



Michel Baudin, en el centro, durante la entrevista con José Ignacio Erausquin y Roberto Cortés, socios de ASENTA.

Un sistema **Lean Production** (Producción Ajustada) tiene como objetivo, responder en calidad y plazo a las necesidades de los clientes, utilizando el mínimo de recursos. Basa su efectividad en el control y sincronización de los procesos, la fiabilidad y flexibilidad de los equipos, la simplificación del flujo de materiales y la combinación y equilibrado del contenido de trabajo de las personas.

En definitiva, se trata de una estrategia de gestión orientada a eliminar el desperdicio en los procesos y aportar más valor a los clientes.

MICHEL BAUDIN

COLABORADOR ESTRATÉGICO DE ASENTA

Función de la Dirección en un proceso Lean

Recientemente invitado por la Universidad de Mondragon, Michel Baudin, experto reconocido en gestión de las operaciones y técnicas avanzadas de producción, cambió impresiones con sus colegas de ASENTA en torno a aquellas técnicas que consiguen desplegar la Excelencia Operacional en la gestión de las organizaciones.

¿Cuál es la tarea de la Dirección cuando se trata de implantar un Modelo de gestión Lean?

Depende del nivel directivo y del área funcional. La decisión debiera ser tomada por el CEO, quien tendría que ser capaz de trasladarla al resto de la organización. El CEO tiene que entender la magnitud del proyecto y comprometerse de lleno,

necesita reunirse personalmente con los equipos implicados y atender sesiones de seguimiento. Por su parte, los Supervisores de producción están en el extremo opuesto de la escalera ejecutiva y combinan el acceso directo a los operarios con la autoridad para requerir el apoyo de logística, mantenimiento, calidad y otras áreas. Ello les sitúa en una

posición única para liderar con eficacia los proyectos Lean en el taller y la oficina.

¿Qué debe conocer el directivo?

Lean no es una disciplina que se pueda dominar con leer un libro en un avión o atender un curso de un día. Es el resultado de sesenta años de desarrollo en Toyota y otras compañías, construido sobre el conocimiento en fabricación que existía a mediados del siglo XX, con un amplio contenido técnico y de gestión. Los directivos no necesitan profundizar en sus aspectos técnicos, bastaría con que fueran capaces de comprenderlos y reconocerlos. Deben, sin embargo, manejar con destreza el lado gerencial que incluye tanto las competencias propias para liderar la transformación de una organización a Lean como la gestión de las actividades diarias una vez acometida dicha transformación. Todo ello abarca desde métodos para desplegar la estrategia como Hoshin Planning hasta reuniones diarias de comienzo de jornada y planes de desarrollo para operarios.

¿Cómo se asegura una implantación eficaz de un proceso de transformación Lean?

Con compromiso y consistencia. Ello no significa que exista una solución única que encaje en cualquier problema. La esencia de Lean no está en las herramientas sino en los principios subyacentes.

¿Es necesario crear infraestructuras de apoyo?

Idealmente, no. Lean es trabajo de cada uno. Con el tiempo, se convierte en “la manera como hacemos las cosas” y no necesita un nombre o etiqueta. Pero resulta que todas las organizaciones encuentran necesario contar

“**Los proyectos Lean siempre tienen un objetivo dual, mejorar el desempeño y desarrollar las capacidades”**

con algún tipo de apoyo formal. Incluso Toyota tiene una División de Consultoría de Gestión de las Operaciones.

En tal caso, ¿qué errores conviene evitar?

Al crear este tipo de apoyos es fundamental definir bien su ámbito de actuación. Por ejemplo, si al inicio se crea una oficina a nivel corporativo, puede pasar que no tenga suficiente contacto con las fábricas y se centre en la estandarización más que en la eficacia, coartando la creatividad que la empresa necesita para desarrollar su propia versión de Lean. Otro riesgo, a nivel de fábrica, puede ser crear un Departamento de Ingeniería responsable de todos los proyectos Lean. Esto sería ineficaz por dos razones. La primera es que las personas responsables de operar las líneas de producción no sentirían como algo propio lo que el Departamento de Ingeniería hubiera diseñado. No lo entenderían y no estarían motivados para hacer el trabajo. Y la segunda, que el Departamento de Ingeniería no podría ser lo bastante grande como para hacer todo el trabajo que debe hacerse. Tampoco conectarían con la gente de operaciones para conseguir la necesaria implicación, algo esencial, pues son los únicos recursos para hacer el trabajo.

¿En qué se basaría el éxito del programa?

Un programa Lean exitoso comienza con unos pocos proyectos piloto. Estos necesitan

el apoyo personal del director de planta y el liderazgo de un supervisor de producción entusiasta, generalmente con guía de algún consultor externo. Una vez que se pasa de desarrollar dos a, digamos, quince proyectos en diferentes partes de la empresa, se necesita un Comité Director, compuesto por el director y sus colaboradores directos para seleccionar proyectos, establecer prioridades, resolver conflictos de recursos y proveer un foro para que los líderes de las distintas iniciativas informen de su progreso. Enseguida, el seguimiento de los proyectos y la promoción del programa Lean requerirá designar un Coordinador a nivel general.

A nivel corporativo, los especialistas Lean pueden ayudar a las unidades a asignar recursos y compartir su experiencia, a través de visitas mutuas, reuniones de intercambio y colaboración en línea. A medida que aumentan en la empresa los conocimientos y destrezas sobre Lean, el área corporativa puede ayudar a difundir el conocimiento y permitir que vayan emergiendo los estándares en algunas actividades.

¿Existe una “hoja de ruta”?

Implantar Lean se parece más a explorar un territorio desconocido que a construir un edificio. Un mapa detallado a dos años vista se convierte en irrelevante en cuanto se pone en marcha el primer proyecto. Los proyectos Lean siempre tienen un objetivo dual, mejorar el desempeño

y desarrollar las capacidades. Los primeros arrancan sin capacidades en Lean, pero sirven de vehículo para adquirir esas competencias y esta experiencia de aprendizaje orienta en la selección de los siguientes proyectos. A los directivos les gusta disponer de “hojas de ruta” plurianuales y detalladas. Resultan alentadoras, pero en Lean son sólo ilusiones.

¿Qué compromisos visibles se requieren del Equipo directivo?

Estar presente, con regularidad, en el taller y la oficina y preguntar sobre las operaciones de rutina y los proyectos de mejora es la manera de mostrar un compromiso visible. Los directivos debieran evitar signos de rango en la indumentaria o en cualquier otra actividad social en la empresa. El mensaje debe ser: “estamos en el mismo equipo”.

¿Cuáles son las principales barreras a eliminar?

La percepción de Lean como un método de reducción de costes o un proceso que se reduce a dibujar mapas de la cadena de valor y a realizar eventos de mejora –Kaizen–. También, la falsa idea de que para implantar Lean habría que comenzar con las 5S. Y, por último, la creencia de que la cultura del país limita lo que puede lograrse en el taller o la oficina.

Y, ¿los primeros pasos a seguir?

En el año 2001 escribí un artículo titulado “Primero, no hacer daño”, que argumentaba que una implantación bien pensada

y cuidadosamente planificada se ayuda a sí misma, reinvertiendo una parte de los ahorros de los proyectos piloto en otros nuevos proyectos. Este proceso no puede saltarse poniendo dinero, porque el recurso clave no es el dinero sino las habilidades y conocimientos de la plantilla. En este sentido, el enfoque general consistiría en comenzar con una evaluación rápida de la situación actual de la empresa, que denomino análisis estratégico. Esto sirve para identificar los retos en la implantación Lean y recomendar los proyectos piloto adecuados para conseguir una profunda transformación en una pequeña parte de la fábrica y más tarde hacerlo extensivo al resto de la empresa. Años después de experimentar el poder de este enfoque trabajando con el consultor japonés Kei Abe, lo encontré bien explicado en el libro “*The Breakthrough Strategy*”, de Robert Schaffer.

¿Apuntaría algún factor común de éxito desde el punto de vista de apoyo de la Dirección?

Utilizar buenos indicadores de desempeño; dar a Lean la debida prioridad en las actividades de la empresa; mantenerse firme en los principios, pero flexible en las herramientas; proporcionar una caja de herramientas que permita a los equipos de proyecto elegir las suyas; y elegir proyectos con altos beneficios potenciales para los que la organización tenga las habilidades y capacidades requeridas.

¿Qué empresas necesitan adop-

tar un Modelo de gestión Lean?

Las de fabricación son un caso obvio, pero también se puede aplicar en otros sectores y áreas, como por ejemplo en sanidad y en el ámbito público. Sin embargo, veo al sector Servicios como una categoría demasiado amplia como para hablar de “Lean en Servicios” en general. Soy escéptico acerca de los intentos de ir hacia un Lean cósmico-global.

Para concluir, ¿qué recomendaría a quienes desconocen el significado de Lean, como primera aproximación a esta forma de gestionar?

Hay unos cuantos libros introductorios que se pueden leer para familiarizarse con el tema. Por mucho que quisiera, no puedo sugerir los míos para este fin, ya que son demasiado técnicos. Pero a quienes deseen iniciarse, les recomendaría las siguientes lecturas:

1. Fácil de leer a nivel introductorio: “*The New Manufacturing Challenge*”, de Kiyoshi Suzuki. Esta obra describe las operaciones de las fábricas que practican Lean, pero no cómo transformar una planta tradicional. Se narra el destino, pero no la manera de llegar allí.
2. En relación al aspecto gerencial: “*Getting the Right Things Done*”, de Pascal Dennis. Lectura sencilla y una buena introducción a la planificación Hoshin. Me gusta tanto este libro, que llegué a escribir su traducción al francés.
3. “*The Machine That Changed the World*”, de Womack y Jones es el resumen de un estudio comparativo de la industria automovilística mundial en la década de 1980, en el que el término Lean se utilizaba por primera vez para describir el Sistema de Producción Toyota.

“**Veo al sector Servicios como una categoría demasiado amplia como para hablar de Lean en Servicios en general**”