

Se Necesitan Dos (o más) para el A3

Jim T Womack

Presidente del Lean Enterprise Institute

(De la e-letter de 7/10/2008 It Takes 2 (or more) to A3, traducida y adaptada al español por los Institutos Lean de Mexico y España)

Recientemente hemos sacado al mercado el nuevo libro de John Shook, *Managing to Learn*, y me siento muy emocionado por ello. Creo que es el trabajo más importante que hemos publicado en el LEI, porque John explica claramente por qué el pensamiento A3 es el centro del sistema de administración de Toyota y muestra cómo el hecho de utilizar una y otra vez los A3s crea mandos lean.

Pero además de emocionado también estoy preocupado. Cuando lanzamos el libro *Learning to See* de John y Mike Rother hace 11 años, esperaba que los lectores usarían las grandiosas herramientas del mapa de la cadena de valor (VSM) para entrar en un diálogo con todos los involucrados en las cadenas de valor. Confiaba en que empezarían con los problemas que tuviera el negocio, trazarían el mapa del estado actual como una actividad de equipo, y vislumbrarían un estado futuro capaz de solucionar los problemas mientras motivaban a todos a realizar sus mejores esfuerzos.

Sin embargo, lo que sucedió fue que los mapas de la cadena de valor se asignaron a uno de los miembros del equipo, por lo general los responsables de las mejoras. Estos responsables trazaron mapas de estados actuales y futuros, generalmente sin una definición clara del problema y con poca interacción con los involucrados en la cadena de valor. Después, asumieron que los mandos de la línea adoptarían el estado futuro propuesto y lo harían realidad. De esta forma, los VSMs mal empleados se convirtieron en un puro ornamento.

Al adoptar el A3 – y detecto un tremendo interés entre la Comunidad Lean – seamos cuidadosos de no cometer el mismo error. En vez de ello, hagamos del A3 la base de la administración lean.

Para lograrlo, tenemos que darnos cuenta de que nadie puede crear un A3 de manera aislada. Hacen falta por lo menos dos personas, y quizá muchas más. Desarrollar un A3 es una actividad organizacional en la que alguien, en un nivel superior, identifica una situación o problema que requiere atención. Este alguien, el mentor, asigna la responsabilidad de crear el A3 a alguien en un nivel inferior, el encargado, que está más cerca del gemba, donde se crea realmente el valor.

Sin embargo, el encargado del A3 no puede solucionar la situación o el problema solo. En su lugar, debe ir al gemba y hablar directamente con todos los involucrados en el problema, consciente de que la mayoría de los problemas en una organización son el resultado de procesos pobremente definidos o pobremente administrados

compartidos por diferentes áreas, departamentos y funciones (por lo general incluyendo a clientes y proveedores).

Mientras el encargado procede con el análisis A3, se inicia un diálogo intenso entre el mentor y el encargado, que pronto incluye a todos los involucrados en el proceso de solución de problemas. Este diálogo clarifica gradualmente el problema, su causa raíz, la gama de medidas potenciales, las mejores medidas, los pasos necesarios que se deben tomar (el “quién, qué, cuándo, dónde”) para implementar las mejores medidas, la revisión apropiada de los resultados, y la reflexión necesaria sobre los siguientes pasos (que generalmente llevan a otro A3).

La magia real aquí es que el encargado toma la responsabilidad de solucionar el problema a través de un diálogo intenso con los individuos en áreas del negocio donde no tiene autoridad. Durante el proceso A3, el encargado realmente tiene la autoridad para establecer las medidas correctivas. Sin embargo, este tipo de autoridad no tiene nada que ver con el organigrama de la empresa. La gente, en diferentes áreas y con diferentes jefes, participa enérgicamente en la implementación de las medidas porque han participado activamente en el diálogo que desarrolló las que, según el grupo, son las mejores medidas para solucionar un importante problema.

El beneficio adicional del ciclo A3 completo es que hace que el encargado se convierta en un mando de mayor nivel. Es por esto que John usa los términos dinámicos “mentor” y “encargado” en Managing to Learn en lugar de los términos estáticos “jefe” y “subordinado”.

Al mismo tiempo, dominar la habilidad del A3 prepara a todos los involucrados en el proceso para que algún día se conviertan en mandos lean. Esto ocurre cuando se les asigna una responsabilidad para sus propios A3. O, aún mejor, ocurre cuando espontáneamente toman la iniciativa de identificar oportunidades de mejora al desarrollar A3s para su evaluación por parte de sus mentores.

Con el lanzamiento de Managing to Learn, espero que cada miembro de la Comunidad Lean domine rápidamente las habilidades esenciales de la administración A3. Pero por favor, ¡no intenten hacer el A3 solos!