

World Class Series I

**asenta**  
Management Consultants



**Oscar Reges**

Socio Consultor de Asenta Management Consultants

## Lean Management

Estrategia para Transformar Organizaciones

**Son muy pocas las organizaciones que consiguen llevar a cabo una auténtico proceso de transformación Lean.** Esta realidad es debida a múltiples causas, pero podemos afirmar que la causa raíz del problema suele ser no haber adoptado Lean Management como estrategia de gestión.

Cuando una organización decide dar este paso fundamental, la Dirección debe cambiar su forma de pensar y este cambio conllevará una nueva forma de gestionar. El pensamiento Lean Thinking, es por tanto previo a la aplicación de técnicas y herramientas, que sin embargo, suele ser la forma habitual de comenzar la implantación Lean en la mayoría de las organizaciones.

La estrategia Lean Management persigue generar más Valor con menos Recursos y permite mediante la práctica de los principios Lean, que personas normales consigan resultados extraordinarios, gracias al cambio cultural que provoca en las organizaciones. Este cambio cultural viene generado por los comportamientos y hábitos de los líderes, "lo que los líderes hacen".

Adoptar Lean Management como estrategia implica que la Dirección conduzca el cambio actuando en tres ejes:

- Liderar y direccionar la organización, aportando rumbo, yendo por delante y movilizand a las personas.
- Apoyar e impulsar el cambio, estableciendo infraestructuras de apoyo para promover la implicación activa de las personas.
- Comprometerse con la acción, tomando parte activa en las actividades de mejora.

La auténtica creación de Valor tiene como propósito fundamental aportar valor a los clientes como medio para conseguir los resultados deseados, mediante cadenas de generación de valor (procesos) estables y libres de todo tipo de desperdicio. Para ello, es necesario contar con personas implicadas en la aportación de valor y en la reducción del desperdicio en todos los procesos y actividades de la empresa, trabajando en una dinámica de mejora continua que persiga permanentemente la perfección.

Sin embargo, en numerosas ocasiones nos encontramos organizaciones donde el valor para el cliente no está definido o lo está en términos vagos y confusos, las cadenas

de generación de valor son complejas y persiguen el óptimo local frente al óptimo global, el talento de las personas está infrautilizado y la mejora continua está mal entendida, sin articular y sin desplegar en toda la organización.

La respuesta adecuada que proponemos desde ASENTA para este tipo de situaciones, se basa en la mejora continua de tres pilares fundamentales: 1) Creación de valor para el cliente, incorporando su voz dentro de la organización para la toma de decisiones; 2) Cadenas de generación de valor eficientes, donde los problemas salen fácilmente a la luz y se resuelven como enfoque para eliminar todo tipo de desperdicio; 3) Contribución de las personas en la aportación de valor y la eliminación del desperdicio, apoyándose en unas condiciones adecuadamente promovidas por la Dirección.

Cuando una organización decide abordar un proceso de transformación y una vez que ha adoptado la estrategia Lean como planteamiento de gestión, corresponderá seleccionar adecuadamente las herramientas para guiar la implantación, entre las que podemos destacar:

- Despliegue de Objetivos que, mediante equipos interdepartamentales y multinivel, permite convertir los objetivos en acciones concretas que serán ejecutadas siguiendo un enfoque sistemático y estructurado en etapas, con un alto grado de transparencia y visualización de la información.
- Minicompañía que se constituye como la célula de gestión Lean, aportando el marco operativo para la gestión autónoma de las unidades de la empresa con actividades y objetivos comunes, orientados a satisfacer las necesidades de sus clientes.
- KATA de Mejora que promueve la incorporación de la sistemática de mejora en la práctica habitual de todas las personas, aplicándose en todos los procesos y actividades de la organización, mediante la implicación activa de los líderes en el papel de coach de sus colaboradores.

En conclusión, una correcta estrategia de gestión (el cómo), combinada con una adecuada estrategia de negocio (el qué), ambas derivadas de un robusto Proyecto de Empresa (Misión/Visión/Valores), permiten alcanzar resultados (el cuánto) adecuados para mantener y mejorar la competitividad de la empresa.