



**Conectando la estrategia,
los objetivos y el propósito
significativo**

Dentro de cada una de las otras tres disciplinas de la gestión Lean; entregarle valor al cliente, permitirle a la gente que lidere y que contribuya a descubrir mejores formas de trabajar, radica una cuestión relacionada a la dirección. ¿Qué valor estamos intentando entregar? ¿Cómo queremos que nuestros empleados contribuyan a ese fin? ¿Cuáles son las nuevas formas de trabajo que más importan?

La respuesta depende de la cuarta disciplina: el conectar la estrategia, los objetivos y un propósito significativo. Esta disciplina busca alinear lo que la organización como un todo quiere lograr, dado su contexto de negocios, con lo que la gente que trabaja para ella debe lograr a cada día.

La organización lo puede hacer de dos maneras. La primera es desarrollando aspiraciones que ofrezcan una idea clara de lo que la organización quiere alcanzar y cómo lo quiere hacer. Divulgar las aspiraciones de forma amplia y frecuente hace que toda la organización tenga una comprensión general de para dónde va.

En segundo lugar, sin ser menos importante, es hacer que la organización apoye sus aspiraciones con una infraestructura que las haga más tangibles. Las aspiraciones comunican los objetivos que la organización se ha impuesto, las tareas que las personas deben desarrollar y las medidas que se deben aplicar para evaluar el desempeño. Con el tiempo, la organización puede reevaluar sus aspiraciones instaurando mecanismos de retroalimentación que le dejen ver qué tan bien viene desarrollando las aspiraciones y si hay necesidad de cambiar.

Renovando el compromiso con un propósito más grande

Herramientas Lean
y Comportamientos

Jueves

Phil, el gerente asistente de Mary, renuncia porque siente que la empresa no está cumpliendo la promesa de **“Crear las soluciones más eficientes e innovadoras”**. Él es el tercer empleado de alto potencial que deja a Mary en los últimos seis meses. **Mary llama a su jefe, Sandra, para contarle**. Sandra dice que el problema es general— y que el **CEO ya ha reunido un equipo** para resolver el problema.

Definición clara de la aspiración
Dar retroalimentación a los niveles superiores
Reevaluar la aspiración

Martes

Un correo electrónico desde la presidencia y para toda la empresa anuncia el plan de creación de un nuevo servicio. “ahora, más que nunca, necesitamos encarnar nuestros **principios de desarrollo de soluciones creativas y eficientes**.” Citando el procesamiento más rápido que el nuevo servicio ofrece, se aumenta la meta de desempeño en dos por ciento. “pero sin aumento del presupuesto, a eso se le llama “eficiencia” Mary cree que es la oportunidad perfecta para evitar futuros desgastes: su equipo es el responsable natural de ese nuevo servicio.

Una buena historia

Martes

Mary junta a su equipo, **adaptando el mensaje del CEO para inspirarlos**. “escucharon lo que dijo el CEO, que habrá un nuevo servicio que será la próxima frontera de la competitividad. Como **personas**, desarrollaremos nuevas habilidades para hacer que ese producto funcione. El procesamiento más rápido y más preciso de las demandas le ayudará a nuestros agentes a que sus clientes estén más tranquilos y al mismo tiempo evitará el fraude, lo que puede reducir el costo de los seguros. Podemos hacerlo —es nuestra oportunidad de brillar como equipo.” Concluye **señalando un nuevo equipo para liderar el desarrollo** del producto. Phil le pregunta a Mary si puede cancelar lo de la renuncia y juntarse al equipo —ella le dice que sí.

Adaptar esa buena historia a un nuevo público

Un llamado a otras posibles fuentes de significados

Diseño organizacional claro con funciones definidas

Viernes, dos semanas después

En la reunión de gerentes que aborda **los últimos datos de desempeño**, Mary nota que la métrica para la innovación se enfoca principalmente en nuevos ingresos. Un equipo que diseña nuevos productos sin recursos adicionales tiene la misma calificación que un grupo que hizo lo mismo pero con dinero extra para el desarrollo. **“¿En dónde está la eficiencia?”** pregunta. El jefe de contabilidad explica que la métrica se diseñó en un momento en que los ingresos eran el principal punto y que está de acuerdo que es un punto que hay que discutirlo con el Director Financiero.

Revisión de los Indicadores clave de desempeño (KPIs)

Retroalimentación para niveles superiores

Miércoles, una semana después

El director financiero presenta una nueva métrica de innovación, en la cual los ingresos por productos nuevos proyectados se ajustarán con los presupuestos de desarrollo estimados. Mary revisa entonces las **medidas individuales de desempeño** para reaccionar a los cambios.

Actualización de las medidas de desempeño para reevaluar las aspiraciones

Cascadear los KPIs

Jueves, tres meses después

El nuevo servicio llega al mercado. Al reasignar el personal que venía trabajando en un producto decadente, el equipo de Mary logró lanzarlo contando con el personal existente. El resultado no tarda: el objetivo del presidente de tener un aumento de dos por ciento en los ingresos ya parece algo bien fácil de lograrse.

Para una organización como la de Mary, la brecha entre la promesa de sus aspiraciones a largo plazo y su realidad se ha convertido en una amenaza tangible debido a la fricción entre empleados de alto potencial. La organización tiene, no obstante, mecanismos de retroalimentación a niveles superiores para traer ese asunto a colación y resolverlo. Mary confía en que puede conversar abiertamente con su jefe sobre los problemas y es por eso que sin pensarlo dos veces llama a Sandra para contarle que Phil se va. Parece que Mary no es la única que tiene ese problema: Sandra le cuenta que el CEO ya se enteró del problema y que está pensando en cómo responder.

Un punto central de esa respuesta es el anuncio de un nuevo servicio, para cuyo desarrollo la organización tendrá que encontrar una nueva forma de alcanzar sus aspiraciones. Mary reconoce inmediatamente que el llamado del CEO es una herramienta para evitar futuros conflictos. Pero también sabe que reenviar el mensaje y nada más puede que no motive a su equipo de la manera correcta. Tiene que traducir el mensaje de forma que sea relevante para su grupo. Su conversación con su equipo debe enfocarse sobre lo que significa el producto y sobre los niveles individuales y grupales, y hace un llamado a las diferentes fuentes de significado para que el mensaje le llegue a todo el mundo. La acción rápida y decisiva de Mary es suficiente para persuadir a Phil para que no renuncie, trayéndole un beneficio inmediato a la organización.

La organización de Mary ya tiene un proceso que analiza el desempeño, y que representa una instancia adicional para dar retroalimentación hacia arriba. En una de las reuniones habituales de los gerentes, Mary aprovecha la oportunidad para contar su preocupación sobre la métrica de innovación, que ahora es más importante para su equipo que nunca. Ella señala que la métrica se enfoca en las ganancias y que eso afecta la parte de la eficiencia de la aspiración. El contador le explica por qué la métrica evolucionó de esa forma y acepta llevarle ese problema al CFO.

El anuncio del CFO sobre una métrica redefinida refleja la forma en que la organización adapta sus indicadores de desempeño como sea necesario para que sean congruentes con sus aspiraciones. Mary puede entonces trabajar con la nueva métrica a la hora de evaluar a los miembros de su equipo.



La forma en que la organización de Mary responde a los retos que enfrenta sobre sus aspiraciones refleja muchas de las lecciones que se discutieron en el artículo y en las entrevistas que complementan esta sección (y su compendio). La primera, “la organización alineada,” describe la importancia de las conexiones entre la estrategia, los objetivos y el propósito con significado, especialmente al nivel individual. Los autores afirman que la necesidad de cambiar —a veces radicalmente— la visión de una organización debe equipararse con algunos cambios en la planeación y con una comunicación que le lleve esa nueva visión a todos los niveles dentro de la empresa de manera adecuada.

En “un camino más corto para la decisión sobre el asilo,” Marcus Toremar, gerente lean del Comité Sueco para Asuntos Migratorios (Migrationsverket), habla sobre los retos de equilibrar muchas aspiraciones al mismo tiempo mientras se renueva el compromiso de reducir significativamente el tiempo que los solicitantes de asilo tenían que esperar por una decisión. Su organización tenía la complicación adicional de tener que convencer a abogados, trabajadores sociales y otras personas altamente especializadas para que adopten un estilo de trabajo muy diferente a las prácticas anteriores.

Yves Pouillet, CEO del Euroclear Bank, habla sobre el valor que la gestión lean trae como herramienta de apoyo al desarrollo estratégico en “un impulso nuevo y estratégico en el Euroclear Bank.” Explicando que es importante tener cuidado de que la gestión lean no es una estrategia como tal, afirmando que lo que permite es que la organización ejecute la estrategia de forma más eficiente y efectiva.

Finalmente, en “Entendiendo América al mirar a la India”, el antiguo jefe de operaciones de TDC, la empresa de telecomunicaciones líder de Dinamarca, habla sobre el camino poco ortodoxo de su empresa para la transformación lean. En su opinión, fue “casi un accidente,” comenzando en un equipo de ventas con desafíos serios y que creció para abarcar a toda la organización. Las mejoras de productividad y de satisfacción del cliente que TDC logró permitieron a la empresa invertir en su crecimiento futuro a un punto en que de otra manera habría sido imposible.