



Permitiendo que la gente lidere y contribuya a su potencial máximo

Ayudar a la gente a desarrollarse en toda su capacidad es vital para la organización Lean. Cuando a la gente no se le permite contribuir, desarrollarse o no recibe apoyo adecuado, los efectos son profundos. La motivación oscila, la capacidad intelectual se pierde, el talento se desperdicia y el valor se arruina.

Creemos que las empresas Lean comparten tres principios claves en la forma en que tratan a su gente:

- Crean una cultura que respeta y empodera a la gente
- Cultivan a los líderes y a los gerentes que deben desarrollar a los otros
- Gestionan a la gente con un proceso transparente y justo

Estos principios se reflejan en los artículos y entrevistas de esta sección. Para ver como les va en acción, compartimos otro día en la vida de Mary, pero esta vez es un día particularmente difícil en que la mitad de su equipo de procesamiento de demandas está con licencia médica. Gracias a su abordaje inteligente, los sistemas que ella ha instaurado en su equipo y con sus colegas y la confianza que ella ha mantenido, ella logra evitar una crisis con una serie de acciones bien ponderadas.

Usando las herramientas de la gestión Lean y los comportamientos asociados a ellas, Mary puede hacer que su equipo trabaje en conjunto con eficacia y que funcione suavemente. Su historia también demuestra cómo los tres principios anteriores pueden ayudarles a las compañías Lean a que funcionen armónicamente mientras construyen una fuerte cultura basada en el respeto mutuo, la colaboración, y el propósito común. Las compañías Lean crean una expectativa de mejora continua y fomentan un ambiente donde la gente aporta lo mejor de sí mismos para el trabajo.

Mejorando las habilidades para lidiar con ausencias temporales

Herramientas Lean
y Comportamientos



Apenas llega a la oficina, Mary ya nota que no será un viernes normal. La mitad de su departamento está con licencia médica. Debe determinar quien **tiene las habilidades** para reemplazar a los colegas ausentes y debe contar con el apoyo de todos los equipos. Comienza su **reunión matinal** con los líderes de los equipos resaltando las tareas del día, acordando las expectativas y preguntando si alguien tiene alguna duda o preocupación

Aparear
habilidades con
tareas

Diálogo de
desempeño



Mary entonces **se reúne con** Eric y Jan para ver como va el procesamiento de demandas y le da gusto ver que siguen **los procedimientos de operación estándar actuales** paso a paso. Eric conoce el proceso perfectamente, así que Mary decide actualizar su perfil de habilidades. También él nota que **hay un par de cambios que** pueden resultar útiles, a lo que Mary le sugiere que lo traiga a la próxima reunión de solución de problemas. Por otro lado, Jan no lo ve tan fácil, por eso Mary define una reunión lado a lado **y pasa una hora observándole y ayudándole** después, en la misma semana.

Confirmación de
procesos

Trabajo estándar

Estándares
desarrollados
por el equipo

Coaching de
pares



Conforme ella hace el recorrido por el departamento, Mary se da cuenta que la fila se está acumulando en un tipo especial de demanda que siempre viene por montones los viernes. Por las distracciones de ese día, ella **hace una reunión con su equipo** para recordarles que es importante procesar esas demandas. Ella le pide a Phil, un miembro del equipo con **experiencia diversa**, que ayude con las peticiones.

Comunicación
constante

Cross-training



Un poco más tarde esa mañana, Mary **se reúne con otros gerentes en una junta de nivel 3** para garantizar que la falta de personal no está creando problemas en algún otro lugar. Su colega **Sophia** se manifiesta y dice que su equipo está bien de tiempo y puede ayudarle a **que el equipo de Mary procese su carga de trabajo.**

Junta diaria

Propiedad
compartida

Equilibrio de
cargas



Hacia el final del día, Phil se reúne con Mary. La lucha de todo viernes con las demandas masivas **le pone a pensar en un cambio en las necesidades del cliente.** Tiene algunas ideas para mejorar el proceso de manejo de demandas y se ofrece a presentarlas en la próxima reunión del grupo. Impresionada, Mary decide pensar si debe **ofrecerle a Phil un cargo de gerente asociado** en su equipo.

Solución de
problemas de
causa raíz

Plan de carrera
claro



Conforme la oficina se va desocupando, Mary se prepara para irse y piensa en lo que ocurrió hoy. **Phil surgiendo como un líder, Eric consolidando su experiencia técnica y Jan con necesidades de mejorar pero dispuesta a aprender.** Mary se siente orgullosa por ver a su equipo evolucionando en medio a un día tan complicado

Construir las
habilidades de
los miembros
del equipo

En el trabajo con sus colegas, Mary demuestra cómo una cultura respetuosa fomenta la transparencia, permitiendo que cada uno vea cómo él mismo y los otros se están desempeñando día a día. Crea expectativas claras sobre qué es justo pedirle a la gente que haga y darles las herramientas, los sistemas y el entrenamiento para cumplir estos objetivos. Mary, por ejemplo, realiza confirmaciones de procesos con Eric y Jan, reuniones individuales donde el líder y el miembro del equipo evalúan cómo va tal persona en un determinado procedimiento de operación estándar (SOP). Ella también entiende que como los miembros del equipo utilizan los SOPs a diario, son los que mejor entienden como realizar cambios. Ella sugiere entonces que Eric traiga sus ideas a la próxima discusión sobre solución de problemas.

Los líderes y gerentes en una cultura respetuosa se cercioran de hacerle seguimiento a las expectativas y proporcionan retroalimentación regular y basada en hechos. Cuando Mary entiende que Jan tiene problemas al seguir las pautas de las mejores prácticas, ella hace una reunión privada para encontrar una manera de ayudarlo a Jan a aprender, en este caso, una reunión lado a lado con un compañero que ha demostrado gran conocimiento.

Permitirle a la gente que aporte lo mejor de sí, las compañías deben incentivar a los líderes y gerentes que deben hacer que otros también brillen, líderes con corazón y buenas ideas y crear un enlace emocional que sea difícil de romper. Esos líderes fijan expectativas motivadoras y realistas, como Mary lo hace al reunirse con su equipo al principio del día, comunicándose constantemente con ellos y con sus gerentes aliados y actuando como modelo. Al nombrar a Phil para que ayude con las preguntas de los colegas, ella ejemplifica otra habilidad Lean: saber cuándo dar un paso atrás y actuar como facilitador, no como ejecutor.

Las sugerencias de Phil para cambiar procesos ilustran otro sello de una organización Lean: cuando los líderes construyen un sentido de propiedad, la gente siente que los problemas son suyos y se deben solucionar. Al permitirles plantear problemas, cuestionar desafíos y traer soluciones, se aumenta mucho no solo la motivación sino también el valor que entregan.

Crear la cultura correcta y desarrollar a los líderes adecuados son pasos importantes para que la gente contribuya con su máxima capacidad. Sin embargo, las organizaciones también necesitan que los fundamentos estén bien. Eso significa atraer y mantener a las personas correctas y ponerlas en roles más convenientes si es necesario, para que añadan más valor a los clientes en la forma más eficiente. Las habilidades de la gente deben también corresponder con las tareas más apropiadas, como cuando Mary cubre a los miembros ausentes. Observando las reuniones diarias, las confirmaciones de proceso realizadas y por hacer entrenamiento y retroalimentación constante, Mary está bien equipada para tomar estas decisiones. Y el hecho de que toda la organización sigue el mismo sistema, le da más confianza que cuando los colegas de otros equipos vienen a ayudar, sean capaces de ser tan productivos como los otros.

La gestión de talentos también implica el promover y el recompensar las capacidades correctas. Cuando Mary reconoce el potencial de liderazgo de Phil y el dominio profundo de Eric, ella pone al día sus perfiles de habilidades y comienza a pensar en mejorar sus capacidades y formar su carrera y trayectorias. Los líderes necesitan definir una trayectoria individual de carrera para cada empleado, que proporcione oportunidades personalizadas para la promoción y el desarrollo.

Los artículos y entrevistas a continuación muestran cómo los principios de permitirle a la gente conducir y contribuir a su capacidad máxima se ponen en práctica en el trabajo cotidiano de las organizaciones Lean en la vida real.

Naturalmente, alcanzar este nivel de compromiso no es fácil. Bryan Robertson, el director anterior de la transformación Lean en la aseguradora británica Direct Line, describe el enorme cambio, necesario en el desarrollo de la gente, observando que “la gestión Lean es cambiar la forma en que los líderes piensan, lideran y se comportan”. Explicó que su organización define un líder no como alguien que le dice a la gente qué hacer, sino como “una persona que entrena a los otros para tener éxito y alcanzar su verdadero potencial.”

Para que esto suceda, la gestión del desempeño debe convertirse en una parte transparente y rutinaria de la jornada. Como “guiando la transformación de la gente: El papel de RRHH en la empresa Lean” lo aclara, las estructuras “deben desarrollarse para apoyar conversaciones comunes y ocasionales sobre cómo está progresando el trabajo y en donde podría mejorar.”

El respeto es central para administrar personas. En la “gestión Lean en Oriente Medio,” el CEO de Tanfeeth, Suhail Bin Tarraf, explica, “significa desarrollar [nuestras propias] habilidades a su capacidad máxima y ayudarles a los colegas a que desarrollen las suyas también. . . . Nadie puede hacerlo solo, por eso empoderamos a nuestra gente.”

El último artículo de esta sección, “lecciones de mercados emergentes” entiende cómo las compañías pueden utilizar el “factor humano” para superar las barreras organizacionales y culturales para cambiar, permitiéndoles tomar pasos importantes para mejorar la forma en que trabajan con los clientes y a maximizar el valor con recursos limitados.