

# Las Ruedas Cuadradas del Desarrollo Organizacional

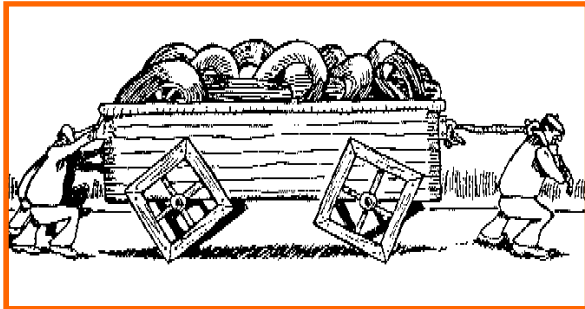
---

Por: Scott J. Simmerman

94% de los problemas en las organizaciones son responsabilidad de la gerencia y de los sistemas que dependen de ella. Solo el 6% es responsabilidad de la gente. **W. Edwards Deming.**



## COMO FUNCIONA LA MAYORÍA DE LAS ORGANIZACIONES.



En discusiones con gerentes, dueños de empresas, entrenadores, consultores y personal de las empresas que en conjunto acumulan miles de años de experiencia, hemos llegado a la conclusión que, en la práctica, la mayoría de las organizaciones funcionan con ruedas cuadradas.

La persona que está al frente de la carreta representa el liderazgo de la Organización. Esos líderes trabajan verdaderamente duro para **halar** a la organización hacia adelante. Enfocados en el futuro y en los retos que tienen enfrente, ellos tienen la tendencia a distanciarse de los acontecimientos que día a día enfrentan en la ruta, y en cierta forma a aislarse de los baches del camino.

Las personas en la parte de atrás de la carreta son aquellos que **empujan** a la organización hacia adelante. Ellos sí que sienten en carne propia cada hueco y cada piedra del camino. Adicionalmente, tienen una visión limitada de hacia donde se dirigen pero hacen su trabajo para lograr alcanzar las metas y los objetivos trazados por su organización.

La motivación es crítica; los empujadores de carreta cuentan con el líder para comprender y compartir la Visión de la organización y para dirigir a la empresa en la dirección correcta.

Al igual que la estructura de la mayoría de las

organizaciones, el cuerpo de la carreta es robusto y adecuado para el trabajo, —pero las ruedas cuadradas nos causan problemas. Sirven, pero no son ni por asomo los mejores recursos para avanzar.

Las ruedas cuadradas representan muchas cosas, incluyendo a los sistemas y procedimientos necesarios para responder a las iniciativas de calidad, a los requerimientos del mercado o de los clientes, o a las prácticas normales de la gestión de negocios.

El líder, sin embargo, con frecuencia no se da cuenta que esas ruedas cuadradas están causando un sinnúmero de dificultades y un gran desgaste y desperdicio de energía. Él siente que su rol es halar continuamente la carreta hacia adelante sin descanso, aún cuando a veces sienta que una pequeña pausa para reflexionar pudiera dar luces o generar buenas ideas para mejorar y para proseguir en el proceso de cambio. Si hiciera una pausa, posiblemente podría ver las ruedas redondas que están **dentro** de la carreta.

Las ruedas redondas representan las ideas para el mejoramiento y la innovación que con frecuencia están a nuestra disposición en la organización, pero que dejamos de aprovechar por el interés desmesurado que tenemos de avanzar.

Aquellos que liderizan estas carretas en movimiento, deberían evaluar algunos resultados de encuestas que han sido dadas a conocer sobre los procesos de transformación:

- El informe STEELCASE realizado en un amplio universo de trabajadores de empresas norteamericanas nos indica que su preocupación No. 1 es ser dotados de las herramientas necesarias para hacer su trabajo. Por herramientas no nos referimos solamente a instrumentos, maquinarias y equipos, sino también a formación, entrenamiento, sistemas adecuados y

tiempo. 89% de ellos afirman que es “de suma importancia” que “la gerencia les provea con lo materiales y recursos necesarios para poder culminar su trabajo con éxito.” Pero solo el 51% piensa que esto realmente se toma en cuenta y se realiza en sus respectivas organizaciones.

- De acuerdo a una investigación conducida por THE WYATT COMPANY, la mayoría de los ejecutivos (88%) cree que la participación de los empleados es importante para la productividad, pero solo el 30% afirma que sus empresas realmente hacen un buen trabajo de involucrar a sus empleados en aquellas decisiones que los afectan. Solo 38% de los empleados reporta que sus empresas son efectivas creando condiciones para oír sus opiniones y sugerencias; y solo el 29% de los encuestados manifestó que cuando las buscan, sus empresas aprovechaban dichas sugerencias para llevarlas a la acción.
- TOWERS PERRIN encuestó a 250.000 trabajadores en 60 compañías y encontró que solo 48% de ellos creen que sus gerentes oyen sus ideas y las tratan de poner en práctica, y solo el 60% opinó que sus jefes los mantienen bien informados.
- De los 1.237 trabajadores consultados en la encuesta Gallup-ASQ de 1990, 36% informaron no estar involucrados en actividades para mejorar la calidad, y solo el 14% dijo que se sentían totalmente facultadas para tomar las decisiones que su trabajo les exigía. Cuando se les preguntó si estaban satisfechos con los esfuerzos de sus empresas para mejorar la calidad y el enfoque gerencial hacia el trabajo, solo 29% manifestó niveles aceptables de satisfacción.

## PERSPECTIVAS DIFERENTES.

Los líderes frecuentemente piensan en términos de Líneas de Autoridad, presupuestos, metas y objetivos, y enfoques sistemáticos para hacer llegar los productos y servicios a sus clientes y consumidores. Sin embargo, ***el mejoramiento organizacional requiere de perspectivas compartidas, expectativas claras, y un profundo sentido de involucramiento y pertenencia.***



Los líderes asumen que las visiones al frente de la carreta y en la parte de atrás son similares, pero están en un error. Mientras que el panorama que los líderes ven al frente de la carreta muestra un futuro color de rosa, campos verdes llenos de ganado, gente contenta e involucrada, decisiones compartidas, un alto grado de compromiso y un nivel de pertenencia que los hace sentirse muchas veces entusiastas, el panorama que se ve en la parte de atrás de la carreta es, con frecuencia menos atractivo.

Aquellos empleados que están sudando la gota gorda empujando la carreta con las ruedas cuadradas ven como sus manos se despellejan contra la recia madera sin que ni siquiera les hayan dado unos guantes para protegerse. Apenas pueden ver por los lados el paisaje del camino, y el polvo



los ahoga. Lo que tienen enfrente es la madera de la carreta, bastante sucia, en algunos sitios marcada con graffiti de otros empleados que los antecedieron y tiraron la toalla, o dejaron de pertenecer a la empresa sin que nadie sepa porqué; uno que otro mensaje sarcástico acerca de las veces que iniciaron y dejaron a medio camino esfuerzos de mejoramiento, y comentarios acerca de los superiores que les prometieron una vida mejor pero ni siquiera fueron capaces de ver como las ruedas cuadradas acaban con sus energías.

Compañeros veteranos a su lado les comentan que no hay que matarse por nada, porque todo lo que ellos recuerdan son jarabes de lengua pero nunca vieron a sus jefes “ensuciarse las manos” a su lado. Otros, con distinta experiencia les dicen que realmente el camino es difícil, pero que ellos sí han visto progresos, que ahora el líder es mucho más humano y se comunica más; que hay que entender que los líderes tienen que estar constantemente calibrando el terreno para evitar las zonas peligrosas, y asegurándose de hacer los cambios necesarios en la ruta.



Los resultados reales quedan **suboptimizados**, es decir, el trabajo conjunto se pierde, cuando cada quien comienza a hacer en su propia área de influencia las cosas que piensa sirven para ayudar a la organización, sin tomar en cuenta los efectos que sus acciones tienen en otras

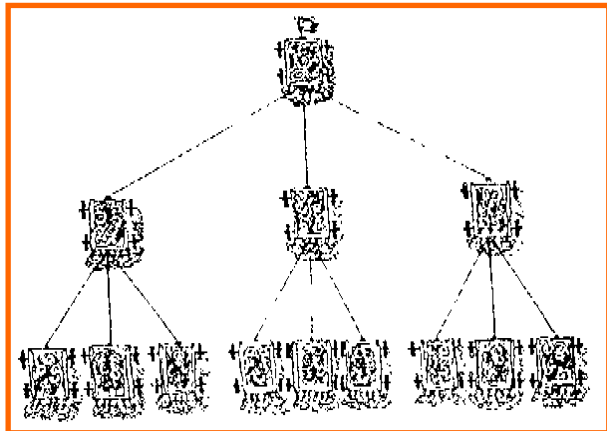
áreas de la empresa aparentemente no relacionadas:

- **CUANDO LOS LÍDERES ASUMEN QUE LA VISIÓN Y LAS METAS DE LA ORGANIZACIÓN SON CONOCIDAS Y COMPRENDIDAS POR TODOS.** La Encuesta STEELCASE muestra que con frecuencia esos aspectos están bastante difusos, aún cuando se sabe que existe una Visión y unas metas. Mientras, aunque el 80% de los empleados encuestados indicó que era **“muy importante”** que la Alta Gerencia les hiciera partícipes de los objetivos organizacionales y de sus respectivas áreas, y les diera metas claras, solo 29% manifestó que eso realmente sucede en sus organizaciones: una brecha de 61 puntos.
- **CUANDO LOS LÍDERES DAN POR ENTENDIDO QUE LA ORGANIZACIÓN ESTÁ APROPIADAMENTE ALIENADA Y TODO EL MUNDO ESTÁ PONIENDO SUS MEJORES ESFUERZOS EN LA DIRECCIÓN CORRECTA.** Los líderes deben estar especialmente atentos a la alineación en sus empresas para asegurarse que su gente hala y empuja en la misma dirección. Si no lo hace llegará a creer que la empresa está razonablemente bien organizada y alineada, mientras que los clientes, los empleados de línea que tratan con los clientes consumidores, y la gerencia media percibirán una realidad bastante diferente.

Como el líder lo que hace es **halar**, está convencido que si mantiene la tensión, la gente convergerá en forma natural en la dirección que él lleva, porque los mecates no los van a dejar descarriarse, y además les están dejando a los empleados un radio limitado de acción. Al mismo tiempo teme que si afloja, los más “flojos” van a



transformarse en un freno para los que están entusiasmados con el nuevo panorama que se les ofrece; y aparte de eso, los competidores seguramente estarán halando también y “ni de lavativa” que nos vamos a quedar rezagados.

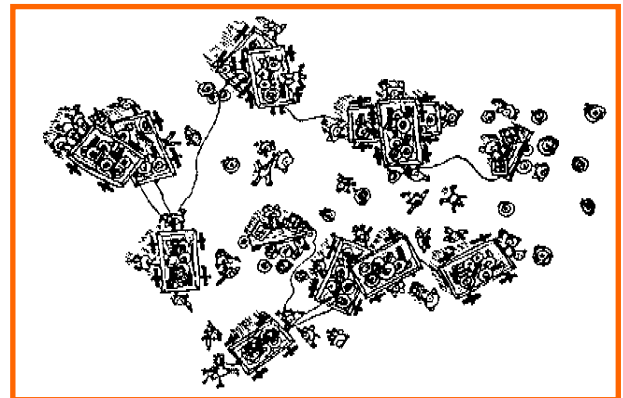


Para lograr sus intenciones usa todo su poder formal mientras trata de mantener a su gente motivada y bien alimentada para las cuentas que se acercan.

Los empleados, sin embargo, ven las cosas un poco diferentes. Ellos no están en contacto directo y constante con el líder y por eso dependen de sus gerentes y supervisores que les digan como va la cosa, que los ayuden a encaminarse mejor y a empujar consistentemente. De vez en cuando les llega un pequeño boletín con un mapa del terreno que muestra el camino, las colinas y los valles y que parece mostrar que van en el camino correcto, pero ese mapa es bastante general y algunos no lo entienden bien, pero “lo peor” es que no dice donde están los huecos en que caen constantemente ni los ayudan a sortear las piedras que parece que nacieron por generación espontánea —y para colmo esas “benditas” ruedas cuadradas.

Existe un agravante adicional: sus jefes y supervisores no están bien coordinados y no están conscientes que unas carretas están más cargadas que otras. Un jefe piensa que su carreta es la más importante y debe marcar el camino, y se ha

ocupado de alimentar a su gente bien y a trabajar más de cerca con ellos. Otro jefe piensa que no tiene que explicar tanto, que para empujar una carreta lo que se necesita es “fuerza bruta” y por eso se ha dedicado a contratar a puros tipos grandotes que empujen duro.



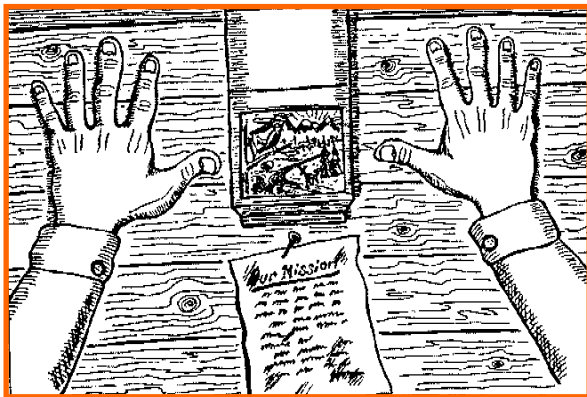
Como cada carreta agrupa a gente con sus intenciones particulares, se establece una competencia a ver quien empuja más, se pierde la alineación y al final las carretas comienzan a chocar unas con otras y finalmente el camino se transforma en un caos.

El líder tiene que retroceder a poner orden en la situación, se pregunta: ¿Porqué sucede esto? “Quizás he debido comunicar mejor lo que estamos haciendo y hacia donde vamos.” ¿Cómo es posible que después que tenemos un año en este asunto todavía haya gente que no sabe porqué la empresa ha iniciado este cambio y lo que ellos tienen que hacer para que todos lleguemos a la meta como hemos proyectado? Para colmo, al Gerente de Logística se le olvidó contar los mojones en la carretera y ahora no sabemos cuanto hemos avanzado o si hemos avanzado lo que planificamos. Y este jefe de mantenimiento es un tarado, le conseguí una grasa nueva para engrasar los ejes de las carretas y parece que ha descuidado su trabajo pues el avance es cada vez menor y la gente está cansadísima de empujar. La gente debería saber lo que tiene que hacer, pero noto mucha confusión,

hasta en las cosas más triviales de su labor diaria.”

## MOTÍVELOS INVOLUCRÁNDOLOS

Por años los líderes han estado diciéndoles a los empleados que “trabajen duro” para mejorar sus organizaciones; pero una encuesta realizada por DALE CARNEGIE & ASSOCIATES nos muestra que eso no funciona. Este estudio, realizado entre 4.000 gerentes encontró que solo 46% realmente le pone lo que debe al trabajo. Solamente el 36% siente que su trabajo es un reto, 52% no ha logrado sus objetivos personales, y más del 43% se siente “atrapado” en la actividad diaria.



En lugar de decirle a sus empleados que “trabajen más duro,” **los líderes necesitan guiar a sus empleados y crear las condiciones que les brinden oportunidad para innovar.** La motivación viene cuando vemos nuestras ideas implementadas y cuando vemos a nuestros líderes tratando de mejorar sus organizaciones. Cuando logramos esto, vemos como las ruedas cuadradas comienzan a cambiarse y el trabajo de manejar la carreta se torna mucho más llevadero y placentero.

Los empleados en todos los niveles tienen ideas para lograr mejoras, pero posiblemente no las comparten por el nivel de riesgo percibido, o por

experiencias pasadas cuando nadie le prestó oídos. Es responsabilidad de los líderes generar las oportunidades para el involucramiento efectivo de la gente en los esfuerzos de mejora. Los líderes necesitan discutir con sus subalternos los problemas que estos enfrentan en el trabajo, recibir sus sugerencias de como enfrentar esos problemas, implementar esas soluciones, y luego hacer seguimiento para ver si los problemas fueron resueltos.

El empleado tiene una tendencia natural a introducir mejoras en el sitio de trabajo, pero se frustra o se inhibe cuando los líderes se comportan de una forma tal que llevan a reducir el nivel de involucramiento y las posibilidades de innovación; o cuando las políticas o los sistemas no los ayudan. Algunos líderes son poco receptivos al cambio y mantienen una actitud de “esto siempre se ha hecho así,” o están demasiado ocupados **halando** la carreta hacia adelante. Siempre que la caravana mantenga un progreso razonable cada día, se considerarán bien servidos y menos motivados a prestar oído a nuevas ideas, mucho menos a implementarlas.

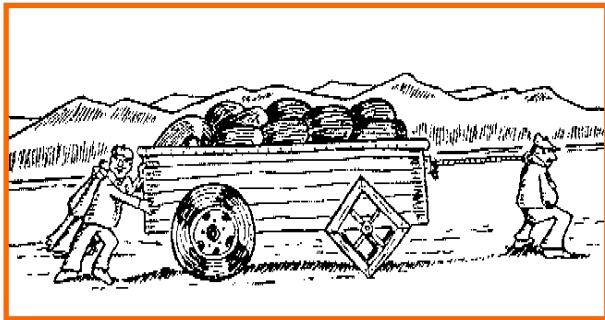
Muchos líderes creen que la tendencia natural de los empleados es de resistencia al cambio, pero la realidad es otra. La gente en la parte trasera de la carreta **quiere** cambiar las ruedas cuadradas —tiene verdaderos deseos de mejorar el sitio de trabajo. Sin embargo, van a resistirse activamente a un cambio impuesto en el cual ellos no tengan la oportunidad de participar, porque ellos desean implementar sus propias ideas, no las de otros.

Por cuanto los líderes **halan** las carretas con un mecate, ellos pierden el contacto directo con la carreta. Deberían tener presente siempre que los que tienen las manos sobre la carreta sienten claramente cada brinco y cada movimiento —tienen un buen sentido de lo que hay que cambiar para mejorar los productos, los procesos y los servicios. Debidamente tratados, los **empujadores de carretas** llevarán las cosas a

feliz término.

## CAMBIE ESAS RUEDAS CUADRADAS

Hacer llegar la Calidad a clientes con diferentes expectativas exige una alta capacidad de respuesta, de entusiasmo, de empatía y mucho compromiso. Los líderes necesitan comunicar la visión y la misión de la organización a todo el mundo en la empresa, y tomar conciencia que gente involucrada es fuente de motivación e innovación.



También deben darse cuenta que la vista desde el frente en no es reflejo de la realidad, de como las cosas funcionan en la práctica. Si toman conciencia del panorama que la mayoría de los

empujadores de carretas ve, pueden hacerlo un poco más motivador y atractivo.

Los líderes necesitan mantenerse continuamente en la búsqueda del mejoramiento y concentrar sus esfuerzos en el desarrollo de los equipos, porque el **trabajo en equipo** es lo que mueve las carretas y la **autoestima** es lo que genera el avance y la mejora.

### NOS EMPEÑAMOS EN BUSCAR LUMBRERAS...

Pero una lumbrera llega a la empresa y en un mes está haciendo las mismas estupideces que la gente que reemplaza. Ellas preguntan: ¿Cómo se asciende aquí? ¿Qué se puede decir? ¿Qué no se puede decir? ¿Cómo se evita que lo boten a uno? Y entran en la mediocridad del medio.

Si queremos personas excepcionales debemos crear un ambiente excepcional que las nutra.

**Elena Espinal Couso,**

*Jugos DelValle, México.*