

ENFOQUE LEAN Y SU TRANSFORMACIÓN CON ENFOQUE SISTÉMICO: APLICACIÓN A LOS SISTEMAS DE GESTIÓN POR PROCESOS

1. Presentación

En un mundo caracterizado por la complejidad, la volatilidad y la aceleración del cambio, las organizaciones requieren modelos de gestión que les permitan adaptarse, aprender y generar valor de forma sostenible. La filosofía Lean, nacida en el corazón de la manufactura japonesa, se ha consolidado como un modelo poderoso para mejorar la eficiencia operativa, centrarse en el cliente y promover la mejora continua. Sin embargo, aplicada de forma aislada o meramente operativa, puede resultar insuficiente para abordar los desafíos estructurales, culturales y estratégicos de las organizaciones modernas.

Este artículo propone una visión evolucionada: el enfoque Lean-Sistémico, que integra los principios de Lean con la Teoría General de Sistemas y el pensamiento sistémico contemporáneo. Desde esta perspectiva, no se concibe a la organización como una suma de partes, sino como un sistema abierto, interdependiente, con propósito, entradas, salidas, retroalimentación y relaciones con un suprasistema que lo gobierna y un entorno que lo condiciona. Comprender el sistema y su contexto permite diseñar procesos no solo eficientes, sino también coherentes con los fines institucionales, sostenibles en el tiempo y legítimos para los grupos de interés.

2. Problemática

Muchas organizaciones han adoptado herramientas Lean como 5S, Kaizen o Value Stream Mapping sin una visión sistémica de fondo. En consecuencia, logran mejoras puntuales, pero no transformaciones estructurales. Por otro lado, los modelos de gestión por procesos tradicionales tienden a centrarse en la documentación, el control y la conformidad, pero no siempre en el valor percibido por el cliente, ni en la capacidad de aprendizaje organizacional. Esto genera sistemas de gestión funcionales pero estáticos, lentos para adaptarse y poco integrados con su entorno y suprasistema. Más aún, en muchos casos se ignora la captura sistemática de la voz del cliente (VOC), lo que desvincula los procesos de las necesidades reales de los usuarios.

3. Orígenes del enfoque Lean

Lean nace en Japón, en el sistema de producción de Toyota, bajo la dirección de Taiichi Ohno, como respuesta a la escasez de recursos, la necesidad de calidad y la cultura de trabajo colectivo. A partir de los años 1990, el MIT y autores como James Womack y Daniel Jones lo sistematizan y popularizan a través del término "Lean Thinking". Sus principios básicos son: definir valor desde el cliente, identificar el flujo de valor, crear flujo continuo, establecer sistemas pull y buscar la perfección mediante mejora continua.

Desde sus orígenes, Lean ha enfatizado la importancia de comprender profundamente las necesidades del cliente a través de la "voz del cliente" (Voice of the Customer, VOC). Para ello, se desarrollaron herramientas como:

- Gemba (ir al lugar donde ocurre el valor), observación directa.
- Hansei (reflexión crítica posterior al servicio).
- Entrevistas estructuradas y comentarios inmediatos.
- Análisis de causa-raíz con perspectiva cliente (5 Whys + VOC).

Actualmente, estas prácticas se complementan con herramientas modernas como:

- Customer Journey Mapping (mapeo de la experiencia del cliente).
- Design Thinking (co-creación con usuarios).
- Net Promoter Score (NPS) y encuestas ágiles.
- Plataformas digitales de feedback en tiempo real.

4. Integración con el enfoque sistémico

La Teoría General de Sistemas, desarrollada por Ludwig von Bertalanffy, nos enseña que una organización no es una suma de partes, sino un sistema abierto, interdependiente y adaptativo. Un sistema tiene entradas, procesos de conversión, salidas, mecanismos de control y retroalimentación, y está influido por un suprasistema, que lo contiene, regula o dirige, y un entorno, que lo afecta o es afectado por él sin integrarlo estructuralmente.

El pensamiento sistémico aplicado a la gestión permite comprender las relaciones causales, los ciclos de retroalimentación, los bucles de aprendizaje, la dinámica de actores y las restricciones externas.

Al integrar Lean con el enfoque sistémico, se amplía su potencia: el foco deja de estar solo en los procesos internos y pasa a considerar también las relaciones con el suprasistema (entes reguladores, directorios, financiadores) y con el entorno (clientes, proveedores, sociedad, tecnología, cultura). Lean deja de ser solo un modelo de eficiencia y se convierte en un modelo de coherencia organizacional, orientado al valor sistémico y a la sostenibilidad.

5. Aplicación del enfoque Lean-Sistémico a los Sistemas de Gestión por Procesos (SGP)

Un SGP Lean-Sistémico se estructura no solo para documentar y controlar procesos, sino para generar flujos de valor reales, eliminar desperdicios estructurales, empoderar equipos y aprender continuamente. Se diferencia de los enfoques tradicionales por su capacidad para combinar la eficiencia operativa con la coherencia estratégica y la adaptabilidad organizacional.

Definición funcional y sistémica de un SGP Lean-Sistémico:

Es un sistema vivo y adaptativo que permite a una organización definir, ejecutar, evaluar y rediseñar sus procesos de forma continua, con el objetivo de crear valor sostenible para todos

los grupos de interés, integrando los principios Lean (valor, flujo, mejora continua, eliminación de desperdicio) con una comprensión sistémica de la organización, sus relaciones internas, su suprasistema de gobierno y su entorno cambiante.

Características clave del SGP Lean-Sistémico:

- Centrado en el valor desde la perspectiva del cliente (VOC, journey, feedback directo).
- Diseñado como un sistema interconectado, con flujos que cruzan funciones, estructuras y niveles.
- Retroalimentado por datos, pero también por reflexión organizacional (hansei, kaizen, DMAIC).
- Conectado con la estrategia mediante herramientas como Hoshin Kanri.
- Flexible y evolutivo, capaz de desaprender y rediseñar sus propios procesos ante cambios del entorno.
- Abierto al suprasistema y entorno, donde el cumplimiento regulatorio se integra con la escucha activa del ecosistema social, tecnológico y profesional.

6. Conclusiones

La integración del enfoque Lean con el pensamiento sistémico representa una evolución necesaria y potente para las organizaciones que buscan sostenibilidad, coherencia interna y legitimidad externa. Mientras que Lean aporta claridad operativa, eliminación del desperdicio, agilidad y foco en el valor percibido por el cliente, el pensamiento sistémico aporta comprensión estructural, visión de totalidad, interdependencia, retroalimentación y adaptabilidad a contextos cambiantes.

Un Sistema de Gestión por Procesos concebido bajo este enfoque dual permite no solo documentar y controlar tareas, sino construir una arquitectura de valor vivo, donde los procesos se alinean a la estrategia, responden al entorno, incorporan la voz del cliente y se mejoran de forma continua con base en evidencia y aprendizaje colectivo.

Frente a los retos del presente —fragmentación organizativa, lentitud, desconexión con el usuario y presión para innovar—, el enfoque Lean-Sistémico ofrece una guía integral que trasciende la simple eficiencia para construir organizaciones inteligentes, conectadas y capaces de transformar su realidad.

“La mayor forma de desperdicio es no escuchar al sistema del que uno forma parte.”

— Inspirado en la Teoría General de Sistemas y el pensamiento Lean

7. Bibliografía

- Womack, J., & Jones, D. (1996). Lean Thinking. Simon & Schuster.
- Liker, J. (2004). The Toyota Way. McGraw-Hill.
- Bertalanffy, L. von (1968). General System Theory. George Braziller.

- Ackoff, R. (1999). Re-Creating the Corporation. Oxford University Press.
- ISO 9001:2015. Quality Management Systems – Requirements.
- EFQM (2020). The EFQM Model.
- Lean Enterprise Institute. <https://www.lean.org>
- CLAD. (2020). Guía para la modernización de la gestión pública.