

1. LOS SIETE DESPERDICIOS EN LAS ORGANIZACIONES

Se mencionarán los diferentes tipos de desperdicio en las organizaciones, ya que éstas deben de conocer los desperdicios que generan y aplicar una herramienta o método para reducirlos o eliminarlos, de no hacerlo impide un mayor nivel para la empresa y sus integrantes y por ello los puestos de trabajo.

1.1. Definición de los siete desperdicios

¿Qué debe entenderse por desperdicio?

Cualquier elemento dentro del proceso de producción (incluyendo áreas de servicio y administrativas) que añade costo sin valor al producto.

Estas surgen de la clasificación desarrollada por Ohno (mentor y artífice del just in time), y comprende:

Muda de sobreproducción

Producir mas de lo demandado o producir algo antes de que sea necesario. Se hace visible en el inventario de material. Esto no solo se refiere a producto terminado, se puede sobre producir en cualquier proceso, es decir, producir mas de lo necesario para el siguiente

proceso, producir antes de que lo necesite el siguiente proceso o producir más rápido de lo que requiere el siguiente proceso. Las principales causas de la sobreproducción son:

- Una lógica “just in case”: producir mas de lo necesario “por si acaso”.
- Hacer un mal uso de la automatización y dejar que las maquinas trabajen al máximo de su capacidad.
- Una mala planificación de la producción.
- Una distribución de la producción no equilibrada en el tiempo.

Muda de espera

La espera a que las maquinas hagan el proceso debe ser eliminada. En vez de maximizar la utilización de las maquinas, lo que se tiene que promover es maximizar la eficiencia del trabajador. Las causas de la espera pueden ser:

- Hacer un mal uso de la automatización: dejar que las maquinas trabajen y que el operador esté a su servicio cuando debería ser lo contrario.
- Un mantenimiento no planeado que obligue a parar la línea para limpiar o arreglar una avería.
- Un largo tiempo de arranque del proceso.
- Una mala planificación de la producción.
- Una distribución de la producción no equilibrada en el tiempo.
- Problemas de calidad en los procesos anteriores.

Muda de inventario

Es la existencia de material entre diferentes operaciones debido a lotes de producción muy grandes o de procesos con un tiempo de ciclo muy grande. Las causas de esta pérdida pueden ser:

- Prevenir la compañía de posibles casos de ineficiencia o problemas inesperados en el proceso.
- Un producto complejo que pueda ocasionar problemas.
- Una mala planificación de la producción.
- Prevenir la compañía de posibles faltas de material por ineficiencia de los proveedores.
- Una mala comunicación.
- Una lógica “just in case”: tener stock “por si acaso”.

Muda de procesos innecesarios

Tienen que ser eliminados haciéndose la pregunta, por qué un proceso es necesario y por qué un producto es producido. Todos los procesos innecesarios tienen que ser eliminados. Las posibles causas de este tipo de pérdidas son:

- Una lógica “just in case”: hacer algo “por si acaso”.
- Un cambio en el producto sin que haya un cambio en el proceso.
- Los requerimientos del cliente no son claros.
- Una mala comunicación.

- Aprobaciones o supervisiones innecesarias.
- Una información excesiva que haga hacer copias extra.

Muda de transporte

No añada ningún valor al producto. En vez de mejorar el transporte, éste debe ser minimizado o eliminado cuando sea necesario, por medio de celdas de trabajo, por ejemplo.

El transporte de material puede ser causado por:

- Una mala distribución en la planta.
- El producto no fluye continuamente.
- Grandes lotes de producción, largos tiempos de suministro y grandes áreas de almacenamiento.

Muda de movimiento

Movimiento de los trabajadores, de las maquinas o del producto. Las causas más comunes de movimiento innecesario son:

- Eficiencia baja de los trabajadores (por ejemplo, no aprovechan un viaje a una zona de mala accesibilidad para hacer todo lo necesario allí, en vez de ir dos veces).
- Malos métodos de trabajo.
- Mala distribución en la planta.
- Falta de orden, limpieza y organización (por ejemplo, si no se encuentran las herramientas es necesario un movimiento de los operadores para buscarlas).

Muda de productos defectuosos

Prevenir los defectos, en vez de buscarlos y eliminarlos. Las causas de estos defectos pueden ser:

- Falta de control en el proceso.
- Baja calidad.
- Un mantenimiento mal planeado.
- Entrenamiento de los operadores insuficiente.
- Mal diseño del producto.

Desaprovechar trabajadores

No aprovechar las habilidades de la gente, por diferentes causas como:

- Una cultura y política de empresa anticuada que subestima a los operadores.
- Insuficiente entrenamiento a los trabajadores.
- Salarios bajos que no motiven a los trabajadores.

La mayoría de pérdidas se pueden clasificar en uno de estos ocho tipos. Todas las organizaciones deben tener como objetivo eliminarlas si quieren disminuir el coste, reducir el tiempo de suministro y aumentar el rendimiento.

El Value Stream Mapping es una herramienta para analizar y eliminar las pérdidas de las cadenas de suministro.