



## THE HOSHIN KANRI FOREST

*Lean Strategic  
Organizational Design*

Javier Villalba Díez

CRC Press (2016)

El libro presenta una visión rupturista de los conceptos "Lean" como tradicionalmente han sido entendidos y aplicados, puesto que se aleja de la visión de los principios puramente derivados de reglas o paradigmas relativos a los desperdicios, ya sea en producción o en el conjunto de la organización. En su lugar, adopta una aproximación holística construida sobre una hipótesis clave para el desarrollo integral de la organización, que no es otra que crear un paradigma para estandarizar la comunicación formal entre los propietarios de procesos en la organización. El aspecto clave de esta aproximación pivota sobre la idea de permitir el empoderamiento de esos dueños de procesos para que, de modo pervasivo, en cada nivel se busque la mejora continuada basada en esquemas transparentes y no dominantes.

Si bien el concepto resulta simple de describir, se convierte en un instrumento enormemente potente y escalable a cualquier proceso de la organización, independientemente del nivel al que éste se sitúe. Precisamente, una representación bajo un modelo de red de esos esquemas relacionales formales y estandarizados de comunicación entre dueños de procesos, va a aportar diferentes perspectivas de la organización, tanto en términos de arquitectura como de dinámica temporal, al reflejar en cada momento la realidad de los flujos de información formal responsables de la creación de valor. Desde esta óptica, resulta evidente conectar los aspectos de diseño estratégico organizativo con la topología o topologías que se derivan de la conectividad entre dueños de proceso, lo que significa, en el fondo, un mecanismo de alineamiento entre la configuración deseada/diseñada y la que se configura desde la realidad.

En este punto se percibe la dilatada experiencia del autor como consultor en entornos de Lean manufacturing y de Lean management, lo que le permite, tanto aportar ejemplos que facilitan la comprensión de las propuestas, como también un rigor formal derivado de su dimensión técnica como ingeniero. Esa adecuada combinación de ingredientes se va a encontrar a lo largo del libro en diversos apartados.

Fruto de esta visión orientada a la gestión, el libro es construido de un modo incremental, comenzando

por un capítulo inicial que describe el elemento base de todo el sistema y que el autor denomina CPDnA, al estar basado en una variante del ciclo de Deming de mejora continua.

En efecto, en el primer capítulo, el autor no solo presenta el concepto de intercomunicación entre procesos a través del mecanismo doble de reporte (dirigido directo de KPIs hacia el dueño del proceso consumidor e inverso para proporcionar asesoramiento y/o soporte) que permite el empoderamiento progresivo de cada dueño de proceso, sino que establece un marco de referencia de construcción paso a paso del sistema de comunicación, que incluye propuestas reflexivas y transparentes de acción para mejorar el desempeño en cada ciclo de evolución del proceso.

El siguiente capítulo se enfoca a reflexionar sobre el escalado del elemento primario de construcción de la comunicación estandarizada en configuraciones en red, ya sea atendiendo a las relaciones de autoridad existentes (que el autor llama Red Lean Estructural), ya sea atendiendo a la red que emerge de la mejora evolutiva de la red de procesos como consecuencia de funcionalidad (que el autor denomina Red Lean Funcional). En este punto, y representando a la organización a través de estas redes, el autor incluye un análisis muy interesante y valioso, al establecer una analogía entre las propiedades topológicas de las redes y sus características de comportamiento, lo que dota al estudio de una componente agregada de inferencia para un diseño organizativo concreto.

En el capítulo tres, el autor aborda la dimensión temporal o evolutiva y justifica las características Lean de la configuración derivada de la estructura propuesta, que permite, gracias al concepto de red basada en la intercomunicación y a la continuada mejora continua local a nivel de cada proceso, promover una reducción de variabilidad tanto local como global, que precisamente es una de las expresiones esenciales del concepto Lean, pues a menor variabilidad intrínseca de los procesos mayor predictibilidad y menores stocks y desperdicios en general. Como propuesta adicional de valor el autor propugna una metodología para poder determinar la estabilidad asintótica entre los elementos representativos de gobierno del sistema organizativo y, por tanto, sus propiedades de alineamiento y equilibrio temporales.

Una vez desarrolladas las dimensiones topológica y temporal del concepto propuesto en el libro, el autor explota las propiedades de optimización local guiada por el proceso de realimentación y empoderamiento como un sistema flexible de optimización global incremental. Para resaltar la dimensión de dirección por guiado frente a otros paradigmas más enfocados

a objetivos establecidos y donde es cada dueño de proceso el responsable de trabajar para alcanzar el subobjetivo establecido, con la complejidad de determinar hasta qué punto esos subobjetivos son concordantes o discordantes.

En el capítulo cinco, el autor analiza la propiedad recursiva que la red de CPDnA propugna cuando se describe el mapa de flujo de valor de un conjunto de procesos, sea cual sea la escala de agregación que se considere. Precisamente, será esa dimensión la que permita establecer un paralelismo biológico y organizativo al considerar al sistema organizativo vinculado al sistema árbol, a través del paradigma rama-hoja variando a la escala conveniente.

El capítulo seis se dedica a estudiar estructuras organizativas temporales como los proyectos, donde las técnicas descritas en el libro son también de aplicación y propugnan ventajas adicionales en aquellos casos en los que el producto del proyecto requiere despliegue para su explotación, pues la estructura de CPDnA, o una parte de ella perdurará en la configuración final del producto desplegado.

El capítulo séptimo propone una configuración que trasciende las fronteras de la organización y en ella el autor visualiza cómo el conjunto de organizaciones proveedoras implantan la aproximación y ello permite unos beneficios agregados a escala sistémica cuya analogía sería un bosque, en la medida en que cada organización puede ser visualizada como un árbol, siguiendo el paradigma descrito en el capítulo cinco.

Finalmente, el libro presenta como último capítulo las conclusiones desde el punto de vista de gestión que se derivan de este paradigma.

Desde el punto de vista agregado, el libro resulta todo un descubrimiento para los ejecutivos con responsabilidad organizativa, porque va a permitirles desarrollar una perspectiva híbrida entre el diseño estratégico de la organización y sistemas biológicos equivalentes, con elementos de paralelismo que facilitan el cambio de mentalidad que requiere esta evolucionada forma de concebir el futuro de las organizaciones. En este sentido, es preciso resaltar que se trata de una monografía que potencia la dimensión de transferencia desde el ámbito de la investigación al ámbito de la toma de decisiones organizativa.

En resumen, se trata de un libro de lectura y reflexión obligada para aquellos ejecutivos que deseen hacer evolucionar a sus organizaciones a través de sistemas armonizados que permitan trazabilidad y rendición de cuentas a cualquier nivel de las mismas.

■ Joaquín Ordieres-Meré