



LUIS
IGNACIO
MARTÍN



@lmartin71

IT Service
Manager,
Lean IT,
ITIL Expert

TECNOFOR

www.tecnofor.es



Lean of Things

La cultura que mantiene interconectada la red de valor

En la actualidad, el mercado —sin miramientos— inculca incertidumbre de forma continuada a cualquier empresa de cualquier sector, y empuja irremediabilmente a cambiar y evolucionar. Trastoca su forma de hacer, su modelo, su cultura y, posiblemente, su negocio, lo que pone en duda su devenir y la impulsa a actuar.

Adaptarse y sobrevivir solamente estimula a corto plazo, pero la empresa necesita reinventarse si quiere mantenerse en el mercado. El fin último debe ser transformarse en una organización que aprende; esto supone vislumbrar su futuro, hablar a largo plazo. Alberga —sin confiar en ninguna esperanza o suerte— hacer las cosas de un modo diferente y disponer de un mecanismo que salvaguarde su integridad en el tiempo, lo cual le permitirá gestionar esa incertidumbre y no dejarse llevar por las circunstancias.

Cultura que transforma

Ese mecanismo debe ser *Lean of Things*: la cultura que transforma y debe mantener interconectada la red de valor de cualquier empresa. Esta visión debe inocular a toda la organización, introducirse en sus poros y salvaguardar y generar una gran consistencia como modelo en los cimientos de toda empresa.

Puede resultar todo un reto y un desafío grupal e individual hacer realidad esta cultura, pero, apoyada en los principios y valores de *Lean*, junto a una verdadera gestión del

conocimiento, es factible generar esa gestión del cambio en cualquier organización sumando práctica y formación. Esta visión supone hacer partícipes, no solo a los miembros que la componen, sino dar un paso más allá —ser valientes— y apostar por ello como único referente para que esta cultura se establezca en toda la red de valor de la empresa. Rompiendo la disyuntiva cliente-proveedor. Convirtiendo a los proveedores en una extensión de la propia organización; esto último es un gran salto cualitativo y cuantitativo que rompe moldes, rompe barreras e incentiva el flujo con vistas a llegar al cliente.

Tomando como enfoque no solo nuestra empresa, sino toda la red de valor de la misma, ¿somos o seremos capaces de evolucionar, apostando por dicho reto, para gestionar la incertidumbre; o seguiremos reaccionando ante nuestras circunstancias marcadas por el mercado?

Gap

Los principios y valores de *Lean*, bajo su sencillez conceptual y lógica —su filosofía—, crean una gran brecha que dificulta su adopción si no cambiamos de mentalidad, dejando a un lado el cortoplacismo, los resultados inmediatos y otros medios que inundan nuestras creencias y hábitos empresariales actuales.

Cliente, servicio, valor, empresa, proveedor y profesional deben imbricarse en un proceso o flujo continuado de

Los cambios repentinos del mercado ya no son tendencias ni algo pasajero. Son una gran realidad que carcome los cimientos de cualquier organización en nuestros días. Para albergar una mínima adaptabilidad es crucial una transformación profunda, no solo en su estructura sino en su cultura, gestionando todo su conocimiento extremo a extremo para garantizar la red de valor añadido.

aprendizaje, experiencias, satisfacciones y mejoras, realimentadas en el tiempo. El punto fundamental es el cliente (sea interno o externo), y cada profesional en la organización —independientemente de su condición, rol o responsabilidad—, con sus actividades, debe proporcionar valor extremo a extremo con su servicio, sin importar si ese valor pertenece a la empresa o a un proveedor.

Hándicap

El valor que esto produce —crear esta cultura de pensar y actuar *Lean* en todas las cosas que hagamos para el cliente— se aprecia de una forma innata, pero plantea en el plano organizativo e individual muchas dudas y cuestiones frente al cambio.

¿Es posible en la actualidad crear o transformar una organización cuyos miembros tengan interiorizada la cultura y entre ellos puedan y estén continuamente aprendiendo de sus experiencias diarias para añadir únicamente valor al cliente? ¿Cómo hacer que cada uno de los miembros tenga claro que la única prioridad en sus actividades diarias sea el negocio? ¿Cómo inculcar que el resto de las tareas son desperdicio? ¿Cómo gestionar todo el conocimiento de la organización para que fluya a cada rincón de la misma y alimente todos de forma continuada?

Y si pusiéramos el foco en la dirección de la empresa, ¿puede estar permanentemente comprometida con la cultura y la visión a largo plazo para añadir continuamente valor a sus clientes? ¿Sabrá esta dirección mantener

**LEAN OF THINGS ES
LA CULTURA QUE
HABILITA A LAS
HERRAMIENTAS PARA
QUE FUNCIONEN
CORRECTAMENTE**

viva dicha cultura, que es la que le permitirá navegar por los mares peligrosos del mercado en busca del puerto deseado? ¿Sabrá eliminar, de una vez por todas, de su mente el corto plazo, que es el principio del fin de cualquier organización? ¿Cómo recompensar a cada miembro de la organización para que esté continuamente involucrado en esta cultura?

La organización aprende

La empresa, en su transformación, debe fomentar la habilidad o la capacidad de aprender de todos sus miembros. El primer gran aprendizaje es que la cultura no son herramientas: la cultura —*Lean of Things*— es la que habilita a las herramientas para que funcionen correctamente, de modo eficaz, efectivo y eficiente. En la actualidad, en muchas formaciones se debería establecer como hito principal enseñar la cultura, pero realmente se pone el foco en las herramientas. Por eso el cambio no avanza o no consigue mantener la inercia para convertirse en esa organización que aprende. Los métodos, las buenas prácticas, los *frameworks*, las normas, las modalidades de *sourcing...* son solamente herramientas que no inciden, y nunca serán el medio ni el fin de esta transformación. Estas no promulgan el cambio.

Un segundo aprendizaje fundamental es el de disponer de un proceso de mejora continua que proporcione miles de pequeñas lecciones diarias que la organización debe asumir y aprender. Dichos *inputs* serán la semilla del proceso que permita transferir todo este nuevo conocimiento a cada profesional en toda la red de valor de la empresa. La consecuencia debe ser hacerles partícipes de este repertorio de conductas y conocimientos para que hagan evolucionar a la empresa en el tiempo.

El tercer gran aprendizaje es que, para convertirse en una organización que aprende, la dirección de la empresa debe asimilar y llevar a cabo una serie de políticas: garantizar estabilidad para sus profesionales, gestionar una promoción lenta de acuerdo con el sentir de la cultura, y sostener un diligente método de sucesión, el cual permitirá proteger todo el conocimiento de la organización.

Esta será, en definitiva, toda su ventaja competitiva, la que le permitirá gestionar la incertidumbre y navegar con rigor por cualquier mar embravecido que elija surcar.

Por supuesto, lo importante no será llamarla *Lean of Things*, sino crear dicha cultura con independencia del nombre que se le atribuya. ♦