



Angel San Andrés,
Consultor ASENTA

La mejora continua en procesos de servicio: **LEAN DIARIO**

El termino LEAN sigue asociándose hoy en día a procesos productivos, de fabricación, donde el resultado de los mismos es un producto tangible, algo que se puede “tocar” y, por lo tanto, contar, medir, etc., pero esta forma de pensar está cambiando en los últimos tiempos.

Muchas empresas están comprobando que si la metodología y herramientas LEAN son adecuadas para mejorar los procesos productivos tradicionales, también lo son para la mejora de los procesos de servicios.

Al fin y al cabo lo que persigue la implantación de la metodología LEAN en un proceso, es la consecución de un producto que maximice la aportación de valor para el cliente receptor del mismo, a la vez que se minimicen los recursos necesarios para su elaboración, mediante la continua reducción del desperdicio.

¿Y es que acaso un servicio no es un producto? Por supuesto que lo es. Un servicio es la aportación de un bien necesario a un cliente que lo precisa para utilizarlo y satisfacer así una necesidad, lo que ocurre es que muchas veces ese bien es intangible, a diferencia de un objeto físico, pero igualmente debe cumplir con las expectativas de calidad, coste y plazo que el cliente tiene sobre dicho servicio.

Estamos hablando de servicios como resolver una incidencia técnica a un usuario de telefonía, reparar una avería a domicilio, tramitar un seguro, realizar un alta hospitalaria, alquilar un coche, entregar una mercancía, resolver las incidencias informáticas en las empresas, realizar una acción formativa, etc.

Pero, entonces ¿se puede cualificar y cuantificar la prestación del servicio por parte de quien lo presta? La respuesta rotunda es sí.



Uno de los principios LEAN es practicar la Mejora Continua de tal forma que al comprobar los resultados de la prestación del servicio siempre tengamos la inquietud, el ánimo de hacerlo mejor la próxima vez, y esto hay que tenerlo presente en la actividad diaria, mientras se realiza el proceso de prestación del servicio, ser conscientes de la realidad de lo conseguido y del margen de mejora aplicando técnicas sistemáticas de resolución de problemas:

Lean Diario

¿Estamos entregando el servicio a tiempo?
¿Cumple el servicio con las expectativas del cliente/ usuario? ¿Ha costado estrictamente lo necesario la generación del servicio?

Para poder responder a estas preguntas es necesario haber establecido previamente unas condiciones y estándares de plazo de entrega, unas especificaciones del servicio prestado y un coste objetivo de la prestación, para poder comparar los resultados obtenidos con lo planificado y poder determinar si se ha cumplido correctamente o no.

“ **Para poder cumplir con nuestros clientes y mejorar en la prestación del servicio tenemos que ser capaces de medir y disponer de estándares para comparar.** ”

Y aquí es donde empiezan los problemas, en el mundo de los servicios es bastante habitual que no se tenga claro, no esté bien definido, el proceso mediante el cual se realiza el servicio, cuáles son las etapas que las personas que trabajan en el servicio deben seguir para conseguir prestar el mismo. Si el proceso no está perfectamente establecido ¿Cómo podemos asegurar que se realiza de la manera más eficiente, con el menor coste posible? ¿Cómo podemos saber que todas las personas lo realizan de la misma manera?

Si el proceso no está adecuadamente definido, no podremos saber dónde empieza y dónde termina y, por lo tanto, tampoco podremos saber cuánto tiempo tarda en ejecutarse, como tampoco

podremos saber cuánto esfuerzo conlleva la realización de cada etapa.

Así mismo, la falta de definición del proceso dificulta la certeza del cumplimiento de las especificaciones del servicio, ¿qué espera el cliente del servicio?

Por lo tanto, es fundamental definir el proceso, “dibujarlo”, precisar qué etapas y pasos hay que realizar, cuándo y cómo se han de realizar para poder conseguir prestar el servicio, en otras palabras cómo se va transformando la entrada (materia prima), normalmente información, en la salida (producto terminado) que se entrega al cliente.

Para visualizar el proceso y poder cuantificarlo es importante tener claro cuál es la unidad de *producción del servicio*: número de altas, incidencias, tickets, alquileres, evolutivos, etc.



Paso 1: Identificar, definir el proceso, dónde empieza, dónde acaba, cuál es la entrada, cuál es la salida, cuáles son las etapas principales

Una vez definido el proceso ya estaremos en disposición de poder establecer cuál es el tiempo que transcurre desde la solicitud del cliente, petición de la prestación, hasta que esta se entrega; esto es el *plazo de entrega del servicio*.



También estaremos en disposición de poder medir cuánto tiempo, dedicación, esfuerzo, así como otros recursos, son necesarios para la prestación del servicio; esto es la *eficiencia o coste del servicio*.

Al realizar la entrega del servicio, tendremos que comprobar si cumple con las especificaciones demandadas por el cliente, los requisitos; esto es la *calidad en la prestación del servicio*.

Paso 2: Establecer indicadores de Calidad, Coste y Plazo de entrega del servicio

Todo indicador de servicio, al igual que el mundo industrial, debe contener el nombre del indicador, la unidad de medida del mismo y un estándar o meta, que debe ser el compromiso del prestador con el cliente: *“le entregamos su envío en 24 horas”*.

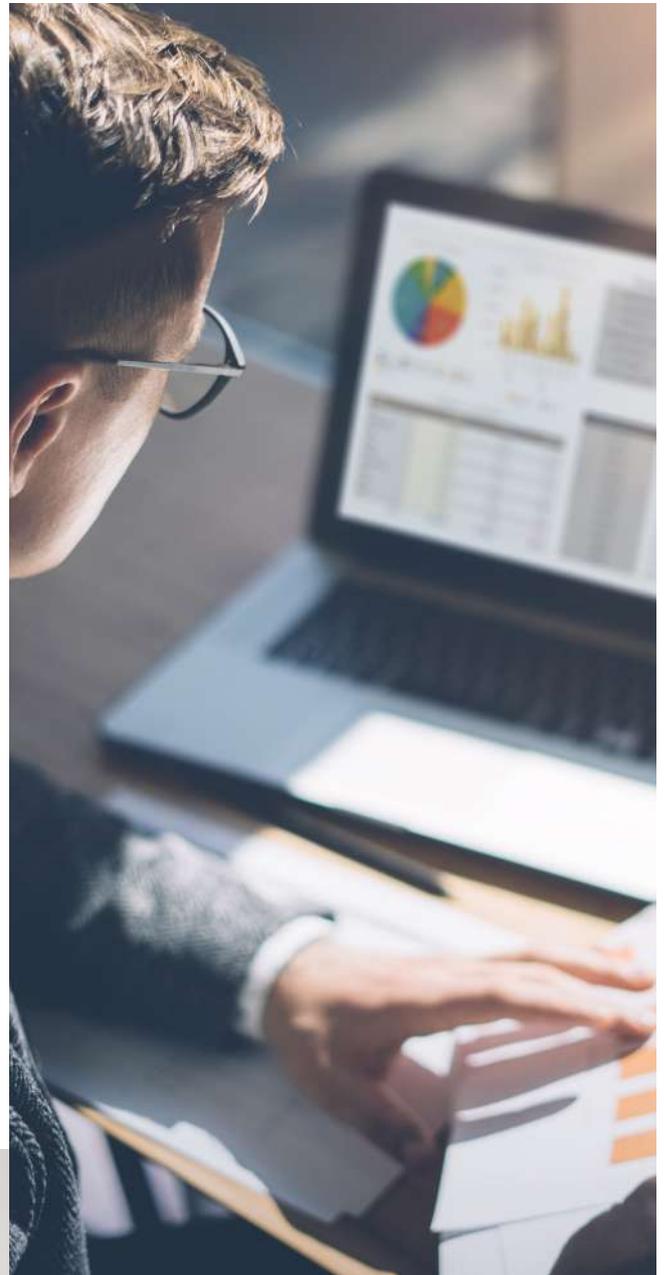


No es exagerado afirmar que en la mayoría de los procesos de servicios proliferan los errores y se realizan múltiples actividades que no añaden valor al servicio prestado y, por lo tanto, lo único que consiguen es aumentar los costes y alargar los plazos de entrega.

Pero ¿cómo identificar y contabilizar estos errores y problemas que ocurren en el proceso? Contando con la experiencia de las personas que trabajan en el proceso, que conocen los problemas cotidianos que se presentan en la realización del servicio y que afectan, por tanto, a los tiempos de entrega, a la calidad y al esfuerzo personal, se identifican en cada etapa del proceso, de principio a fin, aquellas incidencias, errores, problemas que dificultan el correcto progreso del servicio para crear un *diccionario de pérdidas*, que sirve de guía para la captura de estos problemas durante la ejecución del proceso.

En la actividad diaria, cuando estamos trabajando en el proceso de prestación del servicio, éste “nos habla”. Para entender lo que nos está diciendo, debemos ser capaces de interpretar lo que ocurre ayudándonos de las incidencias y errores encontrados y de cómo éstos afectan a los indicadores de calidad, eficiencia y plazo.

Se trata, por tanto, de aflorar los problemas inmediatamente, en cuanto aparezcan y, de este modo, poder tomar las medidas oportunas cuanto antes.



Paso 3: Implantar un sistema de gestión del proceso en tiempo real basado en la visualización de las incidencias, el seguimiento de los indicadores y la realización de acciones por parte de las personas que trabajan en el proceso

Las personas que trabajan en el proceso son formadas en el reconocimiento de las incidencias o pérdidas que en su trabajo cotidiano deben registrar, para su posterior análisis y tratamiento.

Así mismo, las personas son entrenadas en el empleo de herramientas de solución de problemas que no solo pretende la contención del problema sino que, en los casos más relevantes, también abordan su corrección mediante la identificación de la causa raíz y la ejecución de acciones que la neutralicen.

La actualización de los indicadores principales del proceso, la visualización de los problemas, escuchar a los protagonistas, compararse con el estándar, son actividades necesarias que se realizan en equipo mediante una reunión corta, *reunión diaria*, donde se decidirá sobre qué problemas actuar y de qué manera hacerlo. En este punto se trata de aprovechar al máximo la sabiduría colectiva.

La visualización de la marcha del proceso de prestación del servicio se debe realizar mediante un *panel de gestión visual*, físico o virtual, en torno al cual se desarrolla esta reunión diaria.

“ ***Si algo es importante, hazlo visible.***”

Esta sistemática es la base de la Mejora Continua que hace que el proceso cada vez funcione mejor, que no degenera, y que permita “asentar” cualquier cambio tecnológico o innovador a los que frecuentemente se someten a los procesos.

“ ***Sin la participación decidida de las personas que intervienen en el proceso, no es posible la Mejora Continua, y las mejoras pretendidas por los cambios tecnológicos no obtendrán todo su potencial.***”

El papel de la Dirección es fundamental para conducir esta transformación, donde las personas son protagonistas de la Mejora Continua y no meros instrumentos formando parte del proceso.

Los resultados de aplicar la Mejora Continua en los procesos de servicio son espectaculares y se consiguen en un espacio breve de tiempo, ayudando a vencer la resistencia inicial que todavía tienen algunas personas que piensan que “esto sólo funciona en el mundo industrial”.

No hay nada que perder y sí mucho que ganar, entonces ¿por qué no poner en marcha cuanto antes iniciativas de Mejora Continua en tus procesos de servicio?

