

GUILLERMO PÉREZ MORALES
JOSÉ LUIS MORATO GÓMEZ

LEAN SERVICE

MANAGEMENT TOTAL

LIDERANDO EL FUTURO DE LAS EMPRESAS



PRÓLOGO DE
CIPRI QUINTAS, EMPRESARIO, ESCRITOR Y CONFERENCIANTE

EPÍLOGO DE
VERÓNICA PASCUAL, CEO DE ASTI MOBILE ROBOTICS GROUP

Lean Service, management total

Liderando el futuro de las empresas

GUILLERMO PÉREZ MORALES

Y

JOSÉ LUIS MORATO GÓMEZ



Gestión 2000

© Guillermo Pérez y José Luis Morato, 2021

© Centro de Libros PAFP, SLU., 2021

Gestión 2000 es un sello editorial de Centro de Libros PAFP, SLU.

Av. Diagonal, 662-664

08034 Barcelona

www.planetadelibros.com

ISBN: 978-84-9875-513-8

Depósito legal: B. 14.489-2021

Primera edición: octubre de 2021

Segunda edición: noviembre de 2021

Preimpresión: Pleca Digital

Impreso por Gómez Aparicio Grupo Gráfico

Impreso en España - *Printed in Spain*

El papel utilizado para la impresión de este libro está calificado como **papel ecológico** y procede de bosques gestionados de manera **sostenible**.

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal).

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra. Puede contactar con CEDRO a través de la web www.conlicencia.com o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47.

Sumario

Prólogo de Cipri Quintas	11
1. Dos visiones, una misión	17
2. Lean Manufacturing, del origen al desafío	29
3. Del desafío a la oportunidad: Lean Service	41
4. Management en el nuevo entorno. Barreras y oportunidades.....	63
5. Manifiesto Lean Service	79
6. Primer pilar. Las personas	91
7. Segundo pilar. La cultura	125
8. Tercer pilar. La gestión del propósito a la acción.....	135
9. Cuarto pilar. El <i>mindset</i>	147
10. Quinto pilar. La estrategia.....	153
11. Sexto pilar. La tecnología	173
12. Séptimo pilar. El modelo.....	205
13. Las herramientas de Lean Service	223
14. Lean Service en el <i>gemba</i>	333
15. Lean Service: modelo transversal de gestión total.....	351
16. Lean Service en los recursos humanos.....	363

17. El universo Lean.....	371
18. La certificación, marco de referencia de Lean Service ..	391
19. Lean Service como eje ante los nuevos desafíos.....	403
20. Que el Lean nos acompañe	421
<i>Epílogo</i>	431
<i>Agradecimiento especial</i>	435
<i>Glosario</i>	443
<i>Glosario de redes sociales</i>	451
<i>Bibliografía</i>	455

Dos visiones, una misión

Introducción

Una visión, Guillermo Pérez Morales

Nada volverá a ser como antes. Ahora más que nunca, vivimos en un momento crucial, en permanente cambio.

En marzo de 2020, de forma inesperada nuestro mundo, indudablemente, cambió. La crisis sanitaria y socioeconómica a la que nos llevó la COVID-19 nos hizo pasar de forma instantánea por diferentes fases. Primero nos dejó en *shock*, luego generó un cierto desconcierto, después pasamos a la incredulidad, posteriormente a la necesidad de supervivencia hasta alcanzar el año 2021, con la esperanza de lograr una vacunación global que nos permita recuperar la normalidad, pero siempre en un escenario de tensa calma, en un entorno incierto, lleno de dudas, desafíos y, sobre todo, de muchas oportunidades.

Si algo nos ha enseñado esta situación pandémica es que todo puede cambiar en cualquier momento, y sólo teniendo una hoja de ruta clara podremos afrontar los cambios de la mejor forma posible, de modo que cualquier circunstancia adversa altere lo menos posible nuestro camino.

En un entorno en el que nadie puede permitirse el lujo de ser un mero espectador de los acontecimientos, por mi parte, decidí ser protagonista del cambio aceptando el desafío personal de escribir

un libro con espíritu innovador y transformador con una clara visión empresarial, pasando así de ser espectador a actor, dedicándome durante muchos meses a esta aventura e invirtiendo lo más valioso que tenemos las personas: el tiempo.

Este libro es puro propósito de buenas intenciones llevadas a la acción, y de la acción a las evidencias, diseñando un camino firme al que acogerse en cualquier momento y que nos permita acelerar, parar, mirar hacia atrás, observar, avanzar, siempre sin perder de vista nuestro objetivo.

En este contexto global de desconcierto, pero, también, de cambio, transformación y oportunidad, es cuando José Luis y yo decidimos, firmemente, escribir este libro con un propósito claro que combina la humildad con la ambición de contribuir en la aportación de valor a la sociedad, a las empresas, a los profesionales, en definitiva, a las personas, siempre a través de nuestra experiencia, aprendizajes y conocimientos sobre el management en general y la metodología Lean Service en particular.

Precisamente, la fuerza de nuestro libro reside en adoptar la metodología Lean Service, cuyo origen es del año 1972, respetando su cultura y herramientas, pero haciendo un *restyling* a su enfoque, adaptando su mensaje al siglo XXI y definiendo un manifiesto con sus pilares y principios propios, aportando un método adaptado al nuevo entorno que permita afrontar estos desafíos y seguir construyendo desde el presente un futuro mejor para las empresas y los profesionales, situando siempre a las personas en el centro. En el espíritu de nuestro modelo está su pretensión de perdurar en el tiempo, porque tanto si lo estás leyendo a su publicación a finales de 2021 como en 2030 o 2050, los cambios impulsados por la pandemia han impactado tanto en nuestras vidas que nuestra propuesta de valor te podrá servir en todo momento de inspiración, apoyo y aprendizaje, y te será útil ante cualquier cambio que quieras o necesites afrontar en tu vida para hacer las cosas de una forma diferente.

Para mí, este libro representa el resultado de mi experiencia y aprendizaje acumulado hasta ahora y de una visión surgida hace trece años, en 2008, año en el que en las estrategias de muchas compañías comenzaba a proliferar el desarrollo e implantación

de múltiples metodologías, con el objetivo de transformar las empresas para afrontar la crisis económica iniciada en 2007 y adaptarse a un entorno cada vez más competitivo; y yo, en aquel momento, decidí, de forma intuitiva, incorporar la metodología Lean en mi modelo de management.

Así, en 2008, ya intuía el poderoso impacto que tarde o temprano podría tener de una forma más generalizada la necesidad de introducir metodologías fiables para afrontar los retos de una nueva era que estaba por llegar, y que en 2020 se aceleró con la presencia de la pandemia. A esta visión se sumó mi necesidad del aprendizaje continuo en muchos campos de conocimiento, entre los que se incluía la metodología Lean como herramienta para gestionar no sólo el QUÉ, sino el CÓMO. Desde entonces, mis ganas de aprender y aplicar lo aprendido no tienen límites.

Tras varios años implantando la metodología Lean Manufacturing en los clientes, mi experiencia me llevó a comprender la enorme dimensión que representaba el Lean mucho más allá del área de las operaciones, y comencé a poner en valor su transversalidad, adaptabilidad, sencillez, disciplina, orden, visión de hacer más con menos y el sentido común que aportaba en la toma de decisiones en los procesos de cualquier ámbito y área de una compañía.

En el año 2016 vislumbré un nuevo enfoque para la metodología Lean, que representaría, de forma casual, el origen de este libro.

Así comencé a tener evidencias y certezas de cómo esta metodología era aplicable no sólo en el entorno industrial, sino en cualquier empresa de cualquier sector de la economía y, sin duda, en cualquier departamento y proceso, sin obviar, por supuesto, el campo de las operaciones. Así trasladé mi enfoque del Lean Manufacturing al Lean Service, enfocado, inicialmente, a las empresas del sector servicios y posteriormente a todos los sectores. Porque ¿qué empresa de cualquier sector no tiene como objetivo mejorar, estandarizar, optimizar o mejorar su resultado económico? La respuesta era obvia.

En este intenso camino apostando por la metodología Lean, el año 2018 supuso un punto de inflexión; la Asociación Lean Community nos otorgó el premio como «mejor referente externo» por

el proyecto Lean Services Solutions de Grupo EULEN, el que tenía el orgullo de liderar acompañado por un excelente grupo de profesionales. Esta recompensa fue un motivo de orgullo, primero por el reconocimiento del trabajo realizado por todo el equipo implicado y, en segundo lugar, porque supuso la culminación de diez años de experiencia implantando proyectos Lean en el ámbito del management y en las operaciones, y se transformó en un motor para seguir avanzando a través de evidencias, con la responsabilidad de ser pioneros y referentes en la implantación de proyectos de Lean Service en todas las áreas de una compañía.

A lo largo de estos años, mi visión del Lean se ha enriquecido a través de muchas otras experiencias, destacando mi incorporación en 2016 a AMETIC, la patronal de la industria y la economía digital, primero en las Comisiones de Industria 4.0 y Smart Cities, y posteriormente como vicepresidente de la Comisión por la Alianza del Desarrollo Digital, experiencia profesional que me ha servido de aprendizaje en materia de talento, capacitación y transformación digital, trabajando en proyectos que siempre han integrado la estrategia con el terreno.

Y como Lean también es aprendizaje, mi visión se ha construido gracias al conocimiento que he ido adquiriendo en estos años formándome en diversas disciplinas en diferentes escuelas de negocio de prestigio, como ESIC, ESADE e IESE. En este ámbito, destaco la realización del PDG que hice en 2019 en IESE, rodeado de excelentes profesionales y personas, una maravillosa experiencia que me ha aportado mucho en este camino de reflexión y construcción de mi modelo de vida y de management.

Como una evidencia más de la adquisición continua de conocimiento, en 2021 he culminado mi formación en Lean, a través de Boreal Supply Chain, con la certificación Black Belt Lean Six Sigma por la ISO 18404, máximo nivel de conocimiento Lean. Complementando este camino con el Diploma Agile Organization en la Escuela de Negocio The Valley. El aprendizaje y conocimiento también forma parte de mi visión y modelo de liderazgo, basado en el esfuerzo y el ejemplo.

Y, por supuesto, parte de este libro se lo debo, también, a la

siempre gratificante experiencia de impartir conocimiento a través de mis clases en diferentes escuelas de negocio, disfrutando y ofreciendo conocimiento a mis alumnos sobre Lean, estrategia y transformación digital, talento, operaciones, *supply chain*, competencias, en definitiva, sobre management y, sobre todo, aprendiendo mucho de todos ellos en cada sesión.

Sumado a todo ello, a lo largo de estos años, he recibido diferentes reconocimientos por mi labor profesional, que han reforzado siempre mi camino, pero me siento especialmente orgulloso de haber sido elegido por Coolhunting e ICEMD como uno de los 100 profesionales referentes en España en el área de management e innovación en el año 2020. Poner en valor el trabajo de los demás es un ejercicio que cada vez más organizaciones y personas «practican» y con el que me siento muy identificado.

Y, en todo este camino, siempre compaginando mi labor como directivo en Grupo EULEN, compañía de primer nivel y empresa líder de servicios en España, en la que he crecido profesionalmente, sintiéndome apoyado en todo este recorrido.

No tengo ninguna duda de que sin ejemplo no hay liderazgo, y sin conocimiento no hay futuro. El aprendizaje continuo, puro *learnability*, es uno de los elementos clave que deben acompañar en la vida a un directivo: aprender, desaprender y volver a aprender para adaptarse sin miedo a un mundo en permanente cambio. Y, sin duda, tenemos la responsabilidad de liderar con el ejemplo.

En este trayecto, en octubre de 2015, fruto de la casualidad, tuve el placer de ver y escuchar por primera vez a José Luis Morato, coautor de este libro. Desde el primer momento pude valorar su carisma, capacidad de comunicación y conocimientos Lean. Desde entonces, he compartido con José Luis un camino lleno de proyectos, aprendizaje, sueños, visiones, reflexiones hasta concluir en el propósito y generosidad de escribir este libro, confirmando en todo este tiempo su enorme valía humana y profesional.

Desde entonces, en estos seis años siguiendo líneas paralelas de trabajo y a veces confluyendo en determinados proyectos, ambos hemos mostrado nuestra capacidad para transformar y lide-

rar el cambio, generando el suficiente movimiento para dar sentido a muchos proyectos, cumplir los objetivos y, en definitiva, hacer que las cosas ocurran, aportando cada uno nuestro sello de identidad, conocimientos y experiencia. Sin duda, dos visiones con una única misión.

Para nosotros, 2021 ha representado el año para emprender esta aventura y poner en valor nuestro modelo de Lean Service; es el momento de pasar del propósito a las evidencias, de liderar con mayúsculas un nuevo entorno. Es el momento de generar el cambio con sentido y de contribuir a dar luz a este complejo momento socioeconómico en el que todos estamos inmersos. Es el momento de los nuevos modelos de negocios basados en un management transversal y global. Un contexto en el que se requieren mentes abiertas, íntegras, que entiendan que el mundo se mueve hacia un nuevo paradigma basado en el conocimiento, en la generosidad con evidencias, que necesita de una visión y propósito empresarial basados en la acción.

Nuestra apuesta de valor es rejuvenecer la metodología Lean Service en un nuevo entorno, claramente digital, adoptar su cultura y herramientas de sus orígenes y readaptarlas al contexto actual, incorporando la transformación cultural y digital, el liderazgo, las tecnologías, el talento, la capacitación, las competencias, los nuevos desafíos, los modelos híbridos, la empleabilidad, la cultura del esfuerzo y de la meritocracia, todo un reto ¿verdad? Un reto sencillo si se apuesta por el Lean Service como una metodología capaz de integrar y conectar todos estos conceptos, dotándolos de sentido, verticalidad, transversalidad y perspectiva sólida, capaz de integrar procesos, conocimiento, personas y tecnología.

Como aportación a este modelo de Lean Service, he querido incorporar algunos de los conceptos que he ido acuñando en estos últimos años, como *tecnolean*, *digicultura*, *distancing skills*, *generación data...*, para dar un mayor énfasis a la universalidad de nuestra propuesta.

Así, este libro representa para mí la pasión por seguir transformando con evidencias, liderando proyectos que aporten valor en el ámbito de la estrategia, dirección, operaciones, talento,

transformación digital y Lean-Agile; siempre trabajando en equipo, poniendo en valor el talento y en el centro a las personas.

En esta línea, mi agradecimiento a los 48 referentes y grandes profesionales que han colaborado en este libro al compartir sus reflexiones y conocimientos, porque nunca fue tan necesario ser generoso.

En definitiva, vivimos un período apasionante, sigamos disfrutando del camino, sigamos avanzando juntos y en equipo, con un liderazgo claro, humilde y sin complejos, empoderando a las personas para que sean mejores profesionales, aprendiendo y reaprendiendo, siendo generosos.

En mi caso, la aventura de escribir este libro es y será una de las experiencias más enriquecedoras de mi vida, y hacerlo en la mitad de mi carrera profesional me sirve como un punto de inflexión y reflexión, para seguir aprendiendo y reaprendiendo, liderando con el ejemplo y sumando, como uno más, para inspirar y construir, a través de evidencias, un futuro mejor para todos.

Querido lector o lectora, espero que este libro te sirva, inspire y motive para realizar las cosas de una forma diferente, adaptándolo total o parcialmente a tu estilo de management. Con estas páginas, el camino ya ha comenzado, el reto ya está lanzado, tú eres el protagonista de tu cambio, solamente de ti depende cómo quieras afrontar tu presente y construir tu futuro.

Antes de avanzar, «pregúntate si lo que estás haciendo hoy te acerca al lugar en el que quieres estar mañana» como en su momento hizo Walt Disney; yo hace años también me lo pregunté, y ¿tú?

¡Sigamos avanzando y disfrutando del camino!

Una visión, José Luis Morato

Sin duda, las cosas ocurren porque tienen que ocurrir. Si bien es cierto que en esta vida estamos de paso, también es verdad que cada momento que vivimos es único y es por eso por lo que cuan-

do echamos la vista atrás nos encontramos con cantidad de vivencias que nos hacen patente lo que somos, pero más importante aún es que no nos sirven de trampolín para lo que queremos ser. Realmente somos lo que somos, pero realmente seremos lo que queremos ser.

Estas reflexiones filosóficas son una parte de lo que en este libro hemos intentado reflejar. Han pasado más de catorce años desde que me acerqué a la filosofía Lean de manera profesional, y hoy por hoy es uno de los motores de mi modo de trabajar y, sobre todo, de pensar. Fue en enero de 2007, cuando estaba en el operador logístico CEVA Logistics, al que me acababa de incorporar como *site manager*, en mi primera semana en la compañía, dentro del plan de acogida, en el que tenía que pasar por los diversos departamentos de la organización, cuando llegué al departamento de Lean. Sin duda, Pedro Reinaldos, responsable de aquel departamento en aquel momento, despertó un interés inusual en mí sobre cómo hacer las cosas bien con metodología para la satisfacción del cliente. Lo primero que me hizo dudar es cómo era posible que en 2007, y tras diecisiete años de experiencia profesional, no hubiera oído hablar de la metodología y de sus excelentes resultados. Algo que hoy me encuentro a menudo y me anima a publicar este libro.

Por otro lado, me quedaron grabados algunos conceptos que años más tarde, con el paso del tiempo y de su puesta en marcha una y otra vez, se han convertido en un hábito en los cientos de proyectos que he podido acometer. Uno de esos conceptos fue el de las *oleadas*, que dentro de nuestra metodología de implementar Lean se ha convertido en una herramienta de estilo propio. Una metodología que juntamente con Guillermo Pérez, coautor de este libro, nos lleva en este momento a empezar la cuarta oleada de implementación de Lean Service en el Grupo EULEN desde Everis NTT Data.

Abordar la implementación de Lean es como enfrentarse a un inmenso reto de los muchos que podemos encontrarnos en la vida, con muchas similitudes, rodeados de personas y procesos, como desde crear una familia, dirigir tu propia empresa, hacer un grado universitario pasados los cuarenta y cinco o querer hacer

un doctorado a los cincuenta, como ha sido mi caso, y cómo poder compaginar esto con diversas actividades como la docencia o escribir este libro, o con ser directivo de una consultora tecnológica de primer nivel como es Everis NTT Data, pero seguir emprendiendo. Un reto, un objetivo, un coste, un tiempo, unos recursos, y hacerlo con calidad, lo que conlleva un viaje a lo desconocido donde no estamos solos, y debemos entender y diferenciar entre lo que aporta valor y lo que no. Una auténtica hoja de ruta o, lo que es lo mismo, puro Lean.

Como decía, en este viaje no estamos solos y siempre se encuentran compañeros, y ahí están los que aportan mucho valor, que suelen ser escasos, quizá por nuestra visión cortoplacista, y en este reducido grupo se halla Guillermo Pérez, coautor de este libro, pero también están, y en mayor número, los compañeros de viaje que no aportan valor, que entran y salen de nuestra vida como viajeros de un trayecto en un tren de cercanías. Y también encontramos los compañeros tóxicos, que «haberlos haylos», y que en ocasiones nos cuesta localizar. Guillermo es semilla, pero también agua y sol de este libro, pero sobre todo es corresponsable de que Lean Service sea el motor de nuestra vitalidad empresarial, que nació de casualidad, como a veces surgen las cosas, en octubre de 2015 en la feria Logistics de Madrid, donde me encontraba dando una conferencia.

Por aquel entonces, Guillermo y yo ni siquiera nos conocíamos, pero unos días después de aquella ponencia recibía su mail proponiendo una reunión porque quería impartir unas sesiones de formación sobre logística en su empresa, el Grupo EULEN. Yo estaba en pleno cambio de mi proyecto personal, pero también en un cambio profesional haciendo *rebranding* de mi consultora Retos Logísticos al convertirla en Boreal Supply Consulting, poniendo el foco de nuestros servicios de consultoría en la mejora de procesos, la implementación de tecnología y la gestión de talento. Recuerdo que tras nuestra primera reunión para explicarme sus necesidades, Guillermo volvió a escribir pasados unos días reclamando la propuesta. Han pasado unos años y, ahora que conozco a Guillermo bastante más, aquello no fue casual, sino que es parte de cómo es: constante y persistente, sencillo,

ordenado, disciplinado, valores Lean que también son patentes en nuestra filosofía Lean Service.

Empezamos nuestra colaboración con una relación cliente-proveedor marcada por un *input* que también ha marcado nuestra relación como muchas de las que rigen el modelo profesional: seríamos varias consultoras dando la misma formación, para después de impartir la formación y según la valoración de los asistentes a los cursos, elegir quién seguiría colaborando en su plan de formación. Para mí, aquello fue un espolón, un aliciente más, para trabajar la mejora continua, el reto. Decidí dar personalmente la formación y los resultados fueron los esperados, tanto para Guillermo, como para los asistentes, su empresa. Fuimos la empresa y el formador mejor valorados. Fue un punto y seguido, y esto nos llevó a plantearnos nuevos procesos formativos. Fue entonces cuando Guillermo me planteó el reto de dar una formación Lean Sanitario para una de sus divisiones de sociosanitario, que no salió tan bien como esperábamos, pero creo que fue la primera oportunidad de mejora en nuestra relación.

Y ¿por qué aquella formación no salió tan bien como esperábamos? Sencillo: subcontratamos la formación con la empresa no adecuada, o bien sí con la empresa adecuada, pero no la seleccionamos bien y no la valoramos como *partner*. En aquel momento, yo tenía la capacidad docente, el conocimiento en Lean, pero no el conocimiento en Lean Sanitario, por lo que para aquella formación decidí buscar una empresa experta en ese tipo de Lean y subcontratar.

Así, EULEN, mi cliente, quería abordar una formación Lean en su departamento de servicios sociosanitarios, y este primer piloto no había salido como esperábamos. Aquella situación me llevó a analizar las causas por las que no había funcionado, y con mi director de proyectos en Boreal en aquel momento quisimos ahondar en los porqués, llegar a la raíz del problema. Tras unos días de reflexión y cierta metodología Lean, y tras reuniones internas para abordar la relación con nuestro cliente, decidimos plantearle un nuevo modelo de colaboración. El planteamiento sería que abordaríamos la formación en Lean de EULEN desde Boreal de manera directa con un plan de formación en fechas.

Nosotros seríamos los formadores, pero para ello no sólo teníamos que tener los conocimientos y la capacidad docente, sino que deberíamos certificarnos individualmente. Para ello diseñamos un plan de formación en empresas formativas diferentes para Toni Ferrer, que en aquel entonces era mi jefe de proyectos, y para mí, y ambos nos certificamos en Lean Six Sigma.

Teníamos los conocimientos, implementamos mejoras de procesos usando la metodología Lean Six Sigma y ambos habíamos impartido formación, pero para poder desarrollar nuestro modelo de formación mejorado nos faltaba conocer cómo formaban otros, cuáles eran sus puntos fuertes y cuáles sus errores. Nos recordaba a Taiichi Ono cuando desde Toyota fue a Ford para conocer cómo sus competidores hacían las cosas en busca de la mejora continua.

Fue así como empezamos una carrera para recibir conocimiento, pero también para crear nuestro propio conocimiento. En este camino nació BPS —*Boreal process service*—, nuestra propia metodología, siguiendo la idea de Toyota y su *Toyota production system*, y nos preparamos para ser la primera empresa de formación en conseguir la certificación AENOR como empresa formadora según la norma ISO 18404, y participar, entre otros proyectos de mejora continua, de manera activa apoyando el proyecto Lean Service Solution de EULEN. Por ello, nuestra filosofía BPS de mejora continua tiene muchos hitos Lean, pero en estos momentos, camino de que se cumplan los cincuenta años de la primera mención al Lean Service en 1972, estamos ante un gran hito intermedio, la publicación de este libro sobre Lean Service.

Lean Service no es sólo una idea de Guillermo Pérez y José Luis Morato; es un nuevo modelo de gestión, una filosofía de management total, con siete pilares bien definidos y veinte principios que permiten que en el mundo de los servicios los proyectos de mejora continua se hagan realidad con el objetivo de transformar y liderar el cambio. Por ello, en las próximas páginas queremos plasmar las ideas para que tú, que estás leyendo este libro, puedas ponerlo en práctica siguiendo nuestra hoja de ruta, creando tus objetivos para mejorar, estandarizar, optimizar y seguir mejorando.