

# Los 4 problemas crónicos en las organizaciones

Si quisiéramos transformar nuestra organización de forma significativa, no bastaría con tener procedimientos más eficientes, aumentar considerablemente las prestaciones de los colaboradores, contar con nuevas y mejores tecnologías, y aumentar el número de empleados. Definitivamente, estos elementos producirían una mejora significativa, pero no una transformación extraordinaria. Si queremos revolucionar cualquier institución humana tenemos que trabajar en su cultura, cambiar los paradigmas de las personas que participan dentro de ella, transformar el ADN organizacional. Ese es un verdadero cambio de raíz, y también un verdadero desafío.

Estudios recientes realizados por Franklin Covey revelan que los 4 problemas que impiden a las organizaciones convertirse en organizaciones grandiosas son:

- 1 Ambiente de poca confianza.
- 2 Falta de claridad de propósito.
- 3 Sistemas desalineados.
- 4 Talento subutilizado.

Estos problemas son llamados crónicos por el Dr. Stephen Covey, debido a que se esparcen dentro de la organización, crecen, maduran, obstaculizan el sano desarrollo y representan mucho esfuerzo combatirlos y eliminarlos; sobre todo, cuando se ha vivido con ellos por mucho tiempo. Muchas veces son ignorados,

porque el grupo de trabajo está consiguiendo resultados aceptables. Sin embargo, el no atacarlos, tarde o temprano cobrará la factura a la organización.

Para combatirlos de raíz, las organizaciones tienen que trabajar con los principales responsables de la cultura organizacional, sus líderes.

Los líderes deben ser personas que inspiran confianza, clarifican el propósito, alinean sistemas y liberan el talento, es decir, que tienen las cualidades opuestas a los problemas crónicos. Estas deberían ser sus características principales. Si buscamos transformar el ADN organizacional, se tiene que trabajar en las competencias suaves de los mandos medios y la alta dirección en primer lugar. Las habilidades humanas y de liderazgo son cada vez más el distintivo clave de la gerencia en las organizaciones grandiosas.

Estudios de CEI REsearch revelan que el 51% de las personas no confía en su actual jefe y 8 de cada 10 personas en México afirma que no se puede confiar en los demás. Según Gallup, 86% de las personas en las organizaciones se sienten subutilizadas a nivel global. El XQ de Franklin Covey dice que sólo el 24% de las personas saben cuáles son las 3 metas principales de la organización y sólo el 36% de los gerentes toman tiempo diario a identificar y establecer actividades alrededor de las metas más importantes de sus equipos. Todos estos datos nos muestran cuan arraigados están los 4

---

## Contacto

Citlaltepetl 24, Piso 1  
Hipódromo Condesa  
06100, México, D.F.  
Teléfono 5584 0266

[www.promanagement.com.mx](http://www.promanagement.com.mx)

problemas crónicos en el interior de las organizaciones y en la cultura laboral de las personas.

¿Qué pasaría si una empresa se determina a combatirlos? ¿Qué sucedería si una organización se enfoca en construir un ambiente de alta confianza, en promover la claridad de metas y objetivos, en enfocar a la gente en sus más altas prioridades y en liberar todo el potencial humano? Indudablemente verían una transformación extraordinaria.

Pensemos en Google, la revolucionaria empresa de internet dirigida por Eric Schmit y fundada por los colegas de Stanford Sergey Brin y Larry Page, que genera ganancias por encima de los 20 billones de dólares al año y que cuenta con casi 20,000 empleados. ¿Qué ha hecho tan sólida esta empresa en tan sólo 11 años? ¿Por qué cada vez más personas sueñan con un día trabajar en Google? ¿Por qué cada vez más personas estudian el interior de la compañía y buscan imitarlos? Simplemente porque Google tiene una cultura revolucionaria. Si la miramos bajo la luz de los 4 problemas crónicos, no tienen ninguno. Al contrario, sus fortalezas son exactamente lo que contrarresta estos problemas.

En el 2008 el nivel de confianza de los líderes de Google era del 98%, según el Great Place to Work Institute, y obtuvieron el galardón de ser el mejor lugar para trabajar en Estados Unidos por el mismo instituto. La misión de Google es muy clara para todos: “Organizar la información mundial para que resulte universalmente accesible y útil”. Todos los empleados tienen que dedicar 30% de su tiempo a la innovación y generación de ideas, eso es enfoque y alinear sistemas. En una entrevista Gonzalo Alonso, VP LATAM de Google, comentó respecto a su competencia: “en buscadores de internet nuestra competencia

es Yahoo!, en desarrollar talento, nuestra competencia es la NASA”. No hay duda que existe una cultura de liberar el talento, de buscar a los mejores y lejos de subutilizarlos, maximizan el potencial humano. La gente aporta sus mayores contribuciones a la organización. Eso les ha permitido ganar premios internacionales de innovación.

Sería absurdo pensar que sólo enfocarse en estos 4 elementos ha hecho de Google lo que es hoy. Sin embargo, debemos prestar atención seria a estas cualidades intrínsecas que hacen de la cultura de Google algo único y extraordinario.

¿Cuánto tiempo vamos a esperar para atacar estos cuatro problemas en nuestra organización? ¿Cuánto tiempo más vamos a esperar para darnos cuenta de lo prioritario que es instalar competencias humanas en nuestros líderes? ¿Cuánto tiempo vamos a detener la grandeza organizacional que podemos alcanzar?

Por el bien de las organizaciones, de su competitividad y de nuestro país, esperemos que no mucho tiempo.