

“LEAN DOING”

Hace ya unos años, que la palabra “lean” (ligero) convive con nosotros, indisolublemente asociada, en forma de adjetivo, a otros tantos sustantivos, como lo son “manufacturing” (producción) y, más recientemente, “thinking” (pensamiento), tras el gran éxito del “best-seller” del mismo nombre, de James P. Womack y Daniel T. Jones.

Estas dinámicas están basadas en la filosofía del “Toyota Production System (TPS)”. La empresa “Toyota” ya se ha situado en el número dos del “ranking” mundial de fabricantes de automóviles, amenazando el liderazgo de la misma “General Motors”. Desde hace cincuenta años, el “bottom line” de la cuenta de resultados de “Toyota” es positivo, y año tras año, se supera en sus resultados, obteniendo en 2.003 los mejores resultados de su historia.

¿Cuál es el secreto del éxito de “Toyota”? La respuesta es sencilla: toda la empresa en sí, trabaja para hacer más eficientes sus actividades, pero su sistema de gestión de la producción y de los inventarios, es la piedra angular de todo el proceso empresarial.

Dicho esto, ¿por qué no se extiende profusamente en otros sectores y empresas?. Existen muchas de ellas, que conocen muy bien lo qué les ocurre, por qué no gestionan eficazmente sus operaciones; son sabedores de los éxitos de otras empresas, mediante la utilización de los conceptos de “lean manufacturing”; pero, ¿por qué no lo ponen en práctica?. Tienen los medios, conocen las técnicas y saben de sus problemas, que se convierten en oportunidades, pero que no saben aprovechar. La clave está en la falta de determinación por parte de las empresas, mejor dicho, por parte de las personas que gobiernan las empresas.

Edward Deming, el padre de la “Calidad Total” que no fue profeta en su tierra americana, nos aportó un maravilloso “círculo virtuoso de la mejora continua”, definido mediante cuatro letras que configuran el acrónimo “PDCA”: “Plan, Do, Check, Act”, otras tantas palabras que podemos trasladar a nuestro idioma con cuatro acciones básicas para la empresa: planificar; hacer; comprobar, actuar.

Volviendo al concepto “lean”, debemos aproximarnos decididamente a la cuestión: ¿dónde radica el problema que nos impide avanzar en la filosofía “lean”? ¿En la “P” de “planificar, prever o pensar que nos enseñó Deming?. Ciertamente, las empresas están cada vez más implicadas en hacer presente su futuro, por lo que las dinámicas de previsión y prevención de problemas es cada vez más patente en la gestión táctica y estratégica de la empresa. ¿Ó en la “C” de “comprobar o verificar” aquello que hemos hecho?. Tampoco reside aquí el problema. Nos pasamos el día “controlándolo todo”, sin “controlar apenas nada”, desde una óptica puramente formal y burocrática, “para cumplir el expediente” y rellenar farragosos “reports” a final de mes, para que sean leídos (¿?) por alguien de la organización, que a veces ni conocemos.

El problema, en mayúsculas, se establece en el terreno del “hacer” y, por ende, del “actuar”, que es, en su caso, enmendar aquello que hemos realizado incorrectamente con anterioridad. En la “D”, del inglés “do”, tenemos todos nuestros males. Desde que la empresa toma la decisión de llevar a cabo una actividad, hasta que puedan existir visos de que ésta se materialice o pueda plasmarse en trabajo efectivo, pasan muchas cosas y una de ellas es que lo previsto, lo pensado, lo planificado, no se lleva a cabo. Hechos y no palabras es lo que precisamos en las organizaciones empresariales, por lo que será aconsejable, además de “pensar” en términos “lean thinking”, preferiblemente, que desarrollemos actividades con una mentalidad “lean doing”, que es la que se transforma en valor añadido y resultados positivos para la compañía.

Pensemos que las empresas que actúan mediante las metodologías “lean”, llegan a conseguir un “status” de “world class company”, o “dantotsu” (en el idioma de “Toyota”), que les permite ser los líderes de sus mercados y negocios, con distancia respecto a sus seguidores. Y la diferencia está en la acción, eficiente, rápida, contundente y radical. Continuemos pensando, sí, pero actuemos sin mayor dilación, en busca de una mejor calidad, una mejor utilización de los recursos y una mejor productividad. Simplemente, “just do it!”.

JOSÉ-ANTONIO AGUILAR / *Socio-Director General*
CREALOR - *Value Chain Consulting*
Barcelona, Mayo de 2.004