



Orientando la transformación de las personas: el rol de RR.HH. en la gestión *lean*

Al focalizarse en cinco áreas críticas,
RR.HH. puede lograr la creación de valor
para la organización mediante el aspecto
humano de la gestión *lean*

**Erin Frackleton,
Robert Girbig,
David Jacquemont,
y AJ Singh**

Acertar en las cuestiones humanas es esencial en toda iniciativa seria de gestión *lean*; ya que, en última instancia, gran parte de la transformación consiste en ayudar a que las personas obtengan mayores logros, desarrollando sus aptitudes, haciendo crecer sus capacidades, intensificando su participación y compromiso, y forjando conexiones más profundas entre propósito y significado. Es así que, en conversaciones con líderes de RR.HH. en algunas de las organizaciones con mayor experiencia en gestión *lean*, un tema que surge constantemente es la importancia de RR.HH. tanto para el proceso de transformación como para la sustentabilidad de los cambios a largo plazo (en este artículo se presentan las perspectivas de algunos de estos ejecutivos).

Sin embargo, los ejecutivos concordaron en que, dado que el área de RR.HH. suele ser convocada para brindar soporte, debe intervenir únicamente en aquellas instancias en las cuales sus acciones

son más necesarias. Alentar al área de RR.HH. a participar en todas las instancias, o esperar que así lo haga, solamente logra disipar su impacto y abrumar a su personal, según indicaron los líderes consultados. Aun así, una definición extremadamente acotada del rol de RR.HH. también significa perder beneficios reales de la transformación, sobre todo a medida que va madurando.

Los ejecutivos recomendaron que el sector de RR.HH. se focalice en las áreas en las cuales sus aportes serán críticos, ya sea para activar la transformación o para lograr un impacto duradero. Sobre la base de la experiencia de los ejecutivos consultados, cinco temas cobraron preponderancia. Los primeros tres son de utilidad en una instancia inicial: crear y sostener el *equipo de transformación*, diseñar la nueva *estructura organizacional*, y monitorear el “*el pulso de la gente*” a medida que avanza la transformación. Los otros dos temas, integrar la gestión *lean* a los sistemas de *talento y fortalecer el liderazgo lean*, cobran mayor prominencia a medida que se afianza la gestión *lean*.

Las organizaciones que incluyen con éxito al área de RR.HH. durante la implementación de la gestión *lean* observan ventajas significativas a largo plazo. Los cambios a nivel humano implementados por una siderúrgica estadounidense (en toda su organización, lo cual incluyó a sus funciones internas) le permitieron crecer, incluso después de que la demanda de sus productos se redujera a la mitad, prácticamente de un día para otro, a causa de la crisis financiera global. Una aseguradora europea resistió una reestructuración de su marco regulatorio y pasó a ser una de las compañías con mejor desempeño a la hora de enfrentar circunstancias económicas adversas.

Al transformar nuestra organización nos dimos cuenta de que era difícil sobrestimar la necesidad de contar el apoyo de RR.HH. en todos los niveles. Fue realmente crucial para el éxito de la transformación.

— Suhail Bin Tarraf, CEO, Tanfeeth

(Ver “Gestión lean desde las bases en Medio Oriente; entrevista a Suhail Bin Tarraf de Tanfeeth,” pág. 89.)

Comprometerse con la gestión *lean* implica algunos sacrificios. Uno de nuestros sacrificios más importantes fue asignar solo los mejores jugadores al equipo *lean* —de hecho, el líder del equipo fue uno de mis mejores gerentes.

— Carlos Zuleta Londoño, COO, Porvenir

(Ver “Muchas pequeñas ideas logran un gran impacto: entrevista a Carlos Zuleta Londoño, COO de Porvenir,” página 117.)

Una alianza con RR.HH.

Hemos observado que cuando el área de RR.HH. no está claramente establecida como un socio de las demás áreas, con las cuales se respaldará mutuamente durante la transformación, las organizaciones tienden a lidiar con dificultades. El riesgo más importante en cuanto a RR.HH. es incluir a esta área en el proceso de transformación solo después de que se hayan tomado decisiones que tienen implicancias para las personas — incluso aquellas decisiones que pueden parecer positivas. Por ejemplo, en un banco comercial, un equipo a cargo de colaborar con la transformación de sus sucursales estaba tan convencido de que llevar a cabo pequeñas reuniones informales a diario mejoraría el desempeño que comenzó la implementación sin el tipo de estrategia de comunicación que se podría haber desarrollado con ayuda del área de RR.HH. En lugar de ello, el equipo avanzó a pesar de las claras inquietudes del personal de las sucursales respecto de que los

cambios serían demasiado disruptivos. Los malos resultados obtenidos perjudicaron la imagen de la transformación en tal medida que se suspendió el trabajo y solamente se lo pudo reanudar después de que los gerentes sortearan una resistencia aun mayor por parte de los empleados.

Ello fue consecuencia de avanzar con demasiada rapidez solamente en cuanto a las pequeñas reuniones informales. Los aportes del área de RR.HH. pueden ser incluso mayores en aquellas instancias en las cuales la transformación ocasione una reestructuración más sustancial del trabajo diario de los empleados.

No definir las metas de RR.HH. es otro error. A medida que una administradora de activos estadounidense comenzó a implementar su transformación, el jefe de RR. HH. comenzó a asignar especialistas para que participaran en las reuniones de planificación de cada unidad a ser transformada. Pero sin una clara misión a seguir, los especialistas terminaron siendo una ayuda adicional durante la implementación, en lugar de verdaderos aliados en las cuestiones en las cuales podrían haber colaborado de manera más efectiva. Dado que, en primer lugar, el área de RR.HH. suele tener que esforzarse para poder hallar la capacidad de brindar soporte a una transformación, esta clase de desconexión solamente consigue disminuir aún más su capacidad de cumplir con todas sus obligaciones. (Para acceder a más modelos de participación que pueda seguir el área de RR.HH., ver recuadro “Como el área de RR.HH. puede participar en la transformación”).

Cinco áreas clave para RR.HH.

En una perspectiva más equilibrada, se entienden las limitaciones que enfrenta el área de RR.HH. Al identificar las cinco áreas en las cuales RR.HH. puede agregar el mayor valor, los ejecutivos

entrevistados citaron una cronología básica, que va desde las etapas de planificación hasta el sostenimiento de los cambios.

Creación del equipo de transformación

Antes de iniciar una transformación de gestión *lean*, la empresa debe crear un equipo central que planifique y coordine la transformación y supervise a los equipos a cargo de los cambios a nivel de trabajo, o “agentes de cambio” que guiarán a las áreas comerciales y funcionales a lo largo de la transformación.

Estos equipos necesitarán contar con los mejores talentos, tanto para cumplir con las exigencias de gestión inherentes a una transformación – lo cual, a menudo, se traduce en una dedicación de tiempo y viajes mucho mayor que la de gran parte de los gerentes– como para resaltar la prioridad que los líderes le están asignando a la transformación. Por ejemplo, en una empresa de seguros de vida estadounidense, RR.HH. diseñó una propuesta de valor para los candidatos a su equipo de transformación que hacía hincapié en la exclusividad de la designación —indicándoles que se los había seleccionado cuidadosamente sobre la base de sus antecedentes y logros, y que la finalización exitosa del proyecto los habilitaría para un ascenso acelerado— junto con beneficios especiales, como pago por trabajo de riesgo o dificultoso y mejor alojamiento durante sus viajes.

Asimismo, el área de RR.HH. tendrá que trabajar con los niveles superiores para diseñar un plan de carrera para quienes se integren al equipo. Ello será de suma importancia para los mejores candidatos, quienes querrán saber que sus contribuciones les servirán para avanzar en su carrera, en lugar de impedir su crecimiento. Asimismo, ello será de importancia para las unidades que están resignando a sus mejores integrantes y quizás tengan la esperanza de que regresen. También tendrá importancia para el equipo de transformación, cuyas necesidades evolucionarán una vez que disminuyan los esfuerzos iniciales en pos de la transformación, y la organización haya aprendido conceptos de gestión *lean*. A medida que las actividades del equipo comiencen a focalizarse más en la sustentabilidad y la mejora continua, sus necesidades de recursos serán menores, lo cual hará posible que más integrantes del equipo apliquen sus aptitudes de gestión *lean* en otras partes de la organización.

Debemos pensar cuidadosamente quienes integrarán el equipo, cuáles son sus metas, y asegurarnos de que sean bien capacitados, evaluados y motivados. La gente en estos puestos debe continuar creciendo a medida que desarrolla sus aptitudes de gestión *lean*, y aún así tener el incentivo y la capacidad de retornar a sus organizaciones de origen.

— Susanne Laperle, ex vicepresidente de RR.HH. y Comunicaciones de Export Development Canada (EDC)

EDC se benefició al tener gerentes sénior que fueron líderes de excelencia en un entorno de gestión lean. Nuestro próximo paso es inculcarle esa mentalidad a todo el grupo.

— Susanne Laperle, ex vicepresidente sénior de RR.HH. y Comunicaciones, EDC

Diseño de una nueva estructura organizacional

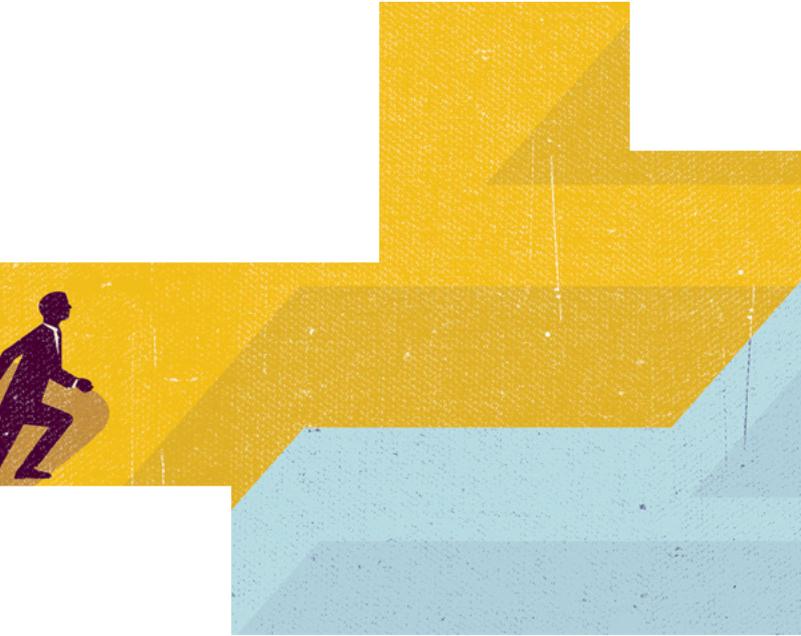
Desde el personal de la línea hasta los altos niveles de liderazgo, la gestión *lean* genera nuevos roles y cambia los roles antiguos en forma significativa a medida que la organización va derribando muros internos y rediseña sus modelos operativos. Para que la transformación se vaya afianzando, será necesaria una amplia colaboración de RR.HH. durante el nuevo despliegue de gerentes y empleados. El respaldo del área de RR.HH. durante la identificación y la dotación de personal dedicado a un núcleo estable de gestión en todos los niveles—con personas comprometidas con el nuevo énfasis en coaching y feedback en lugar de solo con competencia técnica— será crucial para reforzar los cambios. Al mismo tiempo, contar con nuevas vías de acción para gerentes, expertos y líderes de proyecto servirá para retener talento en puestos para los cuales son sumamente adecuados.

En una empresa global dedicada a la administración de activos, los líderes descubrieron que necesitaban reestructurar casi todo el nivel de puestos de vicepresidentes. El

departamento de RR.HH. trabajó con los líderes jerárquicos para entender todos los factores del nuevo diseño organizacional que hacía falta equilibrar, como limitaciones de ciertas aptitudes especializadas, asuntos de remuneración, y aspiraciones de diversidad y políticas de igualdad de oportunidades. Atravesar este posible “campo minado” permitió que la nueva estructura avanzara con un nivel mínimo de desorganización.

Si una de las metas de la transformación es liberar una cantidad significativa de capacidad humana, la experiencia del área de RR.HH. será aún más valiosa, dada su capacidad de detectar oportunidades de rediseño que mejoren la moral de las personas. Antes de que comience la transformación, la implementación de medidas básicas en RR.HH. como la reducción de esfuerzos de contratación de personal, la reducción de contratos de personal temporario, y la mejora en la transparencia respecto de los puestos vacantes pueden resaltar el compromiso de la organización con sus empleados. La captura de valor a más largo plazo puede provenir de derivar el trabajo de los proveedores externos al personal interno de la empresa, reasignar personas para que se dediquen al crecimiento de nuevos productos o mercados, brindar capacitación en aptitudes difíciles de encontrar, o armar un equipo de talentos para cubrir requisitos de personal en otras partes de la organización.

Los empleados que permanecen ociosos generan ansiedad, no solo a sí mismos, sino también al resto de sus colegas; con lo cual, el área de RR.HH. debe actuar con celeridad. La creatividad ayuda: reasignar a las personas en forma temporaria para desbloquear atrasos en el trabajo, asignar personal a proyectos especiales, o impulsar iniciativas de servicio a la comunidad,



por ejemplo, pueden fortalecer el sentido de propósito de un empleado y tranquilizar al resto del equipo.

El mayor valor a menudo proviene de hallar oportunidades para los empleados de mejor desempeño, cuyo trabajo actual no implica el uso de todas sus habilidades. Nuevamente, la empresa administradora de activos nos brinda un ejemplo. Su departamento de TI venía esforzándose desde hace tiempo por asignar personal a proyectos estratégicos con regularidad, sacando a personas de su puesto de trabajo para que se ocupen de tareas más urgentes. Sin embargo, mediante las herramientas para el manejo diario de gestión *lean* (con diálogos de desempeño durante la mañana, seguimiento del progreso mediante pizarras y mejor gestión de capacidades) y estándares de trabajo claramente definidos, los empleados promedio fueron capaces de producir mucho más, con mayor calidad y uniformidad. El efecto fue la liberación de alrededor del 20 por ciento de la capacidad del departamento. Sin embargo, en lugar de achicar el departamento en un 20 por ciento, los líderes de RR.HH. y TI trabajaron juntos para reasignar un grupo de

empleados con alto rendimiento en calidad de equipo flexible, dedicado a iniciativas a largo plazo que habían sido pasadas por alto. Entre sus primeros logros, se cuentan la supervisión de la integración de TI de una gran empresa recientemente adquirida, sin recurrir a más personal o a contratistas externos.

Comunicaciones y monitoreo del pulso de la gente

Los cambios en el liderazgo, la estructura del equipo, y la transparencia del desempeño pueden ser estresantes para los empleados en contacto con el público y los niveles gerenciales medios. Ello lleva a la próxima contribución significativa por parte del área de RR.HH.: ayudar a comunicar la transformación, monitorear las reacciones de los empleados, y responder a las inquietudes que pudieran surgir.

Durante las etapas iniciales de una transformación, una de las tareas básicas del equipo de liderazgo consiste en desarrollar un plan de comunicación.¹ Al estar en sintonía con las sensibilidades de los empleados y los requisitos contractuales y legales, los profesionales del área de RR.HH. están bien posicionados para ayudar a crear mensajes y estrategias que promoverán, en lugar de socavar, la convicción de los empleados. Y, a medida que se inicia la transformación, RR.HH. puede ayudar a desarrollar las aptitudes comunicacionales de los líderes y gerentes encargados de persuadir a la organización para que brinde su apoyo.

Luego, los líderes necesitarán saber si las comunicaciones están funcionando, y el área de RR.HH. puede agregar muchísimo valor al ayudarles a encontrar la respuesta. Algunos se sirven de mecanismos que muchas organizaciones tienen incluso antes de la transformación, como encuestas periódicas de

¹ Steve Sakson y George Whitmore, "Estrategia de comunicaciones: un elemento vital (a menudo soslayado) en las transformaciones de gestión *lean*", Extranet operativa de McKinsey, 2013

participación de los empleados. RR.HH. puede adaptar esta infraestructura para incorporar elementos de gestión *lean*, realizar “encuestas de pulso,” con mayor asiduidad para ver como los equipos transformados se sienten acerca de su progreso respecto de una serie de mediciones sencillas de comprender.

Otros se basan en herramientas estándar de gestión *lean*, como “visitas a terreno” en las cuales los líderes visitan a los equipos de trabajo para ver cómo se está llevando a cabo la tarea y ayudar a resolver problemas. RR.HH. puede trabajar con los equipos de transformación para incorporar recorridos con una finalidad específica, pensados para observar la participación de los empleados y obtener feedback informal. Una última opción es trabajar con la función de comunicaciones para crear “equipos de escucha” encargados específicamente de evaluar las comunicaciones (ver recuadro “El equipo de escucha”).

Integración de la gestión *lean* al sistema de talento

Entre los legados más visibles de una transformación de gestión *lean* se encuentran las herramientas y prácticas —las matrices de habilidades, instrucciones de coaching y formatos de diálogos de desempeño— que fundamentalmente rediseñan la manera en que las personas realizan su trabajo y se relacionan con clientes y colegas. Su implementación en forma coherente resulta en un nuevo conjunto de normas culturales.

El mantenimiento de la base de conocimiento de la gestión *lean* y la transmisión de mentalidades a los trabajadores actuales y futuros dependerá en gran medida, de los sistemas de talentos principales de RR.HH. para contratar, capacitar y desarrollar personal, junto con su capacidad de

remuneración. Necesitarán sus propios ajustes y mejoras como parte de la construcción de una organización transformada.

Contratación. Las organizaciones con mayor visión de futuro reconocen que inculcarles valores de gestión *lean* a los empleados es algo que comienza incluso antes de la primera entrevista, cuando se definen los perfiles de los postulantes ideales para cubrir un puesto de trabajo. Por lo tanto, será necesario que RR.HH. actualice las descripciones de los puestos de trabajo y sus documentos afines para incorporar características y comportamientos *lean*. Consciente de la importancia de un sólido trabajo en equipo para su negocio, la empresa administradora de activos volvió a redactar los materiales que utiliza en su proceso de contratación para presentarse como una empresa a la cual las personas pueden unirse para crear grandes equipos. De igual modo, es posible que haga falta volver a capacitar a los equipos encargados de contratar y entrevistar personal, de manera que entiendan y reconozcan aptitudes importantes de gestión *lean*; para la empresa administradora de activos, ello significó orientar las entrevistas para saber más acerca de la experiencia de los postulantes en equipos de alto rendimiento.

Capacitación. Una vez que un postulante se une a la organización, los programas de incorporación y capacitación deben incorporar sistemas de gestión *lean*, junto con herramientas, tanto para la orientación inicial como para un mayor crecimiento en cada etapa de su carrera. Para generar estos recursos, las organizaciones deberían asociarse con el equipo de transformación, con el fin de diseminar sus prácticas y materiales de creación de capacidades en toda la compañía.

Las habilidades “duras” como el mapeo de flujos de valor, o el análisis de capacidades de gestión, pueden atraer más la atención inicialmente, ya que parecen más tangibles.

Sin embargo, las habilidades más importantes de la gestión *lean* suelen ser más blandas: entrenamiento, facilitación de reuniones, reconocimiento y resolución de problemas,

El equipo de escucha

**Steve Sakson y
George Whitmore**

La mejor manera de descubrir si una estrategia de comunicación está funcionando es consultar a las personas que están siendo comunicadas. Sin embargo, el desafío radica en lograr que una cantidad suficiente de personas dentro de una organización gigante se abra y brinde un panorama transversal y exacto de sus puntos de vista. Los grupos de enfoque, las encuestas y las entrevistas están bien, pero requieren de mucha mano de obra y son recursos costosos. Existe un recurso adicional que costará menos y puede facilitar una perspectiva con más matices: lo que nosotros llamamos “el equipo de escucha”.

Por lo general, este equipo comprende hasta 12 gerentes, desde ejecutivos de alto rango hasta empleados en contacto con el público. Pueden provenir de diferentes partes de la organización, con distintos rangos y tenores, pero todos deben tener una reputación de personas confiables.

Para cada integrante del equipo de escucha, escuchar a su gente es una responsabilidad fundamental de su trabajo— lo hace en conversaciones diarias, diálogos de desempeño, e incluso en entrevistas con empleados influyentes. Aproximadamente cada dos semanas, el equipo se

reúne (con un gerente de comunicaciones que actúa inicialmente como facilitador) para comparar notas. ¿Es efectiva la comunicación? ¿Parece haber convicción? ¿Hay algún grupo al que le cueste dejar atrás las maneras antiguas de trabajar? ¿Hay alguna política, práctica o estructura que impida la transformación? ¿Qué información adicional, aptitudes o asistencia necesitan las personas? ¿Cuáles son los nuevos canales disponibles?

Todos deberían saber de la existencia de este equipo y estar invitados a hablar con sus integrantes. De esta manera, todos comprenderán que los líderes respetan y están a favor de sus puntos de vista.

El equipo codifica los resultados, y luego los informa a los líderes de la transformación, quienes deben adoptar acciones visibles para ocuparse de las inquietudes y comunicar esta acción de manera generalizada.

Steve Sakson es un consultor independiente del área de comunicaciones radicado en Nueva York. **George Whitmore** es un especialista sénior en el área de comunicaciones de la oficina de McKinsey en Londres.

analizar tendencias de desempeño abiertamente, y la eliminación de puntos únicos de dependencia. Estos son más difíciles de transmitir y requieren de un esfuerzo mayor. Para la siderúrgica, ello significó no solo crear un nuevo programa de certificación interna, sino también limitar los niveles de certificación altos a los postulantes que luego pasaron a ser capacitadores. Hacer que el rol del capacitador sea tan prestigioso puso de

relieve la importancia de la creación de capacidades, a la vez que redujo la dependencia de la compañía en capacitadores externos—y aseguró que la capacitación en si misma tenga mayor credibilidad, ya que era impartida por personas ya conocidas por los empleados.

Desarrollo humano. El tercer elemento de la gestión de talentos es el desarrollo de personas, el cual experimentará un gran cambio a medida que el desempeño individual y del equipo se torne mucho más transparente en toda la organización. Las estructuras diseñadas en torno a revisiones anuales o semianuales, con un alto nivel de estrés y en las cuales hay mucho en juego, deben evolucionar para respaldar conversaciones ordinarias, de todos los días, acerca de cómo está avanzando el trabajo y en qué áreas podría mejorar.

La esencia de la evaluación también cambiará drásticamente. Las personas de toda la organización, desde el Director Ejecutivo (CEO) hasta el personal de la línea, deberán ser evaluadas, en parte, en base a qué tan bien ejemplifican y siguen las prácticas de gestión *lean*. Los gerentes y ejecutivos deberían ser calificados en base a su compromiso de mejorar sus horarios para hacer hincapié en el feedback y el entrenamiento, mientras que los trabajadores que están en contacto con el público deberían demostrar su capacidad de resolver problemas desde su causa raíz.

Remuneración. Por último, es probable que en la mayoría de las organizaciones, el diseño de la remuneración y los incentivos necesite un cambio radical, sobre todo a medida que los líderes comienzan a redefinir lo que para ellos significa un “empleado con el mejor rendimiento.” Mientras que en el pasado, muy probablemente se consideraba que los empleados con el mejor

A cada uno de nosotros se nos evalúa sobre la base de cómo nos estamos desarrollando desde una perspectiva de gestión lean, lo cual incluye detalles como la manera en la cual formulamos preguntas para obtener feedback. Ahora contamos con un gran conjunto de herramientas para reforzar estas ideas fundamentales, tanto desde una perspectiva de gestión del desempeño como desde una cuestión de desarrollo.

— Catherine Decarie, vicepresidente sénior de RR.HH. y Comunicaciones, EDC

Como el área de RR.HH. puede participar en la transformación

Un dilema que las organizaciones enfrentan en una etapa relativamente temprana del proceso es que, para que el personal de RR.HH. pueda brindar su apoyo en forma efectiva, debe entender la gestión lean, y la mejor manera de aprender gestión lean es que ellos mismos pasen por la experiencia de una transformación. Sin embargo, las circunstancias de una organización suelen hacer que una organización elija primero a sus unidades funcionales o comerciales para que realicen una transformación; con lo cual, la transformación del departamento de RR.HH. comienza uno o dos años después.

Como resultado, luego de trabajar con varias decenas de compañías que están llevando a cabo y sosteniendo una transformación de gestión, hemos observado que emergen tres grandes modelos de participación. La decisión de cuál modelo es mejor depende en gran medida de cuán familiarizados están los líderes principales de RR.HH. con los conceptos lean cuando se inicia la transformación. En algunas organizaciones, las capacidades lean de RR.HH. ya son lo suficientemente profundas (tradicionalmente, se originan en transformaciones previas a menor escala), de manera que esta función puede liderar la transformación con credibilidad. Una empresa europea de telecomunicaciones siguió este modelo, con el área de RR.HH. a cargo de liderar un equipo de gestión de cambio integrado por diez personas, el cual está aprendiendo conceptos lean y liderará una transformación en gran parte de la empresa.

Sin embargo, lo más usual es que RR.HH. no cuente con experiencia previa en gestión lean, y su personal debe aprender sobre la marcha. Esto

puede ser difícil y hasta intimidatorio. Cuando RR.HH. tiene la posibilidad de comenzar en una instancia temprana, puede ejemplificar la transformación para el resto de la organización y sentirse más a gusto en cuanto a su capacidad de trabajar junto al equipo de transformación en los temas tratados en este artículo. Una compañía multinacional de telecomunicaciones

adoptó este enfoque cuando decidió transformar sus funciones de soporte comercial, entre las cuales se incluyen las áreas de Asuntos Legales y Finanzas, y RR.HH. Por lo tanto, el éxito de RR.HH. causó un doble impacto: le dio credibilidad a la transformación, a la vez que sirvió para que RR.HH. adquiriera la capacidad necesaria para tener una efectividad mucho mayor en las etapas siguientes.

Cuando esto no es factible—como suele suceder—la tercera opción, darle forma a la transformación, permite que actores importantes dentro del área de RR.HH. generen aptitudes mientras brindan soporte a la transformación de otra unidad. Cuando surgen pedidos o necesidades que se superponen, puede resultar tentador asignar personal de RR.HH. solamente en forma parcial (medio tiempo). Sin embargo, en la práctica, el aprendizaje de la gestión lean requiere un compromiso mayor que el que la mayoría de las personas le puede dedicar a una función a medio tiempo. Suele ser más realista que un especialista de RR.HH. se desempeñe como socio del área comercial, o incluso como agente de cambio in situ, en la unidad a ser transformada, aprendiendo conceptos de gestión lean junto con las necesidades de la unidad con la profundidad suficiente como para lograr un impacto real.

Una empresa multinacional líder en el área de seguros de la propiedad y accidentes aplicó este modelo exitosamente al transformar sus operaciones comerciales en el Reino Unido.

En la etapa inicial, una ejecutiva sénior de RR.HH. dedicó gran parte de su tiempo a la primera fase de la transformación en su totalidad, en uno de los centros operativos de la compañía aseguradora. A

medida que fue aprendiendo los conceptos, comenzó a enseñárselos a sus colegas de RR.HH., habilitándolos a descubrir sus propias áreas de eficiencia. Como resultado, RR.HH. pudo brindar apoyo a la expansión de la transformación, usando solamente sus recursos existentes, a la vez que continuó cumpliendo con sus responsabilidades en curso.

rendimiento eran aquellos con aptitudes especializadas—ya sea para escribir códigos de software, atender llamados de clientes, o vender productos financieros— el empleado con el mejor desempeño en una organización con gestión *lean* deberá sobresalir en el desarrollo de otras personas y en la resolución de problemas, además de cumplir con los requisitos técnicos de su trabajo. El miembro más valioso del equipo quizás no sea el que más produce, sino el que se puede adaptar para aplicar múltiples aptitudes, sin necesariamente ser el mejor en ninguna de ellas.

Eso puede significar pasar a planes de remuneración que hagan hincapié en el desempeño del equipo y de la compañía en lugar del desempeño individual. Un banco emergente en el mercado ahora recurre a mediciones de desempeño individual solo para evaluar las necesidades de desarrollo de las personas. La remuneración se basa completamente en mediciones del grupo y de la compañía, lo cual genera un gran incentivo para que quienes tienen un mejor desempeño entrenen a sus compañeros que no logran iguales resultados.

Integración de la gestión *lean* al modelo de liderazgo

Entrenamiento, feedback, creación de capacidades—juntos, estos elementos forjan el nuevo modelo de liderazgo.² A medida que los líderes actuales y futuros aprenden los nuevos comportamientos - y aprenden a exhibirlos—necesitarán un apoyo integral.

Los recursos serán instados a incorporar conceptos de gestión *lean* en su modelo de liderazgo de competencias, diseñar e implementar programas de “liderazgo *lean*” como complemento de los recursos existentes para el desarrollo de recursos, y revisar los mecanismos de entrenamiento y feedback mediante nuevas oportunidades de mentoreo.

Una vez que se hayan completado estos cambios, la responsabilidad permanente de RR.HH. será revisarlos y realinearlos en forma continua a medida que evolucionan las prioridades de la organización transformada. En la empresa siderúrgica mencionada anteriormente, los líderes de más alto rango demostraron aún más su compromiso, al ascender rápidamente a postulantes con aptitudes *lean*. Varios de los

²Laura Costello y Remco Vlemmix, “Creación de líderes *lean*,” *Gestión *lean*: nuevas fronteras para instituciones financieras*, mckinsey.com, 2011.

líderes de la transformación fueron asignados a roles ejecutivos jerárquicos, y un especialista funcional que se integró al equipo de transformación en una instancia temprana fue ascendido a un cargo gerencial jerárquico en dos años, en lugar de los tradicionales diez.

Una transformación exitosa basada en la gestión *lean* genera un cambio cultural profundo, y un impacto significativo en las personas que integran la organización.

Al ser la función que forja y protege las prácticas humanas de una organización, la función de RR.HH. será fundamental para el sostenimiento de esta nueva cultura en beneficio de la organización, su gente y sus clientes.

Los autores agradecen a Alison Jenkins por su colaboración con este artículo.

Erin Frackleton se desempeña como directora asociada en la oficina de McKinsey en Washington D.C.

Robert Girbig es experto sénior en la oficina de Hamburgo.

David Jacquemont es director en la oficina de París.

AJ Singh es director asociado en la oficina de Dubai.

Copyright © 2014 McKinsey & Company.

Todos los derechos reservados

