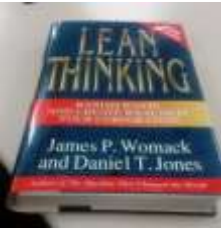


<p style="text-align: center;"><b>RESUMEN</b></p> <p style="text-align: center;"><b>GRUPO DE LECTURA</b></p>	<p style="text-align: center;">Fecha: 23/06/16</p>
<div style="text-align: center;">  <p style="font-size: 1.2em; font-weight: bold; margin-top: 10px;">LIBRO: LEAN THINKING</p>  <p style="font-size: 1.1em; font-weight: bold; margin-top: 10px;">Parte II: capítulos 6-11</p> </div>	

### **Asistentes:**

Carmelo y Alfonso (Sapa Building), Pedro (Green Mowers), Santiago García Pineda (SGP Consulting), Marta Velasco (G.A.), Isabel Velasco (Heimbach), Verónica González (Asti), Santiago (UBU/Ayto), Nacho Fontaneda (UBU), Angel (Casple), Fernando Feijoo, Ignacio Manso (Ubisa), José Antonio Sáez (Frías Nutrición), Rodrigo (Talleres El Polo), Emilio Adrián (Benteler), Ignacio Alvarez (Molteplas/Plasotec), Yon Valverde (Valverde Consultores)

### **Algunas ideas recogidas**

#### **Perfil de los asistentes:**

Se constata una vez más el creciente interés del Lean en participantes provenientes de procesos administrativos, no solamente productivos (más de la mitad de la gente venía de estos entornos).

## Los capítulos analizados:

El capítulo de Lantech es el más representativo para el grupo por el tamaño de la empresa y la simplicidad de comprensión. Los demás capítulos siguen los mismos puntos.

## La falta de comunicación como desperdicio:

- El mayor desperdicio detectado en un VSM, en muchos casos, está en el flujo de información.
- Una herramienta para mejorar la **COMUNICACIÓN** es la implantación de la gestión visual.
- Incongruencias reales provocadas por el mal entendimiento / errores de comunicación / mala definición de objetivos: por ejemplo, la planta trabaja en reducir el WIP y la central les piden todo lo contrario

## Claves para una buena implantación Lean:

- La **IMPLICACIÓN DE LA DIRECCIÓN** es clave ya que el cambio se nota a largo plazo. Además, con el apoyo y el seguimiento de la dirección, los sistemas se mantienen.
- Un punto clave es que la dirección entienda la filosofía Lean. Así puede compartir y transmitir el resto.
- La implantación del Lean tarda  $\pm 5$  años, por eso necesito un "proceso de venta" donde se vislumbre el ahorro, beneficio.
- Es importante ratificar la teoría con hechos
- Para una buena implantación, necesito:
  - ★ Un agente del cambio
  - ★ Eliminar a aquel que se opone al cambio (y eso.... ¿cómo lo hago en lugares como la Universidad?)
  - ★ **TRANSPARENCIA** (¿por qué no se publica el resultado de las encuestas de satisfacción del alumnado?). Todos estamos en el mismo barco!!!
- Cambiar la cultura de empresa; su inercia, es complicado. Un punto clave es la **HUMANIDAD** (Ej: Mars)

- Necesitamos conseguir el compromiso de las personas y eso se consigue con transparencia, haciéndoles partícipes (ej Adisseo: se comentó el cambio de mentalidad que se ha producido desde que se inició con el Lean)

## El agente del cambio.

- Todos podemos formar parte del **AGENTE DEL CAMBIO**. Tan solo necesitamos creer en ello para poder transmitirlo.
- Para ser agente del cambio se necesita tener mucha moral: es una carrera de fondo.
- El gestor del cambio debe empatizar y ser comercial
- Definimos 4 agentes del cambio necesarios para asegurarnos el éxito:
  - ★ Externo: nos ayuda a ver lo que para nosotros “es normal”. Además, en ocasiones, parece que creemos más a uno de fuera.
  - ★ La Dirección: debe ser ejemplar. Tal vez, la dirección no tenga el poder de motivar pero sí el de desmotivar.
  - ★ Interno: el trabajo debe ser desarrollado por alguien en interno para asegurar la permanencia en el tiempo.
  - ★ El “facilitador” creado gracias al cambio: debemos identificar en cada grupo a aquel que sea capaz de tirar-liderar-motivar-mantener el cambio (válido cualquiera que crea en el cambio). En Adisseo el facilitador agiliza cosas que por algún motivo se bloquean.

## SAP - MRP:

- La sensación de los usuarios de SAP es que entorpece y dificulta la aplicación de los conceptos Lean (problemas en la planificación)
- ¿Alguien conoce a alguna persona que no re-trabaje los datos de SAP desde una Excel?
- Esta herramienta informática, ¿está bien diseñada?

- Es una herramienta muy útil para los departamentos financieros; no así para los departamentos técnicos.
- SAP no planifica bien ya que no va al ritmo del mercado
- MRP planifica muy bien en caso de flujos continuos. En estos casos, si un elemento de la celda se para, se visualiza rápidamente, conocemos dónde está el problema y corremos para solucionarlo lo más rápido posible.
- Para trabajar con one piece flow hay que trabajar previamente en SMED para conseguir tiempos de cambio ínfimos.

### ¿Cómo enfocar la formación en Lean?:

- Formación en 4 pasos:
  - ★ Un experto te enseña
  - ★ Tú lo aplicas: aprendes cuando te enfrentas a la situación
  - ★ Tú enseñas a una nueva persona (con la supervisión del experto)
  - ★ Tú enseñas a alguien porque te has convertido en experto
- La mejor manera de aprender es enseñando.
- Hay que dar responsabilidades al trabajador (cada uno a su nivel). Eso da solidez a la formación y se rompen las barreras.

### Otras ideas:

- La apuesta Lean, en “el mundo real” no es tan drástica como indica el libro. Lo cierto es que se va introduciendo “a golpe de necesidad”:
  - ★ Necesito capacidad de máquina → SMED
  - ★ Tengo que reducir la MOD → Estandarización
  - ★ ...

- Las crisis son oportunidades de oro para implantar Lean.
- Lo importante no es tener la herramienta, sino saber cómo se utiliza y usarla. Si no interiorizas la herramienta, se cae.
- ¿Cómo conseguir el punto de inflexión que haga que no solo la presión-implicación vaya de arriba hacia abajo, sino que también fluya de abajo hacia arriba?
- Una herramienta simple es la ronda diaria de un equipo multidisciplinar acompañado de un operario que les va explicando los indicadores y paneles que ellos mismos gestionan.
- Hay que aprender a escuchar y a dar. Si la dirección no da respuestas generaremos pasotismo. Esto es un “toma y dame “en ambas direcciones.”
- Los planes de acción deben ser visibles y entendibles para que todos conozcamos el estatus.
- Definir KPI's directamente relacionados con el trabajo de cada uno. Así YO soy responsable del resultado, mi trabajo afecta directamente en él. **SENTIDO DE PERTENENCIA.**
- El feed-back “alimenta” mucho.
- ¿Cómo fomentar la autocapacidad de resolución de problemas? Escuchando a las personas y aceptando sus ideas. Ellos son los que mejor conocen el proceso. Dándoles responsabilidad, participación, hacerles sentir importante, **EMPODERAMIENTO.**
- Debemos romper el concepto de departamentos estancos. Todos somos parte de un engranaje.
- Con pequeñas acciones se pueden conseguir grandes mejoras.
- ¿Por qué hay tantas reticencias al Lean en la administración? No les gusta compartir. Su ordenador es “su reino de Taifa” y si aplican Lean tienen que trabajar en grupo, perder su poder.  
Hay que conseguir concienciarlos de que el trabajo en equipo es en beneficio de todos.

## Propuestas:

- Puesto que en cada reunión sale el tema de RRHH, la importancia de las personas, gestión del talento, ¿por qué no invitamos a responsables de RRHH?, ¿o hacemos otra jornada similar a la de los directores con Responsables de RRHH?
- Organizar otra sesión donde las personas con experiencia expliquen los beneficios obtenidos gracias al Lean.

## FOTO

## Fecha próximo encuentro:

**22 de septiembre 2016** (Parte III y IV del capítulo 12 al 15)

**Hora:** 19:00 **Lugar:** EPS-A1

