

Cómo implantar el *Lean* *Management*

Salvador Busquets

PID_00219700

Índice

1. Cómo implantar el <i>Lean Management</i>.....	5
---	----------

1. Cómo implantar el *Lean Management*

El *Lean Management* no tiene un modo de implantación formal determinado y cada empresa es un caso de implantación único. No es posible extrapolar experiencias, ya que el punto de partida de cada empresa es distinto (sector, mercado, posicionamiento y entorno).

Además, se trata en última instancia de generar una dinámica propia de mejora, por lo que la adaptación a las características de cada caso es indispensable. Por todo ello, las ideas centrales del pensamiento *Lean* no incluyen una metodología de implantación.

Según Womack y Jones (*Lean Thinking*), el plan de acción para implantar el *Lean Management* es el siguiente:

1) Lograr el arranque

- Encontrar un agente del cambio (líder).
- Procurarse el conocimiento.
- Encontrar una palanca aprovechando la crisis o creando una.
- Olvidar por el momento la estrategia excelente.
- Cartografiar sus flujos de valor.
- Empezar tan pronto como sea posible con una actividad importante y visible.
- Exigir resultados inmediatos.
- Ampliar el campo de acción, tan pronto haya tomado impulso.

2) Crear una organización que canalice los flujos

- Crear una función de promoción *Lean*.
- Tratar el problema del personal sobrante al principio.
- Diseñar una estrategia de crecimiento.
- Eliminar a los que se oponen al cambio.
- Después de reorganizar algo, reorganizarlo de nuevo.
- Dos pasos adelante y uno atrás es aceptable; no dar pasos adelante, no lo es.

3) Poner en práctica sistemas que estimulen el pensamiento *Lean*

- Utilizar el despliegue de políticas.
- Crear un sistema contable *Lean*.
- Retribuir al personal de acuerdo con los resultados de la empresa.
- Hacer que todo sea transparente.
- Enseñar a todos el pensamiento y las técnicas *Lean*.

- Dar a la maquinaria el tamaño adecuado.

4) Concluir la transformación

- Convencer a proveedores y clientes para que sigan su ejemplo.
- Desarrollar una estrategia global *Lean*.
- Pasar del liderazgo de arriba hacia abajo a las iniciativas de abajo hacia arriba.

Desde un punto de vista temporal, los pasos son los siguientes:

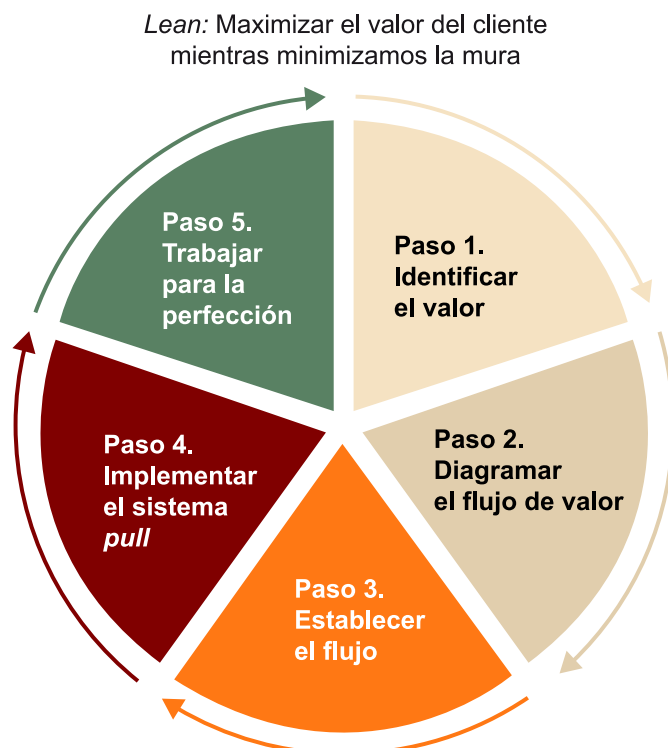
1) **Identificar el valor.** Definir valor desde la perspectiva de los clientes y expresar valor en términos de un producto o servicio específico.

2) **Diagramar el flujo de valor.** Diagramar todos los pasos con valor añadido o sin valor añadido para entregar un producto o servicio al cliente.

3) **Establecer el flujo.** Establecer un flujo continuo de productos, servicios e información de principio a fin del proceso.

4) **Implementar el sistema *pull*.** No se debe hacer nada aguas arriba del proceso hasta que el cliente aguas abajo muestra la necesidad, la demanda real *pull* (estira) el producto/servicio a través del flujo de valor.

5) **Trabajar para la perfección.** Eliminar la mura de modo que todas las actividades creen valor para el cliente a través de la mejora continua.



Visto desde un punto de vista organizativo, el modelo de transformación que supone el *Lean Management* supone generar un cambio que permita su desarrollo en la empresa.



Los cimientos del edificio en el que se basa la transformación *Lean* son el *Lean Thinking* y la **práctica**:

- Todo el mundo debe ser capaz de generar valor.
- Foco: mejorar y desarrollar a las personas.

Los pilares son la mejora de los procesos y el desarrollo de las capacidades. Estos dos pilares deben estar bien balanceados, no debe desarrollarse uno sin que el otro tenga su mismo desarrollo, ya que el nivelado de ambos es lo que sustenta el edificio. El número de practicantes de *Lean* debe estar de acuerdo con los procesos y actividades de mejora, o no se avanzará correctamente y el sistema se puede colapsar.

1) **Aplicar la mejora a algo concreto.** Obtener resultados inmediatos para conseguir alentar la actividad.

2) **Desarrollar a las personas.** Debe ser un proceso constante, desarrollando las capacidades para resolver problemas a todos los niveles de la compañía.

3) **Desarrollo del plan.** Identificar claramente cuál es el propósito, cuál es el problema que tratamos de resolver y la diferencia (Gap) entre la situación actual y la propuesta. Revisar la capacidad de la organización para cambiar.

4) **Un punto clave es identificar por dónde empezar.** Se debe empezar por algo pequeño; si es necesario se debe trocear. El propósito es experimentar y aprender. Se trabaja iterativamente para alcanzar un objetivo definido, en un camino de aprendizaje continuo. A través de la iteración de esta actividad es como se ajusta el sistema de transformación *Lean*.

En el centro del edificio está la gestión del liderazgo; deben definirse claramente los roles y las responsabilidades en esta transformación. Para definir estos roles hay que hacerse las preguntas siguientes:

- **En interno:** ¿Quién es el patrocinador (*sponsor*) o el *champion*? ¿Quién es el líder de cada transformación?
- **En externo:** ¿Quién es el *sensei* o arquitecto?

En la cima de la casa está el problema que queremos resolver, la aproximación situacional a este con un objetivo dirigido al valor para el cliente.

La transformación *Lean* es un cambio en la organización y, como tal, es muy importante la propia gestión del cambio. Las empresas sufren constantes evoluciones, no siempre motivadas por voluntad propia, muchas veces para adaptarse a la realidad cambiante del mercado. El modo de trabajar en cualquier empresa hoy no es equiparable a como se realizaba hace una década, cinco años o incluso tres años. Asimismo, no somos capaces de visualizar cómo será la empresa en el plazo de una década, cinco años o tres años, por eso al iniciar este cambio hay que tener una ruta definida aunque no es posible tener una foto del escenario final, ya que este es cambiante. Por ello, es necesario ir realizando cambios mediante actividades de mejora en la dirección correcta hacia el propósito definido sin esperar tener dibujado el escenario global final.

Hay que gestionar el cambio que se va a producir en las personas, en sus formas de hacer y de pensar, el cambio de enfoque, de objetivos, metas e indicadores.

Para realizar cualquier cambio importante en una organización, y la transformación *Lean* lo es, hay que establecer un sentido de urgencia al cambio para conseguir ganarse la necesitada cooperación. Para ello, el rol de la dirección general es clave y su compromiso vital para el éxito del cambio.

Su rol es el de liderar el cambio. Soportar la presión ante el accionariado. Proteger a los agentes del cambio, arroparlos, protegerlos y animarlos frente a los fracasos. Valorar los progresos, los plazos y establecer los siguientes pasos.

El equipo (los agentes del cambio) debe estar correctamente dimensionado y con las capacidades adecuadas para llevarlo a cabo; debe estar formado por perfiles distintos de diferentes niveles jerárquicos. Debe estar bien motivado y guiado, convencido y con una clara y asimilada visión *Lean*.

Para realizar la transformación *Lean* se debe disponer de una visión global, obtenida mediante un análisis del flujo de valor actual (VSM inicial) y una propuesta global para el flujo de valor (VSM propuesto). Cada función de la compañía se tratará de forma independiente con sus propias fases de implantación.

La implantación se estructura en las diversas funciones de la compañía empezando por aquellas que más impacto tienen sobre el producto o servicio que se genera. Las funciones soporte de las primeras deben ser tratadas en una segunda fase y finalmente las funciones generales, las más externas (recursos humanos, administración).

Los procesos clave de la organización son los que añaden valor al cliente; cualquier proceso que no añade valor al cliente es un desperdicio. En este caso se nos presentan dos tipos de procesos o actividades sin valor:

- Actividades o procesos sin valor añadido para el cliente pero necesarios.
- Actividades o procesos sin valor añadido para el cliente e innecesarios.

El segundo tipo representa una pérdida de tiempo y dinero indiscutible, y debe ser eliminado cuanto antes. Las actividades sin valor pero necesarias, primer tipo, deben estudiarse y plantear formas alternativas de ejecutarlas de manera más eficiente.

Una vez identificados los procesos clave, es decir, aquellos procesos por los que nos pagan los clientes, podremos medir con qué eficiencia los desempeñamos. ¿Lo podríamos hacer mejor o de otro modo? Hacer las cosas mejor reportará mayor valor y satisfacción al cliente y, por tanto, la organización obtendrá mayores beneficios debido tanto a la reducción de gastos innecesarios como a la fidelización del cliente.

Medir nos permite conocer en qué medida se demanda el producto que generan nuestros procesos clave, el grado de utilización de su capacidad real de trabajo y si tenemos las cargas de trabajo niveladas en la empresa. De nada nos sirve producir antes de tiempo o en mayor cantidad de lo necesario. No sirve de nada contabilizar más asientos de los efectivamente realizados, o preparar más vacunas de las que se vayan a administrar un día, o fabricar piezas para stock, etc.

Seamos eficientes, trabajemos bien y lo necesario. No se trata de trabajar más sino de trabajar mejor. Obtener el máximo rendimiento con el mínimo esfuerzo es ser más eficiente, significa consumir la menor cantidad de recursos para obtener el máximo rendimiento del uso de estos. Hay que esforzarse, pero en la dirección adecuada.

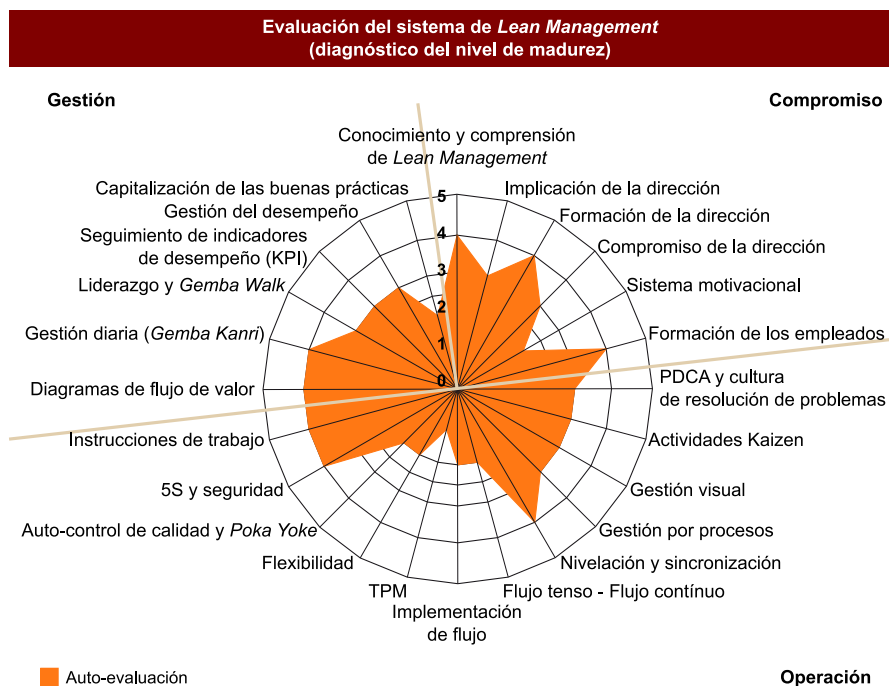
Estabilicemos las cargas de trabajo. Tener que atender picos de trabajo exige tener capacidad en exceso infrautilizada durante mucho tiempo o aceptar que se den retrasos en la entrega del producto o servicio. Esto lo podemos evitar anticipando el trabajo, planificar, crear sistemas de trabajo pulsantes según la demanda y crear un flujo de trabajo constante y nivelado al recurso con menor capacidad de trabajo.

Una vez hemos definido un flujo de trabajo, hemos de estabilizarlo. Crear un flujo estable y continuo de trabajo nos permitirá gestionar mayores cantidades de trabajo con menor esfuerzo. Para ello, hemos de crear un sistema de trabajo a prueba de errores que nos evite los re-trabajos, la vuelta atrás, las prisas o los olvidos. Evitar los imprevistos.

El *Lean* es una filosofía de trabajo y de vida. No se trata de buscar la excelencia inmediata, en el *Lean* se defiende el trabajo continuo, las pequeñas victorias. No hay que preguntarse cuál será la mejor de las formas posibles, si se ve una oportunidad de mejora hay que hacerlo; está permitido equivocarse, pero hay que equivocarse en la dirección correcta.

El impacto de la implantación de la transformación *Lean* puede ser medido a través de métricas tales como los niveles de satisfacción del cliente y la reducción de costes operacionales.

Se puede realizar un diagnóstico del estado de implantación *Lean Management* en la empresa que permite ver su posicionamiento y compararse con la competencia, el sector o las empresas referenciales del sector.



Se analizan los tres segmentos siguientes:

1) **Compromiso.** Se evalúan los aspectos que inciden en la formación, implicación y compromiso de la dirección y los empleados:

- Conocimiento y comprensión de *Lean Management*.

- Implicación de la dirección.
- Formación de la dirección.
- Compromiso de la dirección.
- Sistema motivacional.
- Formación de los empleados.

2) Operación. Se evalúan los aspectos que definen la operativa de la empresa, su sistema operativo y el desarrollo de las herramientas *Lean*:

- PDCA y cultura de resolución de problemas.
- Actividades Kaizen.
- Gestión visual.
- Gestión por procesos.
- Nivelación y sincronización.
- Flujo tenso-flujo continuo.
- Implantación de flujo.
- TPM.
- Flexibilidad.
- Auto-control de calidad y *Poka Yoke*.
- 5S y seguridad.
- Instrucciones de trabajo.

3) Gestión. Se evalúan los aspectos relacionados con el seguimiento de la actividad de la empresa:

- Diagramas de flujo de valor.
- Gestión diaria (*Gamba Kanri*).
- Liderazgo y *Gemba Walk*.
- Seguimiento de indicadores de desempeño (KPI).
- Gestión del desempeño.
- Capitalización de las buenas prácticas.

