

¿QUÉ PUEDE HACER LA ESTRATEGIA LEAN PARA UNA EMPRESA DEL SECTOR SERVICIOS?

Así como en nuestra vida diaria todo se etiqueta como “light” o “smart”, en la gestión empresarial todo se vincula con “Lean”. Este término que parece lo inunda todo, es, en muchas ocasiones, poco entendido y mal utilizado.

Sin embargo, estamos acostumbrados a asociar Lean con Toyota y con la fabricación, hasta el punto de considerar que no sirve en otros ámbitos, aunque los expertos y numerosas historias de éxito, nos recuerdan su validez universal.

Comencemos por reconocer que Lean no es específico de una determinada cultura, de un sector ni de una empresa en particular. Pero es cierto que su aplicación fuera del ámbito de la fabricación resulta todavía insuficiente

Así como Lean está ampliamente extendido en las áreas productivas

de las empresas industriales, sigue siendo poco aplicado en las organizaciones de Servicios y son mayoría las empresas que no conocen ni han experimentado sus beneficios, más allá de iniciativas aisladas, aunque se enfrentan a problemas similares en lo que se refiere a generar valor y satisfacer de manera eficiente las necesidades de sus clientes.

Uno de los principales motivos del escaso desarrollo de la estrategia Lean en los Servicios es la propia naturaleza del sector, que incluye actividades muy diversas, desde el transporte, comercio y distribución a otras como turismo, finanzas, comunicación, utilities, salud o servicios de mantenimiento, por citar sólo algunas.

“Somos una organización de Servicios, no fabricantes de automóviles”, “aquí tratamos con personas, no con piezas; esto no es para nosotros”, son algunas de las expresiones que escuchamos con mucha frecuencia.

¿QUÉ PUEDE HACER LA ESTRATEGIA LEAN PARA UNA EMPRESA DEL SECTOR SERVICIOS?

En realidad, esas afirmaciones actúan como bloqueos al aprendizaje o resistencias al cambio, sin ofrecer soluciones ni alternativas a los retos de gestión e ignorando que Lean es una manera para gestionar las organizaciones, de eficacia probada.

La diversidad del sector Servicios se presta a conocidas afirmaciones del tipo “mi caso es diferente”, “demuéstrame que funciona” o el síndrome “no inventado aquí”, que actúan como barreras mentales para el aprendizaje, es decir, para la mejora y el cambio

Así, comprobamos que se cuestiona la validez o aplicabilidad de Lean sin comprender su verdadero significado y propósito. Se asume erróneamente que Lean consiste sólo en un conjunto de herramientas para reducir los costes en los procesos de una organización, como si se tratara de un sistema que se aplica de igual forma en todas las organizaciones.

Pero Lean es ante todo una estrategia de gestión, es decir, una

manera de pensar, trabajar y dirigir las organizaciones. Lo primero que debíamos tener claro es que las herramientas Lean son sólo eso, medios que se utilizan y adaptan a las necesidades de cada organización en particular.

Los espectaculares resultados que promete la estrategia Lean sólo se pueden alcanzar si superamos la estrecha visión de la aplicación de una técnica o herramienta para resolver un determinado problema en nuestros procesos o para conseguir mejoras parciales en un área específica de la gestión. Como manera de gestionar, Lean expresa el afán por la mejora continua de todo lo que todos hacemos para entregar cada día más valor al cliente.

Reconozcamos que en las organizaciones del sector Servicios el desarrollo de la visión de los procesos es muy escasa, siendo un concepto que se confunde con procedimiento, actividad y otros términos. Si queremos gestionar procesos debemos empezar por identificar, representar y medir los flujos de fenómenos que transforman una necesidad en un resultado final o servicio valorado por el usuario o cliente.

¿QUÉ PUEDE HACER LA ESTRATEGIA LEAN PARA UNA EMPRESA DEL SECTOR SERVICIOS?

La transformación Lean Service requiere, por tanto, disponer de una visión transversal de la organización, siendo esencial entender el significado del término “proceso”, para proceder a su identificación y posterior gestión

No parece exagerado afirmar que en la mayoría de los procesos de servicios proliferan los errores y se realizan múltiples actividades que no añaden valor, aumentando los costes y alargando los tiempos en la entrega del servicio. Precisamente, la estrategia Lean Service afronta esos retos, aspirando a la excelencia operacional.

Aportar cada día más valor a los clientes al mínimo coste, sólo puede hacerse con el compromiso de todas las personas que intervienen en cada proceso, utilizando la sabiduría colectiva. No es necesario resaltar que aunque resulte fácil de comprender, su puesta en práctica es más difícil de lo que parece. Y no existen fórmulas mágicas.

Por eso, decimos que la estrategia Lean representa una

transformación, en ocasiones radical, en la forma de gestionar y actuar en las empresas y, por ello, implica un cambio drástico en las actitudes de todos los que componen la empresa, desde el último empleado hasta el Presidente.

La estrategia Lean representa una transformación radical en la forma tradicional de dirigir y trabajar en las organizaciones

La Dirección debe conducir personalmente esa transformación. No hay atajos ni alternativa a su liderazgo. Parece obvio porque estamos hablando de una nueva manera de trabajar. Para ello, los directivos de la empresa Lean deben crear las condiciones para que las personas puedan mejorar continuamente los procesos y actividades en los que intervienen.

No hay duda, que una estrategia Lean ayuda a mejorar los procesos de las organizaciones del sector Servicios, así como los procesos soporte de las empresas industriales, por lo que una vez tengamos claros los conceptos, es momento de pasar a la acción.