrado posicionar a grandes empresas dentro de las mejores a nivel mundial. Es precisamente por el anterior motivo, que en el presente documento se analizará el caso práctico de una empresa multinacional del sector asegurador que ha logrado posicionarse en el mercado colombiano aplicando los principios de la Metodología Lean.

ABSTRACT

This paper aims to study the characteristics of the Lean methodology , in order to highlight its advantages and technical tools, using fewer resources and adding value to the operation. Among the virtues of Lean methodology are focused on aspects such as Just in time targeting in time, eliminating waste or “muda”, continuous improvement and flexibility; that herein the case study of a multinational company in the insurance sector has managed to position itself in the Colombian market by applying the principles of Lean methodology will be analyzed.

PALABRAS CLAVE

Modelo de producción, calidad, estrategia, mejora continua, competitividad.

KEYWORDS

Model of production, quality, strategy, continuous improvement, competitiveness.

INTRODUCCIÓN

Actualmente en el contexto del mercado global, ¿sería posible idear un sistema de producción capaz de combinar eficiencia, flexibilidad y calidad?

Las empresas en general se enfrentan a mercados donde intervienen factores que exigen cada día, mayores niveles de competitividad, lo que las obliga a adoptar nuevas técnicas de producción que les permita sobresalir en su entorno; así las cosas, el modelo que se desarrolla en el presente documento conocido como Lean Manufacturing, propone una alternativa que involucra técnicas y herramientas que proporcionan efectividad en los procesos, a partir de su debida aplicación.

Los orígenes del Lean Manufacturing surgen del Just in Time utilizado en los procesos de producción de la empresa automovilística Toyota en los años 50, donde a partir de un conjunto de técnicas de fabricación, buscan la mejora de los procesos productivos a través de la reducción de todo tipo de “desperdicios o Mudas”, definidos como los procesos o actividades que usan más recursos de los estrictamente necesarios. (Rajadel Manuel, 2010). Cabe resaltar que anteriormente se tenía la idea que este método solo era aplicable a la industria automovilística, pero se ha demostrado que su extensión y el éxito de su potencial se ve reflejado en cualquier tipo de industria, por tanto, en este caso me detendré en observar su efectividad en una empresa del sector asegurador líder a nivel mundial.

En Colombia, el interés por este método ha crecido en los últimos años pero aún existe desconocimiento en su mayoría por empresas incipientes con ciertas dificultades a las cuales les sería de gran utilidad su adaptación, por otra parte, existen empresas que sin

saberlo aplican técnicas del Lean Manufacturing pero no se formalizan desde la dirección o áreas administrativas, pues bien, este método implica un cambio de cultura con referencia en la planta de fabricación a nivel de puesto y línea de trabajo, todo ello, tiene sus raíces en el compromiso, colaboración y comunicación de los directivos de las empresas.

CONCEPTOS GENERALES DEL LEAN MANUFACTURING.

ANTECEDENTES HISTORICOS:

Las técnicas de organización de la producción surgen a principios del siglo XX con los trabajos realizados por F.W. Taylor y Henry Ford, que formalizan y metodifican los conceptos de fabricación en serie que habían empezado a ser aplicados a finales del siglo XIX y que encuentran sus ejemplos más relevantes en la fabricación de fusiles (EEUU) o turbinas de barco (Europa). Taylor impulsó la organización de la producción con la aplicación del método científico en tiempos, equipos, personas y movimientos, esto logró reducir el control que el obrero ejercía en cómo hacer su trabajo pero a largo plazo se aumentaron los stocks y los ciclos de producción a su vez se alargaron (Bounine J, 1989).

Tras la "Gran depresión" en Estado Unidos llegó la crisis por sobreproducción, que se manifestó en el mercado con un subconsumo frente a la capacidad productiva real, por tanto, Henry Ford, introdujo las primeras cadenas de fabricación en donde hizo un uso intensivo de la normalización de los productos, la utilización de máquinas para tareas elementales, la simplificación-secuenciación de tareas y recorridos, la sincronización entre procesos, la especialización del trabajo y la formación especializada. (Hernandez, Juan. 2013) sin embargo, a fines de los años 60 del siglo pasado el modelo empezó a erosionarse, la productividad disminuyó y el capital fijo "per cápita" empezó a crecer lo que entrañó una

disminución de los niveles de rentabilidad; el modelo llegaba a su límite y necesitaba una adaptación. (Manuel Rajadel, 2010)

El cambio de estas técnicas se evidencia en Japón: en 1902 se vislumbran los primeros indicios de la presencia del Lean Manufacturing ya que Sakichi Toyoda fundador de la Toyota Motor Company, inventó un dispositivo que detenía el telar cuando se rompía el hilo e indicaba con una señal visual que la maquina necesitaba atención; esto le ayudaba al operador de manera efectiva controlar varias máquinas simultáneamente, de aquí surge la necesidad de encontrar mejoras a los métodos de trabajo (Hernandez Matías, 2001).

El segundo acontecimiento que marcó el nacimiento del Lean Manufacturing, fue para Toyota Motor Company así como para todas las empresas que tuvieron que atravesar por los estragos de la segunda guerra mundial y reconstruir la industria competitiva, de esta manera los Japoneses tuvieron que aprovechar las materias primas que ellos mismos podían suplir para sobrevivir y desarrollarse, logrando una producción óptima sin recurrir a economías de escala (Angel Garcia, 1997). De la mano con esta alternativa, específicamente en la sociedad textil del grupo Toyota Motor Company, un grupo de expertos liderado por Eiji Toyoda, analizaron por tres meses la planta de producción *Rouge* de Ford en Detroit y concluyeron que el principal problema eran los despilfarros, además de considerarse para los Japoneses un sistema difícil de aplicar porque:

- El mercado Japonés era considerablemente más pequeño y exigía una amplia gama de distintos coches, por el contrario, Ford se enfocaba en su modelo T.
- Toyota y en general las empresas japonesas no disponían de capital para comprar tecnología occidental.

Fue así como en 1973, después de la crisis del petróleo, se difundió el Toyotismo y su producción ajustada, como sustituto del Fordismo y del Taylorismo (Manuel Rajadell2010)

ESTRUCTURA DEL SISTEMA LEAN:

El Lean Manufacturing además de exigir un cambio radical en la cultura empresarial, exige también el estudio y la adaptación de distintas técnicas y principios que tradicionalmente Toyota ha presentado una estructura conocida como *La casa del Sistema de Producción Toyota* la cual ha tenido diferentes adaptaciones, dependiendo del punto de vista de quien lo analice, no obstante, la esencia continua siendo la misma.

A continuación se detalla de manera actualizada la estructura que encierra en términos generales los fundamentos de la metodología Lean, en síntesis la estructura toma forma de casa ya que debe contar con cimientos y columnas fuertes, de no ser así, debilitaría todo el sistema.

Figura 1. Adaptación actualizada Casa Toyota



La anterior figura nos ayuda a entender de una manera más práctica las técnicas más relevantes para el Lean Manufacturing, éstas se pueden aplicar de manera individual o colectiva, depende la situación a atender, este resultado lo brindará el diagnóstico inicial que arroje la empresa.

En mi opinión, el éxito de la implementación se encuentra en el compromiso de la alta dirección ya que de ésta dependen las estrategias que se implementen para técnicas como el Just in Time a través de la adecuación de nuevos Kaizen o las mejoras requeridas, no obstante, pienso que en el área operativa es donde se visualizan con mayor claridad las técnicas en conjunto y es donde se solucionan los temas sensibles de respuesta de cara al cliente; con el fin de comprender sus características, a continuación se resaltan de manera detallada:

Las herramientas 5S, reciben este acrónimo de las palabras en Japonés Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu y Shitsuke que significan respectivamente eliminar lo innecesario, ordenar, limpiar e inspeccionar, estandarizar y crear el hábito, todo esto, los funcionarios deben aplicarlo en sus puestos de trabajo (Michalsky W, 2004). Como se puede observar, son acciones que de primer impacto podrían ser cotidianas, pero es precisamente por su sencillez y efectividad traen excelentes resultados tangibles, de alto impacto en corto tiempo; de esta manera el personal demuestra que en los pequeños detalles comienza la calidad total.

La herramienta SMED, que por sus siglas en ingles single minute Exchange of dies hacen referencia a la reducción en los tiempos de preparación de la máquina, la cual se logra estudiando detalladamente el proceso e incorporando cambios en la máquina, utillaje y herramientas (Ángel Garcia, 1997). Estos métodos rápidos y simples de cambio eliminan la posibilidad de errores, disminuye la necesidad de inspección y aumentan la capacidad de la máquina. Generalmente, esta herramienta recae sobre el área de sistemas o soporte pero

también por los círculos de control de calidad, al brindar una descripción clara y detallada del procesamiento de las máquinas.

La estandarización en los procesos junto a la herramienta de las 5S y el SMED se convierten en los pilares de la Metodología Lean seguidas de las demás técnicas, la estandarización podría definirse entonces como “las descripciones escritas y gráficas que nos ayudan a comprender los conocimientos precisos sobre personas, maquinas, materiales, métodos e información con el objeto de hacer productos de calidad” (Michalsky W, 2004) por tanto, en términos de la Metodología se toma la estandarización como la forma de realizar un proceso, seguido por la mejora continua del mismo y por último, una nueva estandarización formal con los cambios que demuestren efectividad (*Figura 1.*)

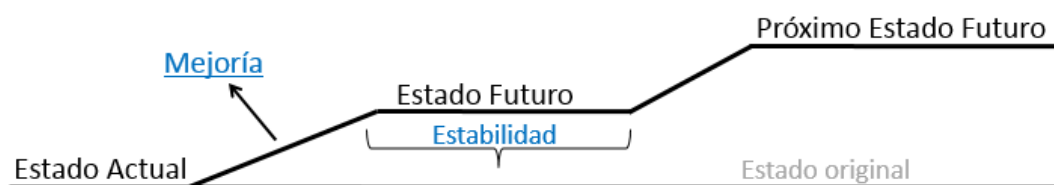


Figura 2. Estandarización Lean Manufacturing

El control visual así como fue mencionado anteriormente, fue una de las claves para formalizar el LM, ya que es un control directo sobre la situación real del sistema productivo con énfasis en las anomalías. El control visual, se concentra en la información que ponga en evidencia cualquier equivalencia en pérdidas o despilfarros por lo general en términos de tiempo, esto hace que el personal permanezca informado sobre las posibles falencias y los esfuerzos que ellos mismos promuevan para alcanzar los resultados esperados.

El Jidoka se asocia a la automatización con un toque humano, lo que en términos del Lean se refiere a que el proceso tenga su propio autocontrol, donde el operario tenga la autonomía de parar el proceso si se detecta alguna inconsistencia; esto quiere decir, que el personal tiene la capacidad de ejecutar sus labores y son de igual manera los inspectores del proceso, siguiendo el principio de cero defectos escalen a otros procesos.

El Kaizen es la palabra japonesa que se refiere a la mejora continua y a partir de esta herramienta los grupos de trabajo pueden canalizar eficientemente las iniciativas que puedan incrementar la competitividad de la empresa. Su objetivo es la identificación de problemas u oportunidades de mejora para implantar acciones que permitan al grupo de trabajo resolverlo bajo ciertas propuestas aprobadas previamente por la alta dirección.

Existen Kaizen inmediatos los cuales se pueden aplicar sin autorización previa ni presentación formal, o los Kaizen especializados que son conformados por un grupo de trabajo de cada línea, que logre identificar y comprobar la optimización en el proceso después de argumentar sus ideas (Ángel García, 1997).

La técnica *Heijunka* es usada por la alta dirección ya que establece la estrategia para encontrar un equilibrio entre la demanda y el volumen atendido, esta gestión requiere buen conocimiento de los efectos de la demanda en los procesos para que pueda ser atendida sin contratiempos (Michalsky W, 2004). La clave se encuentra en contar con los recursos necesarios para atender las solicitudes diarias.

Y por último, se encuentra el sistema de programación sincronizada *Kanban* que se basa en un control a base de tarjetas donde se transmiten las órdenes de producción, recogida de materiales y productos de los proveedores en cuanto a clases y cantidades, en síntesis, en un proceso productivo, la tarjeta Kanban se usa para solicitar al proceso anterior la reposición del producto saliente.

Es importante señalar que las técnicas anteriormente descritas, se deben adaptar según sean las características de la empresa, como sector y tamaño, pues bien, la propia producción moderna aconseja evitar el uso de generalizaciones de los conceptos.

Es por esto que en el presente documento se resaltarán las virtudes de la Metodología Lean y su aplicación específicamente en una empresa del sector asegurador con sede en Colombia llamada Liberty Seguros S.A..

ANÁLISIS CASO PRÁCTICO

Liberty Seguros S.A. es una empresa de seguros multinacional de origen americano, con presencia en 17 países de tres continentes.

En 1997 Liberty Seguros S.A. decidió incursionar en nuestro país, ampliando la cobertura de pólizas de seguros para familias, para pequeñas y medianas empresas, lo les permite este año celebrar 16 años de historia en Colombia.

Ha fundamentado su crecimiento en la innovación, la adecuada utilización de la tecnología y un servicio de calidad superior para asegurados e intermediarios a través de la implementación del Lean Manufacturing o Metodología Lean en los 17 países donde tiene representación, obteniendo un importante posicionamiento en Colombia y a su vez siendo altamente competitivo en su mercado.

El éxito de sus resultados se debe en parte a la oportunidad de entrega de las pólizas a sus clientes, la atención en términos de servicio por medio de la línea de asistencia, el personal inmediato del que dispone para la atención y asesoría en caso de un siniestro y la red de talleres especializados por marca a nivel Nacional.

Lo anterior se debe a los niveles de acuerdo de servicio (ANS) estipulados para cada área que le permiten establecer tiempo específico para la entrega o atención de sus servicios y que por protocolo siempre se deben cumplir, pues bien, son acuerdos que se llegan con los clientes sean corporativos o individuales al momento de contratar los servicios pero en caso de presentar inconsistencias o fallas en los sistemas, inmediatamente se activan los planes de contingencia previamente estipulados, para subsanar las pérdidas en tiempo. Esto garantiza la filosofía del Just in Time en los procesos productivos de Liberty Seguros.

A continuación mencionaré los cambios que ha obtenido específicamente la Gerencia Nacional de Operaciones, quienes son los encargados de manejar las áreas operativas divididas en líneas de producción como Emisión, Cartera, Siniestros, Procesos, Calidad, Unidad de Servicio al cliente y Correspondencia. Todas ellas tienen directa o indirectamente un vínculo con el cliente a través de sus intermediarios y es por este motivo que el seguimiento a sus resultados tiene especial repercusión para la percepción de calidad por parte del cliente.

La implementación del Lean Manufacturing en la Gerencia Nacional de operaciones comenzó paulatinamente hace 5 años aproximadamente, y según lo expresa la actual Directora de Calidad, Diana Serrano: “Esta implementación se inició con la centralización de los procesos de las sucursales a nivel nacional, estandarizando las operaciones y creando una verdadera cultura de cambio en todo nuestro personal; desde ese momento el recurso humano ha crecido proporcional al volumen de trabajo que mantenemos actualmente y de igual manera, ha sido una experiencia enriquecedora para todos nosotros ya que ha aumentado el sentido de pertenencia hacia Liberty”.

La mayor diferencia que encuentra Diana Serrano de la antigua manera de trabajar en contraste con la actual, es que antes de la implementación del Lean, no se encontraba presente el área de procesos en la Gerencia, lo que obligaba a las nuevas áreas realizar su propio mapeo de procesos donde se señalaban las rutas, tiempos y desplazamientos, dejando al azar su factibilidad. Actualmente esta medición de tiempos la realiza directamente un área encargada y se dedica exclusivamente a labores del control de tiempos, verificación de cargas y realización del resumen de procesos conocido como A3, el cual es un informe que comunica en un plano entero, de forma simple, concisa y completa la información del área, de manera tal que cualquier persona involucrada en el proceso lo pueda entender (Figura 3).

CÓMO ESTAMOS HOY ?	CÓMO QUEREMOS ESTAR?
TÍTULO: DE QUE ESTAMOS HABLANDO?	PROPIETARIO / FECHA
I. CONTEXTO POR QUE ESTAMOS HABLANDO DE ESTO?	V. SITUACIÓN PROPUESTA CUAL ES EL ESTADO PROPUESTO? CUAL ES EL RESULTADO ESPERADO?
II. SITUACIÓN ACTUAL CÓMO ESTAMOS HOY? GRÁFICOS DIBUJOS CÓMO SE HACEN LAS COSAS HOY? FLUJOS MAPAS CUAL ES EL PROBLEMA?	VI. PLAN DE ACCIÓN CUALES SON LAS ACTIVIDADES REQUERIDAS PARA PASAR DE LA SITUACIÓN ACTUAL A LA SITUACIÓN ESPERADA ?
III. OBJETIVOS /METAS CUALES SON LOS RESULTADOS ESPECÍFICOS REQUERIDOS?	VII. INDICADORES SEGUIMIENTO AL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS
IV. ANÁLISIS CUAL ES LA CAUSA RAIZ DEL PROBLEMA?	FIRMAS

Figura 3. Descripción gráfica del contenido A3

Anteriormente, cada sucursal a nivel nacional eran las encargadas de liderar sus propias funciones y para Liberty se tornaba un poco engorroso controlar todo al mismo tiempo, por tanto, la centralización logró separar por líneas de trabajo o ramos de emisión como por ejemplo: Autos, Generales, Vida y Salud, ARL y Mercadeo Empresarial o por siniestros de Autos livianos y Pesados.

Según el jefe de Línea, Maribel Giraldo, “cuando se inició el proceso de cambio, el mayor traumatismo para las operaciones fue la adaptación del Sistema de ADP con el cual las sucursales tenían la posibilidad de adjuntar los documentos y asignar las tareas automáticamente a los analistas correspondientes; pero por el contrario, la implementación de Kaizen o mejoras que identificaban los analistas por grupos de trabajo fue bien recibida por cada uno de ellos ya que la empresa les compensaba su esfuerzo y dedicación con premios a la mejor propuesta” la cual sería implementada luego de la aprobación de las vicepresidencias de cada ramo.

Liberty Seguros ha conseguido sacar el mayor beneficio posible a herramientas como las 5S ya que su puesta en marcha no requiere mayores inversiones financieras y son de fácil entendimiento por parte de los funcionarios y su fiel cumplimiento ha evitado síntomas disfuncionales como:

- Acumulación de stock en puestos de trabajo o pasillos Aspecto sucio en instalaciones
- Movimientos humanos repetitivos
- Reparos o fallas
- Exceso de información
- Tiempos de espera



Figura 4. Puesto de trabajo con 5S

Para la herramienta **SMED**, cada mes el área de soporte realiza actualizaciones necesarias en los aplicativos, este trabajo se realiza en horas no laborales por ejemplo el día de cierre a partir de las 6 pm o los fines de semana; lo que evita intervenir tiempo en la operación normal, aunque en los casos donde se presentan inconvenientes inesperados hay asignado un ingeniero especializado en cada área quien se dirige directamente a los puestos de trabajo a revisar los errores y para casos de soporte en bloqueo de la información, la sede de Liberty en Colombia dispone de una línea de atención o mesa de ayuda que atiende estas inquietudes. Lo anterior tiene un ANS o tiempo de respuesta no mayor a una hora, dependiendo la complejidad de la solicitud.

La estandarización en Liberty comienza cuando el área encargada realiza el mapeo de procesos y la toma de tiempos, luego exponen sus conclusiones ante los directivos quienes estratégicamente interfieren en los cambios o en la aprobación del mismo. Luego de

formalizar el flujo de trabajo, este se plasma en un documento específico por área y producto, el cual indica los objetivos de la línea, todas las funciones a realizar y el esquema del paso a paso que se debe seguir plasmado en pantallazos reales, lo que hace que la información para personal nuevo o de auditorías sea más comprensible.



Figura 5. Manual de trabajo estandarizado para la línea de Emisión, cliente Coomeva.

La práctica de la **Gestión Visual** comprende la exhibición clara de diagramas, listas y registros de desempeño, de manera que tanto la gerencia como los colaboradores de la compañía recuerden continuamente los elementos que conforman la Calidad, además de ser el método más eficaz para suministrar información clara y perceptible por parte del equipo de trabajo. Los beneficios que ha traído esta herramienta para Liberty han sido:

- Identificar rápidamente los problemas.
- Buscar soluciones eficientes.
- Reforzar el desempeño del equipo.
- Lograr motivación generada en la exhibición de logros alcanzados y metas a cumplir.

Aprender a diferenciar los problemas entre esporádicos y crónicos.

En Liberty se adaptaron las siguientes ayudas visuales:

- **Indicador clave de comportamiento (KPI):** cada analista por línea debe reportar sus indicadores en un tablero compartido el cual incluye la meta diaria por analista y por línea, estos indicadores incluyen las solicitudes recibidas, procesadas, escaladas (deben quedar en rojo ya que es una señal de alarma a la cual se le debe realizar seguimiento hasta evacuarla) y los pendientes diarios.

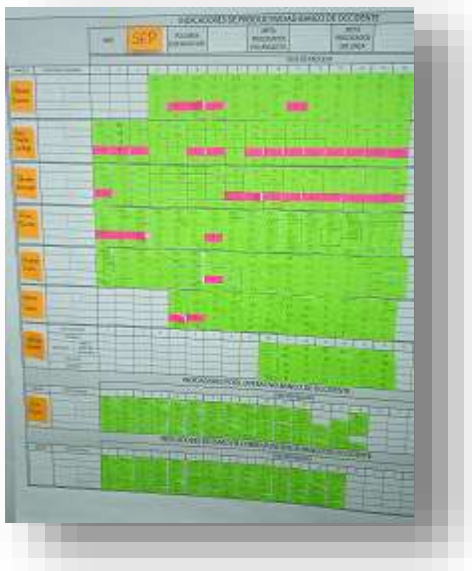


Figura 6. KPI Línea Banco de Occidente

- **Ubicación puesto de trabajo del jefe de línea:** esta ubicación estratégica por naturaleza. En la Gerencia Nacional de operaciones, los jefes se encuentran un escalón más alto que los puestos de los analistas, esto se hace con el propósito que los jefes puedan contar con una visión general del trabajo diario de cada analista y en caso de alguna anomalía, los jefes puedan estar pendientes de esta.

Por otra parte, las banderas de estado, hacen parte del control visual, implementadas a partir del diagnóstico **Jidoka** donde cada analista debe contar con un par de banderas de color verde y rojo, para que en caso de alguna eventualidad o inconsistencia en el sistema, se debe usar la de color rojo y en la operación normal debe permanecer arriba la bandera verde. La señal de alerta obliga al jefe de línea acercarse al puesto de trabajo del analista y ayudarlo a encontrar una solución, de esta manera se evitan mudas en tiempo y transporte por parte del analista, otra función que tiene la bandera roja es que en caso que no se encuentre presente el jefe de línea directo, otro jefe estará en la capacidad de orientarlo en la solución.



Una de las herramientas con mayor utilidad y que mejores resultados ha demostrado es la implementación de **Kaizen** por parte de los mismos analistas, pues bien, son ellos mismos los que idean, plantean, sustentan e implementan las mejoras que identifican a partir del “Circulo de Deming” como herramienta para la mejora continua: PHVA - Planear, Hacer, Verificar y Actuar.

Estos Kaizen se deben presentar en formato A3 (Figura 7.) para ser aprobados por la dirección, gerencia y vicepresidencia correspondiente.

El grupo de trabajo cuenta con cinco días hábiles para organizar sus ideas e implementarlo, por tanto, estos Kaizen no deben requerir mayores esfuerzos ni se deben confundir con los proyectos tácticos relacionados estrictamente con las áreas directivas.

Figura 7. Formato A3 para presentación de Kaizen 2015

Y por último, una herramienta que acompaña el trabajo diario de los analistas es el **Kanban**, estas tarjetas se adaptan dependiendo la línea de trabajo a estudiar, ya que se deben diferenciar entre las líneas de análisis, expedición y atención al cliente.

En el transcurso del día, cada analista debe registrar los movimientos que ha ejecutado, con el fin de dar a conocer a los jefes su carga de trabajo, de esta manera, el jefe de línea toma decisiones sobre qué personas pueden recibir mayor producción.



Figura 8. *Formato Kanban o control de producción por línea*

Las anteriores herramientas y técnicas no podrían aplicarse con tanto éxito si el recurso humano no tuviera la suficiente motivación y disposición para brindar su mejor esfuerzo de cara a las labores diarias y así alcanzar las metas que todos se proponen y la alta dirección ha llevado un trabajo constante en este aspecto y así como lo , resaltó la Gerente de la GNO, Elizabeth Bernoske “El Lean Manufacturing ha sido una de las decisiones más acertadas que ha tomado nuestra compañía y esto se evidencia desde el ambiente laboral como en los resultados de la percepción del cliente, no obstante, aún se deben reforzar algunas tareas como la oportunidad en la respuesta de siniestros parciales por parte de los talleres de convenio con Liberty, pero esta tarea conjunta es liderada por la alta gerencia que se encuentra desarrollando planes de acción, mientras tanto, seguimos concentrando nuestros objetivos en mejorar cada día más”

Para terminar, además de lo nombrado anteriormente, quiero resaltar los motivos más importantes por los cuales el recurso humano de Liberty siente mayor sentido de pertenencia, tales como, el reconocimiento mensual al mejor empleado y el mejor

desarrollo de Kaizen anual, la búsqueda constante de que el personal sea integral en los conocimientos de los productos, la unión en objetivos conjuntos como ayuda social dentro y fuera de Liberty, las tardes libres mensuales que le conceden a cada persona y los espacios de esparcimiento provistos en las mismas instalaciones; esto hace que el trabajo se convierta en un lugar más tranquilo y acogedor.

VENTAJAS

Las ventajas que encuentro en la aplicación de los métodos que brinda el Lean de este caso particular en comparación con el proceso productivo anterior, puedo destacar las siguientes:

- Los resultados que se exigen en las áreas de producción están alineados con la estrategia de Liberty Seguros.
- Los elementos y herramientas de trabajo que brinda Liberty Seguros son adecuados para el desarrollo de las responsabilidades de los funcionarios.
- En las áreas de trabajo se promueve una cultura de mejoramiento continuo.
- Las mejores prácticas se comparten para promover el aprendizaje.
- La exigencia en los puestos de trabajo está relacionada con las capacidades personales.
- Los retos del trabajo son alcanzables y concuerdan con los objetivos de cada línea de trabajo.
- Las jornadas laborales en Liberty Seguros son adecuadas.
- El apoyo que reciben las áreas de otras de las cuales dependen, es efectivo.
- Los canales de comunicación permiten mantener informado de los diferentes temas relevantes dentro de Liberty Seguros.

A partir de lo mencionado anteriormente, sería de gran utilidad que las empresas incipientes en sus respectivos mercados tuvieran en cuenta las técnicas y herramientas para iniciar de la mejor manera sus operaciones, así que la implementación del método en cualquier empresa debe ser secuencial adaptándose a la realidad particular de cada caso, equilibrado los recursos y esfuerzos con los objetivos propuestos, a continuación nombraré las etapas que se deberían adaptar a las nuevas empresas después de estudiar a fondo los conceptos del Lean Manufacturing:

1. Diagnóstico: el primer punto a tener en cuenta es establecer un panorama actual que deje entre ver los puntos críticos por los que se debería comenzar la empresa y los recursos a tener en cuenta; analizando el flujo de la operación y tomando conciencia de los aspectos importantes del recurso humano, de esta manera desarrollar un programa de formación y así diseñar un estado futuro.
2. Preparación: en esta etapa considero se debe dar la importancia que requiere al compromiso de la alta dirección como fuente de difusión de información, de divulgación del cambio en pro de una nueva cultura y para demostrar el mejor ejemplo al cumplir a cabalidad todos los requisitos que exige el Lean Manufacturing, por ende, los funcionarios, sin importar su jerarquía, deben estar altamente comprometidos.
3. Plan de mejora: el cual debe incluir estrategias, objetivos, tareas y duraciones, un sistema de indicadores que incluya criterios de seguimiento específicos, se debe organizar un equipo de trabajo que lidere el proyecto Lean, así como también, disponer del área o línea de trabajo piloto que sirva de guía para otras áreas de la empresa.

4. Puesta en marcha: pienso que es necesario empezar por las técnicas que cambian sustancialmente la forma de trabajar, como por ejemplo, las que mejoran las condiciones de trabajo como las 5S o los tiempos de preparación de las máquinas como el SMED, de esta manera, el recurso humano se familiariza con el nuevo método de trabajo, mientras la dirección incluye todos los aspectos que considera importantes en la empresa.
5. Estandarización y mejora continua: en esta etapa se busca optimizar los métodos de trabajo con la ayuda del recurso humano, de manera tal que se adapten a los cambios y el ritmo de la demanda, eliminando al máximo los desperdicios en tiempo, transporte, materiales, entre otros.

Es necesario buscar una estabilidad en los logros obtenidos, garantizar los tiempos de entrega pactados con los clientes, reducir los inventarios y mejorar paulatinamente el sistema de gestión y logística de insumos y productos terminados.

Estos requerimientos se podrían alcanzar si se logra crear y controlar el flujo de producción con herramientas como Kaizen para aplicar a la mejora continua, Kanban o Heijunka como sistema Lean de logística.

En conclusión, puedo afirmar que la Metodología Lean o Lean Manufacturing si es un sistema de producción capaz de combinar eficiencia, flexibilidad y calidad, pues reúne todas estas características en un enfoque de organización y motivación constante del personal; lo último tiende a ser lo más importante ya que las personas dejan de trabajar por necesidad sino por convicción y esto siempre produce mejores resultados.

La presentación conceptual tuvo como propósito transmitir la filosofía Lean que se despliega a través de la aplicación sistemática y habitual de un extenso conjunto de técnicas que han demostrado su efectividad a la hora de desechar aquellas actividades sin valor añadido cuya eliminación es clave para la competitividad de las empresas. Es importante destacar que el secreto no está en la nomenclatura de la filosofía sino en la actitud, persistente en el tiempo, de aplicar e implementar acciones de mejora continua, con el pleno apoyo de la dirección y de los empleados, adaptadas a las circunstancias específicas de cada empresa.

La metodología Lean se convierte en una necesidad para la industria que quiera ser más competitiva en su respectivo mercado, el reto es plantearse la implementación a largo plazo, no solo con pequeños proyectos a los cuales no se les realiza seguimiento.

Y por último pero no menos importante, se recalca la obligación y el compromiso de la dirección de la empresa para lograr el éxito de los objetivos. La dimensión humana del Lean parte de la premisa de que las personas constituyen el capital más importante de la empresa siendo, por tanto, un factor clave en el éxito de sistema y la implicación de la alta dirección y sus acciones de motivación y comunicación resultan fundamentales.

BIBLIOGRAFIA

1. Angel Garcia, conceptos de organización industrial. Barcelona. Editorial Marcombo S.A. (1997)
2. Bounine J, Suzaki K. Producir Just in Time. Las Fuentes de la productividad japonesa. Barcelona. Masson, S.A. 1989.
3. Cruelles Ruiz, José. Despilfarro cero. Marcombo 2012.
4. Cuatrecasas Lluís. Claves de Lean Manufacturing. Un enfoque para la alta competitividad en un mundo globalizado. Barcelona. Gestión 2000. 2006
5. Fachi Fujikoshi. Despliegue del TPM. Madrid. TPG Hoshin. 2001.
6. Hernandez Matías, JC. Metodología para el análisis y planificación de acciones de mejora continua en fabricación. Tesis doctoral UPM. 2001
7. Hirano H. Manual para la implantación del JIT. Volúmenes I, II y III. Productivity Press. 2002.
8. Manuel Rajadell y José Luis Sánchez. Lean Manufacturing: La evidencia de una necesidad. Ediciones Díaz de Santos. 2010.
9. Michalsky W. 40 Técnicas para equipos de mejoras de fábricas y servicios. Madrid TGP Hoshin. 2004.
10. Michel Greif. La fábrica visual. Productivity Press. 1991.
11. Monden Y. El sistema de producción de Toyota. Madrid. Editorial CDN Ciencias de la Dirección. 1988.
12. Schonberger RJ. Técnicas japonesas de fabricación. México. Limusa Noriega Editores. 1999.
13. Shigeo Shingo. Una revolución en la producción. Sistema SMED. Productivity Press. 1990.