Lean Management: propuesta para una mayor eficiencia y calidad de las organizaciones colegiales y los profesionales

Lluís Cuatrecasas Arbós
Presidente del Instituto Lean Management de España

El Lean Management es un modelo de gestión de las actividades empresariales basado en llevar a cabo lo que requieren los clientes, en la medida que lo requieran y justo cuando lo necesitan. Simple, pero efectivo. Mediante el Lean Management se obtienen productos y se prestan servicios con gran rapidez y a bajo coste, ya que trata de evitar las actividades y consumos de recursos innecesarios. Dos son sus elementos fundamentales:

- La eliminación de los llamados «desperdicios», es decir, las actividades innecesarias a las que acabamos de aludir, que lo son porque «no aportan valor al producto», dado que no son valoradas por el cliente. Así, por ejemplo, un cliente no valorará ni pagará un precio elevado por un servicio solo por el hecho de que, para efectuarlo, un empleado tenga que recorrer tres kilómetros por los pasillos y distintas plantas de un edificio.

- Un nivel importante de flexibilidad, puesto que el Lean Management pretende, según se ha expuesto, proporcionar el producto o servicio requerido por el cliente, en la cantidad pretendida por él y en el momento que lo requiera. Ello exige un sistema altamente flexible, en lo referente a la organización, a los medios técnicos y a la polivalencia del personal.

Con este enfoque, el Lean Management ha demostrado, sobradamente, que puede alcanzar un nivel muy elevado de eficiencia y competitividad, algo por otra parte absolutamente necesario en los momentos actuales en que estamos tratando de dejar atrás una crisis muy dura.

Su enorme eficiencia y competitividad tiene mucho que ver con los acontecimientos históricos que dieron lugar a su desarrollo. La historia, en efecto, nos recuerda con frecuencia que la necesidad de una mayor eficiencia para sobrevivir ha dado lugar a sistemas mucho mejores.

De acuerdo con este enfoque y los elementos fundamentales del Lean Management ya expuestos, veamos cuáles son los principios por los que se rige y cómo podrían aplicarse al caso de los colegios profesionales y sus colegiados:

1. Determinar lo que valora el cliente: adecuar a sus preferencias las características de productos o servicios, y ofrecerlos favoreciendo su satisfacción (calidad, personalización, coste, tiempo de entrega...). Este es el primer gran principio, por lo que toda actividad empresarial ha de tratar de satisfacer a sus clientes y operar de acuerdo con ello. Por el contrario, tratar de engañar al cliente, jugar con él o dar preferencia a la propia organización frente al mismo conducirán sistemáticamente a la pérdida de competitividad. Ello no es exclusivo del Lean Management, desde luego, pero es extremadamente importante para su implantación.

2. Los procesos empresariales han de ser tales que el valor fluya rápidamente a lo largo de los mismos, por lo que han de estar exentos de actividades tipo «desperdicio», que detienen el flujo de valor. Reducir los recursos de todo tipo empleados en cada actividad, haciendo las cosas bien a la primera y con la máxima eficiencia, mejorando los métodos de trabajo e implementando medidas que garanticen la calidad se hallan entre las acciones a emprender para evitar desperdicios.

3. Plantear la producción de bienes y servicios de acuerdo con la demanda, evitando la sobreproducción y, por tanto, no caer en la tentación de producir más para alcanzar economías de escala, compensar desajustes (que no deberían existir) o para no tener parados las personas y equipamientos técnicos. La sobreproducción supone costes e inversiones innecesarios y genera costosos *stocks*.

4. Priorizar el progreso del producto o servicio, no permitiendo que se detenga por ninguna causa, lo que implica operar en flujo. Cuando el producto se detiene, crece innecesariamente la inversión de capital circulante, se genera un *stock* igualmente innecesario, se pierde productividad y disminuye la satisfacción del cliente al aumentar el tiempo de entrega. La implantación física es un aspecto determinante, de forma que las actividades se hallen bien conectadas, por lo que hay que evitar las organizaciones de tipo funcional, que agrupan actividades por su naturaleza, obligando al cliente a recorrer largas distancias y a hacer colas.

5. La operativa de productos o servicios procesados uno a uno no ha de plantearse de manera que avancen en grupos, ya que tendrían que esperar a que ter-

mine todo el grupo (con lo cual el flujo se detiene). Lo ideal es que el producto, sea material o personas, avance de uno en uno (proceso realizado, producto que avanza).

6. Dotar al sistema productivo de flexibilidad para adaptarse con rapidez a las fluctuaciones de la demanda. Esto no es nada sencillo y los enfoques tradicionales de gestión no son capaces de lograrlo, pero esta flexibilidad —especialmente la que requiere una caída de la demanda, como en la reciente crisis— ha permitido sobrevivir a muchas empresas en situaciones complicadas. La flexibilidad implicará la operativa en flujo ya expuesta, polivalencia del personal (de forma que pueda destinarse allí donde se precisa), utilizar los medios técnicos solo en la medida necesaria y personalizar al máximo los productos y servicios.

7. Toda la operativa contemplada en los principios expuestos, sin duda enfocada a obtener la máxima competitividad, debe llevarse a cabo al ritmo que imponga la demanda, lo que en Lean Management es conocido como «operativa *pull*», que implica supeditarla a las necesidades reales de los clientes y no a la capacidad operativa de la empresa.

8. Finalmente, tengamos en cuenta que nunca haremos las cosas suficientemente bien; por ejemplo, jamás ofreceremos productos que los clientes valoren plenamente, nunca eliminaremos todos los desperdicios, ni tampoco llegaremos a evitar del todo la sobreproducción. Así pues, se impone la mejora continua, que nunca acaba, porque la perfección no se alcanza nunca, la cual afectará a cuanto se ha contemplado en los anteriores principios.

En conclusión, el Lean Management consiste en hacer aquello que hace falta y solo lo que hace falta, cuando hace falta y de forma que no se gasten recursos —tiempo incluido— de forma innecesaria, y perseverar en hacerlo cada vez mejor, sabiendo que esto es un proceso que nunca termina.

Instituto Lean Management

ESPACIO DIRCOM

dircom
Asociación de Directivos de Comunicación

Siempre hay una oportunidad en toda calamidad

Isabel Saracho
Socia directora
Saracho & Team Comunicación y Marketing

Una llamada de atención en toda regla, de los socios de Dircom, sobre la actual percepción de la marca España dentro y fuera de nuestro país y su influencia en la cuenta de resultados de nuestras empresas. Con esta frase se podrían resumir las conclusiones sobre el Índice Dircom Marca País elaborado por la Asociación de Directivos de Comunicación, Dircom, con la asistencia técnica de Metroscopia, presentadas hace solo unos días.

Para el 54,9 % de los encuestados la valoración de la Marca País no supera una calificación de 4 sobre 10 fuera de nuestras fronteras. El 65,8 % tampoco aprueba la percepción de la Marca País dentro de España y un porcentaje idéntico considera, además, que la imagen negativa que predomina en España se ajusta a la realidad. Los socios de Dircom consideran que son Europa y Estados Unidos las regiones del mundo donde la Marca País tiene una peor percepción y América Latina y China donde está mejor valorada.

Pero, como decía Winston Churchill, «los optimistas ven una oportunidad en toda calamidad» y esta ha sido la actitud de los socios de Dircom que tras considerar la utilidad de las campañas de promoción de la Marca País apuestan mayoritariamente por que una acción de promoción conjunta, tanto dentro como fuera de España, mejoraría notablemente la situación y se han ofrecido a aportar su granito de arena en la estrategia de esta campaña.