

SOSTENIMIENTO: LA CLAVE EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL PARA EL
DESARROLLO DE HERRAMIENTAS LEAN EN LOS PROCESOS PRODUCTIVOS.

CAMILO ANDRES SANTOS R

COD 6501734



UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESPECIALIZACION ALTA GERENCIA
BOGOTA D.C.

2015

SOSTENIMIENTO: LA CLAVE EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL PARA EL
DESARROLLO DE HERRAMIENTAS LEAN EN LOS PROCESOS PRODUCTIVOS.

PRESENTADO POR
CAMILO ANDRES SANTOS R
COD 6501734

PROFESOR
JESUS SALVADOR MONCADA



UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESPECIALIZACION ALTA GERENCIA
BOGOTA D.C.

2015

TABLA DE CONTENIDO

Tabla de contenido

RESUMEN	4
PALABRAS CLAVES.....	4
ABSTRACT	5
KEYWORDS	5
JUSTIFICACION	6
INTRODUCCION	7
PREGUNTA.....	9
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
LIMITACIONES	9
OBJETIVO GENERAL.....	10
OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	10
MARCO TEORICO.....	11
DESARROLLO AL PROBLEMA PLANTEADO	16
CONCLUSIONES	19
LISTA DE REFERENCIAS.....	21

RESUMEN

Con este ensayo se pretende buscar una estrategia clave que proporcione garantías a lo largo del tiempo, de las herramientas LEAN que se establecieron en una etapa anterior en los procesos productivos.

Este sostenimiento en el tiempo se debe sentir como un tema intrínseco en la cultura de la organización, ya que de lo contrario veremos muchos casos en los cuales cualquier herramienta que se implemente de mejoramiento en los procesos administrativos u operativos como por ejemplo de tipo tecnológico o normativo; no perdurara en el tiempo de la organización.

Lo que puede generar efectos nocivos adicionales a los que se presentaban antes de implementar dicha ayuda, ya que ahora la organización debe velar por reestablecer nuevamente todos estos procesos que se propusieron implementar; pero a su vez mantener todos los procesos paralelos que la hacen posible.

Es por estas razones entre otras más, que las organizaciones deben buscar la estrategia que permita que sus procesos puedan cada vez ser más esbeltas (LEAN), lo que quiere decir que los procesos o áreas de la organización no se pueden pasar la mayoría del tiempo estando en un círculo vicioso que se compone de planear, implementar y verificar todas sus actividades, sino más bien deben entrar un círculo virtuoso que les permita planear, implementar, verificar y mejorar sus procesos; es allí donde realmente se agrega valor a las actividades u operaciones del sistema y es allí donde la organización puede lograr ser competitiva en el mercado.

PALABRAS CLAVES

- Cultura organizacional
- Lean manufacturing.
- Sostenimiento en el tiempo
- Recursos
- Competitividad
- Estrategia.

ABSTRACT

This test is to find a key strategy to provide guarantees over time, LEAN tools that were established at an earlier stage in the production process.

This support in time we feel as an intrinsic theme in the culture of the organization, because otherwise we will see many cases in which any tool that implements improvement in administrative or operational processes such as technological or regulatory type; not endure in the system of the organization.

Which can generate additional adverse effects to those who appeared before implementing the aid, since now the organization must ensure that these processes reset all proposed implemented again; but at the same time to keep all parallel processes that make it possible.

For these reasons among others, that organizations must find a strategy that allows processes to be more and more slender (LEAN), which means that the processes or areas of the organization cannot spend most of the time He is in a vicious cycle that consists of planning, implementing and verifying all these processes, but rather must enter a virtuous circle that allows them to plan, implement, monitor and improve their processes; is there really value to the business or operations system is added and this is where the organization can manage to be competitive in the market.

KEYWORDS

- Organizational culture
- Lean manufacturing
- Sustainability over time
- Resources
- Competitiveness
- Strategy.

TITULO

“SOSTENIMIENTO: LA CLAVE EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL PARA EL DESARROLLO DE HERRAMIENTAS LEAN EN LOS PROCESOS PRODUCTIVOS”.

JUSTIFICACION

Este ensayo se realiza con el fin de generar una cultura de sostenimiento en el tiempo de las distintas herramientas de mejoramiento continuo aplicadas a los procesos productivos de una organización manufacturera. Estas herramientas además de traer distintos beneficios para los procesos, personas y la organización en general, son requisito específico de los clientes.

Lo que se busca es generar una estrategia que haga que todos estos procesos sean cíclicos virtuosos, es decir que perduren en el tiempo y que sobrepasen los objetivos planteados con la primera vez de implementación, no un proceso que siempre hay que establecer como si fuera la primera vez que se trata el tema.

Si se logra que la organización trabaje de una forma auto sostenible, se podrá ingresar en tema vital de las mejoras y alcanzar los objetivos de productividad, calidad y sostenimiento del negocio en el mercado.

INTRODUCCION

Es un hecho que las organizaciones tienen en su ADN una cultura establecida, ya sea por los años, por las personas que han laborado a lo largo de la historia, por el mercado, por las circunstancias que hayan atravesado o simplemente, como este caso por ser una empresa de tipo familiar, la cual enmarca de una manera particular la cultura en todos los niveles jerárquicos.

El entorno industrial al que está expuesta la organización es un mercado que en comparación de otros países de la región como Brasil, Argentina y México, puede ser de los más pequeños. Colombia está haciendo grandes esfuerzos para poder tener participación en otros mercados que no necesariamente son grandes pero que podrían verse atendidos por la capacidad inutilizada de toda la cadena de valor del país. (www.portafolio.co)

Parte de la decisión de buscar introducirse en otros mercados viene de las grandes marcas del país (SOFASA RENAULT Y GM COLMOTORES) que pasaron de ser ensambladores a productores. Estas son el pilar fundamental de este sector ya que muchas de las decisiones que se toman son en base a las proyecciones de ventas y a las exigencias que cada una de ellas realiza a sus proveedores referentes a calidad, productividad y sobre todo competitividad con el mercado. (www.motor.com.co)

Es de esa necesidad de buscar competir frente a otras empresas en este caso de otros países, como México, Japón, China, India, que se creó todo un sistema de formación a los proveedores para que ellos apliquen y lleven sus procesos a ser LEAN.

Estas herramientas LEAN ayudan a la organización a tener un sistema que relacione todas las áreas con enfoque en cumplir las especificaciones de los productos, (insumos, materia prima, mano de obra), aprovechando al máximo la capacidad instalada y el recurso humano. Buscando mejoramiento continuo en todos los recursos.

Aunque la implementación de estas herramientas lleva su tiempo y es todo un proceso, lo importante es que haya sostenimiento durante el mismo y que a pesar de cambios de personal, de áreas o de infraestructura este sistema de apoyo pueda perdurar.

El problema que se plantea a continuación es definir una estrategia que garantice que los procesos productivos evidencien una cultura de sostenimiento a lo largo del tiempo, de las herramientas de lean manufacturing, que genere resultados positivos, mejoran el rendimiento en la cadena de valor y la mejora continua de los procesos y personal.

PREGUNTA

¿Cuál estrategia se puede implementar, para que los procesos productivos de la empresa espumlatex evidencien una cultura de sostenimiento a lo largo del tiempo, de las herramientas de lean manufacturing?

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la organización desde hace varios años se han implementado distintas herramientas de lean manufacturing para los procesos productivos, lo que ha consumido recursos físicos, económicos, humanos y tecnológicos. Esta implementación en el corto plazo ha sido efectiva, pero en el mediano y largo plazo no se ha logrado sostener en el tiempo, lo que ha causado que no tenga un resultado eficaz generando incumplimientos en los requisitos específicos de los clientes, pérdida en oportunidades de reducción de mudas, retrasos en estandarización de procesos y barreras culturales de mejoramiento en las personas que hacen parte de los procesos operativos y administrativos. Estas barreras culturales han producido en la organización una falta de confianza en estos procesos de cambio y de estandarización. Por lo tanto se propone una estrategia que garantice una cultura que se sostenga a lo largo del tiempo cumpliendo con los requerimientos del mercado y de la organización.

LIMITACIONES

Este ensayo se limita en principio a generar una cultura de sostenimiento en el tiempo de las herramientas LEAN aplicadas a los procesos productivos de una empresa manufacturera, por lo tanto la implementación de dichas herramientas se sobreentiende como un hecho.

Partiendo de esta premisa se busca encontrar la forma de que tal metodología se sostenga en el tiempo abordando 2 herramientas principales del Lean Manufacturing como lo son las 5's y el mejoramiento continuo, las demás herramientas del LEAN no son abordadas en este ensayo.

OBJETIVO GENERAL

Construir una estrategia de cultura organizacional que garantice el sostenimiento en el tiempo de las herramientas de lean manufacturing aplicadas a los procesos productivos.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Recolectar lecciones aprendidas de procesos de implementación de mejora continua en la organización antes realizados.
- Definir un grupo de trabajo responsable de gestionar los distintos requisitos de las herramientas.
- Desarrollar una herramienta de administración que permita la evaluación y seguimiento periódico a los distintos procesos y actividades que soportan la implementación en los procesos.

MARCO TEORICO

MANUFACTURA ESBELTA: Es una filosofía que contiene distintas herramientas desarrolladas inicialmente por el fundador de Toyota y su famoso sistema de producción hace más de 3 décadas, las cuales han venido sufriendo adecuaciones o en otros casos, adiciones de nuevos conceptos, mejorías en su contenido y agrupación de lo mejor de cada uno de los sistemas esto por parte de otros autores como por ejemplo Deming, Ohno, Shingo, Goldratt, Womack etc; que aplicadas a cualquier proceso u operación buscan reducir mudas a todo nivel logrando como principales objetivos:

- Encontrar el verdadero valor a los productos o servicios
- Analizar que operaciones aportan realmente ese valor encontrado
- Velar por el cero en la muda de inventarios.
- Estar justo a tiempo con nuestros clientes y a su vez los proveedores con nosotros.
- Nada de lo que se haga es como una piedra así que se puede cambiarse o mejorar.
- Eliminación de desperdicios o mudas.
- Producción ajustada a la demanda mas no a la capacidad de las maquinas.
- Prevenir defectos potenciales.

Antecedentes:

- TQM: Administración de calidad total
- JIT: justo a tiempo
- KAIZEN: Mejoramiento continuo
- REINGENIERIA DE PROCESOS.

La mayoría de las organizaciones están en una producción que se podría decir de alto stress ya que necesitamos despachar urgentemente nuestros productos, debemos generar horas extra al personal, se presenta alta rotación de personal, se incumplen las órdenes o programas de producción y en los procesos se presentan muchas operaciones que no

agregan valor o retrabajos. Lo cual va en contra del pensamiento LEAN que nos lleva a trabajar en todo el proceso aguas arriba para que se generen cambios en el mismo.

KAIZEN: es una autodisciplina que fue introducida por el señor Imai donde una de sus principales características es que los resultados grandes son consecuencia de cambios que se han ido acumulando a lo largo de la historia.

Kaizen significa:

KAI = CAMBIO (MEJORAMIENTO CONTINUO) ZEN = MEJOR



Figura 1. Kaizen

Fuente: <http://co.kaizen.com/nosotros/definicion-de-kaizen.html>

“mejora todos los días, es de todos, y mejora en todos lados”. Masaaki Imai.

Esta autodisciplina debe llevarnos a que si hoy terminase un proyecto de cualquier tipo, inmediatamente debo estar pensando en que vamos hacer ahora, es retarse a no quedarse quieto, porque siempre hay una forma mejor de hacer las cosas.

El Kaizen nos invita a que no pensemos que esta autodisplina debe ser practicada por el personal de base o planta, pensar de esta forma seria un grave error ya que es desde la gerencia o la cima de la organización es de donde se debe generar esa cultura, confianza y compromiso hacia esta herramienta. La alta gerencia tiene el papel más importante.

De lo contrario los esfuerzos y la motivación que tenga el personal de ahí para abajo serán en vano y terminara por derrumbar las esperanzas y las ganas del equipo.

Otro aspecto a considerar es que esta no es una herramienta exclusiva del piso “Gemba” o de la parte operativa de la organización, es igual o d mayor importancia en oficinas administrativas como por ejemplo ventas, contabilidad, publicidad etc.

De allí podremos dar ejemplo hacia otras áreas y también claro está a la parte operativa que al ver esto se sentirá motivada y sobre todo respaldada para generar cambios que mejoren el trabajo de todos. Es por esta razón que debe estar presente en toda la organización y debe ser un programa que abarque a todos.

DESPERDICIOS: Operaciones y/o actividades que no agregan valor al producto o proceso. Se dice que hay 7 desperdicios básicos.



Figura 2. 7 Desperdicios

Fuente: presentación capacitación MDC 2008

Si revisamos con detalle podemos encontrar que muchas de las actividades que realizamos a diario tienen un porcentaje de desperdicio o en su defecto son un desperdicio por ejemplo algún traslado que se haga por la planta para recoger una herramienta o hacer un arreglo en una máquina.

Corregir / defectos: Se generan en el proceso y los agentes generadores pueden ser de toda clase como por ejemplo mala calibración de una máquina, un insumo defectuoso, mala operación, no hay estandarización etc.

Sobreproducción: Es fabricar más de lo que se consume o se vende, y esto se acumula en proceso o en producto terminado.

Recorridos / movimientos: movimientos innecesarios de las personas al realizar una actividad o proceso.

Movimientos de materiales: Movimientos innecesarios de materia prima, insumos, información, productos o cualquier elemento que afecte la fabricación del producto.

Procesos inútiles / reprocesos: Es colocarle más valor a un producto del que los clientes están dispuestos a pagar, por ejemplo hacer unos acabados a un producto x que el cliente no ve como críticos o que él considera que no afecta la funcionalidad.

Esperas: cualquier demora entre una operación y otra.

Inventario: todo lo que sobra y que no es vendido o cumple la solicitud del cliente, existen dos tipos en proceso que pueden ser materias primas, producto en proceso, insumos y el producto terminado que es el que ya cumple con todos los requisitos del cliente y está listo para ser despachado.

Las 5's: Metodología nacida en la empresa TOYOYA en los años 60 y tiene como uno de sus principales objetivos:

- La organización del puesto de trabajo
- La reducción de desperdicios
- Aumentar la productividad
- Minimizar el riesgo de accidentes de trabajo

Las 5's se da por su nombre original en japonés que tienen en común que la primera letra es una S, estas son:

1. (Seiri – Selección): es seleccionar lo necesario para realizar la operación o actividad.
2. (Seiton- Orden): ordenar lo que está en el puesto de trabajo, darle un lugar a cada cosa y que cada cosa tenga su lugar.
3. (Seiso- Limpieza): mantener en un adecuado estado el área de trabajo y las herramientas necesarias para realizar la actividad.

4. (Seiketsu- Estandarización): generar un estándar del área de trabajo donde indique el lugar, la cantidad y el estado en el que siempre deben permanecer los elementos que componen el área y hacen posible la operación.
5. (Shitsuke- Disciplina): Es mantener todo lo hecho en las anteriores S, y velar por mejorar cada vez más las condiciones establecidas.

DESARROLLO AL PROBLEMA PLANTEADO

La estrategia que puede garantizar el sostenimiento en el tiempo de las herramientas LEAN, está compuesta por una serie de factores y una serie de personajes que harán que tome cuerpo y pueda ser efectiva y eficaz a todo nivel en la organización.

El primer personaje en importancia para llevar a cabo esta estrategia es, la alta gerencia de la organización, es allí de donde se genera la motivación, el seguimiento y se le da la importancia necesaria que hará movilizar a todos. Si la alta gerencia está comprometida con esta visión y este plan, se entenderá que es una directriz, (aunque no es la forma en la que pretende que se vea), lo cual conlleva a crear subestrategias dentro de las diferentes áreas para llevar a cabo esta iniciativa que propone encaminar los procesos productivos de la organización hacia una mejora y optimización.

Esta iniciativa debe ser parte de las actividades diarias de cada miembro y no se debe tomarse como algo adicional a las labores normales, la clave está en que debe estar intrínseca en nuestro diario vivir.

Cuando toda la organización este cobijada por el apoyo de la gerencia se podrá decir que es un tema que le compete a la organización y que es un pilar fundamental para el cumplimiento estricto de sus valores corporativos que en muchos casos aplican o tienen que ver con el mejoramiento, la innovación, la austeridad, el bienestar de las personas, la integridad etc.

Es de vital importancia que la gerencia de ejemplo y como se dice popularmente que “los hechos hablan más que mil palabras”, el reto del alto gerente es ser coherente con lo que quiere que pase en los procesos y su actuar en la organización.

Además de todo esto la gerencia deberá ser parte activa en la toma de decisiones, en el seguimiento propuesto y en la interrelación con todo el equipo.

Una vez que esto esté claro para todos los niveles de la organización, pasaremos al plano específico de los otros personajes y herramientas que se requieren para mantener viva una

de las mejores buenas prácticas que durante muchos años empresas gigantes de los mercados mundiales han aplicado a sus diferentes procesos.

Otra actividad fundamental es recoger lecciones aprendidas de procesos anteriores, crear una base con todos los datos, áreas, procesos, personas involucradas, información detallada de que paso y cuál fue la solución propuesta en ese momento específico.

Esta información es vital para conocer los errores que se cometieron en el pasado y no volverlos a cometer, así nos ahorraremos seguramente tiempos de acción, sobre costos, operaciones que no agregan valor y tiempo en la implementación.

Luego de esto se deben escoger a personas que sean vitales en los procesos, que pertenezcan a áreas diferentes como por ejemplo, producción, ingeniería, calidad, administración, costos etc. Líderes de cada área que logren comprender lo que la organización pretende con ellas y que comprendan también la importancia de llevar este rol de liderazgo, el cual será fundamental para dar soporte a lo que se implemente. Es importante que estos líderes entiendan que todo esto hace parte de su trabajo y que es lo dará inicio al cambio radical en la forma que se hacen actualmente las cosas.

Los líderes son facilitadores de las herramientas, realizaran seguimiento a los temas que corresponde a su área y en los que corresponda interactuar con otros, por ejemplo calidad y producción, allí se tendrán que encontrar y definir métodos que ayuden al flujo de los procesos.

Cuando los líderes estén definidos y también haya un compromiso, se podrá establecer lo que será la base para el sostenimiento de todo el sistema. Esto está basado en 2 partes importantes, la primera es un cronograma de auditorías de seguimiento el cual debe ser cumplido con el mayor compromiso posible, ya que esto impulsara a todas las personas a involucrarse al proceso y dar mejoras al mismo con otras perspectivas.

Estas auditorías deben ser objetivas y con una actitud de enseñar más no de buscar cómo hacer “caer” a las personas o al sistema. Lo que se busca es generar cultura de seguimiento y sostenimiento, como se dice “hacer que las cosas pasen”.

Los líderes deben gestionar los planes de acción que se generan de las auditorías realizadas. Esta parte es muy importante ya que será la que permita que las demás herramientas avancen y ayudara a la motivación de todos los que hacen parte del proceso, ya que a medida que se vayan haciendo las acciones, todos verán la mejora en los procesos y sentirán la importancia de seguir realizando adecuadamente su trabajo.

El objetivo con este sistema es que sea un ciclo virtuoso lo que generara que los procesos se mantengan en el tiempo y mejoren los estándares establecidos anteriormente, de esta forma se dejara la cultura de reaccionar y ser buenos en la implementación y pasar a ser buenos en el seguimiento y sostenimiento que es lo que genera que los procesos sean competitivos.

CONCLUSIONES

La alta gerencia es determinante y es la principal motivadora para implementar herramientas como estas, sin la intervención de la gerencia el programa no podrá sostenerse en el tiempo, como consecuencia de la falta de seguimiento y la consecución de objetivos.

El seguimiento objetivo a las actividades generan disciplina en el equipo de trabajo, ya que hace de las actividades un círculo virtuoso que requiere siempre de un trabajo continuo de todo el equipo aparte de esto genera sinergia en las diferentes áreas de la organización.

El liderazgo compartido del equipo hace posible los procesos de la organización es importante ya que entre áreas se crea interacción y sinergias que suman conocimiento.

La motivación que se genera al interior del equipo de trabajo es vital para que las actividades fluyan con naturalidad, entre más motivado se sientan las personas, más proactivas serán con el sistema y con todos los planes de acción que se generen, además más actitud de apoyo se dará entre los integrantes.

La cultura de la organización influye en las decisiones y en todos los sistemas que quieran implementar,

Cuando se dan soluciones efectivas a oportunidades de mejora planteadas en los procesos, se crean motivaciones adicionales hacia el equipo de trabajo para que continúe con el trabajo de mejoramiento

Todas las herramientas, normas, programas que se quieran implementar en la organización deben estar soportadas por la gerencia.

El rol del líder puede influir positivamente o negativamente al equipo de trabajo.

Si el líder no está convencido de que las herramientas agregan valor a los productos o procesos, no habrá poder humano que haga movilizar a los integrantes del equipo de trabajo.

La mejor forma de generar cultura de sostenimiento de cualquier sistema de calidad, tecnológico, administrativo, es crear disciplina de seguimiento, lo que conlleva después de un tiempo a que el personal viva estas herramientas de manera normal.

LISTA DE REFERENCIAS

- Botero, P. A. (16 de julio de 2010). Recuperado el 29 de abril de 2015, de revistas.lasalle.edu.co/index.php/gs/article/viewFile/946/853
- CARLOS A. MEISEL D, H. P. (AGOSTO de 2006). Recuperado el 29 de ABRIL de 2015, de <http://www.dialnet-aplicaciondeunprogramaseissigmaparalamejoradecalid-4208330.com>
- co.kaize.com*. (s.f.). Recuperado el 1 de mayo de 2015, de <http://co.kaizen.com/centro-de-nocimeinto-kaizen/que-son-las-5s.html>
- co.kaizen.com*. (s.f.). Recuperado el 1 de mayo de 2015, de <http://co.kaize.com/nosotros/definicion-de-kaizen.html>
- Guillermo Rodriguez Medina, S. B. (enero-abril de 2002). Recuperado el 16 de abril de 2015, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28080109>
- Padilla, L. (15 de enero de 2010). Recuperado el 26 de abril de 2015, de <http://www.tec.url.edu.gt/boletin>
- Rivera Cadavid, L. (19 de octubre de 2013). Recuperado el 1 de mayo de 2015, de <http://hdl.handle.net/10893/6139>
- www.leanmanufacturing.org*. (s.f.). Recuperado el 1 de mayo de 2015, de <http://leanmanufacturing.org/historia.php>
- www.motor.com.co*. (s.f.). Recuperado el 1 de mayo de 2015, de [http://www.motor.com.co/industria-en-marcha/ARTICULO-WEB NOTA INTERIOR-14715156.html](http://www.motor.com.co/industria-en-marcha/ARTICULO-WEB%20NOTA%20INTERIOR-14715156.html)
- www.portafolio.co*. (s.f.). Recuperado el 1 de mayo de 2015, de <http://www.portafolio.co/especiales/portafolio-21-aniversario/industria-automotriz-colombia-septiembre-2014>