

Método A3 para rediseñar procesos

*Guía de orientación
al método*



El Método A3 Problem Solving

Pedidos que llegan tarde, especificaciones que no se cumplen, defectos en un producto, quejas de los clientes, ventas por debajo de lo esperado, los costes que se han disparado,... son problemas que podrían tener lugar en cualquier empresa, grande o pequeña, de cualquier sector.

Si los intentamos resolver aplicando un enfoque intuitivo corremos el riesgo (¡casi seguro!) de caer en alguna de las muchas trampas que nos acechan. Son trampas como, por ejemplo, saltar directamente a la solución sin atacar las causas de fondo, definir mal el problema o dejarnos llevar por nuestros supuestos.

El Método A3 Problem Solving es un método que está reconocido mundialmente por su eficacia, tanto para atacar los problemas como para promover la mejora continua.

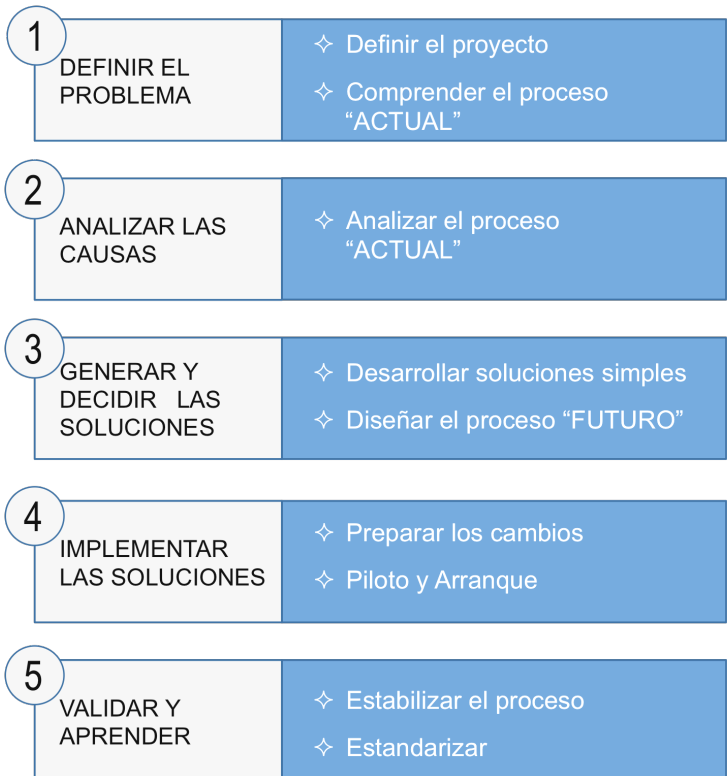


Además, el Método A3 implica una forma de pensar y de actuar. Es el A3 Thinking, que promueve la implicación de las personas y el trabajo en equipo.

Los 5 pasos del Método A3 para rediseñar procesos

El Conseguir procesos simples y fluidos es, en esencia, resolver un problema: eliminar lo superfluo y desarrollar soluciones simples para que las actividades del proceso se centren en añadir valor al cliente de forma ágil y flexible.

Los 5 PASOS del Método A3 se centran en estas acciones:



Kit de Técnicas

Para aplicar el método A3 es muy conveniente, por no decir imprescindible, utilizar técnicas para desarrollar con eficacia y rapidez cada uno de los pasos.

Esta tabla muestra una selección de técnicas que consideramos fundamentales.

No hay que utilizarlas todas necesariamente. Es como una “caja de herramientas”, se saca solo lo que se necesita.

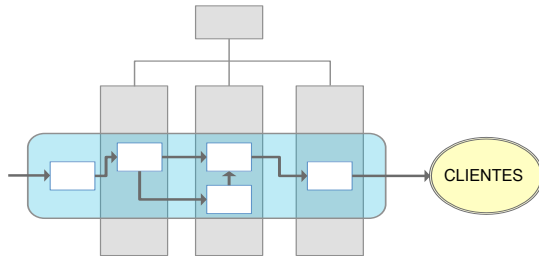
MÉTODO A3 para REDISEÑAR PROCESOS		KIT de TÉCNICAS
Paso 1 DEFINIR EL PROBLEMA	✧ Definir el Proyecto ✧ Comprender el proceso “ACTUAL”	• Mapa del Proceso
Paso 2 ANALIZAR LAS CAUSAS	✧ Analizar el proceso “ACTUAL”	• VSM – Value Stream Map • Ishikawa • Los 5 Por qué
Paso 3 GENERAR Y DECIDIR LAS SOLUCIONES	✧ Desarrollar soluciones simples ✧ Diseñar el proceso “FUTURO”	• Brainstorming • Mind-Mapping • Lateral Thinking • Los 6 sombreros • Poka-Yoke
Paso 4 IMPLEMENTAR LAS SOLUCIONES	✧ Preparar los cambios ✧ Piloto y Arranque	• Diagrama de Gantt • AMFE (Análisis de Riesgos)
Paso 5 VALIDAR Y APRENDER	✧ Estabilizar el proceso ✧ Estandarizar	• Gráficos de Control (SPC) • Ficha del Proceso • Retrospectiva

Lean Thinking

Podríamos resumir que Lean Management sirve para

- Generar más VALOR
- Más FLUIDEZ: flexibilidad, rapidez, agilidad en los procesos
- Reducir el DERROCHE: Optimizar la utilización de los recursos concentrándolos en tareas de valor añadido.

más VALOR
más FLUIDEZ
reducir el
DERRCHE



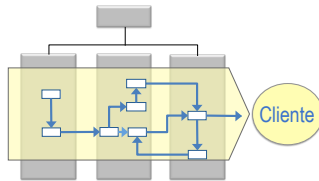
Lean Management no es únicamente una metodología y un kit de herramientas. Es sobre todo un sistema de gestión que implica una forma de pensar y que se impregna en toda la organización.

A esta forma de pensar se conoce como “Lean Thinking” o Mentalidad Lean.

Principios de
la Mentalidad
LEAN

- ✧ Procesos transversales enfocados en el cliente
- ✧ Aprender a ver el Derroche
- ✧ Buscar la Simplicidad
- ✧ Crear sistemas PULL (flujo tirado)
- ✧ A3 Thinking (forma de pensar para resolver problemas e impulsar la Mejora Continua)

Procesos transversales enfocados en el cliente

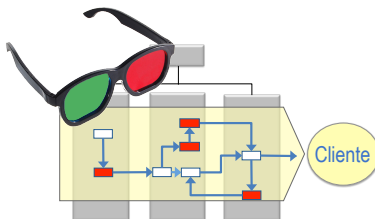


Concepto de proceso como flujo de actividades que atraviesan los departamentos con foco en añadir valor para el cliente.

El cliente (interno o externo) es el centro del pensamiento Lean.

Todo gira en torno a la experiencia que queremos que tenga el cliente con la empresa.

Aprender a ver el Derroche

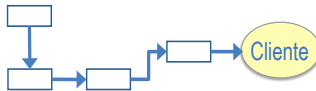


En el lenguaje Lean, Derroche es toda actividad que NO aporta valor al cliente del proceso.

Es decir, esperas, correcciones, re-trabajos, pasos burocráticos, etc.

Y para eliminarlo, el primer paso es aprender a verlo.

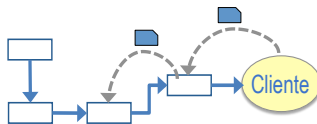
Buscar la simplicidad



La simplicidad no es fácil. Implica esfuerzo e innovación. Se trata de eliminar lo superfluo y centrarse “simplemente” en lo que añade valor al cliente.

Los procesos han de ser ágiles y fluidos para responder a la demanda del cliente con flexibilidad y rapidez.

Crear sistemas PULL (flujo tirado)



Un sistema PULL crea flujos de trabajo de acuerdo a la demanda del cliente. Es como si el cliente “tira” del proceso.

Obliga a ser ágil y flexible. Pone atención en el óptimo global.

Por el contrario, el flujo tradicional es PUSH (empujado). Encubre la falta de agilidad y flexibilidad con inventarios y esperas intermedias.

A3 Thinking

Promueve la implicación de las personas y el trabajo en equipo.

El método y las técnicas son importantes pero lo que realmente hace que funcionen son las personas, su actitud y su modo de pensar para resolver los problemas.

El A3 Problem Solving incorpora los fundamentos culturales del Lean Management aplicados a la resolución de los problemas.

Lean es una metodología de mejora, desarrollada originalmente por Toyota, que se centra en que los procesos sean fluidos añadan valor al cliente. Actualmente se aplica en empresas tanto industriales, como de servicios.



En A3 Thinking es una forma de pensar y de actuar, que promueve la implicación de las personas y el trabajo en equipo

Veamos las ideas principales que expresan de forma resumida en qué consiste el A3 Thinking. Lo hemos sintetizado en 6 puntos:



**Los problemas los
resuelven las personas**

Buscar siempre el diálogo y la implicación de las personas. Recordar que todas las personas son “solucionadores de problemas”

En este sentido, el Método A3 es también una potente herramienta para desarrollar autonomía en los demás y que esta autonomía esté alineada con los objetivos de la empresa.



GEMBA
“Ir a ver y escuchar”

GEMBA es un palabra japonesa que significa “lugar REAL donde ocurre la acción”.

La esencia de “Ir al Gemba” es que para tener una visión amplia y precisa de lo que está sucediendo, hay que ir al lugar donde ocurren las cosas y observar, preguntar..., escuchar a las personas que están allí.



**No saltar directamente
a la solución**

Nunca saltar precipitadamente a la solución.

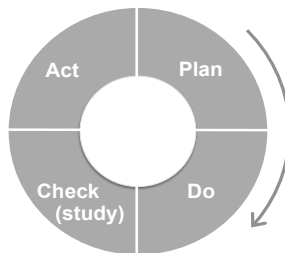
Antes de hablar de soluciones hay que definir bien el problema y analizar las causas de fondo. Y, sobre todo, haberlo hecho en equipo.

No quedarse con soluciones superficiales o aparentes.



Una cultura que permite que los problemas no se escondan, sino que queden evidentes y, así, resolverlos.

Porque es una cultura que se focaliza en entender por qué suceden los problemas y se focaliza en la mejora continua, no en la búsqueda de culpables.



Este espíritu de mejora continua también se conoce como KAIZEN.

Su puesta en práctica viene representado por el ciclo PDCA, que se convierte en una forma de pensar.

- **Planificar:** Determinar qué se quiere conseguir y cómo lograrlo.
- **Hacer:** Implementar las acciones planificadas.
- **Evaluar** si se han conseguidos los resultados previstos. Extraer conclusiones y aprender.
- **Actuar:** Si se ha logrado lo esperado, estandarizar los cambios para que la mejora se consolide. Si no se ha logrado, revisar los planteamientos y reiniciar el ciclo con una nueva planificación.

El ciclo PDCA (Plan – Do – Check – Act) se originó en Japón en los años 50, de la mano de los padres de la gestión de la calidad como Edwards Deming, Joseph Juran y Walter Shewart. Hoy en día se considera el corazón de los sistemas de calidad.



Buscar la Simplicidad

La simplicidad no es fácil. Implica esfuerzo e, incluso, innovación.

Se trata de eliminar lo superfluo y centrarse “simplemente” en lo que añade valor al cliente.

“La simplicidad es la máxima sofisticación”

Leonardo da Vinci



Compartir y aprender
en la organización

El A3 Tinking es una forma de pensar que nos recuerda que tan importante son los resultados como el aprendizaje.

Aprendizaje tanto a nivel individual, como a nivel organizacional. Es decir, cómo aprendemos a hacer las cosas de forma diferente y cómo propagamos el conocimiento en la organización.

“Mantener el foco de las actividades en dos cosas a la vez: Aprendizaje y Resultados”

Taiichi Ohno

procesos simples y fluidos

theflowfactory

www.theflowfactory.es