



[Comprar el libro o audiolibro](#)

Más allá de la revolución Lean

Logre una transformación exitosa y sostenible de su empresa

(Beyond the Lean Revolution)

Deborah J. Nightingale y Jayakanth Srinivasan • AMACOM © 2011,
AMACOM, división de la American Management Association • 270 páginas

Gestión / Gestión del Cambio

Gestión / Conceptos de gestión / Gestión Lean

Ideas fundamentales

- El programa “ultra-*Lean*” va más allá de la simple reducción de gastos y reorganiza totalmente su empresa.
- Por lo general, cuando los ejecutivos introducen iniciativas de cambio, los programas fracasan al final. Para llevar a cabo una transformación orgánica que funcione, atégase a siete principios:
- Primero: “adopte un enfoque holístico” de la transformación empresarial; adopte una visión global e incluya a todos los interesados.
- Segundo: asegure la aceptación de su iniciativa entre los altos ejecutivos.
- Tercero: evalúe a todos los interesados para determinar su propuesta de valor. Los clientes, proveedores, accionistas y demás, necesitan creer que se beneficiarán de cualquier reorganización de la empresa.
- Cuarto: subraye la efectividad de su organización, antes bien que su eficacia.
- Quinto: haga que los componentes internos y externos de la empresa concuerden para evitar luchas constantes.
- Sexto: genere estabilidad orgánica en todo el sistema. Esto es importante, porque el cambio no puede tener lugar en medio de operaciones turbulentas.
- Séptimo: fomente el aprendizaje individual, grupal y empresarial.
- Después, reinicie el ciclo estratégico para lograr un mejoramiento adicional y continuo.

Reseña

Lean es un sistema demostrado para eliminar el desperdicio y reducir los costos de producción y administración. Lamentablemente, según Deborah J. Nightingale y Jayakanth Srinivasan, del Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT), el actual “paradigma *Lean*” es una medida parcial cuando se trata de mejorar una empresa de manera significativa, por lo que presentan su programa “ultra-*Lean*” como una manera de ir más allá de la reducción de gastos y transformar toda la empresa. Los autores presentan información sólida, aunque en ocasiones repetitiva y enredada en frases complejas e intrincadas. No obstante, estos profesionales, que son técnicamente brillantes, se esfuerzan por explicar los aspectos abstrusos de una materia críptica. *getAbstract* recomienda este complejo y sustancial tratado a los altos líderes que buscan actualizar su enfoque sobre las estrategias de eficiencia e instituir un cambio significativo.

Resumen

El cambio casi nunca es fácil

Numerosos detonadores pueden desencadenar una iniciativa de cambio en su empresa: nuevas presiones de la competencia, una investigación emocionante de un proyecto de desarrollo o un importante problema de manufactura cuyos orígenes no pueda identificar. O quizás sus empleados estén descontentos porque la estructura o la cultura de la empresa sofoca la discusión franca. O, quizás, los negocios van bien, las ventas son buenas y sus empleados rinden bien, pero su empresa parece atascada en sus propios procesos y no avanza. Sus “Six Sigma con cinta negra” están ocupados con numerosos proyectos de modernización, pero, fuera de algunas modificaciones menores y aisladas, la compañía en general no está desarrollándose de una manera significativa. Sea cual fuere la razón, el momento de la transformación ha llegado.

“La definición correcta de una empresa es importante. Si usted no conoce su empresa a fondo, no podrá transformarla”.

Casi siempre, cuando los ejecutivos introducen lo que esperan que sea una iniciativa de cambio significativa, los programas no cumplen sus objetivos o resultan insostenibles, lo cual ocurre a menudo porque “las empresas tratan de hacer las cosas poco a poco, en compartimentos estancos”.

Los líderes se distraen con cuestiones que “no afectan al resultado final o no se relacionan con los objetivos estratégicos más importantes de la empresa”. En esas circunstancias, es probable que las empresas logren avances iniciales menores, pero el mejoramiento se estanca y la empresa vuelve al *statu quo*, a menudo sin que sus altos ejecutivos sean conscientes de que sus esfuerzos de cambio estaban “desconectados” entre sí y de los objetivos reales de la organización.

Modele su empresa en general y evite el pensamiento aislado

Una empresa es una entidad contextual que comprende numerosos cuerpos y partes e incluye no sólo a quienes intervienen en la empresa misma sino también a los múltiples interesados, como “proveedores, socios, reguladores” y otros actores. El propósito de la empresa es proporcionar valor y recibirlo. La

transformación de esa compleja estructura no puede tener lugar a menos que sus líderes abandonen su antiguo modo de pensar y adopten una visión holística de toda la operación.

“Hacer el trabajo apropiado y hacer bien el trabajo son las máximas que comprenden los conceptos de efectividad y eficacia”.

Su organización no es sólo un conjunto de torres de marfil, por lo que debe considerarla en su totalidad: como un sistema de engranes que comprende empleados, procesos y procedimientos mercantiles, tecnología y otros elementos interconectados. Si ha de tener lugar, la transformación real debe salir del aislamiento y tratar a toda la empresa como una entidad integrada.

Los siete principios de la “transformación empresarial”

Muchas empresas aplican ya una estrategia *Lean* de cambio, pero la mayoría de las iniciativas se centran principalmente en reducir el desperdicio y bajar los costos, lo cual es una meta importante, pero demasiado limitada y poco estratégica. La estrategia *Lean* puede rendir frutos en el piso de ventas, pero no es suficiente para poner a punto toda una empresa compleja.

“[El paradigma Lean] puede ser bueno para empezar, pero no es suficiente si desea efectuar un cambio real y duradero en su organización”.

El cambio exhaustivo requiere un programa de transformación mucho mayor que el proyecto *Lean* tradicional, lo cual requiere a su vez seguir siete principios básicos, estrechamente relacionados e independientes:

1. **“Adoptar un enfoque holístico de la transformación de la empresa”** – Los agentes del cambio deben incluir a todos los interesados en la empresa, incluidas las partes externas, como clientes, proveedores y, si es pertinente, las organizaciones no gubernamentales. La transformación debe estar al servicio de la “propuesta de valor de la empresa”: la razón fundamental de que la empresa exista.
2. **“Asegurar el compromiso del liderazgo para institucionalizar los comportamientos empresariales”** – Su iniciativa de transformación requiere el apoyo entusiasta del director ejecutivo y los demás altos ejecutivos: debe desarrollarse principalmente de arriba abajo, no de abajo arriba. Para apoyar el programa, los líderes principales necesitan poner el ejemplo, exponiendo el plan con entusiasmo y explicando su urgencia. Si los líderes principales apoyan activamente una iniciativa de cambio, los distintos gerentes también la apoyarán. La meta es que todos asuman la responsabilidad de hacer que el proceso ocurra y busquen el cambio real.
3. **“Identificar a los interesados pertinentes y determinar sus propuestas de valor”** – Éstos incluyen “accionistas, clientes, proveedores, empleados y gerentes”, quienes deben creer que la transformación de su empresa les proporciona más valor con base en sus requerimientos particulares. Un análisis exhaustivo de todos los interesados es difícil pero esencial: primero, identifíquelos, deles prioridad y visualice y haga una gráfica de sus redes; después, encuéstelos para saber qué valor buscan obtener de la organización y qué valor le ofrecen.
4. **“Concentrarse en la efectividad de la empresa antes que en la eficacia”** – Una empresa efectiva proporciona un valor adecuado a todos los interesados; una empresa eficaz opera al costo más

bajo posible. La eficacia tiene gran valor, pero no es la cualidad más deseable. La efectividad es crucial para la viabilidad de la empresa. Las empresas deben esforzarse por ser efectivas y eficaces, pero las organizaciones eficaces se basan en la efectividad.

5. **“Encarar las interdependencias empresariales internas y externas”** – Todos los componentes de una empresa deben concordar por completo y cooperar para evitar las refriegas constantes y la duplicación de esfuerzos. Quienes planean las iniciativas de cambio deben definir las fronteras internas de la compañía, lo cual es complejo, porque las entidades de una empresa engranan unas con otras en diferentes áreas y las fronteras cambian con el tiempo. Por ejemplo, algunos componentes internos pueden subcontratarse y volverse externos. Una vez que delimite todas las fronteras, haga una gráfica de la relación de las “estructuras, políticas y procesos” de la empresa para rastrear todas las interdependencias.
6. **“Asegurar la estabilidad y el flujo dentro de la empresa y a través de ella”** – No podrá desarrollar una línea base útil del desempeño o mejoramiento empresarial en medio de operaciones turbulentas. La estabilidad le ayuda a identificar estancamientos y eliminarlos.
7. **“Hacer énfasis en el aprendizaje empresarial”** – Concéntrese en el aprendizaje en tres planos específicos: individual, grupal y sistémico. El aprendizaje se relaciona con la transformación empresarial tanto en la “exploración”, cuando los interesados investigan las diferentes maneras en que el equipo puede mejorar sus operaciones, como en la “explotación”, cuando se aplican las técnicas de transformación.

Creación del marco de trabajo

El “mapa de transformación empresarial” esboza un programa exhaustivo para transformar su organización. El mapa, producto de más de 10 años de una extensa investigación, es un marco de trabajo para desarrollar la mejor estrategia de transformación y propone tres ciclos:

1. **El “ciclo estratégico”** – En esta etapa, los responsables de la transformación empresarial desarrollan un caso de negocio o “imperativo estratégico” para la iniciativa. Sus líderes deben apoyar totalmente la iniciativa y desarrollar un plan de gobierno para ella.
2. **El “ciclo de planeación”** – Este ciclo requiere un análisis completo de la empresa, de su estado actual a su futuro previsto, análisis que es la base de expresión del plan de transformación real. Su revisión de la organización corriente debe incluir un resumen sobre todos los interesados que muestre el valor que aportan a la empresa y el valor que obtienen de ella. Esta etapa incluye también un análisis de los procesos, prácticas de transformación y estadísticas de desempeño de la empresa. En este punto, introduzca medidas para descubrir el desperdicio, evaluar el estado de mejoría *Lean* de su organización y analizar y diseñar sus esfuerzos de transformación.
3. **El “ciclo de ejecución”** – Ponga el plan en práctica; y, después de hacerlo, reinicie el ciclo estratégico para lograr un mejoramiento adicional y continuo.

Concentración de los esfuerzos de transformación

Elabore un solo “plan maestro de transformación integrado” que abarque la “estructura, cultura, procesos y conocimientos de la organización” y refleje su “visión empresarial unificada”.

“Una empresa eficaz pero inefectiva se extinguirá rápidamente”.

Piense tan globalmente como sea posible: el plan que prevea debe ser difícil de lograr, pero alcanzable. Requerirá una infraestructura adecuada y un número suficiente de agentes del cambio motivados. Rechace todo retorno al pensamiento de torre de marfil cuando seleccione las áreas específicas y entrelazadas que sean las más receptivas a la transformación. Determine los “proyectos secuenciales” factibles en particular que deba poner en práctica para lograr mejoras exitosas.

“La transformación de una empresa es un proceso continuo que requiere años, no meses”.

Para determinar dichas áreas, pregúntese: “¿Qué impide que la empresa tenga su futuro ahora?”. Para contestar la pregunta, vea su organización a través de siete “lentes” para localizar las mejores áreas donde podrá centrar su campaña de mejoramiento y entender cómo debe proceder su transformación:

1. **“La lente de los interesados”** – Configure su empresa para que concuerde con todos sus interesados. Para hacerlo, primero identifíquelos con precisión. Incluya a los empleados, líderes, proveedores, sindicatos y aun a la sociedad en general. Dé prioridad a los diversos interesados y determine qué desean y qué aportan para poder evaluar el intercambio de valor entre los interesados y la empresa. Revise sus análisis para determinar las desconexiones dentro de la empresa en función de los valores de los interesados y el valor que la empresa les proporciona.
2. **“La lente de la arquitectura de los procesos”** – Su empresa genera valor mediante varios procesos, como los “procesos de liderazgo”, que incluyen la planeación y aplicación de la estrategia y la dirección; los “procesos de ciclos de vida”, que instilan valor en sus productos y servicios; y los “procesos de habilitación de infraestructura”, que proveen a su liderazgo de “recursos, información y servicios”. Identifique y represente gráficamente esas actividades para visualizar con precisión cómo se genera el valor en su empresa.
3. **“La lente de la medición del desempeño”** – No se puede gestionar el desempeño de una empresa si no se puede medir: su medición mejora las operaciones e infunde valor en los empleados si se emplean las estadísticas adecuadas: “estratégica, mensurable, factible, pertinente y oportuna”. Un sistema apropiado de medición del desempeño aplica a toda la empresa e incluye “conjuntos estadísticos” de evaluaciones detalladas de áreas específicas.
4. **“La lente de la concordancia”** – Asegúrese de que todo en su proceso de cambio concuerde: “objetivos estratégicos, mediciones del desempeño, valores de los interesados y procesos empresariales”. Esta lente y las tres siguientes funcionan en combinación como la lente “integradora” orientada a los procesos.
5. **“La lente de los recursos”** – Determine si la empresa utiliza adecuadamente los recursos con los que cuenta.
6. **“La lente de la madurez”** – Evalúe si está aplicando las prácticas de transformación correctas en su caso.
7. **“La lente del desperdicio”** – A qué desperdicios puede poner remedio su empresa.

Ejecución y seguimiento

Comunique el plan de transformación por medio de todos los cauces disponibles e incluya a todos los líderes. Convenza a sus interesados de manera específica para que participen en la aplicación de la transformación y promuevan su iniciativa de cambio fuera de las fronteras de la organización.

“En una cultura de transformación empresarial, el mejoramiento es una actividad continua, siempre presente”.

Supervise minuciosamente todos los avances. Aprenda de la experiencia a medida que avance la transformación, y pregunte: “¿Qué nos propusimos hacer?; ¿qué ha ocurrido realmente?; ¿por qué ocurrió eso?; y ¿qué vamos a hacer la próxima vez?”. Sea consciente siempre de que la transformación empresarial no es una actitud de una sola vez. Inclúyala como parte regular de su operación, a fin de que cada ciclo de ejecución se combine perfectamente con un nuevo ciclo estratégico e impulse el mejoramiento continuo.

Sobre los autores

La profesora **Deborah J. Nightingale** dirige el Center for Technology, Policy and Industrial Development del MIT. **Jayakanth Srinivasan** es científico investigador en el Lean Advancement Initiative.



¿Le gustó este resumen?
[Comprar el libro o audiolibro](#)
<http://getab.li/19199>

Este resumen puede ser leído por Tesco empleados.

getAbstract asume completa responsabilidad editorial por todos los aspectos de este resumen. getAbstract reconoce los derechos de autor de autores y editoriales. Todos los derechos reservados. Ninguna parte de este resumen puede ser reproducida ni transmitida de ninguna forma y por ningún medio, ya sea electrónico, fotocopiado o de cualquier otro tipo, sin previa autorización por escrito de getAbstract AG (Suiza).