

# NO ES LEAN TODO LO QUE RELUCE

---

NOTA TÉCNICA



knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor

A pesar de que el Lean es una filosofía de empresa cuya simiente proviene de la cultura oriental, y que tiene por lo tanto en sus raíces la tradicional serenidad nipona, serenidad fielmente reflejada en la forma de reaccionar frente a la adversidad, es frecuente encontrarse organizaciones que se ponen nerviosas en su intento de tirar proyectos adelante basados en la filosofía Toyota, el idolatrado TPS.

Este sentimiento de frustración no dista mucho del sentimiento de frustración que siente un bebé de doce meses cuando intenta dar sus primeros pasos, incapaz de comprender que le hace revolcarse por el suelo continuamente, cuando los adultos parecen moverse sin esfuerzo. Ese proceso de aprendizaje en un niño es natural, pero en las organizaciones el margen del que se dispone para caerse continuamente y volverse a levantar es limitado.



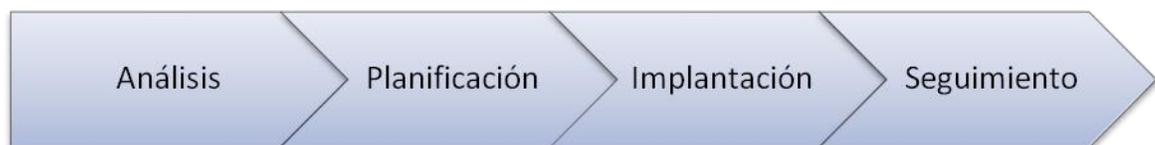
Este artículo pretende ser una ayuda para que las organizaciones identifiquen en que aspectos deben tratar de superarse para seguir el camino de Toyota. Si en algún momento se la ha pasado lanzar un proyecto de implantación de Lean Manufacturing y el horizonte temporal que se ha marcado es inferior a los 4 años, debe seguir leyendo.

He tratado de resumir las principales causas de fracaso que en el pasado me he encontrado en diversidad de compañías y sectores. Sin pretender haber sido exhaustivo, pues la base de este artículo no es un estudio científico, después de repasarlo lo encuentro muy coherente con gran número de vivencias profesionales.

Todo proceso de cambio debe estructurarse en 4 fases:

1. Análisis.
2. Definición del plan de actuación.
3. Implantación de cambios.
4. Seguimiento para la mejora.

Los principales puntos débiles en proyectos de Lean los he agrupado siguiendo este esquema.



### En la fase de análisis:

- El Lean no es un tema únicamente de producción.
  - En las compañías realmente Lean hasta los responsables de la limpieza hacen Kaizen del cuarto de los productos de la limpieza.

- Falta de profundidad en el análisis.
  - La única forma de saber a dónde llegarás es saber de dónde partes, es la única forma de huir de soluciones pre empaquetadas y precocinadas, el *fast-food* aplicado a la gestión. Cada organización es extremadamente diferente. Y la diferencia está en las personas. Un profundo análisis del perfil de los mandos es necesario para el éxito, máxime si quieres hacer un proceso acelerado, atacando los cuellos de botella, que no están en planta, están en las cabezas.
- Evaluación de las necesidades estratégicas de la compañía.
  - ¿Hace falta ser 100% lean para mañana? Haciendo caso de Porter, si las fuerzas competitivas no lo exigen, no hace falta. Cuando el record de salto de longitud era de 7m, nadie intentaba batirlo llegando a los 8:90, era un desperdicio de energía. Tiende a imperar la filosofía “Burro grande ande o no ande”.



### En la fase de definición del plan:

- Definir proyectos excesivamente técnicos.
  - Puedes hacer una súper-mejora solo tocando *layouts* y montando *kanbans*. Pero te estás quedando con lo anecdótico del Lean, será un proyecto superficial, no soportado por las personas y que, cambios a futuro, pueden hacer caer lo construido.
- Inadecuada secuenciación de proyectos.
  - ¿Tu prioridad es reducir circulantes, acortar plazos o reducir costes? Empezar por el circulante puede financiar el resto del proyecto. Puede ser un buen comienzo. Empieza con resultados a corto, un buen golpe de efecto y toda la organización se sube al carro.
- Marcarse horizontes poco realistas.
  - Si el proyecto es superficial 12 meses para conseguir un cierto impacto y animarnos está bien. Pero es mejor enmarcarlo en un proyecto corporativo de cambio de cultura organizativa, liderado por Dirección General y con un horizonte de 4 años fácilmente.



## En la fase de implantación:

- Falta de comunicación. Que se moje la dirección, ¿Qué objetivos se persiguen? Un plan de comunicación interno bien hecho puede ser la mejor inversión para empezar. Existen excelentes especialistas en ello. Un proyecto Lean debe ser un proyecto de TODOS.
- Falta de disponibilidad de recursos.
  - Hoy en día raramente hay recursos excedentes y los que me sobran, ¿Son los más adecuados? Ten claro si lo puedes hacer internamente o fácilmente el proyecto se te puede alargar, retrasando el retorno. Hay especialistas que juegan a variable, búscalos.
- Falta de inversión en las personas.
  - Frecuentemente se olvida que el pilar de la gestión son los supervisores, deben ser las estrellas. Si los principales implicados son directivos, Ingenieros, falta algo. El desarrollo de los supervisores/jefes de equipo/encargados es la asignatura pendiente de este país y no es un colectivo fácil de abordar. ¿Quién está dispuesto a dedicarles tiempo?



## En la fase de seguimiento:

- Falta de gestión específica para la consolidación.
  - La gestión en un proyecto de Lean se desarrolla a dos niveles la gestión asociada a los medidores naturales (OEE, Tasa de servicio,...) y los asociados a la implantación, básicamente ligados a auditorías de implantación. Son los indicadores del responsable global del proyecto.
- Cambios en el equipo directivo (arranca-para).
  - Si los horizontes no son realistas, si la comunicación no ha sido buena, si no hemos trabajado adecuadamente a las personas, un proyecto de implantación de Lean puede ser un proyecto de desgaste para los directivos implicados. La salida de un directivo puede ser la puntilla que acabe con todo el trabajo realizado con las personas.



- Falta de intensidad en el seguimiento.
  - La consolidación de los hábitos lleva tiempo. La tentación de ahorrarse recursos en un programa de seguimiento exhaustivo puede ser fuerte. Las personas somos duras y un proyecto de Lean es un proyecto de personas. Si las personas no cambian, poco ha cambiado. Se requiere de tiempo, no bajemos la guardia antes de tiempo.

©Fernando Gastón Guirao  
*Socio Director de Improva*