

NEWSLETTER

ESTRATEGIAS PARA LOGRAR UNA IMPLEMENTACIÓN LEAN EXITOSA

Los dos elementos clave para implementar “Lean” exitosamente.

Muchos lo intentan... muy pocos lo logran.

A lo largo de mis casi 29 años como consultor en Productivity he sido testigo de múltiples casos de empresas que han intentado poner en funcionamiento un Sistema de Mejoramiento Continuo de sus resultados, basado en la filosofía “Lean” creada por Toyota dentro de su TPS (siglas en inglés de su *Toyota Production System*). La realidad es que muy pocos lo han logrado. No creo equivocarme al afirmar que en más del 95% de los casos los resultados logrados han sido muy pobres, si no es que decepcionantes.



Ante una realidad tan abrumadora, las preguntas que surgen son: ¿por qué hay tantos fracasos? ¿dónde está el error?

La respuesta es simple: No han logrado entender dos conceptos que son clave y fundamentales para poder lograr una implementación exitosa de la filosofía “Lean” de Mejoramiento Continuo:

- a) Lo que significa un “**Sistema**” de trabajo
- b) Cómo cambiar la “**Cultura**” de una organización

Herramientas vs. Sistema

El primer gran error que se comete en muchas empresas es pensar que un Sistema de Mejora de los resultados se construye dando a su personal las herramientas de mejora.

He conocido de primera mano infinidad de casos de empresas que han contratado gente que dice conocer las herramientas de mejora, o bien, envían a algunas personas a que se capaciten en el conocimiento de esas herramientas de mejora, como pudiera ser el SMED, Poka Yoke, Celdas de Manufactura, Kanban, etc., pensando que eso es suficiente para poder tener operando en sus empresas un sistema de mejora. Desafortunadamente ellos no fueron capaces de darse cuenta de que **las herramientas no son el sistema**. El sistema es bastante más que tan solo capacitar o dar herramientas al personal para que resuelvan problemas.

Entendiendo lo que es un “Sistema” de Trabajo

En las empresas es bastante común hablar de “sistemas” de trabajo, pero he podido darme cuenta de que en muy pocos casos hay un claro entendimiento de lo que implica la palabra “sistema”, de manera que propondré una definición:

Un **Sistema de Trabajo** está integrado por el conjunto de **prácticas, procesos y procedimientos**, a los que se asignan **recursos y medios** tales como **herramientas, personas** con claras **funciones y responsabilidades**, así como el **tiempo** necesario para actuar de manera coordinada y así lograr determinados **objetivos**, los que cuentan con sus correspondientes **indicadores** y **metas** de resultados, que deben ser **alcanzados** de manera **eficiente y consistente**. Cuando todos esos elementos están correctamente **alineados**, el sistema no solo es **efectivo**, sino también **adaptable, mejorable y sostenible**.

En la definición anterior he remarcado en color rojo una serie de palabras que nos ayudan a identificar los elementos y las características que deben existir en un sistema de trabajo para que éste sea efectivo. Lo invito a que revise el sistema de mejora o cualquier otro sistema de trabajo que tenga en su empresa para verificar si cumple con todos esos elementos. La falta de alguno de ellos es suficiente para que ya no pueda lograr un desempeño óptimo.

Entendiendo lo que es una “Cultura”

El segundo gran error que se comete, es pensar que se puede construir un sistema de mejora sin tener que cambiar la “cultura” de la organización.

Tener un sistema de trabajo y conocer un conjunto de herramientas para la mejora no son suficientes, si en la empresa no existe esa nueva cultura de trabajo, que es el segundo elemento vital para que podamos ser capaces de construir un sistema de mejora similar al de Toyota.

Propondré ahora una definición de lo que considero que es una cultura de trabajo:

Una **Cultura de Trabajo** se define por el conjunto de **conocimientos, creencias, costumbres, hábitos, valores y prácticas** que caracterizan a un grupo de personas en un lugar y tiempo específicos. Es el equivalente al ADN colectivo de una sociedad, **influyendo en cómo piensan, actúan y se relacionan** entre sí.

Mientras no seamos capaces de cambiar los viejos hábitos, costumbres, creencias, formas de pensar, de actuar y de relacionarnos, será muy difícil hacer que el nuevo sistema de trabajo funcione como debiera.

¿Cómo se crea el Sistema y cómo se cambia la Cultura?

Una de las cosas que nos distingue en Productivity es que para todo lo relacionado con la construcción y puesta en funcionamiento de un sistema como el que Toyota ha creado, tenemos una serie de “**Metodologías**” que hemos ido desarrollando a lo largo de los 45 años desde que se fundó nuestra organización.

Para ponerlo en términos sencillos, una metodología es el equivalente a una “receta” que nos va dando claras instrucciones paso a paso de todo aquello que debe hacerse para poder lograr un resultado exitoso, ya sea en lo relativo al conocimiento y aplicación de cada “herramienta” de mejora, la construcción del “sistema” de trabajo o el cambio de “cultura”. Cada paso de cada metodología tiene una razón de ser y cualquier omisión o alteración de la metodología traerá una consecuencia negativa.

Si usted desea tener un mayor conocimiento de la forma en que debe implementarse un sistema de mejora o incrementar la efectividad del que tenga actualmente, cambiar la cultura de su organización o llevar a una aplicación exitosa las distintas herramientas de mejora, no dude en ponerse en contacto con nosotros. Será un gusto poder colaborar con su empresa.

Si usted tiene interés en algún tema en particular, por favor envíenos sus comentarios para incluirlos dentro de nuestros boletines informativos.



Luis R. Mosqueda
Productivity Latinoamérica

PRODUCTIVITY es una organización que fue fundada en 1979 en los Estados Unidos de América y es la empresa de consultoría y entrenamiento más antigua en el mundo en los temas de Lean Manufacturing y TPM. Cuenta con oficinas en Estados Unidos, México, Europa, y Asia. Para más información, diríjase a PRODUCTIVITY LATINOAMÉRICA +52 (81) 8378 0126 o a info@productivity-la.com

© Copyright 2024, Productivity LA, S. A. d e C. V.