

EMPODERAMIENTO (Empowerment) “Desajustes entre la responsabilidad y autoridad” © Dr. Eliayhu Goldratt

Supongamos que usted tiene algunas responsabilidades - una suposición segura, no importa quién seas o lo que hagas. Ahora imagina que cuando intentas hacer tu trabajo (cumplir con tus responsabilidades) te das cuenta de que algunas acciones, que son absolutamente necesarias, no están bajo tu autoridad. No se te permite hacerlo sin pedir la aprobación de otra persona, que él/ella podría o no darte.

¿Crees que es justo pedirte que seas responsable de cosas que no están bajo tu autoridad? ¿Puedes tener la facultad de asumir una mayor responsabilidad, si no está en perfecta combinación con la autoridad necesaria?

Ahora usted ve la base para mi afirmación de que los desajustes entre la responsabilidad y la autoridad son el problema central que bloquea el empoderamiento efectivo. Pero mi afirmación puede ser justificada sólo si dichos desajustes son frecuentes, y si para casi cualquier persona en una organización hay por lo menos uno o más desajustes entre su responsabilidad y su autoridad. Porque, si los desajustes son esporádicos, por molestos y desagradables que sean, es difícil aceptar que pueda ser una de las razones principales que bloquean el empoderamiento, que pueda ser considerado como un problema raíz.

¿Así que son los desajustes entre la responsabilidad y la autoridad frecuentes o raros?
¿Por qué no ir y preguntar?

Bueno, no es tan simple. No es tan simple, porque resulta que la respuesta depende de lo que pedimos. Pregunte a cualquier persona si él, personalmente, sufre de dichos desajustes y casi siempre obtendrás un "sí", acompañado por más de un ejemplo.

Para verificar que ese es el caso, note que, de cierto modo, usted fue presentado ante esta pregunta cuando leyó el primer párrafo. ¿Los ejemplos de desalineación que usted sufre estallaron en su mente?

Puesto que casi cualquier persona alega que él / ella sufre de desajustes nuestra conclusión debe ser que los desajustes son muy frecuentes. Pero si le preguntas a la misma persona si las personas que dependen de él / ella sufren de desajustes entre la autoridad y la responsabilidad, su respuesta sincera es: "Rara vez".

Entonces, ¿cuál es la respuesta? Tal vez en lugar de entrevistar a la gente deberíamos mirar a los casos en que exista una interacción entre un empleado y su jefe sobre un tema específico y detallado. Una familia genérica de tales interacciones se llama "incendio": una persona acude a su jefe y exige una acción inmediata o una decisión. No es un evento raro. En realidad, la mayoría de los gerentes afirman que es frecuente al grado que más de la mitad de su tiempo está dedicado a "apagar incendios".

Ahora vamos a hacernos dos preguntas muy diferentes. En primer lugar, ¿por qué la persona está demandando una acción inmediata o una decisión? La única respuesta plausible es que el "incendio" está bajo la responsabilidad de esta persona, y por lo tanto la persona busca una solución - o por lo menos una tapadera para sus partes traseras.

La segunda pregunta es, ¿por qué la persona fue donde su jefe? ¿De verdad crees que es debido a que la persona cree que su jefe es un genio? Probablemente la respuesta más prudente es que la persona fue donde su jefe, porque la acción necesaria no está bajo la autoridad aceptada de esta persona.

Ahora es difícil escapar a la conclusión: probablemente, cada vez que una persona acude donde su jefe con un incendio, es una clara indicación de que para esta persona, sobre el tema que implica el incendio, hay un desajuste entre la responsabilidad y la autoridad de la persona. Tal vez no la autoridad formal dada a la persona, pero la autoridad con la que cuenta, la autoridad que la persona ha asumido. Y puesto que los incendios son tan frecuentes, debemos concluir que los desajustes entre la autoridad y la responsabilidad son mucho más comunes de lo que sospechamos.

Esta observación abre un sinfín de preguntas interesantes. Como ¿cómo es que hay tantos desajustes? ¿Es debido a la negligencia o debido a una razón más fundamental, la renuencia a compartir el poder, por ejemplo? ¿Cómo es que a pesar de que los desajustes son tan frecuentes, la mayoría de los gerentes están bajo la impresión de que los desajustes por debajo de ellos son raros? U otra pregunta importante: ¿Existen otras causas que prevengan o bloqueen el empoderamiento al grado en que los desajustes lo hacen - ¿hay problemas raíces adicionales?

Pero creo que, siendo prácticos, la pregunta que deberíamos abordar en primer lugar es la forma de definir los desajustes. Llegamos a la conclusión de que: "probablemente cada vez que una persona acude a su jefe con un incendio es una clara indicación de que, para esta persona, en el tema que implica el incendio, hay un desajuste entre la responsabilidad y la autoridad de la persona." Pero, ¿cómo saber exactamente cuál es la falta de alineación?, ¿cuál es la responsabilidad específica que no coincide con la autoridad específica?

La identificación de la falta de alineación.

A través de un ejemplo permítame demostrar una sencilla, pero genérica forma de hacerlo. Hace unos cuatro años, en el momento que este know-how todavía estaba en fase de rápido desarrollo, le expliqué todo lo anterior a un amigo mío, que estaba a cargo de una pequeña planta en Israel. Estuvo de acuerdo con la lógica de cada etapa (por supuesto, no sin una lucha - los dos somos israelíes).

Estuvo de acuerdo en que la falta de alineación entre la responsabilidad y la autoridad definitivamente bloquea el empoderamiento. Estuvo de acuerdo en que "los incendios" son una excelente indicación de dichos desajustes. Sin dudarlo, él admitió que los incendios son frecuentes en su planta; "El infierno, a veces pienso que corremos este

lugar con el asiento de nuestros pantalones." Pero luego insistió en que sus subalternos no sufren de ningún desajuste, "Lo que dices es muy cierto para las grandes organizaciones con las que estás trabajando Eli, pero en mi pequeño lugar me he asegurado de que todo el mundo tiene toda la autoridad que necesitan. En realidad, en todo caso, tienen demasiada autoridad y no hay suficiente responsabilidad."

Repasar otra vez la cadena lógica de causa y efecto no sirvió de nada. Él sigue sosteniendo que en su planta no hay desajustes. Estaba a punto de perder los estribos e irme, pero es un viejo y buen amigo. Así que he intentado otra táctica.

"¿Cuándo fue la última vez que cualquiera de tus personas vinieron a ti con un incendio?" Le pregunté.

"Unos cinco minutos antes de tu llegada," fue su respuesta. "Pero en realidad no era un incendio. Sólo una pregunta."

"Cuéntame", insistí.

Después cierta insistencia, tenía la historia completa.

Uri, la persona encargada de los despachos, tenía un pequeño problema. Ese día un cargamento se supone que iría donde un cliente específico. Todo estaba listo y en el muelle de carga, pero el cliente se olvidó de especificar a cuál de sus almacenes debían ser enviados los productos - este cliente tiene un almacén en Haifa y otro en Ashdod. Yosi, el administrador de cuentas de este cliente, había estado inaccesible durante tres días, por lo que no es de extrañar que Uri viniera donde mi amigo y exigiera saber qué hacer.

"No es gran cosa", concluyó mi amigo. "Le dije a Uri que esperara otro día, y mañana Yosi estará en la planta."

A continuación, resumió, "Te dije que no tiene nada que ver con los desajustes, que era simplemente un descuido por parte del cliente."

Esa no fue mi conclusión. Pensé que se trataba de un caso claro de falta de alineación entre la responsabilidad de Uri y su autoridad. "¿Qué necesidad del sistema va a estar en peligro por el incendio? ¿Cuál es el daño por el que Uri está preocupado?" Le pregunté.

Después de algunas explicaciones reacias la respuesta fue: "Los pedidos de los clientes se envían a tiempo."

"Esa es la responsabilidad de Uri?"

"Sí. Siempre y cuando, claro está, los bienes se encuentren en el andén de embarque."

Ese fue nuestro caso, así que cambié a la búsqueda de la autoridad faltante. "¿Qué regla del sistema impide que Uri apague el incendio por sí mismo?" Le pregunté a mi paciente amigo.

"No hay ninguna regla", fue la lacónica respuesta.

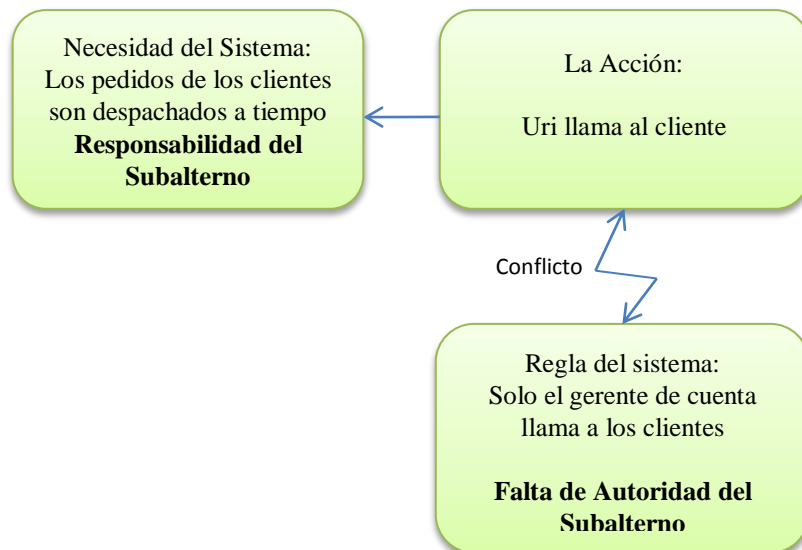
Bueno, perdimos un tiempo hasta que nos pusimos de acuerdo que hay reglas del sistema que no están escritas en ningún lugar, pero son reglas muy respetadas.

Al final le expresé la respuesta: "Sólo al gerente de cuenta se le permite llamar al cliente." Conozco muchas empresas con la misma regla, así que no me sorprendió. Lo que me sorprendió fue que mi amigo aún no veía la falta de alineación.

"¿Qué pasaría si Uri desobedecía la regla y la llamaba al cliente? ¿Habría sido capaz de enviar las mercancías hoy a la ubicación correcta sin la intervención de ustedes?"

"Sí, por supuesto."

"Así que la regla representa la falta de autoridad de Uri", pude concluir y escribí el siguiente diagrama, que resume sus respuestas, para que no tenga que repasarlo una y otra vez:



Mi amigo lo aceptó finalmente, pero parecía todavía molesto. Pensé que sabía por qué, así que, asegurándome de que ningún rastro de sarcasmo salía en mi voz, le pregunté

"¿Qué piensas acerca de esta regla que impide que Uri haga su trabajo sin molestar y pedir tu ayuda?"

"No es tan estúpido como suena", fue la respuesta defensiva de mi amigo.

Le ayudé a verbalizarlo con la pregunta "¿Qué necesidad del sistema está protegida por esta regla?"

"La necesidad de proveer al cliente con un punto de contacto. No te puedes imaginar el caos que teníamos antes de instituir la regla. No, yo no voy a renunciar a ella. Es una buena regla."

"Estoy de acuerdo," dije, y lo añadí a nuestro diagrama. Luego continúe: "¿Cuál es el menor objetivo común que ambas necesidades están tratando de satisfacer?"

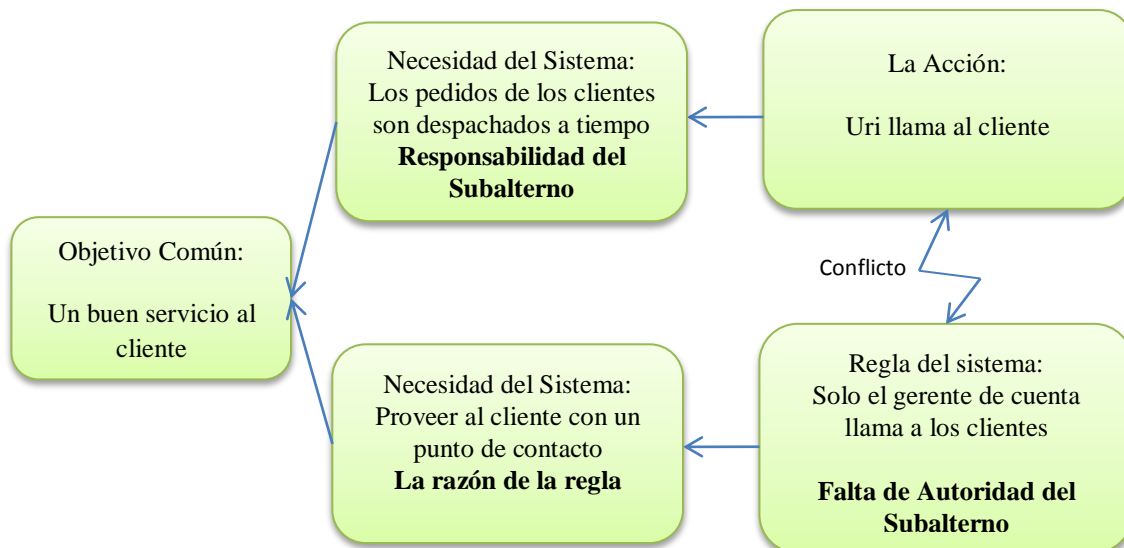
"¿Qué necesidades?"

"La necesidad de contar con pedidos de clientes enviados a tiempo y la necesidad de proveer al cliente con un punto de contacto", yo le aclaré.

"Debemos tenerlos a ambos para tener buen servicio al cliente. ¿No es obvio?"

"Por lo que parece", le dije. Y completando el diagrama le exhorté a mi amigo a darse cuenta de lo que expusimos. El desajuste no fue el resultado de la negligencia, y ciertamente no es debido a que mi amigo sea reacio a compartir la autoridad.

La desalineación era una derivada directa de un conflicto incrustado en la estructura de la compañía. El objetivo era legítimo, las dos necesidades eran muy reales y también lo era el conflicto resultante. Examine el diagrama para verlo por usted mismo:

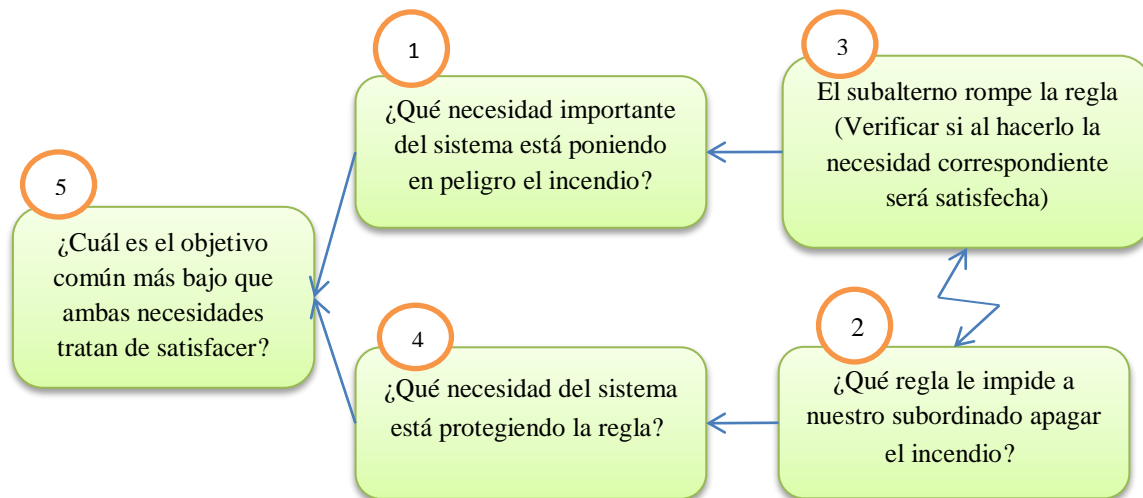


"¿Es siempre el caso?", preguntó. "Es cada desalineación el resultado de un conflicto incrustado en la estructura de la organización?"

En ese momento yo todavía no tenía la suficiente experiencia, así que mi respuesta fue: "Déjame escribirte las cinco preguntas genéricas que he usado. Cada vez que uno de tus subalternos llega a ti con un incendio, por supuesto, primero encárgate del incendio, pero luego tomate el tiempo y responde estas cinco preguntas. Por favor, hazlo en el orden

indicado por los números. Hazlo para casos suficientes, y sabrás si la desalineación es el resultado de un conflicto entre dos necesidades legítimas de la sistema”.

Y escribí el siguiente diagrama:



Él sólo lo miró, asintió con la cabeza y volvió a examinar el conflicto de Uri. Lo cual, debo decir, me irritó un poco. Aquí le estoy entregando el proceso genérico para revelar el conflicto escondido detrás de cada desalineación y él se ha quedado atascado en un no tan importante incendio en particular.

"¿Qué estás pensando?" Le pregunté.

Sin levantar la vista, respondió: "Estoy pensando en cómo manejar este incendio particular, y para este caso, y para cualquier otro incendio, y..."

"¿Y qué?" Dije con impaciencia-

"Y en cada caso", continuó hablando muy despacio. "En cada caso, tuve que lidiar con el incendio a través de un compromiso ad hoc, u otro. Nunca traté de hacer frente al conflicto mismo."

Me quedé callado y continuó después de un corto tiempo. "¿Será posible que la mayoría de los incendios con los que estoy constantemente lidiando provienen de un puñado de conflictos?"

Al final, resultó que su especulación no estaba tan lejos de la realidad. Ahora tenemos suficiente experiencia para saber que por cada persona hay alrededor de tres a siete desajustes entre su responsabilidad y autoridad. Estos desajustes son una fuente constante de incendios.

Mi amigo tiene cinco personas que le reportan directamente a él. Como resultado de ello, mi amigo le dedicó gran parte de su tiempo a la lucha contra incendios procedentes de cerca de dos docenas de desajustes. Pero, como dije, en ese momento yo no tenía la experiencia, así que respondió con un gruñido evasivo.

"Es aún más preocupante", continuó hablando. "Estos conflictos inherentes pueden llevar a cosas peores que solo incendios que yo pueda manejar. Me pregunto cuánto daño, por no mencionar la tensión y el tira y afloja, que los conflictos están causando. Pero, así es la vida. No veo cómo poder evitarlo."

"¿Por qué?" Me sorprendí.

"Mira", me dijo en un tono que indicaba que la discusión llegaba a su fin. "Yo no voy a cambiar la regla. Ahora, y también en el futuro, sólo el administrador de cuentas va a hablar con los clientes. Es demasiado complicado de lo contrario".

Cuando vio que no estaba de acuerdo, añadió, "Además, incluso si la cambio, crees que Uri esté muy contento de asumir más autoridad?"

Yo sabía de lo que estaba hablando - no todo el mundo quiere más autoridad. Como israelí me pasé más de un mes de cada año en las reservas. Como particular. Y acostado a la sombra de un árbol observando a los oficiales corriendo como pollos sin cabeza, siempre me he preguntado lo que motivó a la gente a asumir más autoridad. No me excluyo de hacer precisamente eso en mi vida civil, pero al menos yo no daría por sentado que todas las personas quieren ser empoderadas.

"¿Por qué no llamamos a Uri y le preguntamos?" Le sugerí.

"¿Preguntarle qué?"

"Déjame manejarlo", le dije. Mi amigo me ha conocido por mucho tiempo y por alguna razón u otra, confía en mí. Cogió el teléfono y llamó a Uri.

Eliminación de una desalineación

Mientras estábamos esperando a Uri, él me preguntó: "¿Por qué crees que Uri encontrará una solución? Él no es el hombre más brillante y dudo que vea la imagen global."

"Debido a que la solución de este conflicto es mucho más importante para él que lo es para ti", le respondí sin rodeos. "Y en cuanto a ver la imagen global, tú le vas a explicar a él, pero sólo cuando yo te lo pida, ¿de acuerdo?"

Tuve que enfatizar, porque en estos asuntos, la secuencia es de suma importancia - se expone un tema de una manera y puede aumentar la resistencia, mientras que si se desarrolla el mismo problema en otra forma se puede obtener una colaboración entusiasta.

Cuando Uri se sentó tomé el diagrama de su conflicto e inicié. "El objetivo es tener buen servicio al cliente", declaré.

Uri no respondió, si se desestima el encogimiento de hombros que, probablemente, indicaba, "Este es otro sabelotodo, con consignas de tonterías."

Con calma continué: "A fin de tener buen servicio al cliente, usted, como empresa, debe asegurarse de que los pedidos del cliente sean enviados a tiempo."

Uri todavía no dijo ni una palabra, pero sentí que él de repente se puso tenso. No es de extrañar, he tocado en su área de responsabilidad.

Ahora era el momento para realmente despertarlo. "Uri", dije: "Esta mañana no sabías si enviar a Haifa o Ashdod. ¿Por qué molestar al gerente de la planta? ¿Por qué no simplemente levantar el teléfono y llamar al cliente usted mismo?"

"¿Por qué? ¿De verdad quieres saber por qué?"

Y dirigiéndose a mi amigo fue derramando su opinión sobre la "regla". Pero él no la llamó regla, en su lugar él utilizó un lenguaje mucho más vivo (no se necesita mucho para provocar un israelí).

He logrado lo que quería. Ahora no se trataba de un conflicto del sistema, algo que puede ser desechado como "así es la vida." Ahora Uri lo tomó como su conflicto. Y a juzgar por sus emociones, uno bastante inquietante. Así que tranquilamente me dirigí a mi amigo y sugerí que explicase por qué la regla tiene sentido, que explique la "imagen global".

La explicación no era lo que esperaba. Siendo un extraño, yo visualicé "proporcionar al cliente con un único punto de contacto" como algo que ayuda al cliente. Pero eso no fue la explicación de mi amigo.

"Mira Uri", dijo. "Si permitimos que todo el mundo hable con el cliente, tu sabes bien lo que sucederá. Todo el mundo le dice al cliente cosas diferentes, y luego el cliente confundido escoge algo que una persona le dijo, lo combina con algo más que alguien más le dijo y nos encontramos en un verdadero desastre."

Uri no parecía impresionado. Él le cortó con impaciencia: "¿De qué estás hablando? ¿Quién va a decir nada al cliente? Sólo necesito preguntarle algo al cliente, no le digo nada. ¿Cómo se puede confundirlo preguntando? Si se me hubiese permitido hacerlo, podríamos haber enviado hoy, a tiempo. Ahora vamos a llegar tarde, y yo te digo, conociendo a Yosi, él no estará aquí mañana tampoco. "

Mi amigo y yo nos miramos. Uri tenía un punto.

Lentamente mi amigo dijo: "Déjame entender. Lo que sugieres es que cada vez que te falta información que no se puede conseguir de otra manera, cuando lo necesites, ¿entonces tú deberías poder llamar al cliente y preguntar? ¿Sólo solicitar la información que falta, no decirles nada? "

"Sí, eso es todo. ¿Cuál es el problema?"

Mi amigo es un gerente con experiencia, por lo que respondió: "Déjame pensarlo".

Uri se fue murmurando: "¿Qué hay que pensar?"

Volviendo a mi amigo, le pregunté: "¿Esperas algún problema con el gerente de cuenta?"

"Con Yosi?" se echó a reír. "Cuando tenemos un envío tardío, ¿quién crees que recibe la llamada de teléfono del cliente furioso? No tendré ningún problema para conseguir un acuerdo con Yosi. Pero tengo que obtenerlo antes de realizar esta excepción a la regla, y no después".

"Bien", concluí. Y observando mis pies para salir, resumí, "Has eliminado la falta de alineación, y de ahora en adelante no tendrás que lidiar con este tipo de incendio. ¿Por qué no lo haces de forma sistemática? Hazlo cada vez que uno de tus subalternos vengan a exigir una decisión o acción?"

"Ojalá pudiera", suspiró.

Volví a sentarme. "¿Por qué no?"

"Porque yo no te tengo aquí todo el tiempo."

"¿Qué tiene que ver conmigo?" Yo estaba realmente sorprendido.

"Vamos", dijo. "No voy a decir que manipulaste a Uri para llegar a una solución, pero definitivamente se lo jugó como un violín. No sé cómo hacer eso."

"¿Quieres aprender?"

"Francamente, no". Y de pie, agregó, "conozco mis limitaciones."

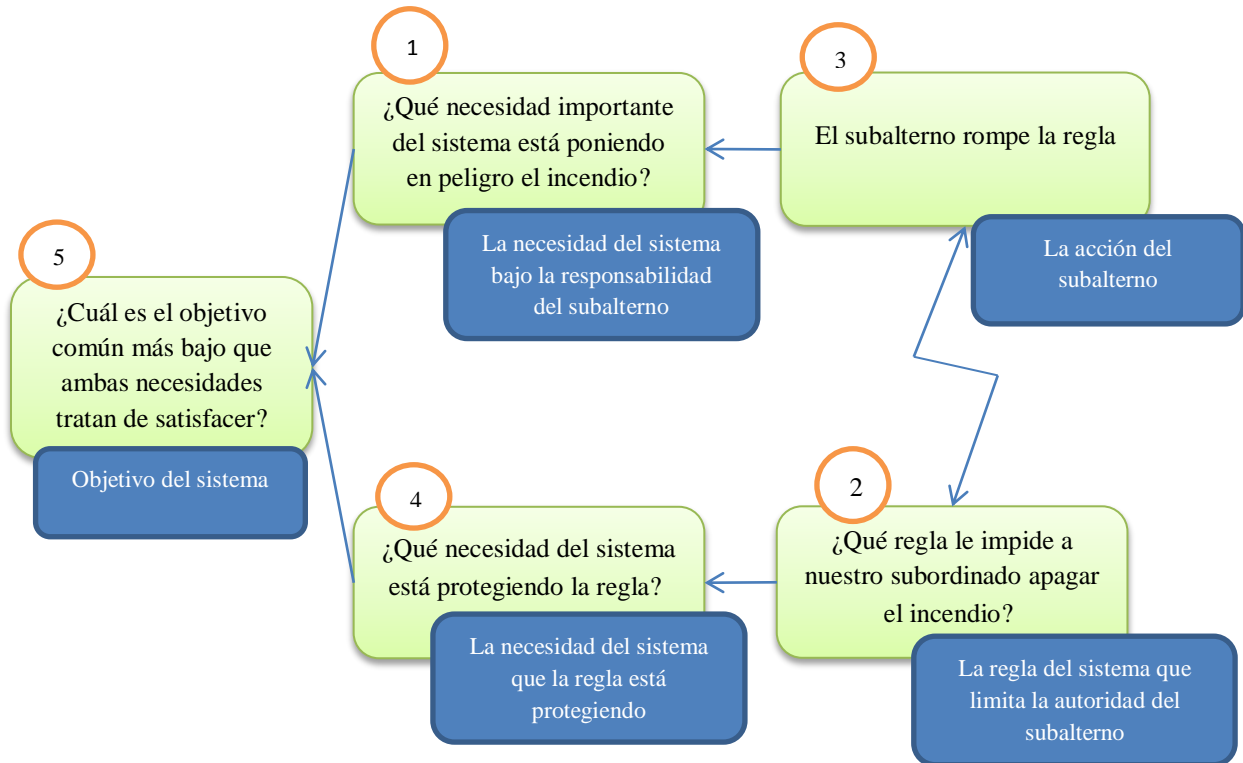
"No, no lo sabes" Lo miré hasta que él se sentó de nuevo. "Uno de tus subalternos viene a ti con un incendio," empecé a explicar el proceso genérico. "Ahora sabemos que si él vino a causa de un desajuste entre su responsabilidad y autoridad. Tú ya sabes cómo se construye el diagrama que expone el conflicto que causó la falta de alineación".

"Algo así", dijo.

Refiriéndose a la diapositiva que indica las cinco preguntas que hice, "¿Qué quieres decir, más o menos?"

"Me parece que necesito más práctica. Un ejemplo de ello no es suficiente."

Acepté y continuó: "De forma genérica, el resultado de responder a estas preguntas será..." Y escribí las respuestas en las preguntas:



"Una vez que construyas este diagrama," continué explicando, "no intentes encontrar una manera de eliminar el conflicto. Estás demasiado acostumbrado a manejar estos conflictos con compromisos ad-hoc".

Al ver que no estaba de acuerdo, alegué. "Tu aceptas los compromisos al grado que sólo hace media hora sostenías que ninguno de tus subalternos sufren de cualquier desalineación. Ellos son los que no los aceptan como compromisos satisfactorios. Así que, si no estás en un viaje del ego, llamas a tu subalterno y comienzas a exponer el diagrama.

Él asintió con la cabeza, así que continué. "Comienza siempre desde el objetivo", señalé en el diagrama. "Y entonces te mueves como las agujas del reloj. Al llegar a la tercera casilla se refieren al riesgo específico del incendio que desencadenó todo esto, y preguntas al subalterno por qué no apagó el incendio él mismo. Si te has dado cuenta, fue exactamente como yo provoqué a Uri".

"Te escabulles", sonrió. "Por supuesto que la respuesta va a ser, culparle a la regla."

"Recuerda", le advierto, "el subalterno sabe siempre que la regla hace su vida miserable, pero eso no quiere decir que él sabe la razón de la regla. De hecho, por lo general no lo sabe. Una vez que le expliques, le permites mirar a la razón con una visión fresca".

"Imparcial, ¿quieres decir?"

"No es imparcial no, en absoluto", yo sonrío. "Odia a la regla. Pero él no está grabado, al igual que tú, a aceptar la razón de ello. La combinación de una visión fresca y una fuerte emoción es poderosa."

"Ya veo", dijo pensativo. "¿Tú crees que es lo suficientemente poderoso como para llevar siempre a sugerencias razonables para eliminar el conflicto?"

"¿Qué tienes que perder? Inténtalo".

Desde entonces, miles de gerentes lo han intentado, y dicen que siempre funciona. Francamente, mis expectativas de hace cuatro años han sido superadas.

Pero no hemos terminado todavía. Todavía hay una cuestión muy importante que no hemos respondido: ¿Existen otras causas para prevenir o bloquear el empoderamiento en la medida que los desajustes lo hacen? O en otras palabras, ¿existen otros problemas fundamentales?

Si existen y somos negligentes en hacerles frente, el empoderamiento mejorará, pero no vamos a conseguir el gran avance que esperamos.

El Segundo Problema Raíz

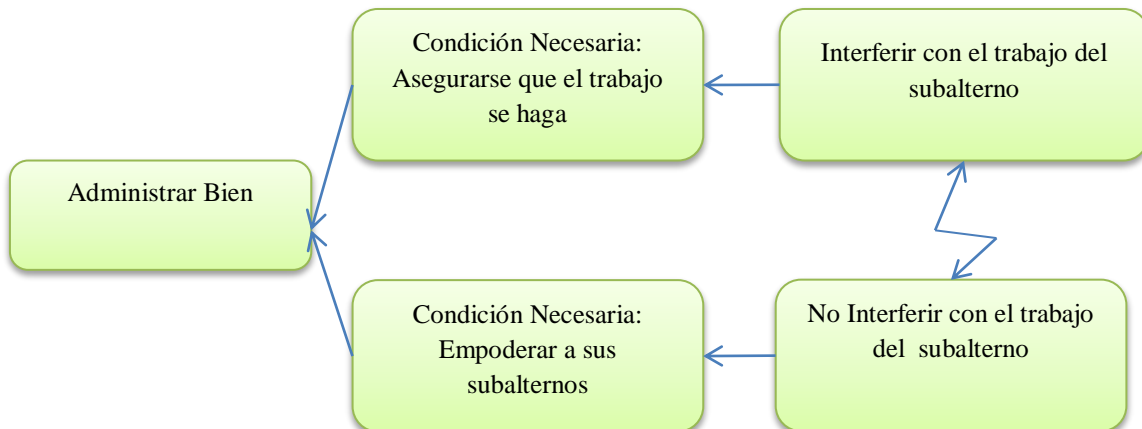
Para saber si hay o no otros problemas fundamentales debemos abordar el tema de manera más sistemática. No es suficiente proponer una hipótesis (por ejemplo, los desajustes son un problema fundamental) y validar la misma. Tenemos que profundizar más, hasta el lugar que nos permita deducir tales hipótesis de manera sistemática.

Si asumimos, (como nosotros) que el empoderamiento es una cosa deseable de tener, un buen punto de partida es el conflicto que el empoderamiento impone sobre todo gerente.

El objetivo de un gerente es, por supuesto, administrar bien. Para ello, dos diferentes condiciones necesarias se deben cumplir. La primera siempre ha estado ahí: con el fin de administrar bien un gerente debe asegurarse de que, pase lo que pase, el trabajo se haga. El reconocimiento de la conveniencia del empoderamiento dio a luz la segunda condición necesaria: Con el fin de administrar bien un gerente debe empoderar a sus subalternos.

Entonces, ¿cuál es el conflicto? Bueno, con el fin de empoderar a su gente usted no debe interferir con su trabajo. Por desgracia, a veces, con el fin de asegurarse de que el trabajo se haga, no tiene más remedio que interferir.

El diagrama siguiente es una presentación concisa del conflicto, con las flechas que representan las condiciones necesarias:



Mientras el conflicto exista no tenemos más remedio que bailar entre gotas de lluvia. Nadie está realmente feliz, ni usted ni sus subordinados. El empoderamiento está en peligro de convertirse en nada más que sólo palabras.

Así que vamos a concentrarnos en el lugar que bloquea el empoderamiento, en la observación válida de que: "Con el fin de asegurarse de que el trabajo esté hecho usted debe interferir con el trabajo del subordinado"

¿Cuál es la suposición subyacente de esta conexión lógica? O en otras palabras, ¿por qué tiene que intervenir? Debido a que el supuesto es que no pueden hacer el trabajo por sí mismos (que a menudo es muy válido). Por lo tanto, debemos concluir que la única manera efectiva para alcanzar el empoderamiento es asegurarse de que son capaces de hacer el trabajo por sí mismos.

Si ese es el caso, entonces la pregunta clave es: ¿Por qué no pueden hacerlo por sí mismos?, ¿cuál es la naturaleza del obstáculo en su camino? Hay dos diferentes respuestas válidas a esta pregunta. La primera, es que no tiene toda la autoridad requerida. La segunda es que no poseen todo el necesario know-how (saber necesario).

La primera respuesta nos lleva al problema raíz con el que tratamos anteriormente - la desalineación entre la responsabilidad y autoridad. La segunda respuesta pone de manifiesto que, como sospechábamos, existe un segundo, no menos importante problema raíz.

"Ellos no poseen todo el know-how necesario." Pero nosotros hacemos algo al respecto. En realidad, hacemos mucho al respecto. Muchas organizaciones invierten enormemente en capacitación formal, y en cada organización, en cada departamento, hay una gran cantidad de entrenamiento en el puesto de trabajo.

¿Por qué es, "que no poseen todo el saber necesario", tan frecuentemente? ¿Tal vez sea por nosotros mismos? ¿Tal vez nuestra formación carece de un ingrediente esencial? ¿Tal vez cuando tratamos de transferir el know-how necesario a nuestros subordinados nos

estamos perdiendo algo vital? O, para decirlo sin rodeos, ¡tal vez simplemente no sabemos cómo dar instrucciones claras!

No sabemos cómo dar instrucciones claras.

Permítanme demostrar a lo que estoy haciendo alusión con un relato honesto y verdadero. Yo vivo en un pequeño pueblo en las afueras de Tel Aviv. Nuestros vecinos tienen unos pocos manzanos que tenían un problema.

En la primavera, cuando las manzanas empiezan a formarse, existe un insecto que pone sus huevos en el interior de las manzanas bebés. Los gusanos entonces incuban dentro de la manzana creciendo, con un montón de producto fresco para alimentar su apetito voraz. Hay una solución que, aunque consume mucho tiempo, se supone que es eficaz. Se atan alrededor bolsas de papel de la fruta inmadura, que luego crece y madura dentro de las bolsas, protegida de los insectos.

Pues bien, nuestros vecinos decidieron probar esta solución, y le dijeron a su hija, "Pon las manzanas en las bolsas de papel." Le dieron el equipo apropiado, y la dejaron disfrutar de su tarea en el sol de primavera. Regresaron y encontraron todas las manzanas pequeñas asentadas en las bolsas de papel, en el suelo. Hasta hoy todo el mundo en el barrio atormenta a la mujer ya crecida, con la historia de la bolsa de manzanas.

Si queremos empoderar a las personas, es importante no sólo decirles qué hacer, "Ponga las manzanas en bolsas de papel." Es tan importante decirles *por qué*. Y aquí es precisamente donde vamos por mal camino.

La mayoría de nosotros no nos damos cuenta de que el *por qué* contiene mucho más que un elemento. Una parte esencial del *por qué* es explicar *por qué la acción es necesaria* - para evitar que el insecto deposite sus huevos en la manzana. Tenga en cuenta que esta explicación tampoco habría evitado el resultado absurdo.

Así que, *otro por qué* tiene que ser explicado así: *por qué se toma la acción*. En otras palabras, ¿cuál es el objetivo esperado de tomar la acción? - no encontrar la mitad de un gusano cuando mordemos una manzana madura.

Pero eso no es suficiente. Por irritante que sea, tenemos que responder al tercer *por qué*. ¿Por qué decimos que la acción va a satisfacer la necesidad en la medida que vamos a conseguir el objetivo deseado? - la bolsa de papel es suficiente para mantener alejados a los insectos. Explicando de esta manera se habría evitado el uso de bolsas con agujeros.

Si usted piensa que usted está haciendo un buen trabajo explicando a sus empleados todos los *porqués* relevantes, haga la siguiente comprobación. Busque un caso en el que dio instrucciones minuciosas y precisas. Incluso las escribió, paso a paso. Examine las instrucciones que le dieron. ¿Qué ve? Usted ve que ha detallado lo que debe hacerse y cómo debe hacerse. Se han detallado las acciones. ¿Qué pasa con los *por qué*? Sí, es probable que haya escrito el objetivo, y tal vez la necesidad de todo el procedimiento,

¿pero detalló todos los relevantes *porqués* para cada una de las acciones? Si es así, usted es una excepción impresionante.

¿Por qué hago tanto hincapié en este punto? Por varias razones. Uno de ellas, es que cuando damos instrucciones que detallan las acciones, pero no el *por qué*, la probabilidad es muy alta que a falta de los *porqués*, un subalterno patalee. Nuestra reacción entonces es detallar las instrucciones aún más.

¿Ha notado que cuanto más detalladas son las instrucciones, menor es el empoderamiento? Mientras que si damos los *porqués*, las acciones son mucho menos importantes, y el subalterno es libre de improvisar sus acciones, siempre y cuando los *porqués* son satisfechos. El verdadero empoderamiento florece.

Pero hay otra razón. Nosotros actualmente ofrecemos los *porqués*, ¿pero sabe cuándo? Cuando el subalterno mete la pata, sólo entonces se explica el *por qué*. Nosotros lo llamamos entrenamiento en el puesto trabajo. No es de extrañar que lleve tanto tiempo, el subalterno tiene que cometer muchos errores hasta que exprime todos los *porqués*.

¿Qué nos bloquea de proporcionar todos los *porqués* relevantes? No es malicia o agendas ocultas, es simplemente el hecho de que no estamos entrenados para hacerlo. No estamos acostumbrados a verbalizar a través de una meticulosa causa y efecto.

¿Es difícil aprender? No. Comience con cualquier procedimiento escrito existente en su departamento. Para cada etapa del procedimiento inserte todos los tres *porqués*. Luego, entre cada dos pasos del procedimiento inserte otro *por qué* adicional - por qué el último paso debe seguir al anterior.

Este trabajo le traerá algunos beneficios importantes. En primer lugar: probablemente, durante los esfuerzos para explicar el procedimiento (al insertar los *porqués*), usted lo modificará de manera significativa. Los muchos gerentes que lo han hecho reportan que descubrieron que al menos el 50% de los procedimientos que explicaron anteriormente contenían errores o ineficiencias importantes.

Segundo: El uso de los procedimientos que describen todos los *porqués* reducen el tiempo necesario para el entrenamiento en el puesto trabajo a menos del 10%.

Pero lo más importante, a medida que adquiera experiencia, podrá obtener el tercer beneficio: Siempre que discuta las cosas con su gente, el *por qué* comenzará a tomar protagonismo de forma natural, lo que lleva cada vez más al verdadero empoderamiento.

Conclusión

Por último, el empoderamiento es reconocido como una de las condiciones necesarias para una organización eficaz. Por desgracia, como he tratado de demostrar en este artículo, los principales problemas que bloquean o impiden el empoderamiento no son ampliamente reconocidos. Como resultado, las organizaciones no emplean técnicas sencillas y eficaces para eliminar los obstáculos que impiden el empoderamiento. Por

desgracia, lo mismo es cierto para otras dos, no menos importantes cuestiones: la comunicación y trabajo en equipo. Los problemas fundamentales no son reconocidos y las técnicas para superarlos no se han diseñado. Por el contrario, la mayoría de los esfuerzos siguen pretendiendo ganar una guerra que ya ha sido ganada - hacer hincapié en la importancia de la comunicación, el empoderamiento y trabajo en equipo. Me temo que si los problemas básicos no son ampliamente reconocidos y las técnicas para superarlos ampliamente utilizadas, la comunicación, el empoderamiento y trabajo en equipo se convertirán primero en algo que se dice de la boca para afuera y luego en una moda decadente.

Teoría de Restricciones (TOC)

La Teoría de Restricciones cambiará su manera de ver la gerencia. Mayor información la pueden encontrar en los siguientes enlaces:

<http://www.estrategiafocalizada.com>



Email: contacto@estrategiafocalizada.com

Teléfono: 593 72843294

Página web: www.estrategiafocalizada.com

Síguenos en:   