

*Lean Office*

# El eslabón perdido: el desarrollo Organizativo

*Tercera (y última) parte*

*El eslabón perdido en la transformación Lean en entornos administrativos es el desarrollo organizativo.*

*Estoy cada vez más convencido de que habitualmente se comete el error de omitir en las puestas en práctica de Lean Office los aspectos de desarrollo organizativo, incluyendo un proceso de gestión del cambio que alinee la cultura, los sistemas de medición del rendimiento, los sistemas de retribución y la organización de personal. Cuando se realiza, sin embargo, aumentan enormemente las oportunidades de una puesta en práctica exitosa para conseguir altos rendimientos en la organización a través de la metodología Lean.*

## *Introducción*

**S**i las personas son todo para una organización, ¿qué importancia se le da al proceso de selección para incorporar a las adecuadas, formarlas y ayudar a que mantengan las habilidades para desarrollar sus trabajos?

Muchas organizaciones tienen a veces una rotación de personal “indeseable e inesperada” ¿por qué es esto? ¿por qué las personas abandonan la organización?

¿Es porque están preparadas y con deseo de ser transferidos a otras áreas o promocionadas y la organización no tiene oportunidades para ellas? ¿o abandonan la organización porque no están dando un rendimiento de acuerdo con el estándar? ¿o no tienen el sentimiento de tener una retribución relacionada con su rendimiento o sus logros? ¿o nunca han tenido un com-

promiso personal con una carrera exitosa en su organización?

El Liderazgo puede ser definido de la forma más sencilla como “influencia en las personas para conseguir los objetivos deseados”, pero en primer lugar se debe encontrar a las personas adecuadas. Después hay que enseñarles qué y cómo tienen que hacer las cosas. Luego hay que brindarles la posibilidad de tener una buena propuesta de acciones que les permita alcanzar sus objetivos. Por último, se debe asegurar que se mantienen en la dirección adecuada para conseguir los objetivos de acuerdo con el plan. Este es el papel del liderazgo en la gestión.

En la transformación hacia Lean, especialmente en Lean Office, es fundamental considerar el “desarrollo organizativo” (recordemos que la organización Lean se vincula a una estrategia de operaciones orientada a

**Juan Torrubiano**  
Socio Director



Torrubiano & Asociados

conseguir la mayor eficiencia eliminando despilfarro).

Ante un proceso de cambio, muchas veces no se reconoce que se requiere un enfoque estructurado a largo plazo que debe ser consecuente a lo ancho de toda la organización. Muchos gestores del cambio dejan de desarrollar el plan, no monitorizan el cambio, no lo comunican adecuadamente, y termina por no implantarse. En ausencia de estos elementos, la implantación de Lean Office puede sufrir carencias por no tener empleados con el interés suficiente y que no quieran adoptar esas iniciativas de la organización.

## *Los fundamentos del proceso de cambio hacia la Organización Lean*

La Organización Lean está opuesta directamente a los enfoques tradicionales de trabajo que se caracterizan por lotes de trabajo grandes, existencias o inventarios altos, etc.

En el proceso de cambio desde un ambiente tradicional a estructuras de trabajo Lean, los aspectos culturales y la resistencia al cambio aparecen rápidamente. Un programa de cambio dirigido es imprescindible para acompañar el esfuerzo realizado en la transformación.

Pero convertirse en una organización Lean de talla mundial requiere superar la apatía organizativa. Hay que considerar que actividades que ahora se desarrollan no son las más adecuadas desde el punto de vista de la gestión y que, a la vez, en ocasiones no nos preocupamos de la formación, de disminuir burocracia, de estructurar los mejores sistemas de involucración, motivación y desarrollo profesional. En la transición para convertirse en Lean, las organizaciones tienen que ser flexibles. Las

líneas de comunicación tienen que ser abiertas. Las barreras entre departamentos tienen que ser desmontadas y hay que poner fin a los argumentos del tipo “Lo hemos hecho siempre así”.

### *Para tener éxito...*

Para tener éxito en el camino, los empleados deben estar muy involucrados en asumir las nuevas destrezas y las responsabilidades que están asociadas al cambio.

Consideremos lo siguiente:

#### **1. La cultura de la organización es un factor muy importante en el éxito**

La cultura es para una organización lo mismo que la personalidad es para una persona. La cultura influye en muchas facetas de la productividad diaria y puede mejorar de forma considerable la manera en la que los empleados trabajan, sus actitudes

*El desarrollo de Organizacional es el eslabón perdido. Es un proceso por el que los conocimientos de la conducta y las buenas prácticas son utilizados para ayudar a las organizaciones a conseguir la mayor eficacia, incluyendo mejorar la Calidad del trabajo y la productividad.*

hacia el trabajo y el cambio, sus relaciones entre sí y la dirección, etc.

La manera en que el cambio es presentado, aceptado y nos enfrentamos a él está definido por la cultura de una compañía y todo ello contribuye enormemente a su buena salud. Los expertos calculan que el 80 por 100 de los esfuerzos para hacerse realmente una Organización Lean están relacionados con la cultura. Sin el soporte del empleado, una organización no puede hacer los cambios adecuados, y hacer cualquier cambio sostenible puede ser una ardua batalla sin la cultura correcta de la compañía. Por ejemplo, una compañía con una cultura de dirección burocrática y controladora necesitará más tiempo para transformarse en Lean que una organización basada en el trabajo en equipo.

#### **2. Los sistemas salariales tradicionales están estructurados a través de las evaluaciones periódicas**

Los criterios para cada empleado son definidos, a menudo, de forma genérica con holgura en la forma de evaluar y están raramente alineados con conceptos Lean. Los reconocimientos por adquirir responsabilidades adicionales o por el dominio de nuevas destrezas no están definidos. Hay poco (o nulo) incentivo para aprender destrezas adicionales, y no se impone la necesidad de un trabajo sin despilfarro.

Los sistemas de remuneración actuales pagan el trabajo, pero no diferencian suficientemente las destrezas o la contribución de cada empleado. Con el tiempo, a veces resulta que el sueldo supera la contribución del empleado, creando empleados desmotivados. Por otro lado, cuando la contribución supera al salario, aparecen empleados desilusionados con deseos de cambiar de organización y caídas

del rendimiento con el tiempo. El desafío está en crear un sistema de retribución en el que contribución y sueldo para cada empleado crecen paralelos de forma constante en el tiempo.

A la vez, si consideramos que los sistemas tradicionales de recompensa de rendimiento son, en su mayor parte, valorados subjetivamente, esto expone al personal a la evaluación por las opiniones, la popularidad o la política, creando por lo tanto los fundamentos para un sistema injusto en juzgar el rendimiento y la contribución personal de un trabajador para conseguir los objetivos de la organización.

### **3. Los sistemas de medición de rendimiento del trabajo tradicionales generan frecuentemente la oposición para el cambio**

Las organizaciones tradicionales miden la fabricación por volumen de producto, utilización de máquina en horas, días, etc. Hay un dicho viejo en las organizaciones que reza: “Usted consigue lo que usted mide”. Si un director de planta es medido sobre el volumen de proceso y utilización de la planta en horas, ese director luchará por maximizar las horas, desarrollando productos que no son requeridos en el momento. Lo mismo se aplica para la utilización de los equipos.

A todo esto tenemos que añadir que las estructuras tradicionales de la organización funcionan generalmente desde un diseño burocrático desde su concepción, generando sobre esfuerzos, dificultando a menudo las comunicaciones abiertas y concentrándose sólo en la función de trabajo, en vez de en la persona y en lo que ella es capaz de colaborar con la organización.

En lugar de lo anteriormente descrito, nuestras organizaciones deben ser propicias para la velocidad e innova-

ción con un compartimiento creativo y de generación de ideas tanto en áreas de taller como de oficina.

## *Desarrollo Organizacional*

En el desarrollo organizacional se incluye la cultura de la organización, las normas y valores, el comportamiento de los empleados, la motivación, el trabajo en equipo, la medición del rendimiento, la formación y aprendizaje, las habilidades, los sistemas de retribución y la gestión del cambio.

Hoy se considera el desarrollo organizacional como el catalizador que facilita a la organización seguir las iniciativas como Lean Office. Son muchas las organizaciones donde todavía descubrimos que estos elementos faltan en los esfuerzos realizados para convertirse en Lean.

¿Implantar una organización Lean sin asociar unos medios que motiven a trabajadores a desarrollar la iniciativa?, pero ¿cómo se motiva a trabajadores para que acepten y practiquen los principios de una nueva estrategia de fabricación?

Los trabajadores están motivados cuando:

1. perciben que las recompensas están relacionadas con el rendimiento
2. se valoran las recompensas que están relacionadas con el rendimiento
3. el objetivo de rendimiento eficaz es percibido como alcanzable
4. los trabajadores perciben/experimentan el crecimiento personal o profesional
5. los trabajadores están involucrados en el trabajo en equipo
6. un trabajador tiene control sobre su propio trabajo
7. el reconocimiento es palpable
8. el progreso es alcanzable y se experimenta

9. hay un ambiente de trabajo adecuado
10. los trabajadores encuentran retos en su trabajo
11. los trabajadores valoran el trabajo bien realizado

Si se consigue que todos los factores de motivación indicados formen parte y estén integrados en la iniciativa, entonces la organización puede ser cambiada con mucha menos resistencia, creando una oportunidad para el éxito con más garantías.

Cuando se pretende realizar un cambio en la organización hay cinco elementos clave que comentaremos brevemente.

1. cultura de la organización Lean
2. sistemas de recompensa de rendimiento Lean
3. sistemas de medición de rendimiento Lean
4. la organización de personal Lean
5. procesos de dirección de cambio Lean

## **Cultura de la organización Lean**

Cuando se quiere realizar una transformación Lean desde la cultura de la organización, se la debe orientar hacia un liderazgo para obtener el mejor rendimiento en las personas y responder rápidamente para poder cambiar. Una cultura Lean puede ser definida a través de los siguientes elementos:

- una visión compartida entre todos los empleados
- un estilo de liderazgo participativo
- trabajo en equipo
- con apertura a comunicaciones verticales y horizontales
- ambiente de colaboración
- trabajadores muy experimentados
- trabajadores con poder de decisión
- beneficios compartidos

Este estilo incluye a los empleados en el proceso de toma de decisiones; incorpora al trabajo a empleados

conocedores, formados y diestros en las tareas; permite que ellos se integren mejor en el equipo y facilita que un director tome las mejores decisiones.

## Sistemas de recompensa de rendimiento Lean

La organización orientada al trabajo en equipo estructura un sistema organizativo y de recompensa basado en el rendimiento del equipo más que en los esfuerzos individuales.

Compartir los beneficios es una forma de orientar la retribución de las organizaciones de alto rendimiento que están basadas en el trabajo en equipo. El beneficio que implica compartir los planes, cuando se diseñan correctamente, sin duda puede contribuir a la motivación del empleado y a desarrollar su participación sobre la base de las mejoras en los resultados de explotación de una organización.

Los planes relacionan los objetivos de los trabajadores con los objetivos de la organización y, cuando el plan es implantado apropiadamente, las organizaciones pueden esperar que las mejoras en el sistema se desarrollen con más garantías de éxito.

Cuando una organización presenta resultados sobre trabajo en equipo, ahorros en coste, aceptación al cambio y satisfacción de los empleados se revela que los resultados son mejores si:

- Los trabajadores disponen de objetivos específicos
- Los objetivos son percibidos como alcanzables por los trabajadores
- La medición es objetiva, se despliega a diferentes niveles y es visible
- Se diferencia la recompensa del alto rendimiento de la de los méritos individuales
- Se establecen incentivos para facilitar la colaboración del equipo hacia la consecución de objetivos



- Se recompensa el rendimiento organizativo alto

## Sistemas de medición de rendimiento Lean

Uno de los elementos más críticos en el desarrollo organizacional en el entorno Lean está habitualmente alineado con el establecimiento de métricas de rendimiento sobre las que se soporta el reconocimiento tanto individual como de equipo, ya que son las métricas de rendimiento las que definen las expectativas.

Para un sistema de retribución basado en el rendimiento y en el trabajo eficaz, las mediciones deben ser habituales y visibles a todos. Las métricas de rendimiento deben ser uniformes a lo largo de todos los equipos y deben

estar alineadas con objetivos de la organización de forma vertical.

Las métricas importantes del equipo deben estar establecidas y tenemos que tener en cuenta algunos aspectos:

- Un patrón de rendimiento de equipo debe estar relacionado con el patrón de rendimiento del conjunto de la organización
- Debe concentrarse en lo que el equipo puede conseguir
- Las mediciones deben ser visibles, preferentemente para todos los miembros del equipo, las tendencias durante un período deben ser analizadas y todos los miembros del equipo deben estar involucrados en la medición y, además, relacionando la medición individual con los logros globales del equipo. El patrón de rendimiento debe concen-

trarse en lo que la persona puede aportar directamente, dando una retroalimentación frecuente e impulsando la evaluación de resultados obtenidos.

## Organizaciones de personal Lean

El tipo de organización basado en “mini-unidades de proceso” con equipos funcionales y flexibles ha sido exitoso en sus puestas en práctica de fabricación Lean en los EE.UU. desde el 1980 cuando se estaba diseñando y desarrollando células y equipos autónomos. La idea de incrementar las destrezas de operadores permitiendo que efectúen las funciones dentro de un equipo autónomo (células) ha mejorado el rendimiento y la satisfacción del trabajador. Esto es porque los equipos son unos de los componentes básicos de la Organización Lean.

La flexibilidad añade otra dimensión a las capacidades del personal de una organización, no sólo es útil para que los trabajadores en este tipo de organización puedan funcionar sobre diferentes áreas de gestión, dando la flexibilidad necesaria de recursos a directores de un entorno Lean, sino que también permite que se dirija una operación con menos esfuerzo.

En una cultura Lean, las decisiones se pueden llevar a cabo por capataces y supervisores. Los trabajadores son responsables de su propio rendimiento y tienen el privilegio de determinar cómo hacer las mejoras. Los empleados se sienten responsables no sólo para hacer un trabajo, sino también para hacer el mejor trabajo de la organización en su conjunto.

El trabajador en un entorno Lean resuelve los problemas de forma proactiva y ayuda a planificar cómo conseguir cosas y luego las hace. En segundo lugar, los equipos trabajan en conjunto para mejorar su rendimiento

continuamente, consiguiendo más altos niveles de productividad.

En general, los trabajadores sienten cómo su trabajo marca la diferencia, son responsables de sus resultados, son parte del equipo, pueden usar sus talentos y habilidades, y tienen control sobre cómo hacen su trabajo y toman la iniciativa.

Un lugar de trabajo donde se dota de responsabilidades y de capacidad de resolución de problemas es un lugar donde los equipos de personas trabajan en colaboración para lograr un trabajo bien hecho. Esto es muy diferente del lugar de trabajo competitivo tradicional, donde cada empleado de forma individual está en competencia con otros para conseguir resultados.

## Procesos de dirección de cambio Lean

Tal y como empezamos este artículo, la posesión más importante de cualquier compañía son sus recursos humanos. Para ser competitivas, las compañías tienen que estar en un estado constante de mejora. Tenemos que ser conscientes de que el cambio no se realizará de forma exitosa si las personas que van a verse afectadas por él no están involucradas. Las personas son la organización y pueden ayudar a definir el esfuerzo asociado al cambio y que debe estar integrado en toda la organización.

Para dirigir el cambio en un entorno Lean Office hay que considerar al menos:

- Identificar la necesidad, crear un sentido de la urgencia y, después, comunicarlo a la totalidad de la organización
- Desarrollar y comunicar una visión y un plan para la nueva organización Lean y considerar en ello a todos los grupos de interés
- Crear un comité directivo Lean para supervisar la iniciativa

- Diagnosticar el estado de preparación para el cambio de la organización
- Formar y entrenar a todo el personal, incluido el equipo de dirección
- Desarrollar e implantar los sistemas de medición de rendimiento Lean
- Desarrollar un plan de implantación Lean detallado
- No ser voluntarista y proporcionar recursos suficientes para lograr la visión
- Alinear la cultura, los sistemas de reconocimiento, los sistemas de medición de rendimiento y la organización de personal con el enfoque Lean
- Celebrar y transmitir el éxito

## *Para terminar... resolvamos problemas concretos*

Estoy convencido de que hay que tener la actitud y un sincero interés en el equipo, en su bienestar, en hacer las cosas de la mejor forma posible, en sus ansiedades y problemas a la hora de ejecutar el trabajo, resolviendo problemas concretos, aprendiendo, estableciendo objetivos, midiendo el proceso, etc. Es esto lo que inspira a las personas. Naturalmente hay un límite en el grado de soporte individual que se puede ofrecer a las personas: los directivos tienen más de una persona en sus equipos. Pero si no se tiene el interés, se corre el riesgo de perder todos los esfuerzos para ser una organización Lean.

Después de todo estamos hablando de reducir los despilfarros y el excesivo nivel de rotación no deseada, que son los factores que realmente hacen que no se logren los objetivos y aspiraciones en las organizaciones. □