



## LEAN: UNA FORMA DE TRABAJO GANADORA

Por: Maximiliano E. Jiménez Arbeláez, Ph.D.  
Director General  
Centro Georgia Tech Panamá de Innovación e Investigaciones Logísticas  
Junio, 2015

El término Lean, traducido aproximadamente como “esbelto” o “sin grasa” en el mundo de los negocios, comienza a ser reconocido por los empresarios panameños y líderes del gobierno. El término fue popularizado en los 90s en los EUA por James Womack, Daniel Jones y Daniel Roos en su libro *La Máquina que Cambió al Mundo*. Esa “máquina” se refiere al Sistema de Producción Toyota donde nace la forma de trabajo lean, como parte de una filosofía moldeada por la escasez del Japón post-guerra y como un sistema de producción frugal de alta eficiencia.

Lean puede definirse como **la eliminación del desperdicio** en todos los procesos productivos y logísticos al proporcionarle a los clientes exactamente lo que necesitan y no más. Lean descansa sobre cuatro pilares filosóficos:

1. Eliminación del desperdicio. **Desperdicio se define como cualquier cosa que no añade valor al cliente.**
2. Utilización de todo el potencial de los trabajadores. Esto implica ampliar el alcance del trabajo asignado, incluyendo las responsabilidades por el diseño del trabajo y la mejora de procesos.
3. Integración de los proveedores como parte de los equipos de mejoras – la empresa extendida.
4. La mejora continua: Kaizen

Estos pilares o principios filosóficos se despliegan en las actividades de diseño y control de las actividades del negocio, principalmente en lo que corresponde a la gestión de los procesos donde el énfasis de la mejora continua se centra en la eliminación de las siguientes ocho formas:

1. Sobre producción: Producir más que la demanda, lo que ocasiona inventario innecesario, uso de espacio de almacenaje y manejo de materiales excesivo.
2. Tiempo de espera: Clientes esperando en fila; operarios en espera de materiales, tiempos ociosos durante el proceso.
3. Transporte innecesario: Excesivo movimiento de materiales, equipos o personas debido a falta de coordinación, distribución inapropiada de las instalaciones o un pobre diseño del proceso

4. Procesamiento excesivo: Diseño inadecuado de las actividades y tiempo improductivo para realizarlas.
5. Demasiado inventario: Inventario en exceso resultado de una mala planeación o pronósticos inadecuados; materiales obsoleto.
6. Movimientos innecesarios: Desperdicio del tiempo y mayor esfuerzo de las personas en la realización de actividades como consecuencia del mal diseño de las tareas dentro de un proceso.
7. Defectos: Uso de materiales, tiempo de la gente y capacidad productiva en la producción de unidades defectuosas; la identificación y trato de las mismas, su reproceso, y los costos de garantía hacia los clientes.
8. Pobre utilización del potencial humano para mejorar la productividad y calidad de las operaciones, el servicio al cliente y la mejora continua.

De lo anterior, se desprende que el objetivo de lean es mejorar las ganancias y el retorno de la inversión. ¿Cómo? Equipos de trabajadores y jefes trabajan colaborativamente en la identificación de problemas (actividades que no agregan valor a los clientes - desperdicios) y la toma de decisiones para solucionarlos. Esto resulta en productos de la calidad esperada por los clientes y entregados según sus expectativas, lo cual aumenta los ingresos, y en una disminución de los costos a raíz de una mayor productividad y control de la calidad de los procesos, todo lo cual aumenta las ganancias. Finalmente, la reducción en activos (inventarios y equipos), aunada a una mayor ganancia se traduce en una mayor rentabilidad del activo.

En conclusión, la forma de trabajo lean, todavía no muy conocida y escasamente practicada en Panamá, ofrece un gran potencial para la mejora del desempeño en las operaciones de manufactura y logísticas, y, en general, en cualquiera actividad realizada a través de procesos.