

EXCELENCIA OPERACIONAL

Recuperar la competitividad bajo una estrategia *Lean*

Buscando la pócima mágica para dar una respuesta rápida y eficaz a los problemas y retos en la gestión, el universo *Lean* se nos presenta como la nueva y última esperanza para reforzar o recuperar la competitividad en las organizaciones. Una propuesta actualizada de las mejores prácticas de gestión avanzada que antes llamábamos Calidad Total y que ahora conocemos como Excelencia.

El concepto inglés “lean” (esbelto, ágil, sin grasa) se viene utilizando con profusión en los últimos años y se ha extendido hasta incorporarse en la jerga de gestión empresarial. Todos los ámbitos tratan de apropiarse de este término para envolver cualquier planteamiento de gestión, colocando la etiqueta *Lean* a los más variopintos contextos y terminando perdidos en un mar de siglas, de manera que su significado varía según el propósito y la perspectiva desde la que cada uno utiliza el vocablo.

Con frecuencia *Lean* se asocia —a nuestro parecer de manera errónea— al conjunto de técnicas y herramientas para la gestión de las operaciones, llegando a asumirse que una organización está más avanzada cuantas más herramientas “colecciona” en su dispensario de gestión y confundiendo así el conocer con el hacer y el fin con los medios.



Lean es una estrategia de gestión y como tal abarca todas las actividades de la empresa, requiriendo del liderazgo de la Alta Dirección.

Qué es, para qué sirve y cómo se aplica

Cuando hablamos de estrategia nos referimos a que *Lean* representa una manera de gestionar las organizaciones orientada a satisfacer al cliente con eficiencia económica mediante la implicación de todos en un proceso de mejora continua. Eso conlleva aportar a los clientes de manera efectiva productos y servicios de mayor valor “cada día”, reduciendo también “cada día” todo aquello que genere costes y no



Luis Mauleón

Socio Director de Asenta
Management Consultants

esté aportando valor, y mejorando todos “cada día” nuestras capacidades así como el compromiso en la resolución de problemas.

Se da una curiosa paradoja en relación con el grado de novedad de *Lean*. Aunque numerosas empresas vienen trabajando desde hace años de acuerdo con esa estrategia, son muchas más las que todavía desconocen en qué consiste y no tienen una respuesta al para qué y cómo se aplica. Incorporar *Lean* en esas organizaciones conllevará un cambio en su manera de gestionar que exigirá una nueva manera de pensar y de actuar. Nos referimos a principios más alineados con los valores de la sociedad actual, tales como el reconocimiento del protagonismo de las personas en los proyectos empresariales, el premio a la simplicidad penalizando lo complejo y lo superfluo, la rapidez en los flujos de información para la toma de decisiones o la mejora continua como expresión del aprendizaje y adaptación al cambio, entre otros.

En algunas organizaciones los principios de actuación *Lean* impregnan todos los aspectos de la gestión. Contraponemos el “lean thinking” al “lean tooling”. Ahí radica el planteamiento *Lean* como estrategia para la competitividad en las operaciones. Aplicar una determinada técnica o herramienta del universo *Lean* nos puede ofrecer algunas mejoras puntuales, más o menos relevantes, pero ese enfoque utilitarista, exclusivamente centrado en la consecución de resultados en el corto plazo, nos

vuelve conformistas y difícilmente nos conducirá a una mejora sostenida, porque el planteamiento está viciado desde su origen.

Todavía son muchos los que confunden *Lean* con un programa para la reducción de costes y desde esa visión limitada terminan, incluso, tratando de contraponer la innovación con una estrategia de estas características. Estamos de acuerdo en que hay diversas maneras de reducir los costes de una organización, y en ese empeño se aplican y progresan todas las empresas, pero el enfoque más duradero y el que aporta una ventaja sostenible más difícil de imitar por la competencia es aquel que pretende la mejor utilización de los recursos en vez de actuar exclusivamente sobre el coste del mismo. Las empresas innovan constantemente; lo han hecho siempre y desde su origen, con mayor o menor acierto, para crear más valor, pero demasiado a menudo lo hacen de espaldas al cliente y además fallan en maximizar los frutos de sus mejoras. Sabemos que solo una pequeña parte de los planes estratégicos de las compañías se ejecutan eficazmente. Unas veces han fracasado porque sus esfuerzos de innovación no han tenido como referencia el valor percibido por el cliente y otras fallan en su implantación; es decir, en la ejecución de sus operaciones.

Una estrategia *Lean* convive con la innovación en un maridaje de éxito y ejemplifica también de forma genuina la esencia de la RSC, en la medida que utiliza responsablemente los recursos que la sociedad ha puesto a disposición de una empresa

Podemos afirmar que una estrategia *Lean* convive con la innovación en un maridaje de éxito y ejemplifica también de forma genuina la esencia de la RSC, en la medida que utiliza responsablemente los recursos que la sociedad ha puesto a disposición de una empresa.

Los pilares que sustentan un hábito

Se atribuye a Aristóteles la frase “Somos lo que hacemos día a día; de modo que la excelencia no es un acto, sino un hábito”. Un enfoque robusto para incorporar *Lean* como estrategia para la Excelencia Operacional debe apoyarse al menos en los siguientes pilares:

- Una gestión enfocada y centrada en el cliente como fuente y destino del valor, mediante una atención concentrada y mantenida en maximizar el valor aportado. Requiere tener claras las prioridades de la organización y priorizar en coherencia los recursos y actividades a desarrollar.
- Una búsqueda del óptimo global versus el óptimo local basada en la gestión de los procesos, mediante el despliegue de objetivos compartidos y una visión sistémica de las actividades que se realizan en la empresa, frente a la gestión tradicional que pone el foco en el trabajo de las diversas funciones actuando de manera aislada o inconexa.
- Una mejora sistemática que, más allá de un simple impulso voluntarista y aleatorio, se integre en las prácticas de la gestión diaria de la empresa, a todos los niveles,

de manera que afloran problemas y generar crisis por uno mismo se incorporen en el ADN de la cultura de la organización.

- El respeto a las personas, que se expresa en un “liderazgo escuchador” como condición para construir la necesaria confianza y que se proyecta en “parar” para aprender, facilitar los medios para que cada uno desarrolle todo su potencial y otorgar el poder para contribuir de manera efectiva a la mejora.

Nadie dijo que fuera fácil

El término *Lean* está de moda y el riesgo es quedarnos en lo superficial. Necesitamos redescubrir *Lean* como estrategia de gestión por cuanto constituye un aliado para las empresas, de todos los tamaños y sectores, como medida preventiva o correctiva de esa situación que unas organizaciones padecen como una crisis y que otras denominan oportunidad y progreso. Pero también debemos reconocer que hay una alta mortalidad en los procesos de transformación de las compañías. Nadie ha dicho que sea fácil salir de la “zona de confort”, especialmente cuando las cosas no van del todo mal. Desaprender cuesta y más cuando debe hacerlo toda la organización. El proceso requiere constancia y perseverancia. Por eso decimos que el liderazgo de la Dirección para la adopción de ese planteamiento estratégico no es delegable. Y como nos dice la estrategia *Lean*, para darse prisa, lo mejor es tirar, no empujar.

¡¡Buena suerte!!

Necesitamos redescubrir *Lean* como estrategia de gestión por cuanto constituye un aliado para las empresas como medida preventiva o correctiva de la situación actual

