

## Lean

Algunas palabras encierran una connotación emotiva, porque previamente se ha generalizado un determinado efecto que se liga con ellas de tal modo que, al usarlas, provocan ciertas reacciones en los receptores.

Tal es el caso, en inglés, del adjetivo “lean”, entre cuyas varias acepciones se encuentran “que contiene poca o ninguna grasa” o “sin exceso o desperdicio”.

Cuando nos hablan de “lean” lo asociamos con bello o virtuoso y tendemos a su búsqueda casi inconsciente, sin reflexionar demasiado sobre los efectos colaterales.

Lean manufacturing, tal como fuera desarrollado por Toyota y presentado en 1990 por James P. Womack, Daniel Roos, y Daniel T. Jones en “The Machine that Changed the World”, específicamente como una filosofía de gestión tendiente a reducir las fuentes de desperdicio, le ha otorgado ese sello distintivo a la palabra “lean”. La medicina también ha contribuido a esa noción de las bondades de lo “lean”, con los consejos sobre la reducción de la ingesta de los alimentos con más grasa.

Es natural que el concepto de “lean” se haya extendido a otras actividades, buscando siempre la sana reducción de desperdicios. Sin embargo, nos encontramos en ciertos casos que la conducta se ha llevado a extremos en los que de “delgado” se pasó a “anoréxico”, y el sistema ha dejado de cumplir la función para la que fue diseñado. Entonces nos preguntamos ¿Cuál es el límite?.

En particular, bajo la aplicación de “lean” a Mantenimiento, aparece la noción de Lean Maintenance.

La idea básica, incuestionable como principio, es reducir las tareas innecesarias y concentrarse en aquéllas que realmente agregan valor. Observamos que los problemas comienzan a aparecer en la implementación práctica cuando la evaluación de lo que es imprescindible no es clara y se comienza, por ignorancia de los efectos a largo plazo, a adoptar políticas de funcionamiento hasta la falla que repercuten, a futuro, en una degradación de la organización, equipos y sistemas. De esta situación puede no salirse nunca, o hacerlo a costa de un gasto muy grande. Y en cualquier caso, con una pérdida o desgaste de los recursos humanos irreversible.

La función de los equipos deja de cumplirse en su nivel óptimo y esto perjudica el funcionamiento de la organización y su capacidad de generar riqueza. Finalmente,

y porque se emplean indicadores de gestión engañosos que miden sólo comportamientos locales desentendiéndose del impacto global en la “bottom line”, las causas pasan desapercibidas y las compañías perseveran en esos comportamientos perversos sin darse cuenta ni aprovechar su verdadero potencial.

Por ello advertimos sobre los riesgos de aplicar técnicas de reingeniería, RCM, PMO y otras afines fuera de los principios básicos con el ánimo de reducir presupuestos de mantenimiento que finalmente se pagarán con creces. Estas conductas muchas veces son estimuladas por consultores más dispuestos a satisfacer a sus clientes y a profundizar en su idea original de cortar gastos que a aconsejarles, por el contrario, que están por cometer un error.

Las técnicas y los indicadores de gestión, aplicados a conciencia y con responsabilidad, son las mejores herramientas para conseguir un mantenimiento eficiente y eficaz, pero también pueden convertirse en armas que afecten, solapadamente, al funcionamiento de toda la organización.