



La empresa ágil

1. Orígenes “Lean”

Desde que Toyota implantó su ‘TPS’ (Toyota Production System) allá por el 1975, con sus resultados y su éxito, el termino “lean” se expandió rápidamente por todo el mundo. Hoy se aplica no solo en la producción o en ámbitos industriales sino en los procesos de empresas y organizaciones de todo tipo.

En realidad, es un sistema integrado que comprende una filosofía y unas prácticas. Los principios básicos y su filosofía tienen orígenes anteriores, en el ‘JIT’ (Just in Time), ‘Kaizen’, círculos de calidad, producción en células autónomas, equipos de alto rendimiento y otras técnicas o herramientas.

Los objetivos primarios del TPS fueron el evitar o eliminar la sobrecarga (muri), la inconsistencia (mura) y el desperdicio (muda) en todos los procesos productivos. La producción se centró prioritariamente en el ‘flujo’; al contrario que en los métodos más usados, como la planificación de recursos, capacidades de maquinaria, tamaños óptimos de lote etc. Se identificaron siete clases de ‘muda’ o ‘desperdicios’ a eliminar:

1. Sobreproducción. Producción no necesaria, generalmente resultante de trabajar para stock, de optimizar capacidades o tamaños de lote.
2. Tiempos de espera. Materiales o recursos en espera, generalmente por controles, faltas de existencia, tiempos muertos etc.
3. Transporte. Transportes innecesarios de todo tipo.
4. El proceso en si mismo. Generalmente partes del proceso de producción, rutinarios o que no introducen valor en el producto o servicio generado. También por procesos de producción mal concebidos o diseñados en exceso.
5. Inventarios. Stock en existencias, tanto de elementos como componentes o materias primas, productos en proceso o productos finales en almacenes o partes de la distribución.
6. Movimientos. Todo tipo de movimientos innecesarios en materiales, maquinarias o personas, generalmente por malas ubicaciones o diseño de instalaciones
7. Defectos. Todas las incidencias en calidad, rechazos o subprocesos originados por ellos.

La eliminación de todos, o gran parte de estos desperdicios, produjo unos resultados espectaculares. Tanto, que fue la plataforma de lanzamiento de la filosofía ‘Lean’ por todo el mundo y su aplicación en casi todos los países y todos los sectores industriales. Posteriormente, también se utiliza en sectores y organizaciones no industriales.

El resultado, en una gran mayoría de casos, fue un aumento de la calidad y una disminución de los tiempos de ciclo y de los costes. Consecuentemente, siempre se generaron capacidades adicionales, una gran reducción en los inventarios y una producción en flujo mucho más efectiva y económica.

La filosofía 'Lean' comprende una serie de principios que, si no están presentes en la organización o su cultura no permite implantarlos, no van a asegurar los resultados. Estos principios, formulados por la propia Toyota, son:

- **La mejora continua.** Es parte de una visión a largo plazo. Proviene de "Kaizen", es decir, de mejorar las operaciones continuamente siempre buscando la evolución y la innovación. Buscar las causas raíz de los problemas para tomar las decisiones correctas, no para corregir los síntomas, sino las causas
- **El respeto por las personas.** Para trabajar en equipo y crear equipos de alto rendimiento hay que basarse en el respeto al otro, el entenderse mutuamente y construir confianza y credibilidad. Con ello, el trabajo en equipo y sobre todo, en equipos multifuncionales es básico para un rendimiento superior.
- **Una visión de largo plazo.** Las decisiones de dirección se basan en el desarrollo a largo plazo primordialmente, a veces incluso en contradicción con objetivos o resultados financieros a corto plazo.
- **Los procesos correctos dan resultados correctos.** Mucho de lo que se entiende por 'metodología lean' está resumida aquí en este punto:
 - Revisión continua del flujo en los procesos para que los problemas salgan a la superficie.
 - Usar el sistema "pull" para evitar la sobreproducción. Es decir, la producción viene empujada por la demanda exclusivamente. De aquí deriva toda la metodología de los "Kanban".
 - Nivelar siempre la carga de trabajo
 - Crear una cultura de la calidad. Primero se detiene todo, para resolver un problema. Revisar el proceso para saber que es lo que lo produce. Un proceso correcto tiene que dar la calidad requerida a la primera. Eso quiere decir eliminar el reproceso y la mayor parte de controles de calidad al final.
 - Potenciar a los trabajadores y su responsabilidad, con procesos y tareas estructuradas y fiables.
 - Controles visuales, donde se precisen. Evitar todo lo oculto.
 - Utilizar sólo una tecnología fiable y probada a fondo.
- **Solventar continuamente los problemas.** Resolviendo los problemas desde sus causas raíz, la organización aprende y las personas se van formando y desarrollando. Tanto el personal interno como externo, los 'partners', proveedores etc.
- **Aflorar el valor.** En todo proceso y actividad separar las tareas que aporten valor para el cliente o la organización de las que no. Para ello hay que definir previamente que es 'valor'. Eliminando o reduciendo sensiblemente las actividades sin valor se reducen los ciclos y se incrementa lo que se llama 'velocidad' de los procesos.

Como resumen, entendemos por procesos "Lean", aquellos a los cuales se les ha aplicado un análisis sistemático desde los principios y herramientas "Lean":

- La estructura y la identificación del flujo de tareas de todo el proceso.
- La definición de valor en el proceso. Valor que aporta y por el que el cliente está dispuesto a pagar.
- El análisis de valor de cada una de las tareas.
- Rediseño del proceso de acuerdo con lo anterior.
- Simplificación del mismo con el resultado de mantener el valor pero eliminar un alto porcentaje de costo y trabajo. (Normalmente del 70 al 95 %)

Consecuencia de ello, el proceso ha sido reformulado y simplificado, por lo que podemos hablar de un proceso sin “desperdicio”, libre de tareas que no aportan valor o no son necesarias.

2. El término ágil. La agilidad

El término “lean” sugiere algo exento de grasa, ligero, y por lo tanto liberado de peso innecesario. El término “ágil” es parecido, pero además con una cierta connotación de movimiento, de velocidad o capacidad para adquirir velocidad, es decir, ligero y con una buena capacidad de aceleración.

La empresa ágil ha realizado un proceso importante de **aceleración de procesos**. Pero también ha hecho algo más.

Como resultado de la metodología ‘Lean’ ya se han conseguido aumentos de la calidad y una disminución de los tiempos de ciclo y de los controles.

Con la capacidad adicional que ha aparecido, tanto en maquinaria como en trabajo, la empresa debe tomar una decisión: si con estos resultados se reducen recursos y con ello solo se obtendrá una reducción de costes. O bien, si utiliza los recursos y capacidades adicionales para hacer más cosas, con lo que se obtendrá una mayor capacidad de respuesta y de ingresos. O bien, si se mezclan ambas posibilidades, con un efecto mixto.

La empresa gana agilidad cuando decide usar las capacidades sobrantes para hacer algo nuevo, es decir, realiza una innovación, en este caso interna.

De este modo, la empresa ágil es aquella que ha gestionado sus prioridades, porque primero ha ganado velocidad en todos sus procesos y segundo mediante una actitud totalmente proactiva, es decir, no satisfechos con el “status quo”, ha aprovechado las sinergias creadas.

3. La agilidad, el corazón de la supervivencia de la empresa¹

Agilidad es la cualidad de ser ligero, pronto, expedito. Se dice de una persona o de un animal. En el sentido más comúnmente utilizado en el contexto empresarial, significaría la capacidad de ser flexible de una forma proactiva. No solo reaccionar con rapidez a los cambios y acontecimientos, sino buscar proactivamente las oportunidades y la forma de llegar a ellas con mayor rapidez y eficacia.

Hablamos de la agilidad del acróbata, de la bailarina o de la agilidad en los dedos de un pianista. Todas son fruto, no de una gran capacidad de respuesta e improvisación, sino de largas horas de entrenamiento y formación de hábitos. Tampoco son fruto solamente de la flexibilidad, aunque esta sea una cualidad necesaria. ¿Puede la empresa comportarse como un acróbata? Si la palabra comporta la posibilidad de un riesgo y largas horas de entrenamiento, la palabra puede hasta parecer adecuada. ¿Puede comportarse como los dedos de un pianista? Si la palabra comporta el sentido de adquisición de hábitos, de la excelencia en la aplicación de estos hábitos y la rapidez y flexibilidad de interpretar, también parece adecuado.

En realidad, si buscamos unos rasgos que definan una empresa ágil, podrían ser los siguientes:

Ligereza. Viene de la ausencia de “cargas”. En el sentido de una estructura u organización leve, no complicada, ni autoritaria, ni burocrática. En todo caso ha realizado una aplicación de las técnicas “lean” a los sus procesos, incluyendo especialmente el de la innovación.

Velocidad. No significa que todo tenga que hacerse más aprisa. Significa que se han optimizado todos los procesos y se utilizan medidas de ‘velocidad’¹ en los mismos. Se han reducido los ciclos por la eliminación de tareas contradictorias, repetitivas o inútiles desde el punto de vista de valor.

Rapidez. Indica que también se han eliminado los tiempos de espera, que se actúa con respuestas adecuadas en todo momento, como un flujo continuo, aún en las operaciones discontinuas. Decisiones y respuestas fruto no de la prisa, sino del entreno y la seguridad, que responden a una creación de hábitos estructurada.

Elasticidad. Puede también asociarse a **flexibilidad**. La flexibilidad de adaptarse a posiciones muy diferentes de acuerdo con las necesidades cambiantes y la elasticidad de saber volver a la posición requerida en cada caso.

Dinamicidad. Es el aspecto contrario a lo estático o inmóvil. La empresa u organización dinámica es la que se mueve en continua evolución para mejorar y adaptarse a las necesidades cambiantes. Contiene también los conceptos de **previsión y anticipación**, sin las cuales sería muy reactiva a los acontecimientos, mientras que la dinamicidad se expresa con la voluntad de influir en estos acontecimientos, en provocar y anticipar los cambios.

En la combinación de todo ello consistiría la agilidad en términos de empresa u organización. Podemos empezar a imaginar la empresa ágil respecto a la innovación y al cambio, como aquella que evoluciona con seguridad en su entorno competitivo y que lo demuestra:

- Siendo la primera en detectar y comprender los acontecimientos y tendencias de su entorno competitivo
- Al disponer de una capacidad permanente de reconfiguración rápida frente a los cambios y necesidades de nuevos entornos y paradigmas
- Siendo hábil en detectarlos y / o en crear los mismos cambios en los paradigmas existentes.

En un libro escrito ya en 1998, Michel Fradette y Steve Michaud, ya definieron el concepto de “cinética corporativa”ⁱⁱ, describiendo la empresa ideal, capaz de adaptarse, de renovarse, de reinventarse de nuevo, de una forma constante y permanente. Ellos ya habían definido el camino de la supervivencia para la empresa moderna, como su capacidad para descubrir, lograr, vivir y finalmente, “ser” lo inesperado. Y por lo tanto ser capaces de entender las necesidades del cliente y servirlos a “tiempo cero”.

Para tender a este tipo de comportamiento, las estructuras y procesos de la empresa, precisan primeramente de “agilidad”, por contraposición a la “rigidez” que les

¹ ‘Velocidad’ en el sentido que se aplica aquí, significa el % de tiempo de un proceso que aporta valor, sobre el total del tiempo o ciclo del proceso. Suele estar entre el 3 al 5% y puede optimizarse hasta mas del 50%

caracteriza en muchos casos, reforzada y soportada por una inundación de normas, reglamentos y controles de todo tipo que encuadran la actividad.

Jacques-Antoine Malarewicz, teórico y práctico del cambio y el análisis sistémico, ha afirmado, ⁱⁱⁱ que el cambio es un proceso que permite transformar en posible lo imposible o lo imprevisible. Que mejor definición de la agilidad necesaria en la empresa para sobrevivir y progresar por su capacidad de innovar. Pero él mismo fija una condición: no estar “encerrado” en unos procedimientos que hacen rígida la estructura, sino al contrario, establecer unos procesos (procesos) ligeros y flexibles, mas bien grandes reglas de comportamiento, (un cliente los llama “metareglas”), (otros prefieren algo mas general todavía y se remiten a “valores”) que encuadran los pasos, preservando la adaptación rápida al contexto y favorecen la agilidad.

- **Diferencia con flexibilidad**

Ser “ágil” es bastante más que ser “flexible”, si bien la flexibilidad comparte con la agilidad la noción de “ligereza”, sin embargo, se limita a la “adaptación”, algo bastante alejado y menos fuerte que la “reconfiguración”.

La flexibilidad se define mucho más como capacidad de adaptación y por tanto de hacer frente a cambios menores, previstos o a veces recurrentes. Es la que permite a una empresa el personalizar un producto o servicio adaptándolo a su cliente, o en otro aspecto, encajar volúmenes imprevistos o cambios en la demanda de modo ocasional.

La flexibilidad es algo necesario, en el entorno actual es una verdadera necesidad para las empresas, ya que permite adaptar la rutina sin comprometer la eficacia. Algo más próximo a la mejora continua. Pero no es suficiente en la innovación donde se precisa de la reconfiguración para satisfacer necesidades futuras o emergentes.

- **Diferencia con la reactividad o capacidad de respuesta.**

La reactividad o capacidad de respuesta, tan querida por los líderes de muchas empresas, de la que hacen un valor fundamental, en este caso sería una cualidad de tercer nivel: ser reactivo es saber reaccionar a los eventos para evitar llegar tarde y perder una oportunidad o impedir el dar un mal servicio. El reaccionar se convierte en sinónimo de actuar demasiado tarde.

4. Cambio cultural y de organización. La agilidad: un proyecto

La agilidad en muchos casos supone un cambio cultural en la empresa u organización. Como en todos los casos de cambios culturales debemos tener especial cuidado con las personas y con las percepciones con que el proyecto sea recibido.

Con el tema de la aceleración de procesos, las personas que mejor están situadas para distinguir las tareas que aportan valor o no, muchas veces son los propios trabajadores. Será mejor adaptar iniciativas de abajo a arriba con la visión, el apoyo y facilitación de la dirección.

Los operadores directos de cada proceso deberían por tanto trabajar en equipos multifuncionales identificando y mejorando todos los procesos. Para implantar de forma eficaz la agilidad en la empresa, los equipos deben llegar a ser realmente autodirigidos, de forma que las personas requeridas para solventar problemas, las designe el mismo equipo, no la dirección.

Es necesario que los miembros de la dirección o dirección intermedia actúen como facilitadores o motivadores, ayudando a crear y extender la fuerza y la perseverancia.

Hay un par de cambios adicionales en los que la dirección puede contribuir: el primero es modificar la fuerte orientación a departamentos funcionales para dedicar el mismo grado de prioridad o más a los procesos. Esto es esencial para desbloquear los desperdicios que siempre suelen generarse en las interfases entre departamentos.

El segundo es formarse y formar en cascada para conseguir la comprensión y provocar nuevos comportamientos. Durante años, la gestión se ha concentrado en mejoras alrededor de la organización del trabajo y las tareas, pero en realidad las que realmente añaden valor al conjunto de todo el proceso representan frecuentemente solo entre el 3 y el 5% del total.

El programa de formación para personal y equipos puede ser coordinado por el responsable de recursos humanos, pero debe ser parte de la actividad del proyecto, asegurando que la formación se relaciona directamente y se aplica en el entorno del trabajo.

Sostener

Mantener lo conseguido es difícil, volver atrás es fácil. Esto sucede con todas las nuevas filosofías, implantaciones y cambios. Con frecuencia es debido a falta de compromiso de la dirección, falta de comunicación y de alineamiento con el objetivo, falta de comprensión o formación, o que el objetivo del proyecto realmente no era compatible con la estrategia de la empresa. De aquí la gran importancia del inicio, del primer paso.

Se precisa, comunicación continuada y esfuerzo sin ralentizar así como pasión por el proyecto. Esto significa compromiso continuado a largo plazo que solo puede conseguirse con el cambio de hábitos y cultura, de forma que no se acepten más en los procesos del negocio, las tareas sin valor y el desperdicio.

Otro importante aspecto para mantener lo conseguido, es el tener implantado o implantar un sistema de indicadores adecuado para medir resultados de procesos, incluyendo medidas de velocidad.

De este modo se pueden aportar beneficios enormes a toda organización o empresa, sean en la producción, servicios o administraciones públicas. El éxito se puede conseguir si se da un compromiso real de la dirección al más alto nivel y el que la empresa reconozca la necesidad del cambio.

ⁱ J.F Lacoste-Bourgeacq, P. Crapart, G. Lauga, P. Morin: Innovation Agile. AFNOR. 2007. ISBN 978-2-12-475571-4

ⁱⁱ Michel Fradette, Steve Michaud. The power of corporate kinetics. Simon & Schuster, NY, 1998

ⁱⁱⁱ Jacques-Antoine Malarewicz, Systemique et Enterprise. Village Mondial, 2005.