

“  
*LEAN*  
NOS CAMBIÓ  
TOTALMENTE  
LA FORMA DE  
HACER LAS COSAS  
”

ENTREVISTA A **JORGE LUIS IZQUIERDO**

Por: *Álex Roger Sigüenza Álvarez*  
y *Luis Ernesto Medina Bellido*,  
alumnos PUCP



La gestión de proyectos ha pasado de ser un tema en el que pocos se detenían a pensar a ser un asunto principal en la organización de las empresas en las últimas décadas. Hoy existen diversos recursos o lineamientos que la industria utiliza como guía. Uno de ellos es la Filosofía Lean: idea desarrollada a partir de la metodología Toyota en Japón, que ha revolucionado el enfoque de trabajo no solo de empresas sino también de las personas. En el Perú, el especialista en Lean es Jorge Luis Izquierdo, quien viene trabajando en GyM bajo esta filosofía más de una década y que fundó en Capítulo de Lean peruano. Exalumno de la PUCP, nos recibió en su oficina de Surquillo para hacerle esta entrevista

### ¿Qué recuerda de su paso por la PUCP?

Recuerdo que cuando ya estábamos en facultad, recuperé una conexión más humana con el proceso educativo, hubo un efecto reconfortante de reconectarme con las personas a mí alrededor, no como en Estudios Generales donde todo era frívolo. Yo salí de un colegio donde éramos 27 alumnos en la promoción, un colegio pequeño, donde el profesor, los padres de familia, todos te conocían por tu nombre. Y en la Universidad, eras un código. Los salones eran de 180 alumnos en EEGCC y todo era masivo, por lo que hubo un tiempo en que sentí una conexión fría con la universidad. Hasta que pasé a facultad.

“

**Los salones eran de 180 alumnos en EE.GG.CC y todo era masivo, por lo que hubo un tiempo en que sentí una conexión fría con la universidad. Hasta que pasé a facultad.**

”

En esas épocas era una facultad pequeña, los salones eran otra vez pequeños, comenzabas a conocer a la gente, conocías a los chibolos que entraban y avanzaban más rápido que tú, conocías a los dinosaurios que tenían todos los años del mundo. Los ubicabas a todos. Los que eran muy grandes eran los industriales y los electrónicos. Y las semanas de Ingeniería siempre las ganaban ellos. Un año, cuando ya estábamos próximos a salir, con un grupo de amigos decidimos que teníamos que meternos al ADEIC a participar más activamente en la vida universitaria. Vamos a acabar y no hemos hecho nada, decíamos, tenemos que ganar Semana de Ingeniería de todas maneras. Pero como éramos un grupo pequeño, no había buenos equipos de nada. El mismo que jugaba fútbol tenía que jugar fulbito, básquet y bailar. A pesar de eso, conseguimos meternos a la semifinal de casi todo, pero no campeonamos en nada. Sí campeonamos en todas las otras actividades en las que se podía sacar puntos pero no eran deportes: en la peña, en la búsqueda del tesoro, en el sketch, en el balletón. Fue muy gratificante que toda la gente se uniese. Ese año que ganamos Semana fue todo un logro campeonar después de 15 años que no ganaba el Hormigón Armado.

## ¿Podría hablarnos de cómo inició su etapa laboral y cómo se ha desarrollado hasta ahora?

A inicios del 98 hago mis primeras prácticas en Graña y Montero. En esa época había sorteos de prácticas que hacía el ingeniero Giuffra, quien conseguía prácticas en diferentes empresas. Éramos cuarenta alumnos y él sorteaba veinte prácticas. No todos conseguían, claro, pero a mí me salió una práctica en una empresa a la que no quería ir. Un amigo de Cusco se ganó la práctica en una de las empresas del grupo GyM, pero tuvo que regresar a trabajar a Cusco ese verano, así que me dejó su sobre de la práctica. Yo me alegré y fui a que me den ese cupo pero la universidad me rechazó esa solicitud. Entonces me quedé frustrado. Afortunadamente el gerente general de esta misma empresa era amigo del profesor Montalbetti, y le solía llamar para pedirle que recomiende a algunos alumnos. Y me recomendó a mí. No sé realmente cómo así él decide recomendarme. Yo fui delegado de su curso pero a la misma vez faltaba mucho a sus clases. Si fui bastante comprometido con las cosas que me motivaban pero no el más disciplinado. En fin, igual consigo ir a Graña. Éramos como 30 postulantes y deciden quedarse con tres. Pasamos una serie de pruebas, y con mucha suerte fui uno de los tres elegidos.

Desde ahí trabajé ininterrumpidamente, salvo por el año y medio que estuve afuera por mi maestría que la hice en la Universidad de Berkeley, que fue del 2001 a mediados del 2002. Tuve mucha suerte de ingresar a un área que se llamaba Unidad Técnica, donde te enseñaban a medir, a presupuestar y te mandaban a obras para que hagas estudios de ciertos procedimientos constructivos, algunos análisis de costos, entre otros. Me mandaron a una obra, el ahora Ripley de San Isidro, y tuve suerte porque me fue bien, y se quedaron conmigo. Suele pasar que te mandan a una obra, y después a otra, o a una oficina, pero en mi caso, deciden quedarse conmigo. Y la suerte estuvo también en que esa fue la primera obra en que se implementó Lean. Llegó un especialista a enseñarnos cómo debíamos implementar Lean en la construcción. Yo era practicante, era el año 99, y nos cambió totalmente la forma de hacer las cosas. Era un enfoque totalmente distinto. No solo mejoramos en resultados económicos, en el cumplimiento, en la organización, sino también nosotros.

“**esa fue la primera obra en que se implementó Lean. Llegó un especialista a enseñarnos cómo debíamos implementar Lean en la construcción. Nos cambió totalmente la forma de hacer las cosas. No solo mejoramos en resultados económicos, en el cumplimiento, en la organización, sino también nosotros.**”

”

Yo comencé a ver las cosas totalmente distintas. Aun no era famoso el tema de Lean y yo venía trabajando meses con el sistema tradicional, y tuve resistencia al cambio porque primero no lo entendí. Lo entendí como una mejora de productividad, no como una filosofía, eso lo entendí ya en la maestría. Cuando yo fui a hacer mi postgrado, yo quería profundizar en Lean.

Al regresar de la maestría, hubo un momento en el que la empresa decide que debíamos adoptar Lean como mecanismo de trabajo, y entrenar a los demás ingenieros para que sepan trabajar de esta manera. Se crea

entonces un proyecto que después se convierte en una área, que diseñaba todo el modelo de gestión de proyectos en base a Lean, con un gran énfasis en el manejo de producción y se enseñaba a los ingenieros a que sepan usarlo. Y me ponen a cargo de esa área. Es así que desde el 2006 hasta finales del 2010 -antes tuve un pequeño paso por Presupuestos- trabajé en diseñar los modelos de gestión y luego entrenar a los ingenieros. Producto de eso empecé a estudiar sobre cómo aprende el ser humano, el adulto en especial, porque hay todo un tema que es cuánto te motiva el aprender: el alumno de postgrado, por ejemplo, se mete por su cuenta la mayoría de las veces, porque quieren mejorar, crecer en su trabajo. Tienen un hambre por aprender distinto. Yo prefiero trabajar con ese, con el que tiene hambre de aprender y que me pone en aprietos con sus preguntas. Enseñar en pregrado, que también lo he hecho, es agotador, porque su motivación por aprender no es tanta, su paso por la universidad lo ven muchas veces como una obligación.

Caí en cuenta de que la esencia de todo el tema es trabajar mucho en las personas, y que estas personas entiendan y tomen consciencia, de que haya hasta una conexión emocional con el querer ser mejor, querer hacer las cosas bien. Me metí tanto en ese asunto, que de ahí me mandan a dirigir el Centro Corporativo de Aprendizaje, y es ahí donde he estado trabajando los últimos tres años. Desde el 2011 hasta fines de abril de este año. Estuve trabajando en la creación de modelos de desarrollo de talento, en cómo hacer que las personas trabajen y aprendan más rápidamente y cómo desarrollar el liderazgo, entre otras cosas. En ese momento dejé de trabajar en la constructora y pasé a trabajar en el Holding del Grupo GyM, donde están todas las empresas del grupo. Y ahora estoy a cargo de la Gerencia Corporativa de Excelencia Operacional en donde otra vez se retoma el tema de Lean de lleno pero en todas las empresas del grupo. Hemos aprendido a aplicar Lean en temas que van más allá de la construcción.

## ¿Podría definir Lean de una manera sencilla?

Lean es una filosofía. Es una forma de pensar más que una forma de hacer. Dado que piensas distinto, que entiendes el mundo distinto, entonces comienzas a actuar de manera diferente. Lo que plantea son dos cosas: Valor es todo aquello que yo doy al cliente que le ayuda a alcanzar sus objetivos. Lean te dice que tú debes tratar de plantear un negocio como productor en el que entregas valor y ayudas al cliente a alcanzar sus propósitos.

El otro componente importante es que una de las formas de estar dándole valor al cliente es siendo eficiente. La eficiencia puede ser hasta ética: la forma ética de hacer un negocio con eficiencia. Si no lo hago eficientemente, no soy tan ético; si no estoy quebrando y soy ineficiente, estoy haciendo pagar a otro por mi ineficiencia.

Lo explico con un ejemplo: Una vez un cliente puso a licitación el diseño y construcción de un cine y también puso una serie de especificaciones técnicas y requisitos como la calidad de la alfombra y del mármol. Empezamos a cotizar y le presentamos una propuesta pero lo que planteamos fue: ¿qué es lo que quiere realmente nuestro cliente? El dueño del cine quiere que más gente vaya a su cine. Entonces hicimos un focus group con gente que va al cine. Y vimos qué era lo que la gente prefería: que el asiento sea cómodo, que la calidad de la imagen y el sonido sean muy buenos, que haya donde poner la gaseosa en el brazo del asiento. Nadie decía que va al cine por las alfombras o porque los mármoles son de mucha calidad. Eso era malgastar el dinero. Por lo que le dijimos al cliente que en lugar de poner tal alfombra o tal mármol, que ponga materiales que son de alto tránsito, más baratos pero con buen acabado, y con esa diferencia de dinero se podía poner un mejor asiento y un mejor sistema de imagen y sonido. ¿Por qué? Porque esa alfombra no te agrega valor, no te ayuda a alcanzar tus objetivos, o lo puedo poner eficientemente, te la puedo vender caro o barato pero a ti no te está ayudando a alcanzar tus objetivos. Tengo que observar y entender la verdadera necesidad del cliente y yo debo plantear

un negocio a partir de darle eso. Entonces es un negocio más justo. Y en ese ejemplo el cliente pronto dijo ya no quiero licitar esto, tratemos de ponernos de acuerdo de frente.

“

**“Lean es una filosofía. Es una forma de pensar más que una forma de hacer. Dado que piensas distinto, que entiendes el mundo distinto, entonces comienzas a actuar de manera diferente”**

”

El cliente gasta menos de lo que normalmente gasta porque no invierte innecesariamente, a partir de que hay alguien que le va sugiriendo en qué invertir para generar valor, y este es el trabajo del productor. El cliente les va dando una especie de bono por ello porque al final, con el ahorro está contento. Además, el equipo de trabajo, las personas, están felices porque están todo el tiempo pensando en cómo mejorar lo que están haciendo. Si estamos mejorando en lo que estamos haciendo, yo cada día soy mejor, como profesional, más competente, más creativo, más colaborativo con los demás.

### ¿Cómo se creó el Capítulo de Lean Construction Institute?

Nosotros estábamos pidiendo que el Perú sea sede del Congreso Internacional de Lean Construction desde el 2004, y lo fue el 2011. Para darle fuerza al congreso, y para que toda la gente que estaba interesada no quede en el aire, tenía que haber una institución que los recoja, que los junte y que trate de darles un camino, por eso creamos el Capítulo.

Tuve la suerte de poder traerlo yo. Hablé con los directores de Lean Construction Institute. El presidente en ese momento era Greg Howell. Habían complicaciones legales para tener una franquicia fuera de EEUU, y para que se certifique que pertenecíamos a la misma institución se hizo el lanzamiento y por videoconferencia estaba Greg Howell, reconociéndonos como parte de Lean.

Se lanza el capítulo en el año 2011, el 15 de febrero. Ese mismo año se tuvo el Congreso Internacional de Lean por primera vez en el Perú, y tiene hasta hoy el récord de asistencia en toda la historia de Lean -asistieron 470 personas, el récord era 250 en Santiago. Y al congreso académico, fueron 360, en donde el récord era 110-. Los gurúes que estaban presentes estaban contentísimos de la acogida que había tenido.

Como el Capítulo es una organización sin fines de lucro y el tiempo de cada uno es limitado, se tiene que contratar a gente que se dedique permanentemente a eso para poder mantenerlo en marcha. Nos tomó un par de años empezar a darle beneficios a todos los que se inscribieron. Ahora ya se da alguna charla mensual, sale un boletín y hay un buzón de consultas.

En el año 2012 hicimos el primer congreso nacional de Lean, y trajimos como invitados a los fundadores de la filosofía Lean, Glenn Ballard y Greg Howell. Hicimos un día profesional y un día estudiantil. En el día profesional hubo como 520 personas y al día siguiente en el Polideportivo de la Católica hubo 650 personas. Los norteamericanos estaban alucinados, de por qué en el Perú había tanto interés a pesar de que se organizó con solo dos meses de anticipación y se llenó.

### ¿Por qué cree que en el Perú se da ese fenómeno?

Pienso que se debe a la diferencia clara entre lo que ha pasado en el Perú y en los otros países, y es que acá nació de la industria, no vino de las universi-

dades. En los otros países ha venido por el mundo académico y son estos quienes van intentando convencer a las empresas. Van convenciendo a algunas pero no a las más grandes. Acá ha venido por empresas grandes como nosotros. Entonces los demás dicen, si las más grandes están usando ese sistema, algo debe tener.

Pero no creo que sólo sea eso. Hay una especie de mística. Algunos chicos se vuelven fanáticos cuando se meten en el tema. Hay gente que algunas charlas que yo he dado las han filmado y las han colgado en YouTube y de pronto me saludan, o se tomaban fotos con Howell y Ballard cuando estuvieron aquí. **Hay algo en la idiosincrasia del peruano, que a pesar de lo chicha que cree todo el mundo que somos, quiere ser mejor, que le parece muy esperanzador este sistema. Ese deseo del peruano que de pronto quiere hacer las cosas bien, engancha con los lineamientos de Lean.**

### ¿Existe algún conflicto entre Lean y lo que plantea en PMI?

Filosóficamente sí hay conflicto. El PMBOK es un conjunto de buenas prácticas en la gestión de proyectos. Tu puedes encontrar muchas de esas prácticas alineadas con el pensamiento Lean. Puedes adoptar las buenas prácticas que te parezcan mejor para tu proyecto. Entendido así no hay conflicto. Uno es un conjunto de buenas prácticas, el otro es una filosofía. Pero el conflicto que yo encuentro es que los que no conocen el tema a profundidad, ni Lean ni PMBOK, que no ven que hay asuntos complementarios, toman al pie de la letra las cosas que se dicen ahí; entonces, si se entra a un problema. Hay una frase del PMBOK que es la que genera los conflictos: “El nivel de análisis de los planes se demuestra a través del nivel de detalle de líneas que debe tener un cronograma”. Para que todo esté bien analizado, en teoría mi cronograma debería tener veinte mil líneas. Y hay gente que lo toma así. Cuando tu más entiendes algo, más lo haz analizado, de manera más simple la puedes presentar. Cuando no lo entiendes tan bien, lo sigues presentando en una manera un poco más enredada. Lo importante acá es analizar bien los proyectos, elaborar buenas estrategias y presentarlo de una manera que todos lo puedan entender y transmitir, porque quienes hacen los proyectos son equipos. Entonces eso no se va a entender en algo de veinte mil líneas.

El proyecto del canal de Panamá está retrasado, fuera de costo y han aplicado PMBOK en todo. El mismo gerente del proyecto dice que el cronograma ya no le dice nada de lo que está pasando realmente. Eso sí genera una diferencia con la visión Lean que es una coordinación constante y un manejo de producción con ingenieros muy cercanos a la operación, con planes confiables. Entonces hay un contraste conceptual bastante importante. Si lo ves sólo como métodos, son complementarios.

### Y para terminar, ¿qué mensaje les daría a los alumnos?

Si profundizan su entendimiento en Lean, yo creo que van a encontrar un tema interesante, pero también una serie de herramientas, temas desafiantes, y también motivaciones para líneas de pensamiento que van a querer seguir y que hasta los guíen en su conducta profesional. Ir trabajando con ese pensamiento es lo que les puede motivar más profundamente. El alumno que reflexiona, en Lean puede encontrar puntos que lo muevan, que lo guíen, que lo orienten.

Para el alumno típico -el que espera el fin de semana-, les diría que se enteren de algo del tema, lo que puedan, pero que estén atentos porque cuando empiecen a trabajar ahí si van a encontrar razones más de fondo de por qué aplicar Lean, cuando comienzan a tener que sufrir las consecuencias del mal manejo de los proyectos, Lean será lo que ayude a sacar las cosas adelante. En ese momento lo van a poder apreciar mucho más. Estén atentos al tema para profundizar.