

RESUMEN

GRUPO DE LECTURA

Fecha: 12/04/2018



LIBRO: Cultura Lean (Màrius Gil)



Asistentes:

Ángel, Julio y Carlos (Casple), Ignacio, Carlos y Víctor (Molteplas), Yon (Valverde Consultores), Jaime (Locutura), Felicidad (Hospital UBU), Ester (consultora financiera), José Antonio, Estibaliz (Medgon), Jesús y Roberto (AMVI- KSB), Ángel (CLECE), Juanjo (UBU), Marta (GSK)

Perfil de los asistentes:

Se constata una vez más el creciente interés del Lean en participantes provenientes de procesos administrativos, no solamente productivos. También se incorporan al grupo de lectura directores, mandos medios y personal de producción.

Resumen de las ideas que se debatieron en la jornada:

Opinión general del libro: útil para tener una visión del Lean, con un lenguaje y una estructura sencilla. Bibliografía larga y completa.

“El progreso es imposible si no existe la habilidad de admitir errores”
Una de las dificultades de abordar los procesos de cambio es hacerlo de forma superficial; querer ser cortoplacista. No hay atajos para el cambio cultural. Lo primero de todo es trabajar con y a las personas. Si quieres ver las ganancias a corto plazo, no tendrás éxito (por ese motivo sólo son exitosas el 20% de las implantaciones; porque la tendencia es buscar atajos y copiar lo que en otras empresas parece que ha funcionado → ERROR

La “fórmula mágica” para implantar el sistema:

- Respeto, Humildad, Generosidad como 1^{er} factor (valores básicos)
- Actividades de resolución de problemas diaria a todos los niveles de la organización
- Organizar periódicamente talleres encaminados a la mejora (disciplina de aplicación y seguimiento de las actividades de mejora)

En Nissan hasta antes de la crisis incluía a la plantilla al personal desde los puestos de abajo, para que fuera calando la cultura (que según ellos necesitabas 10 años en adquirirla). Tras la crisis comenzaron a contratar gente “externa”, que diera aire fresco a la empresa.

Siempre tener en cuenta que en las empresas hay una distribución estadística de actitudes y que debemos convivir con tóxicos.

En los procesos de transformación FALLA la comunicación de arriba abajo.

Exportarlo por áreas no es factible. Hay que hacer que TODA la empresa vaya en la misma dirección. Cultura global impulsada desde dirección.

Hay que crear hábitos, no paneles. Los paneles no sirven si no hay un cambio de cultura.

Ese cambio cultural viene a durar dos años.

¿Cuál es el objetivo desde el punto de vista de una PYME? En una primera etapa, el beneficio de las personas. Todas se sienten importantes, se escucha su opinión, ... “Ver que la gente está motivada me sirve para continuar”, comenta Estibaliz.

Parámetros para medir beneficios:

- Económicos
- Satisfacción de cliente
- Reclamaciones de cliente
- Satisfacción del empleado

La contabilidad de costes debe trasladar la realidad de lo que pasa a números.

La contabilidad tradicional no dispone de herramientas adecuadas para seguir las mejoras en un entorno Lean.

Los costes hay que realizarlos por cadena de valor, NO por departamentos.

Organigrama tradicional → piramidal

Organigrama “Lean” → matricial; siguiendo el flujo de la cadena de valor

El resultado financiero NO es un fin, sino una consecuencia

Steve Jobs decía “El objetivo de Apple no es ganar dinero, sino ofrecer buenos productos. Si lo conseguimos, a la gente le gustará. Y si sabemos cómo hacerlo, generaremos beneficios”.

Los resultados financieros sostenibles SOLO vienen de la optimización sostenible de productos y procesos.

Algunas personas aplican el “Lean clandestino”.. A los jefes no les expliques lo que es el Lean. A medida que ven los beneficios, te van dando autonomía.

La herramienta de la comunicación es MUY importante en la implantación del Lean.

Cómo transmitimos la información es muy importante. Para ello previamente has tenido que trabajar en el PROPÓSITO: ¿por qué vienes a trabajar?

Al Capone ya lo decía: “se puede conseguir más con una palabra amable y una pistola que con solo una palabra amable”.

Ejemplo de una resolución de problema de comunicación aplicando los 5 Por qué:

1. Proveedor para a cliente ¿por qué? Porque no le hemos enviado las piezas
2. ¿por qué no hemos enviado las piezas? Porque no las hemos fabricado
3. ¿por qué no las hemos fabricado? Porque compras cliente no envió la bobina
4. ¿por qué compras cliente no envió la bobina? Porque producción cliente no informó a compras cliente que necesitaba estas piezas.

Luego causa raíz de la parada de línea de cliente fue la falta de comunicación entre los departamento de producción y compras de cliente.

Hoshin Kanri, o despliegue de estrategia debe revisarse TODOS los días, en los distintos niveles de la empresa. Para ello has tenido que traducir perfectamente los objetivos a todos los niveles y definir indicadores que te indiquen si se está cumpliendo o no los objetivos. Así, por ejemplo, si dices que la seguridad es importante pero no le dedicas tiempo en hablar de ella, medirla, mejorarla ... y sólo colocas carteles

Si alguien dice que algo es muy importante y no invierte tiempo en ello → yo no me lo creo.

Una empresa es coherente si sus objetivos se traducen en hechos concretos que están en línea con su política. Así por ejemplo, si la política de una empresa es ser respetuosa con el medioambiente, uno de sus objetivos debe ser que los nuevos productos deberán reducir la huella hídrica → empresa coherente

Rutina de talleres (Kaizen) de 5 días llevan un trabajo previo. Antes de realizar el ejercicio hay que definir perfectamente cuál es el propósito y cuanto beneficio esperas obtener.

El gemba walk es una de las actividades menos practicadas por la dirección ya que no se ven capacitados de mantener el compromiso de interactuar a diario con el proceso.

En realidad, esta herramienta es lo que persigue: conectar a la dirección con el día a día del proceso.

Hay empresas en las que el personal no conoce al gerente porque éste no ha bajado “a planta”. Pero ... ¿dónde se genera el valor? ¿En el despacho????

En EEUU se fuerza al personal a ser paciente para que puedan ver cómo se sienten “sus clientes” (tipo jefe infiltrado”).

¿Cómo conseguir que las sugerencias se conviertan en verdaderas mejoras?

- Empieza con pequeñas cosas pero .. que la realice quien lo propone (tú le das los medios). P.ej: si la sugerencia es cambiar el tipo de bombilla para ver mejor un defecto, dale tú la lámpara y que se la cambie él mismo.
- Otra opinión es hay que implantar la mejora, a pesar de que no tenga ahorro directo. El hecho de dejarla hacer, consigues un sentido de propiedad, hacerte sentir especial, ser parte de la empresa. Esto te dará beneficios intangibles de motivación que se traducen en productividad laboral.

¿Cómo valoro las mejoras administrativas? Con el lean office se mapean las operaciones, midiendo el flujo de información, identificando cuanto tiempo se tarda en cada operación e identificando donde reducir.

Es más barato reducir procesos administrativos que productivos.



Fecha próximo encuentro: Jueves 31 de mayo a las 19:30

Libro a comentar: Lean Office de Drew Locheter