

Lean Sigma en RRHH

Entrevista a César Cuevas

Muy buenos días, hoy vamos a tratar sobre un tema tan apasionante como necesario para nuestra sociedad: la competitividad de nuestras empresas.

- **Buenos días César, para conocerle un poco mejor, ¿nos puede comentar brevemente su experiencia profesional?**

- Hola, encantado. Me llamo César Cuevas. Soy ingeniero industrial, MBA, investigador en la Universidad de Alicante y previamente he trabajado en empresas como Alcoa o la OHIM.

Llevo 22 años involucrado en temas de Lean Sigma, Productividad y Estrategia, y me considero un apasionado de los mismos. Calculo que he coordinado unos 450 proyectos de mejora y los resultados que se obtienen son espectaculares.



- **¿Nos puede comentar un ejemplo?**

- Los proyectos de mejora se deben vincular a las necesidades de cada organización y estas varían a lo largo del tiempo.

No es lo mismo una situación de crecimiento donde el objetivo es aumentar la capacidad que una situación de recesión donde lo vital sea reducir costes.

Un ejemplo de esto último puede ser el que llamamos el "Savings Project Plan (DI)", que generó unos ahorros contables de 22.3 millones de dólares.

Realizamos un análisis de la cadena de valor desde el punto de vista del cliente, separando las acciones que añadían valor de aquellas que eran necesarias y no añadían valor y las que realizábamos y ni siquiera añadían valor.

De este análisis surgieron 24 sub-proyectos, creamos un equipo de primer nivel de 16 personas coordinadas y estos responsables a su vez involucraron a toda la organización



- **¿Qué es el Lean Sigma?**

- Podemos simplificar diciendo que es el mejor sistema de gestión para obtener la organización más competitiva y mejorarla continuamente.

Consta de cuatro bloques: El trabajo de las personas en cuanto a su contenido, secuencia, tiempos y resultados esperados. La relación cliente-suministrador, tanto interno



como externo. Los canales de información y de materiales, y el último, la mejora continua de los anteriores.

Para todo ello se dispone de una serie de herramientas a utilizar según la situación y los objetivos.

Algunas de las palabras claves serían necesidades, objetivos, variabilidad, datos, indicadores, mejora y por supuesto, involucración de todas las personas.

- **¿Dónde surgió el Lean Sigma?**

- El Lean surgió en Toyota (Japón) después de la Segunda Guerra Mundial y desde entonces es, sin lugar a dudas, el modelo de gestión más analizado y copiado. Toyota es una empresa abierta que recibe miles de visitas todos los años y sobre la que se han escrito miles y miles de libros. Si entramos en Amazon nos encontraremos con 800.000 referencias.

El Six Sigma nació en Motorola en 1985 para mejorar la calidad de sus productos, y posteriormente se mejoró y popularizó en General Electric.

El Lean era el mejor modelo de gestión pero se complementó perfectamente con la lucha contra la variabilidad del 6 sigma, su importancia de la toma de datos, el rigor estadístico y la metodología de proyectos DMAIC (Definir, Medir, Analizar, Mejorar y Controlar)



- **Ha mencionado a Toyota, Motorola, General Electric. ¿Es un modelo válido solamente para grandes grupos industriales?**

- Buena pregunta. Actualmente todas las empresas de automoción utilizan el sistema Lean porque es uno de los sectores con mayor competitividad y sólo han sobrevivido las que conseguían menores costes, mayor calidad y procesos más rápidos, y estos son en definitiva los resultados del Lean Sigma.

Desde hace años esa misma competitividad se está dando en todos los sectores y por esta razón se han establecido términos con el Lean Health, Lean IT, Financial Lean o Lean Services, pero los conceptos y las herramientas son los mismos.

Las grandes empresas tienen más medios y cualquier mejora tiene una repercusión económica enorme, pero con la reducción de los márgenes que se están dando, ¿qué empresa no necesita hoy en día aumentar su competitividad? Estoy absolutamente convencido de que el Lean Sigma podría ayudar a las Pymes tremendamente.

- **Varias veces ha empleado la palabra “herramientas”, ¿qué son?, ¿nos puede mencionar alguna?**

- Es similar a la caja donde tenemos la llave inglesa, el destornillador, los alicates, el martillo, etc.

Dependiendo de nuestras necesidades y del problema utilizamos la más adecuada. Por mencionar alguna, el Kaizen para mejorar un proceso, SMED para un cambio de utillaje, Poka Yoke para evitar errores, Resolución de Problemas para eso mismo, Takt Time para conectar el cliente final con operaciones, Heijunka para nivelar la carga de trabajo, Células en U para reducir movimientos, 5S para organizar los puestos de trabajo y ser más eficaces, Value Stream Mapping para el flujo de información y materiales, Kanban para controlar los inventarios y comunicar los clientes-suministradores internos. Le pido disculpas por las palabras que no están en castellano, pero tienen una difícil traducción y es como se conocen en todos los ámbitos.



- **Centrándonos en RRHH, ¿cómo puede ayudar el Lean a los responsables de RRHH?**

- Los RRHH juegan un papel fundamental en cualquier organización, pero su papel es absolutamente determinante en una organización Lean:

En primer lugar, implantar Lean supone un cambio muy importante en todas las áreas de la empresa, y si alguien debe gestionar este cambio cultural es precisamente RRHH.

En segundo lugar RRHH se involucra en las actividades de la empresa y el Lean es la forma en la que se organiza la misma. También es fundamental gestionar adecuadamente a las personas que se puedan oponer al cambio.

En tercer lugar, el área de RRHH, como cualquier otra, puede y debe aplicar los conceptos y herramientas que necesita para reducir sus costes, aumentar la calidad de sus funciones y reducir el tiempo que necesita para realizar cualquier actividad.

Por último y no menos importante, señalar que todos los estudios y experiencias demuestran que el bloque más crítico de los cuatro mencionados es el de “Liderazgo”. Seleccionar, formar, apoyar y retener a estas personas es crucial, así como crear el entorno propicio para que prospere y sea sostenible en el tiempo.

- **¿Cómo empezaría la implantación del Lean en RRHH?**

- Dependería de la situación de partida y de las necesidades establecidas en su plan estratégico, pero en general, recomendaría empezar por las 5S.

Es una herramienta sencilla que obtiene resultados en muy poco tiempo y va preparando la organización para que acepte los cambios sin grandes oposiciones.

Consiste en cinco pasos sencillos: Clasificar, establecer un Orden, Limpiar y suprimir las fuentes de desorden, Estandarizar y establecer una Disciplina. En seguida nos damos cuenta que es más agradable, eficaz y eficiente en trabajar en este nuevo entorno, se va aceptando el cambio y se va introduciendo a las personas en una cierta disciplina.

- **¿Y el siguiente paso?**

- En realidad en RRHH estamos continuamente realizando procesos. Tenemos procesos para confeccionar las nóminas, establecer las negociaciones colectivas, realizar la selección de personal, detectar necesidades de formación, tratar las bajas médicas, etc.

Un buen ejercicio sería realizar un VSM de los procesos más complejos y que requieren más tiempo. Formar un pequeño equipo, dibujar el mapa del proceso, analizarlo con una tormenta de ideas, posiblemente alguna espina de pescado y cinco porqués.



En muy poco tiempo tendrán unos procesos más estandarizados, más eficientes y eficaces, con menos errores, habrán eliminado actividades que no añaden valor y las personas participantes estarán mucho más motivadas.

- **¿Qué resultados cuantitativos se pueden esperar?**

Los distintos estudios demuestran que si en el primer año se obtienen unas reducciones de costes del 10% y de un 20% a partir del segundo año, cuando toda la organización está trabajando con el nuevo sistema. A esto habría que añadir otros muchos aspectos como por ejemplo las mejoras en la calidad, las reducciones en los tiempos, la motivación del personal y la satisfacción de nuestros clientes.

- **Realmente interesante, es una lástima que no dispongamos de más tiempo. ¿Habría alguna manera de ponerse en contacto con Ud.?**

- Será un placer. Si les puedo ayudar a mejorar la competitividad de sus organizaciones o me quieren hacer cualquier tipo de comentario, les ruego se pongan en contacto conmigo en cesar.cuevas@doeua.es

- **Estoy segura de que no desperdiciaremos esta oportunidad. Muchas gracias**