



Universidad de Valladolid

FACULTAD DE CIENCIAS DEL TRABAJO

GRADO EN RELACIONES LABORALES Y RECURSOS HUMANOS

“Impacto de la gestión Lean en la gestión del talento”

AUTOR: Álvaro Arias Herrero

TUTOR: Luis Tapia Aneas

Valladolid, junio 2022

RESUMEN: El siguiente trabajo está basado en el estudio de los modelos de gestión lean en las organizaciones y su influencia en la transformación de la función de los Recursos Humanos, la gestión del talento y su impacto en la organización y gestión de los departamentos de recursos humanos (RRHH).

Se ha llevado a cabo una investigación teórica sobre el origen y características del *Lean Manufacturing*, además de un análisis sobre su extensión a otros ámbitos departamentales o sectores empresariales, hasta llegar a lo que hoy en día se conoce como *Lean Management*. Se ha tratado la gestión Lean como una herramienta para alcanzar una mayor eficiencia mediante la reducción del despilfarro, siendo por tanto la ruta a seguir para incrementar la rentabilidad y la competitividad de la empresa.

Asimismo, se ha empleado la información recogida a través del proceso de investigación para relacionarla de un modo transversal con una empresa real. De este modo, se ha podido comprender mejor en qué consiste la aplicación de la gestión Lean en una organización.

Con este trabajo se pretende conocer cómo es la función de los Recursos Humanos y la gestión del talento en las organizaciones que tienen implantado un sistema o un modelo de gestión Lean.

Palabras clave: Gestión *lean*, *lean management*, *lean office*, *lean service*, gestión de talento, RRHH, recursos humanos.

ABSTRACT: The following work is based on the study of lean management models in organizations and their influence on the transformation of the Human Resources function, talent management and its impact on the organization and management of HR departments.

A theoretical investigation has been carried out on the origin and characteristics of Lean Manufacturing, as well as an analysis of its extension to other departmental areas or business sectors, until reaching what is now known as Lean Management. Lean management has been treated as a tool to achieve

greater efficiency by reducing waste, thus being the path to follow to increase the profitability and competitiveness of the company.

Likewise, the information collected through the research process has been used to relate it in a transversal way with a real company. In this way, it has been possible to better understand what the application of Lean management in an organization consists of.

With this work we intend to know what the role of Human Resources and talent management is like in organizations that have implemented a Lean management system or model.

Keywords: Lean management, lean office, lean service, talent management, human resource.

ÍNDICE

1. JUSTIFICACIÓN	6
2. ANÁLISIS TEÓRICO DE LA GESTIÓN LEAN	8
2.1. Análisis y descripciones: Organizaciones Lean	8
2.1.1. Lean Management	8
2.1.1.1. Orígenes y concepto del Lean Manufacturing	11
2.1.1.2. Extensión al Lean Management	15
2.1.1.3. Lean Office: aplicación del Lean en servicios	15
2.1.1.4. Principios Lean	18
2.1.1.5. Técnicas y herramientas Lean	23
2.1.2. Modelos de gestión Lean.....	30
2.1.2.1. Modelos de gestión World Class	30
2.1.2.2. Certificación Lean (AENOR)	32
2.1.2.3. Certificación Lean Six Sigma	33
2.1.2.4. Modelo Lean Service – Management total	34
2.2. Los recursos humanos en las organizaciones Lean	36
2.2.1. Impacto general en prácticas de gestión y palancas empresariales que afectan a la gestión de los recursos humanos y a las personas...	37
2.2.2. Impacto en los principales procesos de gestión del talento: atracción, retención y desarrollo del talento en las organizaciones....	41
2.2.2.1. Reclutamiento y selección	42
2.2.2.2. Desarrollo de personas (formación)	43
2.2.2.3. Gestión de personas	44

3. APLICACIÓN PRÁCTICA EN UN CASO EMPRESARIAL: DECATHLON ESPAÑA	45
4. CONCLUSIONES	61
5. BIBLIOGRAFÍA	62

1. JUSTIFICACIÓN

Durante la última década hemos vivido un escenario turbulento, tanto desde un punto de vista social como económico, caracterizado por la incertidumbre y grandes cambios impulsados por las nuevas tecnologías. Lo anterior suponía ya un reto para empresas y administraciones públicas, pero la irrupción del Covid-19 ha supuesto que la transformación digital que se venía desarrollando haya acelerado exponencialmente.

Es por ello que las empresas se enfrentan a una extrema incertidumbre, continuos cambios y a una altísima competencia, además de problemáticas relacionadas con logística y asociadas a factores de producción. No solo la falta de materias primas causa inconvenientes en la actividad productiva, no hay que olvidar uno de los factores de producción que está adquiriendo cada vez más peso en las organizaciones, el capital humano.

Tiempo atrás, el acceso a maquinaria, a nuevas tecnologías o a sistemas de producción novedosos como puede ser el *Lean Manufacturing* implicaba disponer de una ventaja competitiva frente al resto de organizaciones. Pero en la actualidad, donde priman las grandes empresas con inmensos presupuestos, la compra de este tipo de factores no basta para estar a la cabeza, sino que hay que invertir a largo plazo en conocimiento, es decir, en las personas. Aquí es donde entra en juego el *Lean Management*, frente a la falta de recursos es clave adoptar una actitud eficiente a través de la eliminación del despilfarro, de todo aquello que no aporta valor a la empresa, y aprovechar al máximo el talento de las personas que forman parte de ella.

DESARROLLO DE LA IDEA / PROPÓSITO

El siguiente trabajo es fruto de una labor de investigación y análisis sobre toda la información recopilada. Las fuentes bibliográficas empleadas han sido libros, artículos, publicaciones y entrevistas tanto analógicas como digitales, además de *webinars* y documentales.

El trabajo se estructura en tres bloques: el primero, un marco teórico denominado "*Análisis Teórico de la Gestión Lean*"; el segundo, un marco

empírico denominado *“Aplicación práctica a un caso empresarial”* y el tercero, *“Conclusiones”*.

En el *“Análisis Teórico de la Gestión Lean”*, se analiza el estado del arte de la cultura y gestión Lean:

- Los orígenes y concepto del Lean Manufacturing, y su extensión al Lean Management.
- Enumeración de los principios, técnicas y herramientas Lean.
- La aplicación de diferentes modelos de gestión Lean.
- Identificación de los cambios y aspectos de gestión relativos a los RRHH en las organizaciones Lean.

En la *“Aplicación práctica a un caso empresarial”* se estudia:

- El contraste de las conclusiones obtenidas del “Marco Teórico” con una empresa real que aplica la gestión Lean, en concreto, Decathlon España.
- El objeto de este apartado es relacionar toda la materia tratada en el marco teórico con la estructura organizativa de una empresa real. Se ha optado por seleccionar la sede española de la multinacional Decathlon, ya que a lo largo de estos últimos años he tenido la oportunidad de compatibilizar mi trabajo en esta empresa con los estudios cursados. Esto ha supuesto disponer de un terreno de juego real donde he podido comprender mejor lo escuchado en las aulas y donde me han permitido ponerlo en práctica, aprendiendo tanto de los aciertos como de los errores.

En el apartado de *“Conclusiones”*, se presenta una síntesis de las características principales que reúnen tanto las organizaciones Lean como los empleados que forman parte de ellas.

2. ANÁLISIS TEÓRICO DE LA GESTIÓN LEAN

2.1 Análisis y descripciones: organizaciones Lean

2.1.1 Lean management

En primer lugar, es importante determinar el concepto Lean, se trata de un conjunto de técnicas de organización y gestión del trabajo que se aplican con el objetivo de mejorar el proceso productivo mediante la reducción de los denominados “desperdicios”.

Por extensión, el término Lean se emplea para hacer referencia a diferentes metodologías que pretenden, como se ha indicado, la mejora de la productividad a través de la eliminación de todo despilfarro en cualquier área, actividad o departamento de una empresa. Es decir, el concepto Lean es aplicable a cualquier tipo de industria y, por ello, han ido apareciendo términos como: *lean office*, *lean service*, *lean maintenance*, *lean design*, *lean logistics*, *lean government*, *lean accounting*, etc. Todos ellos se encuentran englobados en lo que se conoce como Lean Management.

Implantar una metodología Lean en una organización es un gran reto, todo comienza con el nacimiento de una nueva cultura compartida por directivos, mandos y operarios. La colaboración y una buena comunicación entre todos ellos son indispensables. Para implantar el modelo Lean en una organización es necesaria la total implicación de la dirección de la empresa, formar a auténticos líderes que harán posible transmitir el sistema al resto y a su vez estos se lo enseñarán a otros. Asimismo, dotar de autonomía y descentralizar la toma de decisiones genera una gran motivación para el trabajo colaborativo, es decir, en equipo, caldo de cultivo de nuevas ideas.

“La metodología Lean es un proyecto estratégico porque tendrá fuerte impacto en los gastos y, por ende, en los resultados financieros de las empresas. Por ello deberá estar incluido en el plan estratégico de la compañía”¹.

Estas organizaciones deben tener entre sus filas a personas proactivas, autónomas y responsables, con conocimientos y habilidades multidisciplinares

¹ Luis Socconini (2019) Lean Manufacturing: paso a paso. Editorial Marge Books.

y que sean capaces de trabajar en equipos multifuncionales basados en la mejora continua o Kaizen.

La mayoría de autores utilizan el término de origen japonés “muda” para referirse a los desperdicios o derroches que son objeto de eliminación. Se podría decir que muda es todo aquello que no es necesario (tiempo o coste) en el proceso de aportación de valor al cliente. El Lean consiste en analizar cada uno de los procesos en busca de la “muda” para que más tarde pueda ser eliminada.

La RAE define el concepto de valor agregado o añadido como: “Incremento del valor de un bien como consecuencia de un proceso productivo o de distribución”². En términos económicos, el valor agregado también se entiende como “el valor económico adicional que adquieren los bienes y servicios al ser transformados durante el proceso productivo”³.

Se pueden identificar varios tipos de procesos, pero sólo se prescinde de aquellos que no aportan valor o son innecesarios:

- Procesos creadores de valor.
- Procesos que no crean valor, pero que sí son necesarios para el normal funcionamiento de la empresa.
- Procesos que no crean valor alguno y, además, son innecesarios.

La mayoría de autores identifican al menos siete tipos de muda, pero en algunas ocasiones podemos encontrar la mención a los desperdicios 7+2:

- Sobreproducción: producir más de lo necesario, más rápido de lo requerido o fabricar artículos antes de que sean necesarios.
- Exceso de inventario o sobreinventario, lo cual provoca un desconocimiento de la capacidad productora real.
- Esperas: los procesos con deficiencias en su diseño pueden provocar situaciones con maquinaria u operarios ociosos mientras

² <https://dle.rae.es/valor#NMUAZgd>

³ WIKIPEDIA (2021). Valor añadido o agregado.

otros tienen excesiva carga de trabajo. Todo ello supone un consumo de tiempo que no agrega valor.

- Transporte innecesario de materiales o herramientas: es clave revisar la disposición de las máquinas y los trayectos de los suministradores. El traslado de productos no afectan al cliente, pero sí generan costes, además del riesgo de deterioro al que se expone el producto durante su manipulación.
- Movimientos innecesarios de las personas. Se refiere al traslado de personas de un lugar a otro de un centro de trabajo o empresa sin que ello suponga una aportación de valor o beneficio para el cliente. Ejemplos habituales de esta muda son la búsqueda de herramientas, material e información.
- Reprocesos debido a defectos de calidad. Un control de calidad en el momento adecuado permite no dedicar tiempo extra a subsanar las deficiencias de no haber ejecutado debidamente el proceso en primera instancia.
- Inspecciones o revisiones: son consecuencia de la ausencia o mal funcionamiento del sistema de control de calidad.
- Talento no aprovechado: el talento que no aporta valor enfocado al cliente se concibe como un despilfarro. Se trata de una deficiencia en el aprovechamiento de los conocimientos, habilidades y experiencias que las personas han ido adquiriendo a lo largo de sus vidas profesionales. También nos podemos encontrar con gastos originados por falta de liderazgo y control.
- Desperdicios al medio ambiente o de energía.

Por último, hay que recordar que existen también otras grandes mudas o despilfarros relacionados con la mala administración financiera, mala comunicación, errores en el diseño de productos con características más complejas que las requeridas por los clientes, o políticas erróneas u obsoletas.

2.1.1.1 Orígenes y concepto del Lean manufacturing

El *Lean manufacturing*, *TPS (Sistema de Producción de Toyota)* o *Lean production* es un modelo de organización y gestión del sistema de fabricación que pretende mejorar la calidad, el servicio y la eficiencia a base de suprimir el despilfarro de forma constante. Son tres sus premisas:

- Mejora de la productividad.
- Mejora de la organización de los procesos y recursos (maquinaria, personal...).
- Obtener más empleando menos recursos.

El objetivo del *Lean Manufacturing* es “crear más valor para el cliente sin generar más gastos”⁴.

Su origen se relaciona con el sistema de producción *Just in time* (JIT o JAT), el cual fue desarrollado en los años 50 por la empresa Toyota, dedicada a la fabricación de automóviles, asimismo, fueron decisivas las aportaciones de Taiichi Ohno y la familia Toyoda.

Las técnicas de *Lean manufacturing* son clave siempre que una empresa pretenda ser competitiva y alcanzar la excelencia. Se entiende que una organización es excelente cuando ha sido capaz de obtener:

- Mayor calidad
- Menores costes
- Menor plazo de entrega
- Mayor seguridad
- Una motivación plena

⁴ KANBANIZE (2022). Qué es kanban: definición, características y ventajas.

El modelo de gestión TPS ha supuesto un modo de administrar los procesos utilizando la mínima cantidad de recursos y teniendo en cuenta las exigencias de los consumidores. El Sistema de Producción de Toyota descansa sobre los siguientes cuatro pilares:

- **Producción ajustada y nivelada mediante la aplicación del método JIT.** El Just in Time supone producir en el momento adecuado y la cantidad exacta. Son un conjunto de procesos orientados a la aportación de valor para el cliente. Consiste en lo que se conoce como gestión en flujo continuado, evitando la existencia de stocks de materias primas, materiales en proceso y producto terminado, persiguiendo, además, un alto grado de dinamismo de los elementos básicos que intervienen en el proceso. Algunas de las herramientas que se utilizan para mantener el flujo continuo son:
 - Sistema Pull: el flujo de materiales y productos se ajusta siempre a la demanda.
 - Supermercados: un ejemplo claro podría ser una planta productiva que cuenta con diferentes supermercados con una pequeña cantidad de stock entre procesos, y las piezas sólo se reponen cuando alguna de ellas comienza a escasear.
 - Kanban: a través de un tablero Kanban la empresa puede mapear y visualizar su flujo de trabajo, con esta información se puede identificar dónde están los cuellos de botella en el proceso que impiden que el flujo de trabajo sea continuo e ininterrumpido.
 - Nivelación de la carga de trabajo: se trata de evitar la sobrecarga del personal, de los equipos y suprimir desequilibrios del proceso de producción.

- **Calidad asegurada.** Se intenta evitar acciones innecesarias a través de la automatización con la intervención humana o lo que se conoce como *Jidoka o autonomación*.

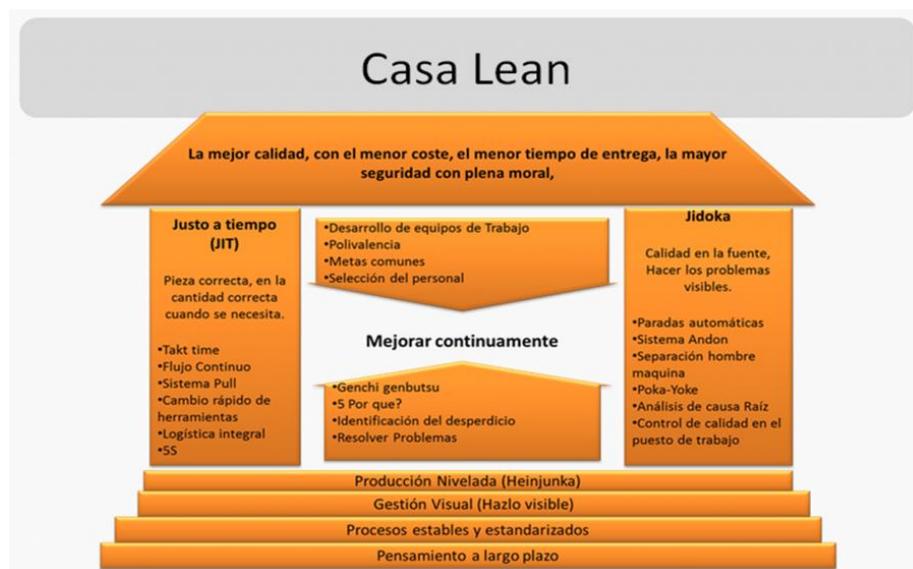
L. Socconini, en su libro *“Lean Manufacturing: paso a paso”*, explica detalladamente el origen del término Jidoka por parte de Toyota. Se desarrolló un dispositivo que detenía el telar cuando se rompía un hilo y posteriormente emitía una señal visual para avisar al operario. “Este invento lleva por nombre jidhoka, autonomización de los defectos o automatización con enfoque humano, la palabra original es jidoka (...) y se le agrega la H para denotar que influye sobre las personas (humanos)”⁵.

El *Lean manufacturing* propone este sistema de control autónomo a través de la aplicación de técnicas como:

- **Paradas automáticas:** cuando hablamos de maquinaria automatizada nos referimos a aquella que cuenta con un mecanismo automático de detección para evitar la fabricación de productos defectuosos. Estas máquinas, cuando trabajan, no necesitan la atención de ningún operario, pero si surge una situación anómala el personal acudirá a resolver el incidente (autonomatización). Esto supone un incremento de la productividad, ya que un operario puede controlar varias máquinas al mismo tiempo.
- **Separación hombre/máquina:** el objetivo es que cada proceso tenga su propio autocontrol de calidad, de este modo, máquinas y operarios se convierten en sus propios inspectores de calidad. La premisa es fabricar productos con cero defectos y así eliminar el despilfarro que origina tener que revisar y reparar las piezas defectuosas que hayan pasado a la siguiente etapa del proceso.

⁵ Luis Socconini (2019) *Lean Manufacturing: paso a paso*. Editorial Marge Books.

- *Poka-Yoke*: término japonés empleado para referirse a los sistemas de autoinspección o inspección a prueba de errores que se encargan de detectar los errores, lo retienen y alertan sobre ellos. Son caracterizados por su simplicidad tanto en coste y diseño como en funcionamiento; y por su eficacia ya que no requieren la atención directa de un operario.
- **Participación, motivación y formación de las personas.** Tal y como se ha comentado anteriormente, el TPS requiere un cambio cultural y desarrollo de líderes que transmitan la filosofía Lean en la organización. Asimismo, para implantar un sistema Lean es necesario mantener motivados a los equipos a través de trabajo colaborativo y multidisciplinar.
- **Mejora continua en busca de la perfección o Kaizen.** El término Kaizen, cambio para mejorar, se creó de la unión de dos palabras KAI (cambio) y ZEN (bueno). Esta filosofía supone el interés por el cambio constante, evolucionando hacia mejores prácticas.



La casa del Lean Manufacturing

Fuente: leanbox.es

2.1.1.2 Extensión al Lean management

Los conceptos Lean se han extendido paulatinamente más allá del ámbito productivo, nos encontramos ante una nueva visión empresarial denominada *Lean Management*. En la actualidad, encontramos diferentes aplicaciones del Lean, por ejemplo, entre otros:

- *Lean Healthcare*, en el sector sanitario.
- *Lean Project Management*, en la gestión de proyectos.
- *Lean Office*, en oficinas y áreas administrativas.
- *Lean Government*, en la administración pública.
- *Lean Accounting*, en contabilidad.
- *Lean Logistics*, en la cadena de suministro.

2.1.1.3 Lean Office: aplicación del Lean en servicios

Lean Office o *Lean Service* es una filosofía de trabajo que pretende mejorar la productividad, eliminando aquellas tareas que no supongan un aporte de valor al desarrollo de la organización y sus actividades, en este caso, consiste en la aplicación del *Lean Manufacturing* a los procesos administrativos. En concreto, se trata de una metodología del Sistema de Gestión Lean (SGL) enfocada en mejorar los procesos y eliminar las ineficiencias en el entorno de las oficinas y en organizaciones de servicios, desarrollando la actividad administrativa de un modo eficiente, alcanzando así una mejora continua.

El objetivo es incrementar la productividad con los recursos que se tienen al alcance, incrementando la calidad y reduciendo los periodos de tiempo para poder transmitir valor a los clientes y usuarios.

Según D. Locher, para la aplicación de la metodología *Lean* son necesarios cuatro pasos básicos:

- **Estabilizar**

En entornos de oficina y servicios puede ser muy complicado garantizar la calidad del producto final u *output*, ya que éste no es tangible, más si se trata de un servicio de creación y consumo en tiempo real.

En primera instancia es importante identificar la fuente de la inestabilidad que está originando la incapacidad para entregar un producto regular. Dos causas muy frecuentes de dicha inestabilidad son la falta de conocimiento y comprensión sobre las necesidades del cliente; y la no formalización de los procesos. En el primer caso, relacionado con la inestabilidad, la implementación de sistemas *pull* puede ser muy útil, nos van a permitir ofrecer a los clientes lo que desean, cuando lo desean.

- **Estandarizar**

Estandarizar consiste en establecer un modo concreto para desarrollar determinadas tareas, lo que implica que todas las personas realizarán cada una de las actividades sistemáticamente.

Existen dos motivos por los cuales es importante la estandarización, por un lado permite racionalizar o simplificar el trabajo. Si conseguimos que el proceso alcance un grado mayor de eficiencia estamos reduciendo su variabilidad, aportando, por lo tanto, estabilidad.

Por otro lado, establecer estándares nos facilita la identificación de prácticas no estandarizadas. Para mejorar el rendimiento es necesario disponer de unos indicadores con los que compararse.

- **Hacer visible**

Una vez se consigue estandarizar los procesos y actividades, el objetivo de las organizaciones Lean es optimizar la visibilidad de cada una de las operaciones. Un área de trabajo visible es un entorno idóneo para impulsar la mejora continua.

Cuando las instrucciones, las normas y prioridades de trabajo son visibles, supervisar las actividades básicas o identificar problemas de rendimiento no requieren tanto tiempo y esfuerzo.

- **Mejora continua**

Independientemente del grado de implementación Lean que exista en una empresa, es muy habitual presenciar una mejora de rendimiento los primeros años desde la aplicación de esta metodología, pero se presenta un nuevo paradigma, ¿por cuánto tiempo se puede mantener esa dinámica de mejora continua?

Para no perder la línea de esta mejora constante, las organizaciones Lean deben prestar atención a dos aspectos clave. En primer lugar, desarrollar líderes que hayan interiorizado el sistema Lean y sean capaces de transmitir esos valores a los demás. Y por otra parte, mantener el sistema a través de acciones de desarrollo profesional, incluso ante un cambio de liderazgo.

La siguiente lista enumera algunas de las muchas herramientas y técnicas utilizadas en la implantación de un Sistema Lean:

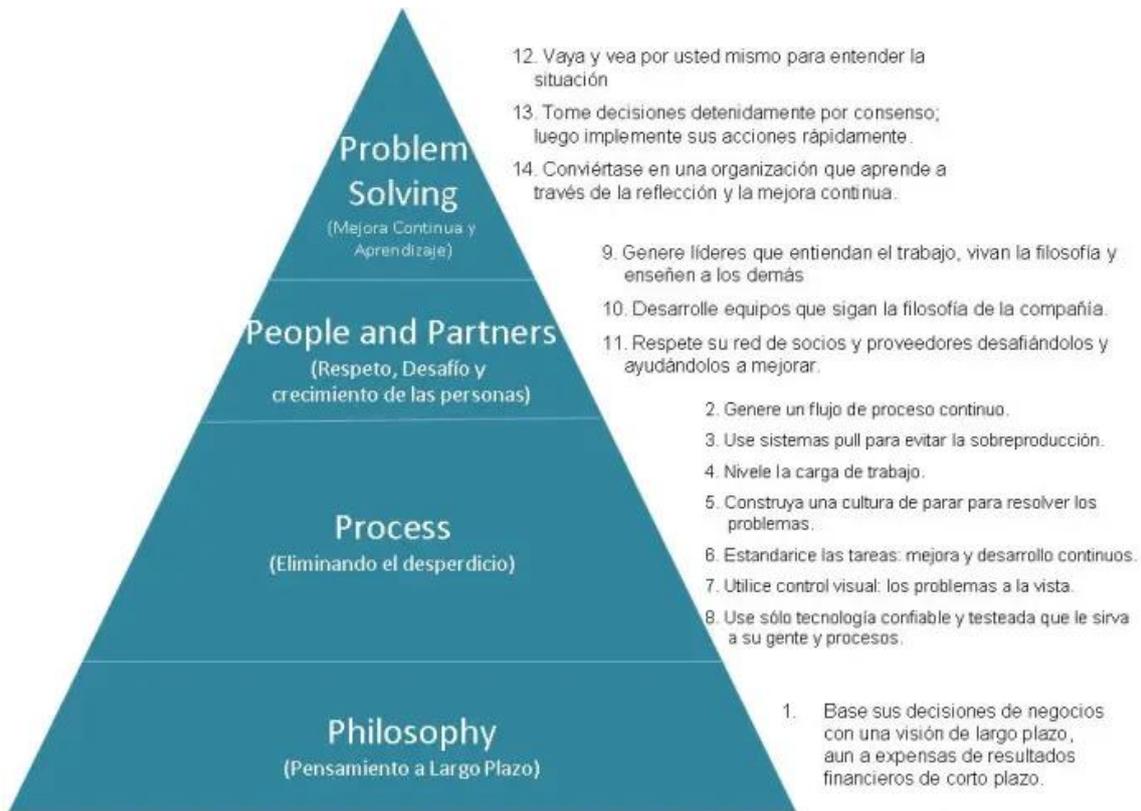
- 5S
- Control Total de Calidad o *Total Quality Management* (TQM)
- Círculos de Control de Calidad (CCC)
- Sistemas de sugerencias
- SMED
- Disciplina en el lugar de trabajo
- Mantenimiento Productivo Total (TPM)
- Kanban
- Producción nivelada (HEIJUNKA)
- *Just in Time*
- Cero Defectos
- Actividades en grupos pequeños o Sistemas de participación del personal (SPP)
- Mejoramiento de la Productividad
- Autonomación (Jidoka)
- Técnicas de gestión de calidad
- Detección, Prevención y Eliminación de Desperdicios

- Orientación al cliente
- Control Estadístico de Procesos (diagrama de procesos)
- *Benchmarking*
- Análisis e ingeniería de valor
- TOC (Teoría de las restricciones)
- Coste Basado en Actividades
- *Six Sigma*
- Mejoramiento de la calidad
- Sistema Matricial de Control Interno
- Cuadro de Mando Integral
- Presupuesto Base Cero
- Organización de Rápido Aprendizaje
- Despliegue de la Función de Calidad
- AMFE o AMEF
- Ciclo de Deming, ciclo PDCA o de mejora continua
- Función de Pérdida de Taguchi
- El Mapa de Flujo, Corriente o Cadena de Valor o *Value Stream Mapping* (VSM)
- Control visual: *visual management* (ANDON)

2.1.1.4 Principios Lean

El éxito del Sistema de Producción de Toyota se basa en 14 principios agrupados en cuatro grupos fundamentales, lo podemos ver gráficamente representado en la “*Pirámide 4P del Modelo Toyota*”⁶.

⁶ Jeffrey Liker (2003), “*The Toyota Way*”. Editorial Gestión 2000.



Fuente: "The Toyota Way", de Jeffrey Liker

PRINCIPIOS LEAN

1. Filosofía (pensamiento a largo plazo)

Principio 1. Basar las decisiones de gestión en una VISIÓN A LARGO PLAZO, incluso a expensas de los resultados a corto plazo. El objetivo es crear un producto o servicio que tenga un buen nivel de ventas y que sea rentable para sus propietarios, de este modo la organización podrá alcanzar su misión de fondo:

- Contribuir al crecimiento económico del entorno en el que se encuentra localizada.
- Contribuir a la estabilidad y bienestar de cada uno de los miembros de la empresa.
- Contribuir al crecimiento general de la organización.

2. Proceso (Eliminación de los despilfarros)

Principio 2. FLUJO CONTINUO. Crear procesos de flujo continuo para que los problemas salgan a la superficie. Para mejorar en este aspecto, es necesario tener en cuenta el flujo global a lo largo de toda la cadena de valor, reduciendo así los tanto el diseño como los ciclos de fabricación. El flujo continuo se consigue mediante la aplicación de las siguientes técnicas o herramientas:

- Value Stream Map
- 5S
- Flujo continuo

Principio 3. TRABAJAR EN PULL. Implementar sistemas Pull para evitar la sobreproducción. Lo ideal es la producción pieza a pieza sin la necesidad de realizar inventarios y fabricar a medida que lo demanda el cliente interno o externo. Las técnicas aplicables para trabajar en pull son:

- Just In Time (JIT)
- Kanban
- Soluciones a los cuellos de botella

Principio 4. NIVELAR LA CARGA DE TRABAJO (*Heijunka*). En este aspecto se nos presentan dos escenarios diferentes, la sobrecarga del personal o la maquinaria, que es lo que se denomina "*Muri*", y el desnivelado o desequilibrio del ritmo de producción que es lo que se conoce como "*Mura*". Para mantener una alta capacidad de adaptación a las peticiones de los clientes se recurre a la fabricación de lotes pequeños.

- Estandarización: estandarizar, estabilizar y simplificar (3S's).
- Cuellos de botella

Principio 5. CALIDAD. Interiorizar una cultura de parar la línea de producción con el fin de obtener una mayor calidad a la primera. Los operarios acuden a resolver la incidencia que haya surgido en una máquina cuando lo indica un sistema de visualización como puede ser, por ejemplo, un tablero denominado Andon. Técnicas aplicables pueden ser:

- Kanban
- Autonomación
- Poka - Joke

Principio 6. TRABAJO ESTANDARIZADO. Estandarizar las tareas para poder mejorar de forma continua y conseguir la autonomía del empleado. Se pretende reducir la variabilidad de los procesos y del ciclo de trabajo, reduciendo así los costes. Para alcanzar la estandarización son útiles:

- Análisis del trabajo
- Formación
- Líderes de los equipos de trabajo o *“team leaders”*.

Principio 7. CONTROL VISUAL. Utilizar el control visual para detectar los problemas y evitar que queden ocultos. Se emplean indicadores sencillos para que las personas puedan comprobar in situ si se está actuando o no según los requisitos. Técnicas útiles para trabajar sobre este aspecto son:

- 5 S`s
- Flujograma
- Análisis de valor
- Pizarras
- Paneles con indicadores
- Tablón de sugerencias
- Señalización de situaciones de emergencia

Principio 8. TECNOLOGÍA FIABLE Y TESTEADA. Utilizar tecnología, no puntera, sino útil y fiable para las personas y procesos. El éxito se centra en los procesos y las personas que intervienen en ellos, por lo tanto, sólo se incorpora nueva tecnología si va a suponer un refuerzo de aquellos factores, y siempre que esté probada.

3. Gente y socios (Respeto, retos y continua evolución)

Principio 9. CAMBIO CULTURAL Y LIDERAZGO. Formar a líderes que comprendan su trabajo, vivan la filosofía Lean y a su vez la transmitan a su equipo. “El reto real de los líderes es tener la visión a largo plazo de conocer lo que se ha de hacer, el conocimiento de cómo se ha de hacer y la habilidad de desarrollar personas para que puedan comprender y hacer su trabajo de forma excelente...”⁷.

Principio 10. DESARROLLO DE PERSONAS. Desarrollar a personas y equipos excepcionales que compartan la filosofía de su empresa. El trabajo se organiza en equipos autónomos y multidisciplinares orientados al flujo de valor, que a su vez están integrados por individuos polivalentes que desarrollan su actividad con autonomía y responsabilidad.

Principio 11. RESPETO SOCIOS Y PROVEEDORES. Respetar la red de suministradores y colaboradores proponiendo retos y ayudándoles a mejorar. Se basa en una relación a largo plazo, respetuosa, en continua mejora y beneficiosa para ambas partes.

⁷ Jeffrey Liker (2004) *The Toyota way*. New York. Editorial Free Press.

4. Resolución de problemas (aprendizaje organizativo)

Principio 12. “*GENCHI GENBUTSU*”. Para poder comprender una situación concreta, los datos y los hechos deben ser analizados y verificados en el escenario correspondiente por la persona que tiene que tomar las decisiones o por una persona de su confianza.

Principio 13. TOMA DE DECISIONES CONSENSUADA. Se trata de considerar las decisiones en consenso e implementar las medidas sin demora. En la toma de decisiones se tienen en cuenta los siguientes aspectos:

- Averiguar lo que ocurre realmente (“*GENCHI GENBUTSU*”).
- Conocer las causas
- Considerar un abanico de posibles soluciones y explicar la opción elegida.
- Generar consenso dentro del equipo
- Durante el proceso, emplear medios de comunicación eficaces.

Principio 14. KAIZEN. Aprender a través de la mejora continua. Esta forma de desarrollar la actividad empresarial supone un cambio de cultura constante para evolucionar siempre hacia mejores prácticas.

2.1.1.5 Técnicas y herramientas Lean

Las técnicas y herramientas Lean son numerosas, a continuación se clasifican algunas de ellas según la función que desarrollan:

- **Estabilización y estandarización**

- **El método 5S**

- Se trata de una técnica empleada para mejorar las condiciones de cada uno de los puestos de trabajo basada en tres premisas: organización,

orden y limpieza. Una óptima organización evita una considerable pérdida de tiempo, aumentando la productividad y reduciendo los plazos de entrega, además, garantiza la seguridad en el lugar de trabajo, supone, por lo tanto, una mejora directa de eficiencia. Las 5S constituyen la antesala de la implantación del TPM (Mantenimiento Productivo Total). Existen, como su nombre indica, cinco acciones prioritarias que se deben poner en práctica:

- *SEIRI* (organización). Se pretende que los puestos de trabajo cuenten sólo con los elementos que les corresponden, hay que hacer lo posible por eliminar aquellos que no tienen utilidad y suponen un estorbo. En definitiva, definir que es necesario y que no es necesario.
- *SEITON* (orden). Una vez se han identificado los elementos útiles de un puesto de trabajo, la siguiente tarea es organizarlos para que su uso sea lo más cómodo y práctico. *“Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar”*⁸.
- *SEISO* (limpieza). Los elementos del puesto de trabajo deben estar limpios, ordenados y listos para su uso. *“No es más limpio quien más limpia, sino quien menos ensucia”*.
- *SEIKETSU* (estandarización). Consiste en aplicar y mantener en el tiempo las actividades relacionadas con la organización, el orden y la limpieza.
- *SHITSUKE* (disciplina). Supone un mecanismo de autocontrol que hace posible la permanencia de las buenas prácticas adquiridas, es decir, crear hábito. El Shitsuke es el punto de enlace entre las 5S y la mejora continua o Kaizen.

⁸ Guillermo Pérez y Jose Luis Morato (2021), *Lean Service: Management total*. Barcelona. Grupo Planeta.

- **SMED o SMD** (Single-Minute Exchange of Dies)

La traducción en castellano de este acrónimo es “*cambio de matriz en menos de 10 minutos*”. El objetivo del SMD es reducir los tiempos que se emplean para la preparación o cambio de maquinaria y para aumentar la fiabilidad del proceso de cambio, evitando defectos y posibles averías. Esta herramienta es muy recomendable para la fabricación de lotes de pequeño tamaño, ya que se reduce notablemente el tiempo de preparación de la maquinaria necesaria para fabricar un producto diferente al elaborado anteriormente. Asimismo, el SMED ofrece flexibilidad y una gran capacidad de adaptación al cambio frente a incidentes que pueden surgir durante el proceso productivo.

Los beneficios de la implantación del SMED son:

- Sistema de producción flexible
- Reducción preparación de la maquinaria
- Fabricación lotes pequeños
- Evita stocks y despilfarro

- **TPM (Mantenimiento de producción total)**

El TPM es una herramienta de gestión del mantenimiento que pretende evitar averías y accidentes mediante un cambio de cultura que supone la participación de cada uno de los operarios en las labores de mantenimiento.

Se pretende eliminar las pérdidas de tiempo debido a las paradas de las máquinas provocadas por averías, tiempo de preparación, ajustes y puesta en marcha, accidentes, pérdidas de velocidad o defectos. El TPM se basa en la implantación de:

- Un sistema OEE de productividad a través de la eliminación de pérdidas.
- Un programa de “mantenimiento autónomo” que desarrollan los operarios.

- Un programa de “mantenimiento planificado” que ejecuta el personal de mantenimiento. Consiste en un conjunto de inspecciones preventivas y predictivas de posibles averías.
- Sistema de prevención del mantenimiento, a través del análisis del diseño de la maquinaria se pretende minimizar las necesidades y coste de futuros mantenimientos.

- Estandarización del trabajo

Se trata de establecer estándares y trabajar conforme a los mismos. La estandarización permite simplificar el trabajo mediante la eliminación del despilfarro y reduce la variabilidad del proceso. Una de las herramientas más utilizada para este cometido es la hoja de trabajo estandarizado y los beneficios que aporta son:

- Formalización del proceso actual para todos los trabajadores
- Reducción de la variabilidad
- Facilidad de aprendizaje para los nuevos operarios
- Se reducen lesiones y posibles incidentes
- Punto de referencia para la mejora

• Flexibilidad y producción nivelada

- Heijunka (Producción nivelada)

Se trata de una técnica que nos permite planificar y nivelar la demanda de clientes en volumen y en variedad de producto durante un periodo de tiempo. Es decir, se trabaja en lotes pequeños y alternando diferentes productos en el mismo proceso productivo, lo que permite mantener niveles reducidos de inventario.

Alcanzar un sistema de producción que reúna las características mencionadas es posible a través de la combinación de varias técnicas:

- Células de trabajo flexible o en U
- Planificación de la producción
- Flujo continuo pieza a pieza
- Ritmo de trabajo (Takt time)
- Nivelación del Mix de producción

- **Kanban**

Se trata de un sistema utilizado para encontrar el punto de equilibrio óptimo entre proveedores y clientes durante el proceso de producción. Consiste en un reaprovisionamiento a través de señales, habitualmente unas tarjetas, que avisan en el momento en el que se necesita más cantidad de material.

Kanban es un elemento clave del sistema JIT, cuando un determinado proceso productivo precisa material para desarrollar su actividad acude al proceso productivo o suministro que le precede, con la intención de conseguirlo en la cantidad y momento justo.

• **Relacionadas con el factor humano**

A través del Lean Management, el modelo de gestión de Toyota TPS persigue la excelencia en la gestión de talento. La mejora continua que propugna la cultura Lean es posible con la implicación de todo el personal de la organización manteniendo óptimos niveles de motivación y un alto grado de confianza entre el personal y la dirección de la empresa.

Todo esto se consigue con la participación del personal en la gestión de la empresa y en la retención de talento mediante políticas de seguridad, recompensa y desarrollo profesional.

- **Equipos de mejora continua (Kaizen)**

En los sistemas Lean, adquiere gran importancia la participación de los trabajadores mediante la creación de equipos de trabajo o

células de producción caracterizados por su polivalencia. En particular, en el Lean existen los equipos denominados **Grupos autónomos de producción (GAP)**, se trata de un grupo de trabajadores que suponen la implantación piloto del Lean en un determinado proceso antes de su estandarización.

Los equipos de trabajo Lean van acompañados siempre de un líder de equipo o *team leader*. El líder de equipo, a pesar de desarrollar funciones de planificación y supervisión, es considerado un operario más que trabaja junto a su equipo, asumiendo así tareas ejecutivas en determinados momentos.

- **Programas de sugerencias**

Consiste en el registro de las sugerencias de cada uno de los trabajadores con la intención de modificar, simplificar o mejorar los métodos de trabajo. Los temas que se tratan habitualmente tienen que ver con la mejora de procesos, la ergonomía o seguridad, aprovechamiento de materiales, ahorro de energía o ecosostenibilidad.

• **Mejora continua**

Para desarrollar mejoras es necesario establecer las bases sobre las que se van a asentar aquellas.

- **Ciclo PDCA de mejora continua o Rueda de Deming**

El PDCA es un proceso cíclico que consta de 4 etapas:

- Plan (planificar)
- Do (ejecutar el plan)
- Check (evaluar los resultados)
- Act (actuar en función de los resultados)

Por otra parte, para realizar el ciclo completo de mejora continua, antes es necesario completar otras fases o ciclos:

- Ciclo de mantenimiento, si se realiza una comprobación positiva se debe seguir trabajado igual que hasta el momento.
- Ciclo de acción preventiva, se inicia cuando en el proceso existen disfuncionalidades.
- Ciclo completo o de mejora, si el ciclo de mantenimiento ofrece resultados positivos este es el momento de creación de nuevas ideas para la mejora.

- **VSM – Value Stream Mapping (Mapa de flujo de valor)**

Se trata de una herramienta imprescindible en el momento de comenzar con la implantación Lean, es una representación gráfica de la cadena de valor que nos permite identificar los flujos de materiales e información desde el proveedor hasta el cliente. El objetivo es localizar las actividades que no aportan valor para que sean eliminadas y obtener mayor eficiencia.

Para aplicar la metodología VSM es conveniente seguir los siguientes pasos:

- 1) Identificar los productos, operaciones y actores
- 2) Elaborar un mapa de la situación actual
- 3) Analizar el estado actual del proceso
- 4) Desarrollar un mapa de la situación futura
- 5) Implementar planes de acción de mejora

- **Seguimiento**

- **ANDON (Control visual)**

Las técnicas de control visual son una serie de indicadores visuales que muestran la situación en que se encuentra el proceso productivo poniendo especial atención en las anomalías y despilfarros, de este modo se ponen en valor las diferentes posibilidades de mejora existentes.

Algunos ejemplos de la aplicación del control visual son la identificación de espacios y equipos, señalización en el suelo, limpieza, áreas de comunicación y descanso, hojas de instrucciones o procedimientos de seguridad, indicadores de productividad o registros de problemas.

- **Informe A3**

En la gestión Lean se hace lo posible por manejar información simple y de fácil comprensión, evitando informaciones complejas y difíciles de asumir. Se presenta la información de la forma más visual posible, lo cual ayuda a la toma de decisiones.

Con este cometido se utiliza el informe A3, consiste en presentar en una sola hoja toda la información relativa a una iniciativa o problema concreto. De este modo, el equipo que trabaje sobre ello podrá comunicarse y tomar decisiones rápida y fácilmente.

2.1.2 Modelos de gestión Lean implantados en las organizaciones

Respecto a la implantación de Lean en una organización es conveniente hacerlo conforme a una Norma en concreto o siguiendo las pautas de un determinado modelo teórico. Algunos de los modelos de gestión Lean más conocidos son World Class, AENOR, Six Sigma y Lean Service – Management total.

2.1.2.1 Modelos de gestión World Class

Un modelo de gestión World Class o clase mundial es un sistema de organización de la producción cuyo principal objetivo es mejorar la eficiencia de los procesos y garantizar la calidad del producto o servicio. Su origen se encuentra en la década de los 80, el World Class Manufacturing nació como evolución del Mantenimiento Productivo Total – TPM con la necesidad de

unificar todas las metodologías, sistemas y enfoques que se habían utilizado hasta entonces en el sector industrial.

Según AMS Consulting (2017), “el WCM es un sistema de gestión integral que busca minimizar las pérdidas y el desperdicio en la empresa, mejorar su eficiencia, calidad y la seguridad de los procesos de producción utilizados por los líderes mundiales. Su idea principal es eliminar las ineficiencias, tales como paradas, fallas, errores y accidentes, y una parte indispensable es el compromiso de todo el personal desde la dirección hasta los trabajadores de la empresa”.

Aunque el modelo World Class está basado principalmente en la reducción de costes, se apoya también en otros pilares entre los que podemos encontrar:

- Seguridad
- Costes
- Mejora focalizada
- Mantenimiento o actividades autónomas
- Mantenimiento profesional
- Control de calidad
- Logística y servicio al cliente
- Gestión temprana de productos y equipos
- Desarrollo de las personas
- Medioambiente y energía

Se entiende, entonces, que cuando una organización implanta un modelo de gestión World Class pretende convertirse en una empresa de clase mundial, es decir, una empresa organizada, sólida en sus finanzas, eficiente y con alta capacitación técnica. El WCM busca, al igual que el Lean, alcanzar la máxima eficiencia en la producción, pero aquél persigue, también, posicionarse como líder en el mercado a través del aprovechamiento de la ventaja competitiva que ofrece la eficiencia.

2.1.2.2 Certificación Lean (AENOR)

La Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR) cuenta con su propio modelo de certificación para la Metodología Lean. El contenido de su modelo de gestión Lean se organiza en nueve categorías interrelacionadas, debe existir un equilibrio entre todas ellas para poder alcanzar la mejora continua. A continuación se enumeran dichas categorías:

- Estrategia y despliegue, y sistemas de gestión
- Gestión y control de costes
- Personas
- Calidad
- Nuevos productos o servicios
- Flujos
- Medios de producción
- Producción
- Relaciones exteriores

Cada una de las categorías se desarrolla en dos etapas, una de madurez donde la organización consolida las herramientas lean y, otra denominada etapa lean. La puntuación global que determinará el grado de implantación Lean en la empresa se obtiene de las puntuaciones de cada una de las categorías, se valoran según el siguiente criterio:

- Puntuación 1. Muy débil
- Puntuación 2. Débil
- Puntuación 3. A mejorar
- Puntuación 4. Punto fuerte.
- Puntuación 5. Entre los mejores de su categoría

Si ponemos el foco en el apartado referente a las personas, según este modelo de gestión la organización debe contar con una planificación estratégica formalizada para cubrir las necesidades de personal tanto a corto o medio, como a largo plazo. Se hace hincapié en todo aquello que aporta valor, a través de un sistema facilitador y participativo. La organización tiene que basarse en

el respeto a las personas y debe disponer de un sistema de gestión del talento, haciendo posible la progresión y el desarrollo individual, también debe implantar un sistema justo de incentivos conforme a la planificación estratégica. Por último, se fomenta el trabajo en equipo, la autonomía y la polivalencia.

2.1.2.3 Certificación Lean Six Sigma: diferentes roles de personas

Anis Ben Alaya define el modelo Seis Sigma como “un planteamiento analítico basado en hechos estadísticamente comprobados con el objetivo de mejorar el buen funcionamiento de la empresa (fabricación, administración, etc., a un coste más bajo) y de asegurar la calidad (con una fiabilidad del 99,99 %) de los productos o servicios destinados a los clientes”⁹.

Cuanto más inapreciable es la variación en un proceso productivo, más homogénea es esa producción y, por lo tanto, más cerca del objetivo se encuentra la organización.

Se trata de un modelo de gestión de la calidad que cuyo objetivo es obtener una mejora de sus productos. Las empresas que utilizan este modelo ponen el foco en tres aspectos: los clientes, los empleados y el proceso. En primera instancia, es importante identificar las expectativas de los clientes para concretar qué valor añadido les puede llegar a ofrecer la empresa. Por otro lado, el descuido de las otras dos variables afecta indirectamente a la satisfacción de los clientes.

El Six Sigma se puede aplicar a través de dos procesos diferentes:

- Método DMAIC, cuando el objetivo es mejorar un producto o servicio ya existente, que consiste en definir, medir, analizar, mejorar y controlar.

⁹ Anis Ben Alaya (2018), *El método Seis Sigma: mejore los resultados de su negocio*. Editorial Primento.

- Método DMADC, cuando se pretende diseñar y elaborar un nuevo producto o servicio. En este caso, en el desarrollo del proceso se sustituye la etapa de mejora por la de diseño.

En definitiva, la aplicación del método Six Sigma supone el desarrollo de un proceso de mejora continua en el que se identifican diferentes roles entre cada uno de los participantes, los cuales aluden a la clasificación de las artes marciales y son objeto de certificación:

- Los *Champions* o campeones son los encargados de garantizar la aplicación del Seis Sigma encargándose de la asignación de proyectos a cada uno de los *Black Belts*, de su seguimiento, supervisión, apoyo y financiación.
- Los *Black Belts* o cinturones negros son los responsables del proyecto, reciben formación específica para que comprendan correctamente su misión y están implicados totalmente en el proceso.
- Los *Green Belts* o cinturones verdes ofrecen apoyo a los *Black Belts* para poder alcanzar los objetivos y también reciben formación concreta sobre el proyecto. Su implicación en el proyecto es a tiempo parcial.
- Los *Yellow Belts* o cinturones amarillos son todos aquellos empleados que intervienen en los proyectos de forma operativa.

2.1.2.4 Modelo Lean Service – Management total

Se trata de un modelo de gestión desarrollado por Guillermo Pérez y Jose Luis Morato, que adopta la cultura y herramientas del Lean Manufacturing, pero adaptadas al escenario actual. Se basa en la disciplina, la agilidad, la estandarización y la gestión del desperdicio para incrementar la productividad, cuyo objetivo es la mejora de los procesos y la satisfacción del cliente. En definitiva, hacer más con menos.

Dos de las palancas clave de este modelo son su transversalidad y su adaptabilidad, por otro lado, los siete pilares del Manifiesto Lean Service¹⁰ se impulsan y desarrollan en veinte principios:

- Las personas
 - Situar a las personas en el centro, empoderándolas a través de la formación, capacitación y competencias.
 - Liderazgo como competencia clave para inspirar a los demás mediante el ejemplo y la visión.
 - *Lean People*, poner en valor la gestión del talento y la meritocracia.
 - Resiliencia, como competencia vital individual y de los equipos, que permite afrontar y superar los cambios y adversidades adaptándose al contexto del presente.
 - Aprendizaje continuo, *learnability*.

- La cultura
 - La transformación cultural: valores, misión, visión y formas de trabajar.

- La gestión del propósito a la acción
 - La integración de la estrategia con el gemba.
 - Trabajar bajo un modelo de *learning by doing*.

- El *mindset*
 - Apostar por una mentalidad de lo posible, la mentalidad de creer que se puede mejorar.

- La estrategia
 - Definir una estrategia como hoja de ruta de referencia.
 - Ser proactivos trabajando ante contingencias.
 - Satisfacer las necesidades de los clientes y usuarios finales.
 - Apostar por el trabajo en equipo y la colaboración entre diferentes departamentos.

¹⁰ Guillermo Pérez Morales y José Luis Morato Gómez (2021), "*Lean Service: Management total*". Editorial Gestión 2000.

- La tecnología
 - Apostar por la transformación digicultural.
 - Establecer una estrategia tecnolean para incorporar la tecnología en la mejora de procesos, siempre con un medio para alcanzar un fin.
 - Incorpora la digitalización como un elemento de gestión para agilizar los proyectos.

- El modelo
 - Modelo de Lean Service, basado en un modelo *hoshin kanri* con oleadas, un equipo Lean, un team líder de cada proyecto y la utilización de las herramientas Lean para la mejora de procesos.
 - Analizar, medir, evaluar, aprender y reaprender.
 - La mejora continua, estandarización, optimización y medición del impacto económico como resultados clave de Lean Service.
 - Maximizar valor.

2.2. Los recursos humanos en las organizaciones Lean

Una de las premisas que sostienen todos los modelos de gestión Lean es la necesidad de una transformación cultural dentro de la empresa, y precisamente el área de Recursos Humanos es una palanca clave para impulsar esa transformación.

Según lo expuesto en la obra Lean Service – Management Total, la implantación de un sistema de gestión Lean en el ámbito de RRHH se podría extender a diferentes áreas como el departamento de selección, organización, administración, compensación, formación, relaciones laborales e incluso en lo referente a las relaciones con los diferentes agentes sociales.

Los modelos de gestión Lean contribuyen al diseño de estructuras organizativas:

- Menos jerárquicas
- Más funcionales
- Más flexibles
- Que cuentan con personas más ágiles gracias al impulso de la tecnología y la digitalización.
- Medibles, que emplean indicadores o KPI que permiten medir el impacto de los procesos de RRHH.

2.2.1. Impacto general en prácticas de gestión y palancas empresariales que afectan a la gestión de los recursos humanos y a las personas

- **Entorno de trabajo Lean / métodos de trabajo**

En primer lugar, la aplicación Lean afecta directamente a la toma de decisiones, entra en juego lo que se conoce como *empowerment* o empoderamiento y, por lo tanto, la toma de decisiones se desplaza hasta la base del organigrama. Como consecuencia, el empleado se siente escuchado y reconocido, percibe que su trabajo tiene impacto en la organización.

Otra aplicación del Lean en Recursos Humanos es la creación de grupos o equipos de trabajo de alto desempeño o lean para la resolución de incidencias. Suelen estar formados por un número no muy amplio de trabajadores que analizan procesos, evalúan procedimientos y técnicas de control de calidad, con la pretensión de encontrar soluciones a las diferentes incidencias o problemas que surgen en su ámbito.

Las características de estos equipos de trabajo son:

- Confianza entre los miembros del equipo
- Suma de los conocimientos, las habilidades y actitudes de todos los miembros.
- Capacidad de aprendizaje frente a la revolución tecnológica

La forma en la que se lleva a cabo la actividad de una organización también se ve afectada por la necesidad de un tipo de liderazgo muy

concreto, lo que se denomina neuroliderazgo. Estos nuevos líderes prestan mucha atención a las ideas que son capaces de impulsar a través de su equipo, son líderes que practican el pensamiento crítico, lateral y racional, líderes que apuestan por la innovación y que no tienen inconveniente en mostrar vulnerabilidad. Se pasa de un jefe o administrador a un líder que administra personas, llegando finalmente a la figura del neurolíder, que se considera un administrador de ideas y motivaciones de las personas.

- **Prácticas de gestión relativas a la gestión de personas**

- **Aprender a desaprender**

Supone adaptabilidad al cambio e inquietud por aprender en un escenario tecnológico en continua transformación. Por lo tanto, el *Lean Management* tiene como objetivo detectar aquello que aporta valor a la organización, aquellas deficiencias que requieren refuerzo y a los trabajadores que sobresalen por su desempeño, para potenciar su talento. En definitiva, la mejora continua.

- **Mayor polivalencia de los trabajadores**

Las organizaciones Lean invierten en la formación de sus empleados con dos claras pretensiones, conseguir una mayor polivalencia y la mejora continua. No obstante, algunos autores recomiendan la rotación de tareas, ya que un continuo cambio de rol puede originar consecuencias negativas.

- **Gestión del conocimiento**

Las organizaciones Lean aprovechan al máximo los conocimientos y habilidades de los trabajadores, para ello estos tienen que sentirse escuchados, formar parte del proyecto empresarial. Como consecuencia, los empleados muestran una mayor motivación laboral, garantizando la calidad del producto o servicio y reduciendo los costes.

- **Equipos de alto desempeño**

Con el trabajo en equipo es posible llevar a cabo tareas de una forma más ágil y rápida. En el caso de los equipos de alto desempeño, los cuales están formados por empleados con una considerable capacidad para trabajar en equipo, asumen responsabilidades concretas sin necesidad de una supervisión.

- **Empowerment / empoderamiento del talento**

Es importante que los trabajadores se impliquen y participen de una forma activa y real en la actividad de la empresa. Como consecuencia, el trabajador tiende a trabajar de un modo proactivo y autónomo, lo que impulsa la mejora continua y su motivación, lo que también da lugar a ideas innovadoras. Para ello, es necesario el alineamiento de los empleados con la cultura y valores de la compañía.

- **Organización con trabajadores más felices**

La construcción de un espacio de trabajo agradable, en el que los trabajadores son felices impulsa una mayor productividad, creatividad e implicación. Asimismo, en un entorno de trabajo saludable es más fácil mantener el éxito a largo plazo. En este aspecto es muy importante la aportación de la figura del referente llamado “neurolíder”, capaz de innovar, de generar nuevas ideas.

o **Digitalización de los procesos**

Es evidente que la digitalización de los procesos ayuda a evitar el despilfarro, nos enfrentamos a tiempos en los que sufriremos grandes cambios y las empresas se están replanteando la forma en la que se venían haciendo las cosas. Se plantean nuevas formas de trabajo, nuevas herramientas y nuevas tecnologías, por lo que las organizaciones están basando la gestión del cambio en tres palancas o ejes, como así lo explica el libro Lean Service – Management Total:

- La transformación del modelo de trabajo a través de la virtualización de la actividad y gestión de equipos remotos.

Consiste en lo que se denomina el trabajo híbrido, es decir, una combinación de la modalidad presencial, remota y virtual. Desarrollar este aspecto implica un reto para las organizaciones, pero va a ser necesario para atraer al mejor talento, además de conseguir una eficiencia mayor y poder ofrecer un mejor servicio a los clientes. Como consecuencia se reducirán los puestos de trabajo físicos en las oficinas, los desplazamientos de trabajo disminuirán y el acceso al talento se transformará.

- La robotización o automatización de actividades de gestión de personas.

La idea es que todas aquellas actividades que no estén cargadas de cierta creatividad sean llevadas a cabo por robots. La robotización se podría implantar, primero, como prestadora de servicios (planificación de jornadas, gestión de tiempos de trabajo, cálculo de nóminas y gestión de datos) y, segundo, como expansión de nuestras habilidades o capacidades.

- El autoservicio en la gestión de las personas en las organizaciones.

Estamos acostumbrados a consumir a través de cualquier aplicación móvil, en cualquier momento y desde cualquier lugar, el autoservicio en el ámbito de la gestión de personas sigue esa misma línea. Imaginemos que cualquier trabajador puede con un solo *click* administrar su salario, viajes de trabajo, reservar espacios en el lugar de trabajo o tramitar una baja o permiso.

En definitiva, las organizaciones pretenden alcanzar la máxima competitividad a largo plazo, para ello es necesario que sus estructuras organizativas sean flexibles y cuenten con gran capacidad de adaptación. Todo ello provoca

cambios en la forma de trabajar, lo que se traduce en un impacto en la empleabilidad y en el empleo en general. Si escenarios de este tipo no se gestionan adecuadamente pueden dar lugar a tensiones o conflictos laborales que conviene evitar. Por lo tanto, es conveniente aplicar una acertada política de recursos humanos para alcanzar un adecuado reparto de la productividad a través del diálogo social y la negociación colectiva.

En definitiva, el objetivo final no es sólo incrementar la competitividad, sino mejorar la empleabilidad de la fuerza de trabajo y afianzar un sistema justo de reparto de la riqueza.

2.2.2. Impacto en los principales procesos de gestión del talento: atracción, retención y desarrollo del talento en las organizaciones

El objetivo de fondo de un departamento de Recursos Humanos es el desarrollo continuado de las habilidades, capacidades y competencias de las personas que forman la organización, pudiendo ésta permanecer y ser competitiva a largo plazo. Pero la realidad es que la mayoría de los departamentos de RRHH están estancados en la realización de ciertas tareas administrativas o transaccionales que están lejos de aportar valor añadido a la empresa y a sus miembros. Como consecuencia, el tiempo disponible para centrarse en actividades de auténtico desarrollo organizacional es muy reducido.

En conclusión, lo que pretende la gestión Lean es evitar el despilfarro en la gestión de talento y evitar el absentismo. Asimismo, a través de la estandarización de la actividad y de la tecnología los profesionales de RRHH pueden llevar a cabo ciertas tareas de un modo más rápido y tienen la oportunidad de poner el foco en aquellas actividades que generan mayor valor.

Por ejemplo, si un responsable de RRHH pudiese disponer de un *software* que fuera capaz de elaborar la planificación horaria de todo el equipo a su

cargo, podrá dedicar mucho más tiempo a liderar dicho equipo, a observar y escuchar a los empleados, a guiar y acompañar a estos en su desarrollo o evolución profesional, etc.

2.2.2.1. Reclutamiento y selección

Este aspecto cobra una gran importancia para la gestión Lean del talento, ya que los costes de selección y contratación son más altos de lo que se puede llegar a pensar.

Incluso, si vamos más allá, según Drew Locher, la retención o la rotación de personal son preocupaciones esenciales y foco de atención inicial de una iniciativa Lean, ya que el coste de reemplazar a un solo trabajador puede oscilar entre 4.000 dólares y más de 100.000 dólares. Hay que tener en cuenta que los elementos del coste de rotación no solo incluyen los costes de salida, también hay que prestar atención a los que se generan de forma indirecta, tales como costes de selección y contratación, de formación, entrenamiento y orientación, posibles pérdidas de productividad, pérdidas de conocimientos y experiencia.

Por ello, en una organización *Lean* la selección de personal se enfoca inicialmente en la identificación del talento para después pasar a su atracción. Las empresas tradicionales tienden a trabajar sobre la atracción del talento sin antes haberlo identificado, las entrevistas de trabajo que realizan se basan en la exposición del candidato a un grupo de observadores, esto provoca una reacción muy artificial del candidato, se muestra como quiere que le vean (Paradoja del observador). En cambio, las técnicas de selección de personal más innovadoras utilizan metodologías más certeras, las cuales consisten en actividades grupales más amenas y divertidas que generan un entorno relajado en el que se originan fácilmente las respuestas espontáneas y naturales.

El Lean Management invita a los profesionales de RRHH a innovar en la identificación del talento y a preparar entrevistas alejadas de lo tradicional, que permitan observar y escuchar al candidato en un escenario diferente.

El área de Recursos Humanos de una empresa se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los empleados de la organización. En una organización Lean, es el responsable de un equipo el que desempeña todas estas funciones, lo que le permite elegir a las personas que prefiere incorporar a su equipo.

2.2.2.2. Desarrollo de personas (formación)

En este apartado, hay que tener en cuenta los costes asociados a la integración, es decir, a la formación y orientación de los nuevos empleados. Durante este proceso estos trabajadores aún no tienen el nivel de rendimiento que se espera de ellos y, además, se requiere de uno o varios formadores, lo que supone un coste añadido.

Se debe dedicar el tiempo necesario a la integración y hacerlo a través de un sistema estandarizado, de lo contrario las consecuencias serán un alto grado de variabilidad, reducción de la productividad, obtención de una calidad deficiente y elevada rotación de personal.

Asimismo, hay que prestar mucha atención a la actitud y capacidad de aprendizaje de los empleados, tener la habilidad de aprender y desaprender se ha convertido en una competencia imprescindible en las organizaciones del futuro, además de la capacidad de adaptación al cambio y aprendizaje en un entorno tecnológico. Algunos autores se refieren a esto como “el valor del talento del *learner*”, se refieren al aprendiz curioso.

“Formación continua para una mejora continua”

Por lo tanto, es imprescindible que la organización elabore un programa de formación que incluya orientación sobre la empresa, su cultura y política, procesos, sus productos y clientes. De este modo, los nuevos empleados pueden operar en un entorno controlado y se podrá determinar qué puestos de trabajo son más apropiados para cada uno de ellos.

2.2.2.3. Gestión de personas

El Lean Management también se puede aplicar a los RRHH poniendo el foco en la gestión del conocimiento. Consiste en aprovechar las habilidades y conocimientos de los empleados garantizando la calidad del producto y disminuyendo costes. Además, se consigue incrementar la satisfacción y motivación laboral, ya que los trabajadores sienten que su trabajo crea un impacto positivo y reciben un *feedback* de reconocimiento por parte de la organización. La gestión del conocimiento en una organización supone una ventaja competitiva frente a la competencia. En la actualidad, la tecnología en general (industrial, de servicios, de la información...) se compra, pero es un buen liderazgo, de la mano de una buena planificación estratégica más el conocimiento de las personas, lo que va a marcar la diferencia.

3. APLICACIÓN PRÁCTICA EN UN CASO EMPRESARIAL: DECATHLON ESPAÑA

Decathlon es una cadena de establecimientos de grandes superficies, dedicada a la venta y distribución de material deportivo, filial del grupo francés Mulliez. Presente en 57 países, destaca por un fuerte desarrollo de sus marcas propias.

La misión de Decathlon es hacer accesible, de manera sostenible, el placer y los beneficios de la práctica deportiva al mayor número de personas. Consiste en democratizar el deporte. Los valores que se comparten en la entidad y a través de los cuales desarrolla su actividad son la vitalidad, responsabilidad, generosidad y autenticidad.

El sector de retail deportivo ya acumulaba 10 años de crecimiento estable, pero el escenario creado por el Covid-19 ha supuesto un incremento exponencial de las ventas. Por lo tanto, el futuro de este sector se presenta prometedor, se está instaurando un saludable estilo de vida al que cada vez tienen acceso un mayor número de personas.

Tras realizar las consultas pertinentes, Decathlon no ha confirmado la aplicación de un modelo concreto de gestión Lean, pero sí se hace presente en general a lo largo de todo el recorrido formativo de sus empleados, así como en el día a día en el centro de trabajo. Por lo tanto, aunque Decathlon España no aplica formalmente un modelo concreto ni dispone de certificación alguna sobre gestión Lean, sí puedo afirmar que toda la organización está impregnada e influenciada por la cultura Lean, desde la base y pasando por cada uno de sus departamentos.

En el siguiente análisis se ha tomado como modelo referencia los siete pilares y veinte principios del Lean Service – Management total de Guillermo Pérez y Jose Luis Morato para exponer cómo se organiza y desarrolla la actividad en cada una de las tiendas de Decathlon España, intentando hacer hincapié en el aspecto humano, en las personas y en la gestión Lean.

- Las personas

- Situar a las personas en el centro, empoderándolas a través de la formación, capacitación y competencias.

En Decathlon, las personas se consideran el motor de la empresa, por lo tanto, su formación y desarrollo son clave para el crecimiento de la organización.

A través del *empowerment*, Decathlon consigue la motivación necesaria de los empleados para incrementar su confianza y compromiso con la empresa. Como consecuencia se obtiene un impacto positivo en el rendimiento del trabajo.

El trabajo en dicha empresa se desarrolla de forma autónoma y responsable, sin la necesidad de que un superior dicte órdenes. Desde el primer día de trabajo se dota a cada trabajador de:

- Una integración donde se informa de la cultura, misión, visión y objetivos de la empresa.
- Alternativas formativas para aprender qué, cómo y cuándo se quiera.
- Todas las herramientas de trabajo necesarias, tanto físicas como digitales, para desempeñar el trabajo de un modo proactivo, autónomo y responsable.
- Un patrón o coach asignado que será el principal responsable de la gestión de recorrido del trabajador en cuestión.

En un escenario real, un vendedor de una tienda de Decathlon durante su primer día de trabajo ya dispone de acceso a cualquier información exactamente igual que cada uno de sus compañeros. La empresa se compromete desde el primer momento con el colaborador, otorgando total confianza, un vendedor puede consultar cifras, márgenes, históricos, podría modificar precios, gestionar gestos comerciales, enviar comunicaciones comerciales, dispone de acceso a cajas, realizar pedidos manuales a almacén e incluso modificar stock. Decathlon pretende que sus colaboradores adquieran la

confianza necesaria para tomar iniciativa, aprender tanto de los aciertos como de los errores, pero siempre de forma responsable.

José Luis Morato, en el libro *Lean Service*, explica lo anterior con el término *smart working*. “Se trata de un nuevo modelo que combina el trabajo telemático con las tecnologías actuales, lo que conlleva dotar a los empleados de todos los recursos disponibles y necesarios para que sean más eficientes. El objetivo es aumentar la productividad además de la satisfacción y retención del talento, y se basa en un lazo de confianza entre empresa y trabajador”.

- Liderazgo como competencia clave para inspirar a los demás mediante el ejemplo y la visión.

En Decathlon, tanto la cultura como el *management* están basados en las personas. En la plataforma “myD” se puede encontrar la formación que deben llevar a cabo los patrones o líderes, imprescindible para adoptar una actitud coach que permitirá acompañar, retar e inspirar al resto del equipo. El doble objetivo consiste, por un lado, en la formación de los nuevos líderes en materia managerial y, por otro lado, seguir inspirando a los líderes expertos.

Dicha formación se imparte mediante un sistema basado en una serie de katas y la obtención de los diferentes cinturones. Se trata de una metodología similar a la que describe el modelo Six Sigma:

- Los *Champions* o campeones serían director general, DSN y directores regionales.
- Los *Black Belts* o cinturones negros son los directores tienda.
- Los *Green Belts* o cinturones verdes son los responsables de sección o universo.
- Los *Yellow Belts* o cinturones amarillos serían los vendedores.

- *Lean People*, poner en valor la gestión del talento y la meritocracia.

En Decathlon se fomenta el desarrollo del talento a través de la confianza, la responsabilidad y el compromiso. Se consideran la formación y competencias palancas clave para impulsar el cambio. Es por esto que Decathlon otorga de gran autonomía a cada uno de los colaboradores, confía en sus valores, principios y ética generando un entorno idóneo para una mejora continua.

Respecto al desarrollo profesional de los empleados, esta organización plantea una carrera profesional definida y accesible a través de la “gestión de recorrido”, con multitud de alternativas. Existe una posibilidad real de crecimiento exponencial ya que es el colaborador el que decide qué grado de implicación quiere asumir, qué quiere aprender y a qué velocidad. Decathlon se compromete con aquellos colaboradores que se implican de forma responsable.

Decathlon cuenta con numerosos proyectos y misiones esperando la participación de colaboradores con ganas de aportar, de innoar y de seguir creciendo tanto individual como colectivamente.

- Resiliencia, como competencia vital individual y de los equipos, que permite afrontar y superar los cambios y adversidades adaptándose al contexto del presente.

Si hay algo que caracteriza a Decathlon es su flexibilidad y capacidad de adaptación al cambio. A todos los niveles se trabaja con indicadores - KPIs, revisando alertas e implantando planes de acción para hacer frente a escenarios poco favorables.

Cuando comento que la misma dinámica de trabajo se encuentra a todos los niveles, nos referimos a que no sólo los puestos de cierta responsabilidad trabajan haciendo frente a las adversidades, sino que cada uno de los colaboradores dentro de su ámbito de responsabilidad

trabaja para solventar o anticiparse a resultados negativos. Y una vez más describo un ejemplo desde la posición de un vendedor, si éste tiene una zona de responsabilidad relacionada con una familia concreta de productos, debe revisar indicadores de ventas, stock, progresiones, alertas..., y tendrá que tomar una decisión, implantar un plan de acción y ponerlo en marcha, además de comunicárselo al equipo para que tengan conocimiento de ello y hacer lo posible por conseguir la implicación del resto de compañeros.

- Aprendizaje continuo, *learnability*.

En cuanto al aprendizaje, Decathlon trabaja constantemente en la evolución de su plataforma digital de formación, actualmente se denomina “myD”. En este apartado localizado en su intranet se encuentra absolutamente toda la información necesaria para seguir aprendiendo sobre los diferentes oficios, cada uno de los colaboradores puede formarse o hacer un *refresh* de cualquier contenido, cuando quiera, como quiera y desde donde quiera. El contenido que se puede encontrar en myD está relacionado con:

- Historia y cultura de Decathlon
- Misión, visión y estrategia empresarial
- Formación técnica por deportes
- Management
- Transformación digital
- Procesos
- Herramientas digitales
- Seguridad
- Igualdad

- **La cultura**

- La transformación cultural: valores, misión y formas de trabajar.

Los **valores** que se comparten en Decathlon y que generan unión entre los colaboradores (decathlonianos) son:

- **VITALIDAD:** Se refiere a estar vivo, mantenerse positivo y lleno de energía. Consiste en atreverse, en tomar iniciativas, adaptarse y cambiar cuando sea necesario.
- **RESPONSABILIDAD:** Consiste en asegurarse de que todos los involucrados se benefician de manera sostenible de las decisiones tomadas por uno mismo. Según Decathlon: “Digo claramente lo que voy a hacer y hago lo que digo”. Además, es importante que cada colaborador mida su propia creación de valor y que se asegure de que crece. En cuanto a los errores cometidos hay que hacer lo posible por corregirlos rápidamente.
- **GENEROSIDAD:** Se refiere a trabajar con pasión y estar centrado en los demás, trabajar en equipo y ayudar cuando es necesario, compartiendo todo aquello que pueda ser útil. “Considero a todos los accionistas y grupos de interés como amigos”¹¹.
- **AUTENTICIDAD:** Se trata de ser fiel a uno mismo y a los demás, de expresarse con sencillez y actuar con sinceridad y cuidado hacia los demás. Asimismo, este valor se refiere a la importancia de tener en cuenta las consecuencias de nuestros actos sobre los recursos naturales del planeta.

Se trata del ADN que permite trabajar y disfrutar en un clima de confianza y responsabilidad diaria. Estos valores fueron definidos a través de un grupo de trabajo que partía de 350 términos elegidos por el resto de colaboradores, hace ya 30 años.

¹¹ Decathlon (2022). “*Cultura e historia Decathlon*”. Intranet Decathlon.

Los valores son la forma que tienen de actuar cada uno de los colaboradores para hacer vivir el sentido y misión de la empresa. Por un lado, el sentido se toma como la guía que moviliza cada día a los decathlonianos, por otro lado, la misión es la estrategia a través de la cual se hace vivir el sentido de la organización y, por último, los valores es la forma en la que se lleva a cabo.

Estos valores o principios son los que permiten a cada colaborador desarrollar su autonomía y actuar en consecuencia.

Según Decathlon, “los valores son una fuente de inspiración para el comportamiento diario de cada uno de nosotros. Dictan cómo somos el uno con el otro, influyen en nuestras acciones y hacen que otros quieran unirse a nosotros”.

La misión de Decathlon es hacer accesible, de manera sostenible, el placer y los beneficios de la práctica deportiva al mayor número de personas. Consiste en democratizar el deporte.

Respecto a la forma de trabajar, Decathlon basa su actuación en una serie de fundamentos:

- No hago ninguna concesión en lo que se refiere a la seguridad de las personas interna y externamente.
- Contratamos a deportistas apasionados, llenos de vitalidad, serviciales y concretos, “más fuertes que nosotros”.
- Desde mi primer día, soy responsable de una misión medible de la que informo durante mi reunión mensual.
- No estoy solo. Soy parte de un colectivo con el que trabajo y al que informo regularmente.
- Tomo decisiones sobre los temas de mi entorno y mido las consecuencias.

- Tengo derecho a equivocarme. Cada día es un nuevo inicio.
- Tengo un oficio rico e interesante (soy responsable de la A a la Z). Estoy entrenado para desarrollar mis habilidades para ser el mejor en mi trabajo.
- Construimos relaciones basadas en la confianza.
- Hacemos deporte y celebramos juntos las victorias.
- Favorecemos la promoción interna y los zig-zag en los oficios.
- Actúo responsablemente para tener un impacto social y ambiental positivo.
- Compartimos el valor(s) creado-Humano / Ambiental / Económico.

- **La gestión del propósito a la acción**

- La integración de la estrategia con el gemba.

El propósito de Decathlon en este aspecto es poder garantizar las mejores personas en el mejor sitio y en el momento más oportuno, para así poder contribuir a tener los mejores resultados económicos y humanos a largo plazo. Esto es lo que Decathlon denomina “gestión del recorrido”, lo que implica que cada colaborador va a tener la oportunidad de ser autor de su recorrido profesional.

Seguir creciendo es una necesidad de empresa, para ello es indispensable contar con todas las condiciones de éxito necesarias para poner a la mejor persona disponible en el mejor sitio. El líder (in charge) pone los medios, el entrenamiento y los escenarios de éxito

para el aprendizaje del colaborador. Ambos asumen fuertes responsabilidades que deben cumplir.

Las grandes estrategias de Decathlon en la gestión del recorrido son:

- Responsabilizar a los colaboradores y a los líderes (in charge) en la gestión de proyectos.
 - Desarrollar la confianza y la motivación de los colaboradores por una gestión más eficaz de los proyectos individuales.
 - Garantizar la empleabilidad y el desarrollo en interno y externo de los colaboradores.
- Trabajar bajo un modelo de *learning by doing*.

La gestión del recorrido es fundamental para el empleado ya que le va a permitir detectar qué ha hecho bien, dónde puede mejorar y, sobre todo, establecer planes de acción en cuanto a sus resultados y en cuanto a su desarrollo.

De este modo se desarrollan trabajadores más autónomos, responsables y autores de su propio recorrido profesional:

- El colaborador tiene la oportunidad de reflexionar sobre el YO (sus apetencias, sus fuerzas, motivaciones y competencias) y de elaborar su proyecto en relación con su ambición.
- Decide sobre su ritmo de progreso, pudiendo llegar a ser exponencial si se desea.
- El colaborador es el primer motor de reconocimiento en “*Decathlon Job Opportunity/Decacoopt*”, se trata de un tablón digital donde se publican o solicitan puestos vacantes en Decathlon.
- Posibilidad de formarse en los oficios que se desean realizar.
- Se genera un ecosistema que permite a los empleados crecer en la responsabilidad de su oficio. El líder y su actitud *coach* es el actor principal del progreso de cada colaborador.

- Cada colaborador tiene la capacidad para poder implicarse en proyectos o misiones que le hagan crecer y que le preparen para futuras evoluciones.

Decathlon establece un calendario de hitos para la gestión y consecución del recorrido de cada colaborador a lo largo del ejercicio anual:

1. Momento en el que cada empleado reflexiona sobre su proyecto profesional (ambiciones, motivaciones, movilidad).
2. Descubrir los diferentes oficios en la empresa, conocer los múltiples caminos que ofrece Decathlon dentro de las pretensiones de cada colaborador.
3. Preparar la EFA/EAA (entrevista individual) para intercambiar con el líder. Consiste en evaluar los resultados conseguidos por uno mismo, competencias (saber hacer y saber estar) y fijar los planes de progreso.
4. El colaborador realiza “el espejo” con su líder (in charge) o coach para afianzar y responsabilizarse de la decisión final.
5. El colaborador podrá presentar su proyecto a su líder en la Revisión Anual de Carreras (RAC).
6. Se establece, con la ayuda del líder, el plan de progreso concreto.

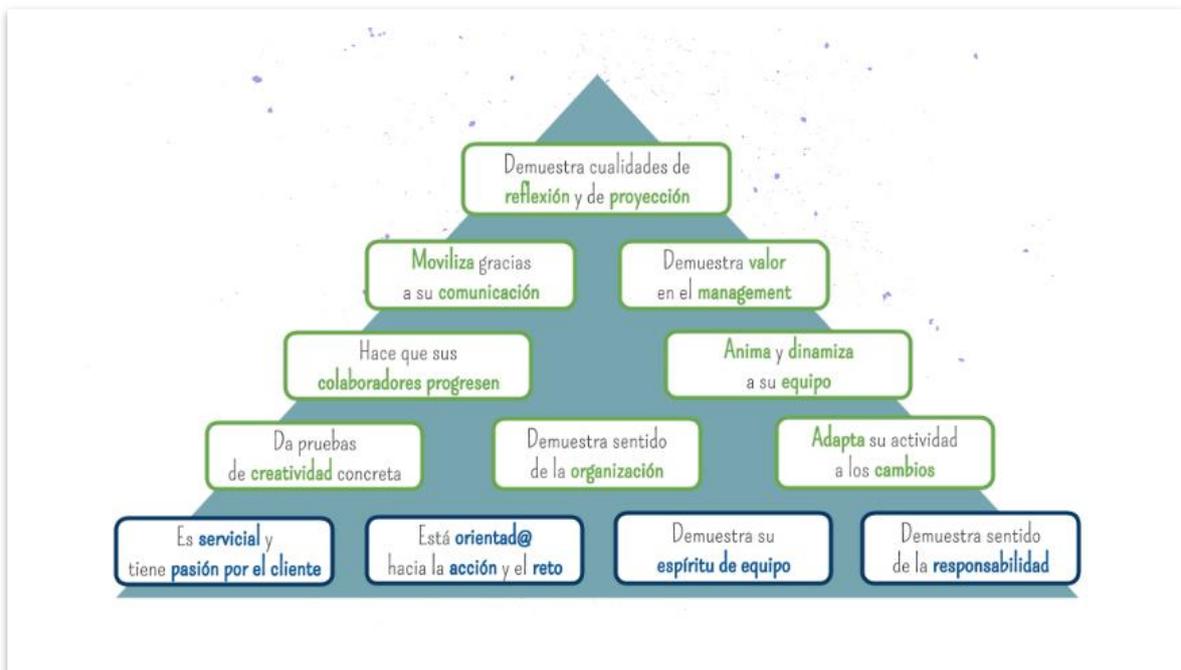
- **El *mindset***

- Apostar por una mentalidad de lo posible, la mentalidad de creer que se puede mejorar.

La gestión de recorrido mencionada en el apartado anterior se trabaja de manera anual y busca un cambio de *mindset*. Es el momento de poner en valor el talento de los empleados, ya que la prioridad y principal responsabilidad de un líder es que sus colaboradores progresen, que su equipo crezca. Uno de los fundamentos del modelo

managerial de Decathlon es el enriquecimiento a través de la responsabilidad.

Una vez definido el proyecto de un colaborador, es importante darlo a conocer en su entorno, pero también más allá. Puede existir un puesto o vacante que le interesa a dicho colaborador, o un equipo de trabajo que no conoce y que no le conoce.



“Pirámide de progreso de competencias”

Fuente: Decathlon España

- La estrategia

- Definir una estrategia como hoja de ruta de referencia.

La estrategia o proyecto 21/23 de Decathlon España consiste en crear lazos y facilitar interacciones para el bienestar de las personas:

- **ECOSISTEMA LOCAL:** De Decathlon, distribuidor de productos de deporte, hacia el ecosistema local de soluciones deportivas que ayuda a ser/estar mejor a cada persona.

- **MÁS RESPONSABLE, MÁS AUTÓNOMO:** Cada colaborador/trabajador de Decathlon es el primer motor del ecosistema.
 - **MÁS HUMANO, MÁS RECONOCIDO:** El valor de humanidad permite que cada persona sea reconocida y viva una experiencia única en cada interacción.
 - **MÁS INCLUSIVA, MÁS SOSTENIBLE:** Decathlon es una empresa íntegra, que comparte localmente el valor creado para lograr un mundo mejor, más inclusivo y sostenible.
-
- Ser proactivos trabajando ante contingencias.

En Decathlon no se ordena ni se marcan directrices, en base a la misión, estrategia y fundamentos los empleados conocen cómo debe ser la forma de actuar. Los proyectos individuales forman parte de misiones colectivas y cada uno de los trabajadores debe saber qué hacer y cuándo de forma proactiva, también es importante prestar ayuda a los compañeros que lo necesiten.

Desde el primer momento, se dota a los empleados de la formación, información y herramientas necesarias para desarrollar su trabajo y poder resolver cualquier incidencia. Se trabaja de forma proactiva y resolutiva, manteniendo el orden en el puesto de trabajo.

En este aspecto, cuando un trabajador de Decathlon inicia su jornada laboral no espera a recibir directrices, tiene que ser consciente de las prioridades, comunicarse con sus compañeros y con su responsable para planificar la jornada. Asimismo, cada colaborador es conocedor de los descansos que corresponden según jornada y debe decidir

cuándo los disfruta para no interferir en la actividad o perjudicar a sus compañeros.

- Satisfacer las necesidades de los clientes y usuarios finales.

Decathlon considera que sólo puede tener usuarios satisfechos mediante la aportación de colaboradores ganadores, es decir, colaboradores que se adhieren al proyecto de empresa y que disfrutan trabajando cada día, compartiendo el sentido y los valores de la empresa.

La información que ofrecen los clientes indica que a pesar del incremento del comercio digital, se siguen visitando las tiendas físicas en busca de asesoramiento personal. Para satisfacer esta necesidad del cliente, Decathlon ha decidido poner en marcha un proyecto interno denominado “evolución del rol”, consiste en transformar el rol actual del vendedor apoyándose en las nuevas tecnologías y conseguir la excelencia en la atención cliente.

Como ejemplo, la tecnología RFID está basada en unos pequeños *chips* electromagnéticos instalados en las etiquetas del 100 % de los artículos, estas etiquetas contienen toda la información personalizada de cada producto. Es decir, utilizando un lector RFID se pueden contar productos, activar o desactivar su alarma, conocer fecha y lugar de fabricación, etc. El empleo de esta tecnología supone una gran liberación de carga de trabajo relacionada con tareas tradicionales como la realización de inventarios o cobro en cajas, ¿qué consecuencia tiene esto?, que los vendedores de Decathlon pueden dedicar más tiempo a la aportación de valor añadido a la organización, en este caso ofreciendo una excelente atención personalizada o desarrollando diferentes proyectos o misiones. Si los colaboradores dedican menos tiempo a cobrar, a inventariar o a tareas similares, disponen de más tiempo para el valioso intercambio con el usuario.

- Apostar por el trabajo en equipo y la colaboración entre diferentes departamentos.

Decathlon apuesta por el trabajo en equipo, animando a los empleados a tomar la iniciativa de forma responsable. Su lema es “juntos somos más fuertes”.

La comunicación y colaboración entre diferentes departamentos o equipos es directa, no es necesario emplear intermediarios. Por ejemplo, un vendedor que lidera el deporte de bicicleta de montaña dentro de la sección de ciclismo puede contactar directamente con un director de producto o con un *supply* (encargado de suministro).

Los equipos formalmente establecidos en las tiendas de Decathlon son los correspondientes a cada sección o universo, los cuales están asociados a un deporte, por ejemplo:

- Montaña
- Ciclismo y Roller
- Nieve y Agua
- Deportes colectivos
- Naturaleza
- Golf y tenis
- Fitness
- Running y marcha

Cada sección o universo está gestionado por un responsable o líder, y dentro de cada sección, cada colaborador lidera uno o varios proyectos y una misión. Los proyectos suelen estar enfocados hacia una familia del deporte en concreto, por ejemplo liderar ciclismo urbano, y la misión está alineada con misiones de tienda como podría ser seguridad en el centro de trabajo.

Liderar una familia concreta de un deporte, lo que se conoce como *sport leader*, implica mantener informados a los compañeros de novedades, formaciones, incidencias en productos, control de stock, revisión de cifras, etc., en definitiva, ser un referente en ese deporte.

En cuanto a lo relacionado con proyectos y misiones, no importa el puesto de trabajo ocupado, vendedor o puesto de mando, siempre se van a desarrollar con una dinámica muy parecida en el ámbito de competencias que corresponda.

- **La tecnología**

- Apostar por la transformación digicultural.

Decathlon considera que la transformación digital no es un reto de tecnología, ni de sistemas de información, sino un reto de management, de cultura y pensamiento digital. La transformación digital no es encontrarse en un punto de partida y cambiar para encontrarse en otro, se trata de cambiar y prepararse para no dejar de cambiar.

A esto es lo que Decathlon ha denominado "*rethinking*", lo difícil no es gestionar un cambio, sino un cambio permanente, explica Genís Roca, consultor de estrategia y operaciones.

Decathlon pretende prepararse para cambiar rápidamente en sucesivas ocasiones, transformación digital es cambiar y prepararse para no dejara de cambiar constantemente. La velocidad a la que avanza la tecnología, a la que va la sociedad y los competidores, obligan a las organizaciones a gestionar situaciones de continuo cambio.

- Establecer una estrategia tecnolean para incorporar la tecnología en la mejora de procesos, siempre con un medio para alcanzar un fin.

A través del proyecto AMD, Decathlon lanza el reto de pensar en digital, de plantearse cómo la tecnología puede ayudar a alcanzar los objetivos marcados. La irrupción de la tecnología ha supuesto un cambio en los hábitos de consumo y, por lo tanto, las organizaciones se han visto obligadas a replantearse las estrategias, y para conseguir cambiar la estrategia es necesario implantar una correcta cultura organizativa.

Decathlon, para seguir siendo competitiva en ese nuevo entorno, busca alcanzar la madurez digital a través del proyecto AMD, la cual implica:

- Agilidad
- Poder tomar decisiones en tiempo real
- Reducir burocracia interna
- Disponer del *feedback* del mercado
- Repensar continuamente los proyectos

4. CONCLUSIONES

En este apartado, se han identificado cada uno de los aspectos más significativos que deben reunir tanto las organizaciones Lean como aquellas personas que forman parte de ellas.

Las organizaciones Lean se van a caracterizar por:

- Ser menos jerárquicas
- Ponen a las personas en el centro de las decisiones
- Más funcionales
- Más flexibles
- Trabajo en equipo o grupos de trabajo
- Equipos de alto rendimiento
- Cuentan con personas más ágiles gracias al impulso de la tecnología y la digitalización.
- Fijan indicadores y miden sus resultados
- Persiguen la mejora continua
- Compuesta por trabajadores felices
- Se premia y contrata por valores y actitud, no por CV

Los aspectos característicos de los empleados de una organización Lean son:

- Capacidad de aprender y desaprender
- Adaptación al cambio
- Innovadoras, creativas y con capacidad de inspirar a otros
- Polivalentes
- Autónomos
- Responsables
- Proactivos
- Pensamiento crítico, lateral y racional
- Colaborativos
- Alineados con la cultura empresarial
- Empáticas con las personas
- Personas orientadas a resultados
- Con vocación por el cliente y los servicios
- Convencidos de que se puede mejorar día a día

5. BIBLIOGRAFÍA

Referencias bibliográficas

LOCHER, D. (2017). *Lean office: Metodología Lean en servicios generales, comerciales y administrativos*. Profit Editorial. Barcelona.

PÉREZ, G., MORATO, J.L. (2021). *Lean service: Management total, liderando el futuro de las empresas*. Editorial Gestión 2000. Barcelona.

JONES, D., WOMACK, J. (2012). *Lean thinking: cómo utilizar el pensamiento Lean para eliminar los despilfarros y crear valor en la empresa*. Editorial Gestión 2000. Barcelona.

SOCCONINI, L. (2019). *Lean Manufacturing: paso a paso*. Editorial Marge Books.

CUATRECASAS, L. (2012). *“Organización de la producción y dirección de operaciones: Gestión de la producción. Modelos Lean management”*. Editorial Díaz de Santos. Madrid.

LLEDÓ, P. (2012). *“Gestión ágil de proyectos: Lean project management”*. Editorial Trafford Publishing. Estados Unidos.

GIL, M. (2017). *“Cultura Lean: las claves de la mejora continua”*. Editorial Profit. Barcelona.

LIKER, J. (2004). *“The Toyota way: 14 Management Principles from the World’s Greatest Manufacturer”*. Editorial McGraw – Hill.

AENOR, RENAULT CONSULTING (2012). *“Lean certification. Certificación de un sistema de gestión Lean”*. AENOR Ediciones. España.

BEN, A. (2018). *“El método Seis Sigma: mejores los resultados de su negocio”*. Editorial Primento.

Referencias de Internet

BLOG LEANBOX (2015): “*Los pilares y cimientos del sistema Lean Manufacturing*”. Obtenido de <https://leanbox.es/la-casa-del-lean-manufacturing/> (Fecha consulta: Marzo/2022).

WEBINAR IEBS BUSINESS SCHOOL (2020): “*Aplicación de Lean Management en RRHH*”. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=AGrbBC8ib1Q&t=232s> (Fecha consulta: Marzo/2022).

RIVERA, L. (2013): “*Justificación conceptual de un modelo de implementación de Lean Manufacturing*”. Obtenido de <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/handle/10893/6139> (Fecha consulta: Marzo/2022).

BLOG KANBANIZE (2022). “*Qué es Kanban: definición, características y ventajas*”. Obtenido de <https://kanbanize.com/es/recursos-de-kanban/primeros-pasos/que-es-kanban> (Fecha de consulta: Marzo/2022).

CERÓN, J.C., MADRID, J.C., GAMBOA, A. (2015). “*Desarrollo y casos de aplicación del Lean Manufacturing*”. Obtenido de <https://repository.usc.edu.co/bitstream/handle> (Fecha de consulta: Marzo/2022).

TOLEDANO, A., MAÑES, N., JULIÁN, S. (2009). “*Las claves del éxito de Toyota. LEAN, más que un conjunto de herramientas y técnicas*”. Obtenido de <http://www.ehu.eus/cuadernosdegestion/documentos/926.pdf>. (Fecha de consulta: Marzo/2022).

PILLACELA, D. (2022). “*Los 14 principios del modelo Toyota*”. Obtenido de <https://dp.mba/los-14-principios-del-modelo-toyota/>. (Fecha de consulta: Marzo/2022).

BLOG CDI LEAN (2012). “*Lean Management*”. Obtenido de <https://lean.cdiconsultoria.es/lean-management/>. (Fecha de consulta: Marzo/2022).

BLOG RANDSTAD (2018). “*Convierte tu oficina en una Lean Office*”. Obtenido de <https://www.randstad.es/tendencias360/convierte-tu-oficina-en-una-lean-office/>. (Fecha de consulta: Marzo/2022).

BLOG IPEA (2017). “*¿Qué herramientas se emplean en el Lean Manufacturing?*”. Obtenido de <https://www.ipeaformacion.com/herramientas-lean/herramientas-lean-manufacturing/>. (Fecha de consulta: Abril/2022).

BLOG PRO OPTIM (2017). “*Las 5S*”. Obtenido de <https://blog.pro-optim.com/las-5s/>. (Fecha de consulta: Abril/2022).

BLOG SENTRIO (2022). “*Value Stream Mapping: qué es, pasos y consejos para hacer uno*”. Obtenido de <https://sentrío.io/blog/value-stream-mapping/>. (Fecha de consulta: Mayo/2022).

BLOG KAIZENIA (2021). “*Diferencias entre yellow, green y black belt*”. Obtenido de <https://kzi.mx/sabes-las-diferencias-entre-yellow-green-y-black-belt/>. (Fecha de consulta: Mayo/2022).

Otras fuentes

DICCIONARIO REAL ACADEMIA ESPAÑOLA (2021). Obtenido de <https://www.rae.es/>.

WIKIPEDIA (2021). Obtenido de <https://es.wikipedia.org/>.

SCRIBD (2022). Obtenido de <https://es.scribd.com/home>.

BIBLIOTECA UVA (2022). <https://biblioteca.uva.es/export/sites/biblioteca/>.

GOOGLE ACADÉMICO (2022). <https://scholar.google.es/schhp?hl=es>.

DECATHLON MYD (2022). Obtenido de [Intranet Decathlon](#).