



La excelencia en la Gestión

Entrevista al doctor Jeffrey K. Liker por Óscar Reges, socio de ASENTA

“Todo proceso de mejora continua ha de empezar por el cliente”.

Dr. Jeffrey K. Liker

Aprovechando su reciente visita a España para impartir las Executive Master Class organizadas por Asenta Management Consultants sobre Service Excellence –en Barcelona y Madrid– y Lean Leadership –en Bilbao–, Óscar Reges, socio consultor de la firma, tuvo la oportunidad de conversar con el Dr. Jeffrey K. Liker sobre la aplicación de la metodología Lean en organizaciones del sector Servicios y la necesaria consecución de la excelencia a través del conocimiento del cliente.

¿Qué cualidades, según el modelo que defiende, ha de reunir una compañía “Service Excellence”?

Una compañía “Service Excellence” es aquella que aúna todos sus esfuerzos para llegar a ser la mejor en su ámbito de negocio y cuyo principal compromiso es ofrecer un servicio excepcional. De hecho, las best companies están convencidas de que si prestan un servicio inigualable, conseguirán más usuarios y, por tanto, terminarán por ser más rentables.

Para ellas, su mayor preocupación es la de conocer a sus clientes, entender sus necesidades y traducir todo lo aprendido en valor, en calidad. Pero no creamos que esto es tarea sencilla. Dicho aprendizaje conlleva inversiones que en algunos casos pueden llegar incluso a ser mayores que los propios beneficios conseguidos. Esta es la realidad. Las empresas tienen que gastar dinero para ganar dinero, y ello requiere irremediablemente de una mentalidad a largo plazo por parte de los líderes de las compañías, pensando en todo momento en el futuro y en la sostenibilidad del modelo de negocio y avanzando paso a paso con el foco puesto en conseguir ser “especiales” ante los ojos del consumidor.

Finalmente, no debemos olvidar que las personas que conforman la organización son las primeras que tienen que comprender la experiencia de cliente, saber medirla y, sobre todo, saber mejorarla, por lo que toda compañía “Service Excellence” ha de formar y desarrollar a su capital humano en este campo.

En este sentido, es importante interiorizar que los ciclos de mejora continua van más allá del propio desempeño de las funciones de cada profesional. Hay que formar parte de los procesos y trabajar en su desarrollo, porque solo a través de ellos llegaremos a la excelencia.

¿Cuáles son, a su juicio, las claves para la aplicación de los principios Lean en el sector Servicios?

La base fundamental, lo decía antes, es el pensamiento a largo plazo y una preocupación constante por tu producto y por el servicio al cliente

(cómo es el servicio que se le ha dado y como es posible mejorarlo). Después, tenemos que contar con ciertas herramientas de ajuste (tools of lean) como los denominados Value Stream Mapping, que te permiten una visión global de toda la cadena de valor con el fin de optimizar tiempos y recursos a lo largo de todo el proceso.

Si nos fijamos bien, en muchas organizaciones de servicios el principal problema alrededor de la experiencia de cliente son los tiempos de espera para ser atendido, para pagar... cuando realmente lo que busca el usuario es que su experiencia sea lo más simple, cómoda, rápida y positiva posible. Pues bien, con estas herramientas podemos comenzar a trabajar un servicio de atención al cliente de gran valor añadido, en el que nos hayamos librado de todas las esperas y de todo aquello que no se haya hecho bien la primera vez.

De la misma manera, herramientas para gestionar los problemas de los productos o servicios, así como herramientas para desarrollar destrezas en las personas que más están en contacto con el cliente, como los métodos de coaching, se postulan como elementos verdaderamente eficaces que, no obstante, habrá que saber extrapolar de su ámbito originario de aplicación, el “manufacturing”, al sector Servicios.

¿Qué técnicas cree que pueden ser eficaces a la hora de abordar un proceso de mejora continua en sectores como Sanidad, Seguros o Finanzas?

Más que enumerar un conjunto de técnicas, mi consejo para las compañías del sector Servicios es que aprendan correctamente la metodología de mejora continua, y que comiencen su aplicación sobre procesos más estandarizados para después solventar problemas más difíciles. Por ejemplo, en un hospital, mi recomendación sería la de empezar por prácticas más rutinarias como preparar una sala de operaciones y el material quirúrgico necesario, o realizar una extracción de sangre y su posterior análisis, y más adelante, aplicar la metodología Lean en procesos más específicos y enfocados cien por cien al usuario como puede ser una cirugía, que requiere de destrezas más avanzadas.

Focalizándonos en los flujos de valor a los clientes, ¿en qué se traducen los beneficios Lean al final de la cadena de valor?

Deberían traducirse exactamente en aquello que el cliente necesita de nosotros como compañía de servicios. Precisamente por ello es por lo que debemos empezar todo proceso de mejora continua por el cliente y por sus necesidades, y no a la inversa, es decir, no trasladando, sin más, las mejoras internas de la organización al cliente. Y es que nuestros stakeholders podrían estar demandando unos servicios más rápidos, o unos tiempos de espera más cortos, o quién sabe, quizá desean no tener que hacer un trabajo tan repetitivo como lo es rellenar complejos formularios. En otras palabras, la mejora de tus servicios debe estar siempre focalizada en solventar los problemas reales de los clientes, no los de tus procesos internos.

¿Son las expectativas de un consumidor altamente exigente las causas principales por las que cada vez más compañías de este ramo apuestan por una gestión Lean de servicios?

Con el tiempo, es indudable que las expectativas de los consumidores han crecido exponencialmente, pero uno de los factores que han contribuido a

ello ha sido el propio afán de las compañías por la mejora continua de sus servicios, fomentado, a su vez, por la creciente competitividad de los mercados. En este sentido, cuando un cliente hace uso de un producto o servicio y comprueba que sus problemas se solucionan a la primera o que sus necesidades son cubiertas de inmediato, su nivel de expectativas aumenta casi de manera inconsciente. Así, los consumidores que demandaban buenos servicios, quieren ahora mejores servicios. En otras palabras: recibir más, esperar más.

A lo largo de sus últimas investigaciones, ¿ha descubierto nuevas “lecciones” relacionadas con Lean?

Sin duda, un hecho que he constatado una y otra vez es que la mayoría de las compañías, en su empeño por convertirse en productoras líderes, suelen trabajar a partir del concepto de Cadena de Valor –comentado anteriormente– estudiando exhaustivamente cada uno de los eslabones del proceso, principalmente aquellos en los que la pieza fundamental es el personal de contacto con el consumidor. En este sentido, creo importante concluir que, en el camino hacia la excelencia, cada mejora que realizamos a nivel micro, tiene un reflejo clarísimo a nivel macro.