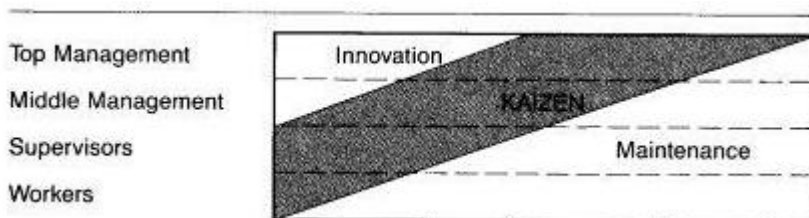


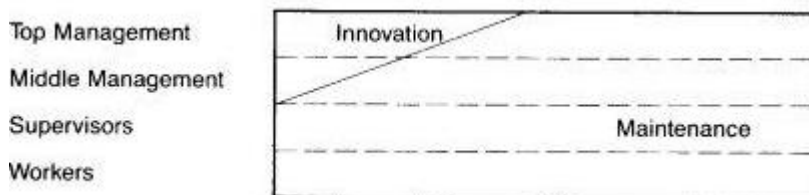
## Womack – Mantener los beneficios logrados debe transformarse en el foco de los directivos de una empresa.

Hace treinta años me encontré por primera vez con la idea de Kaizen, leyendo el libro de Mazaaki Imai del mismo nombre. (Kaizen, Random House, 1986, aún disponible). Sonaba maravilloso: Identificar una oportunidad de mejora, formar un equipo, e implementar una mejora en un corto período de tiempo (usualmente cinco días o menos), algo totalmente fuera de las reglas de gerenciamiento normal de una empresa. Luego continuar con kaizen, para siempre. Una manera extraordinaria de superar la inercia que parecía bloquear las iniciativas de mejora de las grandes compañías.

El libro tiene dos curiosos diagramas en sus primeras páginas, que hablan sobre “las percepciones japonesas de las funciones” versus “las percepciones occidentales de las funciones”. (diagrama reproducido más abajo). Estos sugerían que kaizen era el elemento faltante, la nueva receta secreta, que se encontraba entre “innovación” y “mantención”- conceptos que en japonés se llaman kaikaku e iji, respectivamente. Yo estaba convencido y mucho de lo que escribí en la década siguiente (en la Máquina que Cambió al Mundo y Lean Thinking) fue en alabanza al kaizen, con menciones ocasionales a kaikaku también. La mantención, que sonaba difícil y aburrida, desapareció de mi conciencia. Obviamente los gerentes sostendrían las mejoras logradas!



Percepción Japonesa de las Funciones



Percepción Occidental de las funciones

Mientras tanto, yo escribía sobre diversos temas y una cara en una polera que alguien me había dado y que yo había enmarcado e instalado sobre mi mesa de trabajo me fulminó con la mirada y advertencia “Sin estándares no puede haber kaizen”. Era Taichii Ohno, el arquitecto del Sistema Productivo Toyota. Disfrutaba tenerlo cerca, me hacía compañía y me estimulaba, pero pensé que

sólo se refería a la necesidad de un trabajo estandarizado y la organización del lugar de trabajo. Nunca hice una conexión entre lo que él realmente estaba diciendo y lo que yo estaba escribiendo.

Con el pasar de los años, en la medida que el mundo adoptaba kaizen, comencé a notar que muy rara vez una mejora permanecía en el tiempo. El patrón de dientes de sierra de una mejora en desempeño obtenida a través de kaizen, seguido de una rápida regresión al nivel de desempeño original era visible cada vez que alguien se tomó el trabajo de graficar el progreso del proceso en el tiempo. La tendencia a largo plazo en el desempeño era una línea horizontal, en el mejor de los casos, incluso algunas veces con una pendiente negativa. Entonces comencé a pensar a cerca de este problema y como contrarrestarlo.

Eventualmente, esto me llevó de regreso al “aburrido” concepto de mantención, capturado por la palabra japonesa *iji*. Al igual que *yokoten*, *iji* es un ejemplo de como a un término de uso común en japonés se le puede dar un significado lean, sutilmente diferente. *Yokoten*, en su uso común, se refiere a la propagación de cualquier cosa, generalmente una idea o concepto, bueno o malo. Pero en lean (y en esta columna que lleva ese nombre) significa específicamente la propagación de prácticas lean probadas, a una gama cada vez más amplia de actividades. De forma similar, *iji* entendido como “mantención” suena como una instrucción para engrasar rutinariamente la maquinaria en la fábrica o periódicamente realizar 5S en la oficina. Pero para Imai y Toyota significa que los gerentes de primera línea y los equipos de trabajo deben mantener constantemente los estándares actuales de desempeño, interviniendo rápidamente para prevenir retrocesos. La distinción entre inputs – trabajo estandarizado, 5S, etc. - y outputs – un nivel de desempeño consistente – es de una importancia crítica y un punto que yo había pasado por alto. Lo explico a continuación.

Para cualquier actividad que genera valor, en un cierto momento existen niveles de desempeño respecto de calidad, productividad, entrega a tiempo, costo, seguridad, etc. Estos son los niveles que el proceso alcanza al estar siendo operado de una determinada manera, generalmente medidos de manera periódica durante algunos meses. Nótese que estas no son metas aspiracionales. No son los niveles que el proceso debiera alcanzar o podría alcanzar en teoría, si no que los niveles reales que el proceso tiene en la actualidad. La línea base. Los estándares de Ohno.

Kaizen consiste en elevar la línea base interviniendo el proceso o cadena de valor para cambiar la forma de trabajar, mejorar los resultados, y crear nuevos y mejores estándares de desempeño. Y *kaikaku* consiste en mejorar los resultados de manera dramática alterando radicalmente el trabajo y el proceso de manera de dar un salto lean en el performance y alcanzar estándares aun más elevados. (Pasar de layouts de procesos en silos a flujo de una pieza en células en pocos días era y es una actividad común asociada a *kaikaku* en la comunidad Lean, como describí en mi columna “El ritmo del cambio: Evolución o revolución?”, Marzo 2016).

Pero, como puede un equipo directivo mantener el desempeño? Como puede practicar *iji*? Ha existido un movimiento en la comunidad Lean en años recientes para llevar a cabo el gerenciamiento diario, el cual es en teoría, una revisión diaria de los estándares del proceso para ver si están siendo mantenidos. Yo he estado en muchas caminatas con equipos directivos, en varias compañías para revisar pizarras con la producción o la calidad diaria, o cualquier otro

estándar diario considerado importante. (Generalmente llamadas a viva voz “caminatas de pizarra” y en secreto “Caminatas del aburrimiento” (viene de un juego de palabras en inglés)).

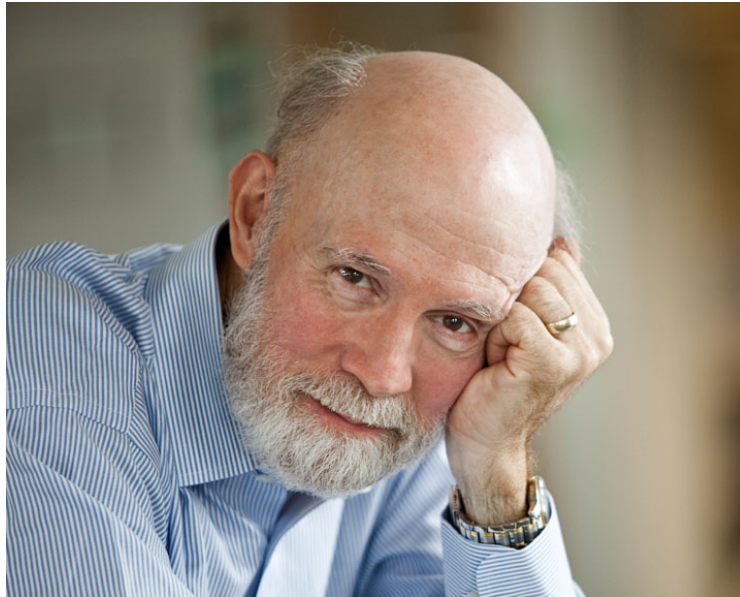
Lo que veo comúnmente es que la presencia de una pizarra y el acto de una caminata diaria de revisión son aceptadas como evidencia de que un gerenciamiento diario se está llevando a cabo. Sin embargo, lo que las pizarras generalmente muestran es que las cosas están yendo mal todo el tiempo y que los estándares de desempeño no se mantienen.

También he notado que no hay un mecanismo para atacar de manera inmediata los problemas y hacer que el proceso vuelva a su estándar. (La realidad es que los mismos problemas aparecen en las pizarras todos los días). Pocas organizaciones parecen tener contramedidas efectivas contra las fallas para lograr los estándares de sus procesos. Esto requiere asignar responsabilidades durante el trabajo a alguien – de la línea o no – para encontrar la causa raíz, generar una contramedida, y probarla rápido con una fecha acordada para informar los resultados. Y el entendimiento, por parte de otros que intervienen en el proceso, de que deben cooperar con esta actividad y tenerla como primera prioridad. Es bastante simple, pero requiere tiempo de la dirección (siempre insuficiente), práctica y dedicación. De otro modo, los estándares continúan empeorando y kaizen se desarrolla en medio de un caos- simplemente “no puede existir kaizen” como el estampado de mi polera dice.

Este era el punto más amplio de Ohno: Siempre debe haber un estándar claro basado en el desempeño actual, (sin el cual no puede existir kaizen sostenible) y siempre debe existir una respuesta rápida ante fallas para poder alcanzar el estándar, de esta manera éste en realidad se mantiene. Este es un trabajo central de creación de valor para la gerencia de primera línea.

Entonces, debieran los practicantes de lean suspender todas las actividades relacionadas con kaizen hasta que sus organizaciones sean capaces de mantener los estándares de desempeño para cada proceso? Hasta que adquieran una estabilidad básica? No es una mala idea, y espero que algunos lectores prueben este camino. La alternativa es crear un mecanismo de gestión efectivo para iji, dentro de cada kaizen, de manera de darnos cuenta que el verdadero objetivo es mantener las ganancias en el tiempo más que lograr ganancias momentáneas. Pero esta no es una tarea trivial. Nuevamente, requiere compromiso y práctica, quizás ser empujado como un objetivo del Hoshin Kanri para una organización completa. Lo que ahora sabemos es que la única manera de alcanzar un estándar estable para un performance de línea base antes de kaizen o a un nivel más elevado posterior a kaizen (y kaikaku también) es adoptando iji como una práctica central de gestión para sostener nuestras ganancias.

**EL AUTOR**



**Experto en Lean Management James P. Womack, es el fundador y consejero senior del Lean Enterprise Institute. La base intelectual del instituto con base en Cambridge MA, está descrita en una serie de libros y artículos en los cuales Jim ha sido coautor con Daniel Jones por los últimos 25 años. Durante el período de 1975-1991, se desempeñó como investigador fulltime en el MIT dirigiendo una serie de estudios comparativos de las prácticas manufactureras en el mundo. Como director de investigación en el International Motor Vehicle Program en MIT, Jim lideró el equipo de investigación que acuñó el termino “producción lean” para describir el sistema de negocios de Toyota. Jim fue presidente de LEI (Lean Enterprise Institute) y CEO desde 1997 hasta 2010 cuando fue sucedido por John Shook.**