



Luis Mauleón

Con el título “Lean Leadership”, Jeffrey Liker, experto en Excelencia Operacional y autor de más de diez libros entre los que se incluye el best-seller “The Toyota Way”, con más de un millón de ejemplares vendidos, impartió en Bilbao el pasado día

30 de marzo, una Master Executive Class, ante más de cien directivos, en un acto organizado por Asenta Management Consultants con motivo de su 25º Aniversario. Luis Mauleón, socio director de la compañía, nos resume su lección.

Nuevos líderes, para nuevos tiempos

Cómo ejercer el liderazgo y cómo desarrollar líderes en una organización enfocada hacia la excelencia operacional, como estrategia de gestión a largo plazo, fueron los temas centrales sobre los que articuló su conferencia el Dr. Liker. Los principios y prácticas conocidas como Lean Management, dan forma a esa estrategia de gestión avanzada que persigue “hacer más con menos”, para el éxito sostenido de las empresas.

Cuando hablamos de Lean Management nos referimos a una manera de pensar, de dirigir y de trabajar, más que al conjunto de técnicas y herramientas para su implantación. El objetivo es desarrollar una cultura donde las personas mejoren continuamente su trabajo, adaptándose y creciendo a través de los desafíos del entorno. De ahí la importancia que tienen los comportamientos de los directivos a la hora de moldear en uno u otro sentido la cultura de una organización. El funcionamiento de una empresa refleja los valores de sus directivos. En este sentido, el Dr. Liker enfatizó tres comportamientos clave requeridos en los líderes: mostrar respeto por las personas, la importancia de “ir al gemba”, al lugar donde ocurren los hechos, para aprender y enseñar, y utilizar el método socrático de preguntar como base del ejercicio del coaching directivo en vez

de dictar a las personas lo que deben hacer.

Una gestión basada en lo que se conoce como estrategia Lean Management reconoce que la ansiada perfección nunca se alcanza, pero se trabaja en la mejora continua en búsqueda de esa excelencia. Aquí también el papel del líder tiene una relevancia singular, por cuanto debe establecer las bases de la mejora continua, lo que significa que define los retos y moviliza a su equipo en las dinámicas de mejora para resolver los problemas, practicando de forma sistemática el ciclo de experimentación y aprendizaje, consistente en planificar, ejecutar, comprobar y actuar en consecuencia. Difiere sobremedida este enfoque de la hiperactividad de tantas organizaciones que se centran en el “hacer y hacer”, limitándose a reaccionar ante los problemas y buscando atajos que a la postre dificultan sobremedida la pretendida sostenibilidad de las aparentes mejoras.

Corresponde a los directivos definir una visión del estado ideal de las operaciones que aunque inalcanzable, resulte inspiradora para que las personas afronten retos, se comprometan y crezcan, aportando un valor creciente a la organización. Sabemos que es más difícil pedir a las personas que piensen en vez de asignarles las tareas de lo que deban hacer. Por eso es importante desarrollar en la organi-

zación unos hábitos o rutinas, mediante la práctica repetida deliberada y consciente, en que apoyarnos para dinamizar el proceso iterativo de la mejora continua de lo que hacemos cada uno de nosotros cada día. Y en esto también el papel de los líderes es fundamental en su tarea de formación y coaching para la solución de problemas. Sin embargo, comprobamos cómo bajo el estandarte del Lean Management, numerosas empresas han cometido el error de eliminar niveles intermedios de directivos, con el resultado de que en vez de aflorar el potencial de las personas han conseguido que aflore la incompetencia de la organización. En definitiva, que las organizaciones debieran prestar más atención sobre a qué dedican su tiempo los líderes y no tanto a su número. Podemos afirmar que las enseñanzas del Dr. Liker representan una revolución en relación con las formas habituales de gestión que comprobamos diariamente en las organizaciones. Sólo un directivo dispuesto a salir con humildad de su zona de confort y cambiar su agenda, rediseñando su manera de trabajar y actuando con disciplina, puede dirigir con éxito un proceso de transformación empresarial para lograr organizaciones aprendientes y adaptativas al cambio continuo del entorno.

Luis Mauleón es Socio-director de Asenta Management Consultants