

Presentaciones Efectivas
Dr. Ben S. Graham, Jr.
Presidente de la Directiva
The Ben Graham Corporation

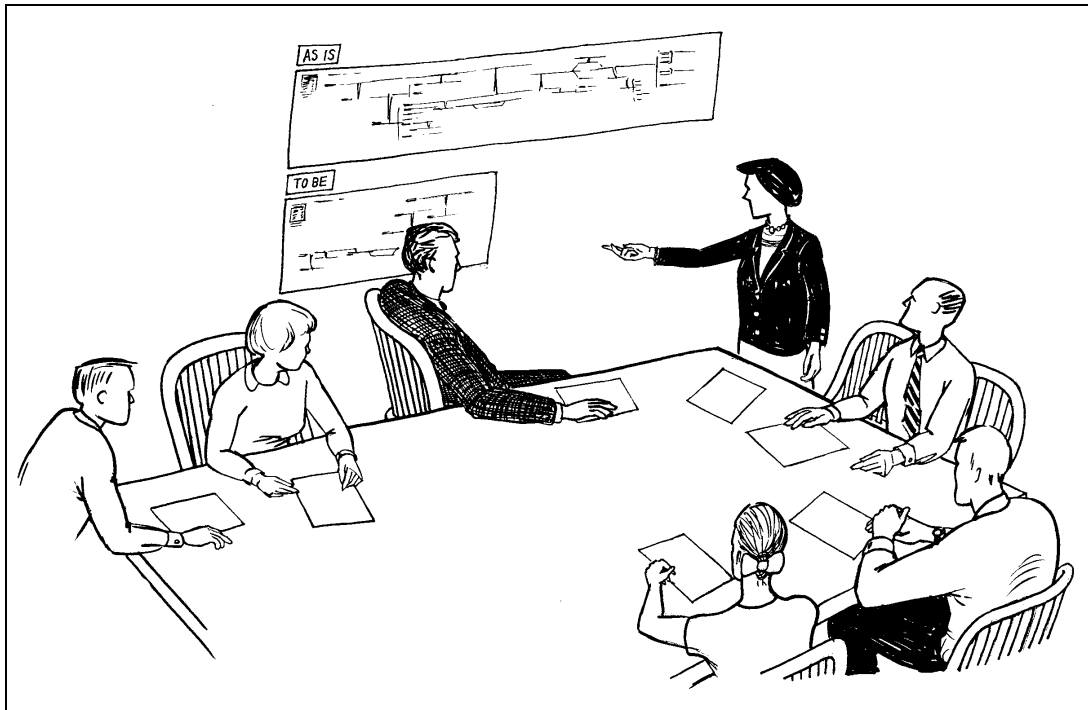
El presente artículo describe cómo elaborar la propuesta de cambio que será presentada a la gerencia para su aprobación y en la cual se ha utilizado la Metodología de Mejoramiento de Procesos de Ben Graham. El artículo cubre los siguientes tópicos:

- Algunos modelos de presentación de propuestas.
- Los fundamentos de un trabajo completo del staff.
- Cómo elaborar la propuesta de mejoramiento.
- Cómo preparar la presentación de la propuesta.

El objetivo es ayudar a obtener el visto bueno de la gerencia, sin retardos y minimizando la probabilidades de rechazo de las recomendaciones planteadas.

La Naturaleza Divergente de la Investigación

Antes de discutir la propuesta en sí, es oportuno revisar brevemente la naturaleza de la investigación propiamente dicha. La investigación tiene una característica divergente. Mientras más incurrimos en un tema, más revelaciones y complejidades encontramos. Lo que al comienzo parecía muy simple, en la medida en que emergen los detalles, se hace más interesante e involucrador. De esta manera se van descubriendo los hechos. Para quienes hacen buena investigación, este es un proceso apasionante y placentero. Por otro lado, la verdadera investigación no tiene fin.



Algunas personas tienen la falsa idea de que, después de un largo tiempo investigando un hecho, tema o tópico determinado, se llegará al final de la misma, lo cual nunca se logra. La investigación es un maravilloso viaje sin final. Esto no quiere decir que, en un momento determinado podamos detener la investigación para juntar y resumir lo que se ha encontrado. La metodología que se presenta en este artículo, explica cómo hacerlo.

Los errores más comunes

Cuando los empleados tienen la oportunidad de presentar a la gerencia sus ideas para cambiar los procesos de trabajo, generalmente llevan a cabo una preparación especial. Sin embargo, puede que no se preparen como es debido. La mayor parte de este artículo, hace referencia a la preparación apropiada de presentación de la propuesta de cambio. Antes de entrar en el tema, debemos tener en cuenta ciertas precauciones para evitar caer en errores muy comunes.

Impresionar a la Gerencia

Lo primero es evitar impresionar a la gerencia haciendo alardes de inteligencia, enfatizando caprichos y exagerando los hechos. Tanta gente recurre a estas artimañas que la gerencia ya se lo espera. La gerencia tiene la habilidad de ver más allá de los adornos. Una vez que el presentador termina su trabajo, su credibilidad sufre las consecuencias.

Proponer lo que usted cree que la Gerencia quiere escuchar

Siguiendo este mismo esquema, bajo ninguna circunstancia se deben presentar recomendaciones en las que usted mismo no cree sólo porque se piensa que la gerencia le gustaría escucharlas. Usted no debe cohibirse de presentar sus ideas sólo por el hecho de que serán desagradables para la gerencia.

Después de todo, si están utilizando la Metodología de Mejoramiento de Procesos de Graham, la gerencia les solicitó realizar el estudio porque ustedes conocen mejor que nadie el trabajo. Si el equipo está convencido, como deberían estarlo, de conocer más el trabajo que la gerencia, no tendría sentido ignorar su propio conocimiento y proponer lo que la gerencia desea escuchar cuando fueron ellos mismos los que les pidieron una solución.

Autenticidad

Autenticidad es la clave en la presentación de la propuesta. No piense que la gerencia no desea los mejor para la organización. Presente sólo lo que usted realmente cree que debe ser. Lo contrario sería predecir el fracaso. Si usted no presenta la verdad, además de mezquino, nunca sabrá qué hubiese pasado si usted hubiese tenido el valor de expresar sus verdaderas ideas.

La burocracia es producto de nosotros mismos. Nos encontramos en el medio de ella y podemos, o bien lidiar con ella, o reforzarla o podemos levantar la voz y no caer en su juego. Casi nunca los empleados tienen la oportunidad de presentar sus ideas a la gerencia. Cuando llega esta oportunidad debemos ser lo más auténtico posible.

Actitud de Indiferencia

Esta es una falla adicional. No haga la presentación con la actitud de que no le importa si sus ideas son aceptadas o no. Existe un mecanismo que la mayoría de los niños aprenden: Si no pruebo, no me equivoco.

Las organizaciones necesitan personas dispuestas a tomar riesgos, para el éxito de la organización y de ellos mismos. Las organizaciones necesitan personas apasionadas con la misión de la organización y dispuestas a contribuir y alinearse con sus ideas y con ellos mismos.

En muchos casos, los líderes corporativos le deben el éxito de sus carreras al haber asumido compromisos de éste tipo. En el pasado, ellos han jugado un papel importante en el éxito de la organización. Si usted demuestra estar dentro del juego corporativo y, sinceramente, propone lo que siente como lo mejor para la organización, usted puede hacer que los gerentes asistentes a su presentación recuerden momentos exitosos que vivieron en su época.

“Él le teme demasiado a su destino o sus méritos son muy pequeños, porque quien no se atreve, ni pierde ni gana.”
The Great Montrose (Scottish Hero, 1650)

Impetuosidad

La última precaución, no se deje llevar por una valentía ciega. Su ímpetu debe surgir de la propuesta de soluciones que han sido cuidadosa y detalladamente estudiada. Cuando las personas se involucran en el estudio honesto de sus procesos de trabajo, mantienen su valor y confianza. El secreto es tener los hechos en orden. Asegure que el contenido de su propuesta está más claro que la propia realidad y sea capaz de probarlo.

No sea Perfeccionista

No se preocupe si no tiene todas las soluciones. Deje esto para los perfeccionistas quienes se llevarán sus esfuerzos brillantes a la tumba. La perfección, como todo concepto, suena extraordinario. Sin embargo, cuando tratamos de alcanzarla van en contra de nosotros mismos. Se convierte en una amenaza y nos coloca a la defensiva. Inclusive, puede originar el rechazo de ideas muy buenas porque alguien siempre encuentra fallas. La perfección nos lleva a no tomar riesgos, y nos aparta de cualquier cosa que pueda ser controversial. Y, aún así, nunca se alcanza.

Siempre existe un detalle que investigar, una opción más que trabajar. Además, existe un elemento relacionado con el retorno de la inversión. Las ideas importantes frecuentemente aparecen al inicio de un estudio. En la medida en que pase el tiempo para implantarlas, en esa misma medida van perdiendo su valor. Si la razón por la cual no se implementan es debido a que nos detenemos en los detalles, vamos en contra del sentido común. Si somos extremistas, nunca implantaremos cambios verdaderamente importantes y prácticos ya que siempre nos detendremos en detalles inconsecuentes. Esto es muy común en las burocracias.

¡Desperdicio de tiempo!. Sea capaz de demostrar que el verdadero progreso puede ser alcanzado. Para probarlo, tenga los hechos a la mano. Conozca lo fundamental y siga adelante.

En Lugar de ser Perfecto, Hágalo Mejor que Nunca. En lugar de buscar la perfección, el equipo debe orientarse a simplemente hacer las cosas mejor antes. Esto no es difícil. La gente lo hace diariamente. Disminuir el tiempo de procesamiento de días a minutos, eliminar totalmente las tareas innecesarias, etc. Pero, esto es un tema que precede a la preparación de la propuesta. La razón por la cual tocamos este tema es porque el equipo de trabajo frecuentemente tiende a pensar en la perfección ya mencionada en el párrafo anterior.

Trabajo Completo del Equipo

El Trabajo Completo del Equipo es un método que se utiliza para reportar a la gerencia las conclusiones a las que se llegaron durante el estudio. Es una manera de reconocer que la gerencia tiene su tiempo limitado y está diseñado para que los gerentes, de una manera fácil, rápida y precisa, comprendan lo que se propone y tomen las decisiones pertinentes.

Existe dos reglas para realizar el Trabajo Completo del Equipo:

1. Limitar el reporte a una página.
2. Estar presente cuando el reporte es presentado.

La manera en que estas dos reglas se combinan, para producir resultados es la siguiente:

Limitar la presentación a una página

La presentación debe estar limitada a una página por lo siguiente:

1. Se aprovecha el tiempo limitado de los ejecutivos
2. La solución incluye experiencias y habilidades especiales.
3. Se evita que la decisión final se tome sólo en base a lo que se puede recordar.

Tiempo de la Gerencia

Los líderes simplemente no tienen tiempo para profundizar en los hechos y figurarse todo por ellos mismos. Si una parte del trabajo del equipo se completa y se entregan los detalles del estudio a los líderes para su revisión y toma de decisiones, el líder tendrá que rehacer el estudio lo cual sería imposible. En este caso, o la decisión se pospone repetidamente o los detalles serán ignorados.

Los detalles son para ser trabajados por el equipo. Las personas o staff escogidos para hacer el estudio deben poseer la experiencia y destrezas más apropiadas para hacerlo. Esto no significa que ellos son mejores que los gerentes. Esto simplemente significa que la experiencia de trabajo que ellos han tenido es relevante para el estudio. Son personas que trabajan en las actividades básicas de la organización, llenando ordenes, hablando con clientes, etc., y conocen mucho más sobre lo que está pasando que la alta gerencia.

Evitar tomar la Decisiones basadas en lo que se puede plasmar en el papel

El elemento más relevante utilizado en el estudio es la experiencia de las personas que realizan el estudio. Esta experiencia no puede reflejarse en un papel. Lo que puede ser transferido al líder es lo que se puede escribir o dibujar. Si un equipo formado por cinco personas resuelve un problema ofreciendo al proceso su experiencia en un trabajo específico y tienen un promedio de cinco años de experiencia en el trabajo, esto representa un cuarto de siglo de experiencia de primera mano, lo que no puede ser transferida a otra persona.

(Relacionado con este último punto, no crea que la experiencia de los empleados es trivial y debe ser ignorada. Este tipo de pensamiento puede llevar a una burocracia malsana ya que se toman decisiones conscientemente que están lejos de la realidad.)

Presencia

Una propuesta limitada a una página, no es suficiente para responder a todas las preguntas que tienen los gerentes. Por otro lado, presentarles toda la información que necesitan sería inaceptable y tomaría mucho tiempo, aún cuando los ejecutivos estén completamente familiarizados con la organización de los datos. Sin embargo, candidatos a líderes corporativos tratarán de aprovecharse estudios realizados por otras personas, lo que está muy lejos de un liderazgo. El equipo que realizó el estudio completo debe llevar los datos que soportan la propuesta incluyendo, por supuesto, su experiencia. El líder, comandante, director, administrador, etc. dirige las preguntas al equipo y si los miembros del mismo son personas con experiencia relevante, quienes han conducido el estudio de manera correcta, las decisiones pueden darse rápidamente. Se hace obvio que los hechos han sido abordados y que las personas que realizaron el estudio conocen mucho más sobre los hechos que aquellas que hacen las preguntas durante la presentación.

Los miembros del equipo responden con facilidad a la mayoría de las preguntas. Ocasionalmente, alguna pregunta requiere revisar los datos que la soportan. Cuando una situación así se presenta, las personas que ensamblaron dichos datos los identificarán rápidamente y producirán una respuesta inmediata. De esta manera, los que tienen el poder de decisión obtienen cualquier detalle necesario, rápida y fácilmente.

Recomendaciones para escribir la propuesta en una página

Utilizar gráficos

Los gráficos del proceso que fueron usados para organizar los datos del estudio son utilizados para generar la propuesta. Si estos gráficos se presentan detallados, en secuencia y claros, prácticamente conforman la propuesta por sí solos. El proceso de escribir la propuesta se convierte en una comparación visual del proceso actual con el proceso propuesto. Al existir una lista de las diferencias ya se tiene un listado de los cambios específicos. De esta manera, escribir la propuesta utilizando gráficos es fácil. Sin embargo, si los gráficos no están listos, escribir la propuesta puede convertirse en una pesadilla.

No al absolutismo (“todo o nada”)

En la medida en que listamos nuestras recomendaciones, pareciera que cada una de ellas podría ser aceptada o rechazada por sí misma. Esto es el resultado de que nuestros gráficos operan a un nivel elemental. Sería una desventaja considerable para nosotros si la gerencia cree que nuestra propuesta es un paquete de todo o nada. En este caso, la decisión dependerá de elementos más débiles de nuestra propuesta o la gerencia, innecesariamente, aceptará cambios que no desean en orden de obtener algo que quiere. Así como nosotros requerimos que los miembros de nuestro equipo se involucren completamente en el estudio y apliquen al máximo sus habilidades, cuando llegamos al momento de la presentación de la propuesta y le toca el turno de la gerencia, deseamos que esta misma gerencia se involucre completamente en la decisión, haciéndolo de la mejor manera. La gerencia demuestra su compromiso cuando se toma el tiempo necesario para revisar cada recomendación y aprueban las que ellos consideren mejor.

Seleccionar la mejor alternativa

Frecuentemente, durante el estudio de los cambios, el equipo encuentra diferentes vías para alcanzarlos. No todas las alternativas se presentan a la gerencia. En su lugar, el equipo seleccionará aquella que consideran la mejor para alcanzar cada cambio. Esto puede hacer una gran diferencia en la complejidad de la propuesta. De hecho, si una propuesta incluye diez cambios y el equipo tiene cinco diferentes vías para llevar a cabo cada uno de ellos, la diferencia está entre presentar los diez cambios para su aprobación o rechazo ó las cincuenta alternativas para aprobar hasta 10 o rechazar al menos 40. Si cuando las diez recomendaciones son discutidas y una o dos de ellas son rechazadas habrá tiempo suficiente revisar el resto. Pero, esto significa que nosotros presentamos cuatro opciones por cada una de los cambios rechazados, evitándose la discusión de aquellas opciones donde el cambio es percibido como el mejor por el equipo, sean los cambios aceptables para la gerencia.

Estimar los beneficios

Después de escoger la mejor alternativa, estimamos los costos y beneficios a incurrir para cada uno de los cambios. El equipo elabora una lista con las recomendaciones en una hoja de trabajo en donde se calculan dichos costos para cada uno de los cambios. Después, el equipo analiza cada recomendación, investiga precios, mide el tiempo que será ahorrado, etc. Con frecuencia, esta parte del estudio es divertida ya que las cantidades resultantes vienen a representar el valor de sus ideas. Finalmente, se totaliza hasta llegar a lo fundamental.

Elaborar el primer borrador

Las siguientes recomendaciones ayudarán a elaborar el primer borrador: Primero, designe una persona para elaborar el borrador el cual es una lista de oraciones que describen los cambios que el equipo ha estado trabajando. Normalmente, los cambios están anotados en el orden en que serán implantados durante el proceso y, en el margen de la página al lado de cada recomendación, se escribe a lápiz el nombre del miembro del equipo cuyo trabajo se verá más afectado por el cambio. Esta persona realizará la última revisión de ese cambio en particular y lo leerá durante la presentación.

El borrador no debe ser elaborado por el equipo en conjunto. Esta práctica puede llevar a la frustración. Las herramientas de análisis utilizadas en el estudio generan las oraciones de la propuesta, por lo tanto, es suficiente tener a una sola persona elaborando los gráficos y el borrador.

Elaborar la propuesta final

La propuesta final debe ser elaborada por el equipo en conjunto. Los miembros del mismo revisan el borrador y re-elaboran la propuesta en grupo. Aún cuando esto toma cierto tiempo, no es nada comparado con elaborar la propuesta cada uno por separado. Regularmente, el re-elaborar la propuesta requiere de dos pasos: Primero, se efectúan varias discusiones y, ocasionalmente, emergen las preocupaciones. Esto se hace línea por línea. Las palabras son rebatidas, cruzadas, sustituidas, etc. Luego, a las personas cuyos nombres están escritos a lápiz, al lado de las recomendaciones, se les pide revisarla. Usualmente, esta segunda parte se lleva pocos minutos y los miembros del equipo las leen de nuevo. La lectura fluye rápidamente pero siempre se da una pequeña discusión. El grupo siente que ya están por finalizar, la actividad se hace más interesante.

Surgen las Preocupaciones

Durante la revisión de la propuesta emergen las preocupaciones. En ese momento, cuando se va a solicitar la aprobación para implantar los cambios, los miembros del equipo comienzan a preguntarse cómo reaccionará la gerencia. El equipo podría estar tan convencido de una reacción negativa a una recomendación en particular que se ven tentados a no incluirla. “¿Por qué preocupar a la gerencia?, “Esto sólo los disgustaría.”. (Hicimos referencia anteriormente como una de las fallas: proponer lo que usted cree que la gerencia quiere escuchar). En este punto de la propuesta es cuando las equivocaciones son más propensas a ocurrir.

Para superar estas dudas se debe enfatizar el porqué se está realizando el proyecto. La gerencia les ha solicitado proponer lo que el equipo considere lo mejor. No ha solicitado tratar de adivinar lo que la gerencia quiere escuchar. Si el equipo considera que hay que hacer un cambio, lo debe recomendar. Lo que ellos piensan que es lo que la gerencia quiere no tiene base.

Si el equipo recomienda cosas que ellos mismos no creen, lo peor que puede pasar es que la gerencia las apruebe. Si esto ocurre, tendrán que trabajar en algo que el mismo equipo sabía que no funcionaría pero que lo recomendaron. Por otro lado, si ellos recomiendan lo que realmente creen, no importa si la gerencia lo acepta o lo rechaza, habrán hecho su trabajo. Sin embargo, lo mejor que puede pasar es que las recomendaciones hechas con honestidad sean aceptadas y esta aceptación nunca pasaría si la gerencia no tiene la oportunidad de escucharlas.

Medir el Tiempo de Lectura y Ensayo

Después de re-elaborar la propuesta, es recomendable proceder a practicar su lectura, completa y sin interrupción. Esta práctica ayudará a:

- Sentirnos satisfechos. Leer la propuesta completa nos da la impresión de que la tarea encomendada ha finalizado. Frecuentemente, justo antes de preparar la propuesta, el equipo tiene la impresión de que nunca finalizará porque el trabajo se hace cada vez más complicado. Después de leerlo, se dan cuenta de que han logrado juntar todas las partes y tienen una propuesta sólida.
- Al medir el tiempo que tomará la presentación, el equipo está en capacidad de informar a la alta gerencia cuanto tiempo tomará la presentación. Esta información del tiempo le da a la alta gerencia la oportunidad de comprometer al resto de la gerencia a planificar su tiempo y escuchar la presentación sin interrupciones.
- Es una excelente ocasión para practicar ante una audiencia menos exigente. Particularmente para aquellas personas que se sienten nerviosas de leer ante su jefe o el jefe de su jefe. De hecho, si algún miembro del equipo está especialmente nervioso, podríamos repetir la lectura de la presentación cuantas veces haga falta para adquirir confianza. Nunca se debe recurrir a que otra persona lea la parte que no le pertenece. Es muy importante que las personas que leen las recomendaciones sean aquellas que tienen más credibilidad, los que pueden hacer que estas funcionen. (Esto se cubrirá más detalladamente en “Escenificando la propuesta”, ¿Quién hace la presentación?).

El objetivo principal de escenificar la propuesta es facilitar a la gerencia la tarea de realizar una selección racional en cuanto a las recomendaciones. A continuación, mencionamos algunas de las cosas que ayudarán:

Asistencia

A la presentación deben asistir aquellas personas que están relacionadas, supervisan y controlan las áreas afectadas por el cambio. Un gerente de alto nivel (cuya autoridad alcanza al proyecto) y el líder del equipo se sientan a la cabecera de la mesa para co-facilitar la reunión. El resto de las personas se sientan alrededor de la mesa de tal manera que se puedan ver unos con otros. Se debe tener cuidado en ubicarlos, evitando que los miembros del equipo queden en un lado y los gerentes en el otro. Si no pensamos en esto con anticipación, después será muy difícil cambiarlos de posición lo que crearía un sentido de “nosotros y ellos”. En esto, estamos juntos y se debe actuar como tal.

Esta distribución puede ser arreglada muy fácilmente haciendo que los miembros del equipo lleguen con antelación y se distribuyan en la mesa. Regularmente, hay un miembro del equipo y un gerente por cada área afectada el número de personas es par. Todo lo que se debe hacer es que los miembros del equipo se sienten una silla de por medio. Cuando lleguen los gerentes se sentarán entre los miembros del equipo. Cuando se dan las conversaciones, en cada caso habrá alguien que apruebe o rechace las recomendaciones hablando con alguien que trabajó en el proyecto.

¿Quién hace la presentación?

Es importante que la presentación la efectúen las personas que idearon los cambios y harán que éstos funcionen si son aprobados. No sustituya por un presentador profesional o alguien con credenciales no relacionadas con las recomendaciones. En las burocracias, esta práctica es frecuente: solicitar que la presentación la realicen personas con un perfil más alto que los miembros del equipo. Algunas veces, ocurre porque los miembros del equipo se sienten apenados de hacer la presentación, otras veces, porque se quiere utilizar el poder de persuasión de una persona que goza del respeto de la gerencia. También puede deberse a una combinación de estos factores, reforzándose uno a otro.

A pesar de estas razones, el resultado es una presentación con una persona que no tiene el conocimiento que poseen los miembros del equipo. Sería una vergüenza hacer un estudio enfatizando los hechos y luego no darle importancia a esos mismos hechos para tomar una decisión. Si los miembros del equipo están muy nerviosos por la presentación, existen estrategias que se pueden aplicar para reducir la tensión, por ejemplo, ensayar con anticipación, no obligar a los miembros a levantarse para leer la propuesta si se sienten muy incómodos, ubicar la propuesta que van a leer sobre la mesa, frente a ellos. Pero, haga que sean las personas adecuadas las que lean la propuesta y hagan la presentación.

El tema de la integridad se presenta nuevamente. Para la gerencia, integridad significa escuchar de alguien la promesa de “Si ustedes aprueban esto, yo haré el trabajo” y no escuchar “Esto es lo que sus empleados deben hacer”.

Distribución de la propuesta impresa

Cada persona debe disponer de una copia de la presentación. En la medida en que leen, tomarán notas y estarán listos en la parte más importante: la discusión.

Es recomendable distribuir la propuesta justo antes de comenzar la reunión y no con anticipación. Con esto cumplimos con la regla del Trabajo Completo del Equipo. Para no hacer perder el tiempo de la gerencia, es recomendable la lectura de la propuesta conjuntamente con los miembros del equipo. De esta manera, los gerentes puedan tener una respuesta rápida a sus preguntas, sin tener que leerlas antes, preocuparse y llegar a respuestas por sí mismos, o lo que sería peor, llegar a conclusiones de antemano, sin la ayuda de los hechos. Una vez más, se ha realizado un trabajo cuidadoso con los hechos para llegar a una solución, no se deben ignorar cuando llega el momento de la decisión.

Agenda

Las recomendaciones sobre la agenda de la presentación son las siguientes:

- Duración: Regularmente de una hora.
- Realizarla el día y la hora en que los gerentes y miembros del equipo están disponibles.
- La apertura debe ser hecha por la alta gerencia .
- La lectura formal debe ser realizada por la gerencia
- Discusión de la gerencia y el equipo.
- Asignar un líder de implantación.

Apertura de la Reunión

La persona de mayor rango debe hacer la apertura de la reunión. Esta persona también participará en la reunión y debe ser una persona con suficiente autoridad sobre todo el proyecto.

Antes de iniciar la reunión, el líder del proyecto revisa la agenda con este gerente de tal manera que el gerente esté preparado para hacer la apertura con palabras como las siguientes:

- Vamos a comenzar. Nuestra agenda es.
- El equipo leerá la propuesta sin interrupción.
- El tiempo está calculado y la lectura tomará menos de un minuto.
- Al concluir la lectura, pasaremos a la discusión.
- Después de la discusión, pero antes de cerrar, quisiera revisar la lista de recomendaciones y tomar una decisión sobre cada una de ellas.
- Nuestra decisión podría ser alguna (s) de las siguientes alternativas:
- Aceptada.
- Rechazada.
- Si alguna recomendación requiere más análisis, será asignada a uno de ustedes (al gerente que le corresponda, dependiendo de la recomendación específica) para revisarla. Si después de cinco días no está lista para aprobación, la rechazaremos. No queremos retardar los beneficios que podemos obtener del estudio. Al llegar a este punto, el gerente con mayor rango le da la palabra al líder del proyecto quien comparte el liderazgo de la reunión para hacer el cierre.

Lectura Formal

Por lo general, la lectura formal de la propuesta se realiza en unos pocos minutos ya que se trata de una sola página. En las burocracias, durante la lectura puede que haya un poco de tensión, pero esto

no representa un problema. Nuestro objetivo es aliviar esta tensión, ser claramente auténticos y proponer lo que realmente creemos y tenemos dominio de los hechos. Si cumplimos, contagiaremos nuestra confianza a la gerencia y obtendremos la aprobación necesaria.

Discusión

Tan pronto como finaliza la lectura formal, comienza la discusión. En este punto es dónde verdaderamente se vende el proyecto. La gerencia reconoce que las que han trabajado durante años, cuarenta horas a la semana, conocen más sobre el trabajo a mejorar que ellos mismos y que cuando tienen la oportunidad de recomendar cambios en la forma en que realizan su trabajo no lo hacen pensando en trabajar menos y obtener más recompensas. Por el contrario, estas personas requieren cambios que involucran más retos y responsabilidades de las que tenían anteriormente.

Cuando esto ocurre en una organización, crece más allá de la burocracia, en la única forma en que puede hacerlo: por la actuación responsable de empleados quienes al tener la oportunidad, deciden hacer la diferencia. El próximo paso en el camino es avalar la propuesta todos juntos. Se harán las asignaciones presupuestarias para realizar el estudio, mejorar los métodos de trabajo y designar a las autoridades que van a llevar adelante los cambios y hacer lo que se tiene que hacer. Sin embargo, primero los empleados deben obtener el visto bueno y el respeto necesario. Lo planteado anteriormente, ayuda a alcanzar el éxito en la presentación..

Decisiones

Cuando la reunión está a punto de comenzar o finalizar, la alta gerencia toma el control de la reunión para tomar decisiones. A veces, esta actitud sorprende a gran parte del resto de los gerentes quienes no están acostumbrados a tomar decisiones en el mismo momento en que presenta una propuesta. Sin embargo, frecuentemente lo hacen debido a que:

La mayoría de las decisiones están relacionadas con cambios que le son indiferentes.

La gerencia se muestran indiferente porque la mayoría de las propuestas de cambio involucran detalles que están subordinados a las cosas en que realmente deberían enfocarse (llenado de formas, tiempos de entrega, etc.)

Se hace obvio que el equipo ha trabajado a profundidad los detalles. De hecho, empieza a reconocer que los miembros del equipo tiene más conocimiento sobre los detalles del trabajo que la gerencia, por lo que deberían ser los trabajadores los que tomen las decisiones. Es obvio que:

- Los miembros del equipo ya tiene un panorama de los cambios.
- Ellos desean hacerlo.
- No me importa, de una manera o de otra.
- ¿Por qué no debería estar de acuerdo?

Para muchos, esto representa un cambio mayor en la actitud corporativa ya que, a través de los años, se habían resistido a los cambios. De actitudes que iban desde “Si funciona, ¿Por qué cambiar?” o “Si no está roto, no lo arregle” pasan a “Si ellos quieren hacerlo, no me importa, ¿Porqué no? A pesar de tratarse de cambio mayor en la actitud corporativa, lo aceptan fácilmente debido a que:

- Es obvio que el estudio se realizó al detalle.

- La gente que recomienda los cambios sabe de qué están hablando.
- Los cambios en sí mismo tienen sentido.

La alta gerencia analiza cada recomendación. Aquellas que son claramente favorables o aquellas en las cuales la gerencia se ha mostrado indiferente son aprobadas. Las recomendaciones que son claramente inaceptables, por su efecto sobre la gerencia, son rechazadas. Y, aquellas que caen en el medio, donde un gerente en particular se siente afectado y no está listo para decir sí o no, le son asignadas para pensarlas en un período de tiempo de cinco días. En este caso, el equipo tiene cinco días para convencer al gerente de aceptar la recomendación en cuestión, tal como se presentó o con modificaciones. Si ellos son incapaces de convencer al gerente dentro de este tiempo, esa recomendación es rechazada.

Generalmente, la reunión finaliza en euforia. Los miembros del equipo llegan a la reunión preocupados sobre cómo serán recibidas sus ideas. Al final, se sienten aliviados. Típicamente, del sesenta al ochenta por ciento de las recomendaciones son aceptadas. Por otro lado, los gerentes llegan a la reunión preocupados, desconocen los cambios, no saben si serán perturbadores, difíciles para su grupo. Inclusive llegan a pensar en la posibilidad de perder su autoridad. Al presentarse los cambios, desaparecen las preocupaciones. Los cambios parecen simples, frecuentemente pequeños, sin embargo, tienen un gran impacto en el funcionamiento de la organización..

La tarea del líder de implantación

Un detalle más es importante considerar después que la decisión es tomada pero antes de terminar la reunión. Se refiere a la tarea de Líder de Implantación. Esta persona encabezará el esfuerzo de poner los cambios a funcionar. Con frecuencia, la persona escogida es la misma que sirvió como líder del proyecto durante el análisis porque las razones que hicieron a esa persona la más adecuada para liderizar el proyecto son las mismas que llevan a seleccionarla como líder de la implantación. Necesitamos a una persona que conozca sobre el trabajo, cuyas tareas regulares son críticas para el proceso y tiene el respeto de sus compañeros. Esta designación ha sido discutida con la alta gerencia con anticipación. La alta gerencia lo lleva para discusión o como anuncio. El hecho de que la reunión termine con una persona encargada de la implantación significa que ya es un hecho.

Resumen

Este artículo respeta el tiempo de los gerentes y enfatiza la importancia de la experiencia y juicio de los empleados. El artículo también ofrece los detalles necesarios para guiar a los líderes y coordinadores del equipo en el proceso de la realización de un proyecto en conjunto y, la presentación de las recomendaciones de una manera clara y sucinta para la gerencia. Cuando se utiliza bien la metodología, es más fácil para los gerentes el aceptar las recomendaciones que han sido preparadas y presentadas por sus empleados. A través del tiempo estos métodos nos ayudarán a acabar con la burocracia y aumentar responsablemente la construcción de organizaciones sólidas.