



## Libro El “Work-Out” de GE

### Cómo implementar el método revolucionario de General Electric para acabar con la burocracia y atacar los problemas organizacionales - ¡rápido!

Dave Ulrich, Steve Kerr y Ron Ashkenas  
McGraw-Hill, 2002  
También disponible en: Inglés

## Reseña

No se puede negar la eficacia del sistema “Work-Out” en General Electric (GE). Este libro es una introducción directa y comprensiva de lo que significa “Work-Out” y cómo ayudó a GE a lograr asombrosos resultados gracias a Jack Welch, quien lo estableció. Este libro claro y bien organizado permite a todo ejecutivo o gerente aplicar por lo menos algunos elementos del programa “Work-Out” en cualquier contexto organizacional. *BooksInShort* advierte, sin embargo, que el programa “Work-Out” aquí descrito exige un gran compromiso y fortaleza moral de los líderes. El empoderamiento puede ser eficaz, pero rara vez es cómodo para quienes están en el poder. Pregúntele a “Jack el neutrón”.

## Ideas fundamentales

- El programa “Work-Out” de General Electric redujo la burocracia y resolvió los problemas rápidamente.
- Usted puede afrontar cualquier problema de negocio con el enfoque “Work-Out”.
- En “Work-Out”, los equipos departamentales hablan de problemas y soluciones y presentan sus soluciones en “reuniones comunitarias”.
- Los individuos asumen la responsabilidad de llevar a cabo las soluciones y mostrar los resultados.
- Anime a sus equipos a preguntar “¿Por qué hacemos esto?”
- Si la respuesta es “No hay una buena razón”, corrija el problema. Responda con acciones.
- Enfátice el trabajo en equipo y forme equipos.
- Primero, seleccione la “oportunidad inmediata”: concéntrese en soluciones obvias y fáciles.
- “Work-Out” hace aportes en cinco áreas: “estiramientos, pensamiento en sistemas, pensamiento lateral, apoderamiento y responsabilidad, y rápida toma de decisiones”.
- Lo que hacen y toleran los líderes define la cultura. “Work-Out” debe convertirse en la cultura corporativa.

## Resumen

### “Work-Out”

El programa “Work-Out” ayudó a General Electric (GE) a reducir la burocracia, recortar costos y crear una cultura más eficaz y competitiva durante los días de gloria del ex director ejecutivo Jack Welch en las décadas de 1980 y 1990.

Welch se ganó el apodo “Jack el neutrón” por cerrar fábricas y liquidar negocios a principios de los años 80. El apodo surgió de la entonces muy mencionada bomba de neutrones, que supuestamente mató personas pero dejó los edificios de pie. Exigía que GE obtuviera el primero o segundo lugar en cada mercado donde hacía negocios – o bien dejara de hacer negocios en ese mercado. Como una bomba de neutrones, se deshizo de gente, pero los edificios que la albergaban siguieron de pie. Alrededor de 200.000 personas dejaron la compañía. Welch acabó con la burocracia, redujo los niveles gerenciales y trató de dar más poder y autoridad a los gerentes generales.

“Una de las maneras de saber que ‘Work-Out’ ha tenido éxito es que ya no se tolera mi estilo de liderazgo en esta compañía”. (Jack Welch)

“Work-Out” tuvo sus orígenes en unas sesiones de escucha que Welch dirigió en el plantel de desarrollo de liderazgo de GE en Crotonville. Se ponía de pie en el centro de un salón de clase tipo anfiteatro mientras los gerentes hablaban sobre el cambio que estaba ocurriendo en GE, cómo estaban respondiendo a él y cómo lo estaba tomando la gente.

“La velocidad es mejor que la perfección”.

Welch se dio cuenta de que, aunque sus cambios habían generado mejoras financieras y habían eliminado muchos niveles administrativos, la cultura de GE aún era burocrática. Las decisiones eran lentas. La gente tenía miedo de correr riesgos. Los gerentes trataban de huir de la responsabilidad. La salida de todos los miles de empleados redujo costos, pero no la carga de trabajo, así que los que se quedaron tenían una carga abrumadora. Las redes informales ya no existían, pues demasiados miembros se habían ido. Un ingeniero dijo que, si muriera en su escritorio, pasarían días antes de que alguien viera el cuerpo, y quien lo encontrara probablemente no sabría quién era.

“Deje claro cuáles son las expectativas – incluso si son aspiraciones que aún no se han cumplido”.

En 1988, un grupo de gerentes estrella de GE dijo al director de Crotonville, Jim Baughman, todo lo que no funcionaba. Baughman transmitió esas inquietudes a Jack Welch y acordaron que era imperativo reducir el trabajo innecesario – de ahí el nombre “Work-Out” (tabla de ejercicios).

“Work-Out” fue un programa extraño desde el principio. Era obligatorio; los ejecutivos tenían que participar. Sin embargo, era voluntario. Nadie podía obligar a la gente a dar su real y sincera opinión. Debían elegir hacerlo o no.

“‘Work-Out’ puede generar cambios rápidos, centrados, claros y de gran impacto”.

“Work-Out” empezó por ordenar a cada líder de negocio que empezara sesiones entre todos los niveles y todas las funciones, con 40 personas o más en una sala para una “Reunión comunitaria”. Esta instrucción no fue muy bienvenida. De hecho, después de tantos años de aguantar la reducción de personal, ver cómo se despedía a amigos y asumir cargas innecesarias de trabajo, los empleados de GE estaban resentidos y tenían sospechas. “Work-Out” parecía sólo otra manera de hacerles la vida más difícil – la gente estaba segura de que habría una agenda oculta en todo eso de las reuniones comunitarias, el trabajo en equipo y el apoderamiento. Pero lenta y luego apresuradamente, los empleados y gerentes empezaron a dar ideas. Las primeras sesiones de lluvias de ideas se enfocaron en factores que obstaculizaban el progreso. Los empleados clasificaron sus sugerencias usando la matriz “RRAMMPO” (por sus siglas en inglés), que significa “informes, revisiones, aprobaciones, reuniones, medidas, políticas [y] otros”.

“Si tiene algunas ideas para una oportunidad de mejora o un problema que necesita acción inmediata en las líneas funcionales, podría ya estar listo para ‘Work-Out’”.

Por ejemplo, en una primera sesión en GE Lighting, se hizo la sugerencia de combinar reuniones para revisar nuevos productos. Se tenían tantas de estas reuniones, que los grupos de productos nuevos pasaban más tiempo preparando la reunión que creando productos. Otra sugerencia fue que la compañía no debería obligar a los ingenieros a llenar hojas que asignaran sus horas a varios proyectos, pues no existía razón alguna para ello y, aún así, los números eran confusos. Otra propuesta sugirió fusionar los departamentos de manufactura e ingeniería. El gerente de GE Lighting adoptó las primeras dos propuestas, descartó la tercera, pero reconoció que “Work-Out” podría, de hecho, ofrecer valiosas perspectivas y sugerencias para mejorar la manera en la funcionaba GE.

## Crecimiento

En las primeras etapas, las sesiones de “Work-Out” se concentraban en “las oportunidades inmediatas” – fáciles reducciones de costos, que se podían alcanzar al eliminar el trabajo repetido innecesariamente, y los burocráticos cuellos de botella. Pero en 1989, Jack Welch ya estaba presionando a los gerentes de GE a usar “Work-Out” de forma más creativa. “Velocidad, sencillez y seguridad en uno mismo” formaban la trinidad de valores operativos de GE. El proceso de “Work-Out” evolucionó para incluir modos de convertir estos valores en hechos, y no sólo aspiraciones.

## Por qué funciona “Work-Out”

“Work-Out” es directo. En pocas palabras, los pequeños equipos de empleados con diferentes funciones y niveles se reúnen para hablar sobre problemas, generan sugerencias y luego las presentan en una Reunión Comunitaria, en donde un superior toma la decisión inmediata a favor o en contra. Los individuos asumen la responsabilidad de implementar las decisiones y el líder los responsabiliza por ello y da seguimiento para ver que los resultados prometidos se materialicen.

“Si está construyendo una casa u organizando una sesión de ‘Work-Out’, necesita buenos planos y planes”.

De esta forma, “Work-Out” permite a la gente cruzar barreras formales e informales y hablarse entre sí. Los gerentes senior reciben mensajes sin filtrar de los niveles inferiores. Los trabajadores de primera línea saben que la gerencia los escucha. Sin burocracia ni atraso, la gente tiene el poder de hacer lo que tenga sentido.

“Uno de los puntos clave para crear una cultura orientada a la acción es asegurarse de que cada recomendación que surge de una sesión de ‘Work-Out’ tiene a alguien responsable de hacer que suceda y también el poder de hacerla avanzar”.

“Work-Out” no es sólo una medida de reducción de costos. Es un motor para promover el crecimiento. En GE, el “Work-Out” tiene cinco “dimensiones”:

1. **“Estiramientos”** – Fije una meta mucho más alta de lo que la gente crea razonable. Si la meta es razonable, la gente hará un poco de esfuerzo adicional, la alcanzará y la olvidará. Establecer una meta no razonable obliga a la persona a hacer un cambio real.
2. **“Pensamiento en sistemas”** – Anime a las personas a ver no sólo el punto final, sino el proceso entero que puede pasar por diferentes unidades o niveles de la organización. Un informe puede ser inútil para una unidad y eliminarlo reducirá costos, pero antes de hacerlo, hay que considerar si el informe podría ser

indispensable en otra unidad.

3. **“Pensamiento lateral”** – Permita todo tipo de ideas y sugerencias, sin importar lo absurdas o extrañas que sean. “Work-Out” es algo mucho más vasto que una herramienta para reducir costos.
4. **“Empoderamiento y responsabilidad”** – Responsabilice a la gente. “Work-Out” no trata sólo de ideas, sino también de resultados. Las personas no sólo hacen sugerencias, sino que hacen que las cosas sucedan. Cada sesión de “Work-Out” asigna a alguien para ser responsable y rendir cuentas de la implementación de cada decisión. Esa persona no resuelve los problemas de manera individual ni independiente, sino que reúne a las personas y recursos necesarios para resolverlos. Él o ella se convierte en el “jefe virtual”, que tiene la autoridad y credencial metafórica del superior que delegó la autoridad en la sesión de “Work-Out”.
5. **“Decisiones rápidas”** – Concéntrese en la velocidad; es la esencia de “Work-Out”. El programa es eficaz precisamente porque permite, de hecho fuerza, las decisiones rápidas y, por tanto, las acciones rápidas. La gente ve que sus sugerencias se toman en cuenta. En algunas organizaciones, el proceso paraliza. Antes de que Larry Bossidy se convirtiera en presidente del sector automotriz AlliedSignal, la aprobación de cualquier gasto de capital de más de US\$100.000 requería 26 firmas de aprobación. Obtener cada firma tomaba alrededor de cuatro días. Haga sus cálculos – sólo obtener la aprobación final llevaba casi cuatro meses, sin mencionar el tiempo necesario para implementar la decisión.

“Como en cualquier proceso de cambio, la mejor manera de entender ‘Work-Out’ es lanzarse a hacerlo, y no sólo hablar de él”.

“Work-Out” obliga a la gente a hacer muchas cosas necesarias que preferirían no hacer. Incluso la muy alta gerencia preferiría no verse en apuros. Evitar la toma de decisiones es natural – después de todo, cada opción incluye algún elemento de riesgo, por pequeño que sea. Es intimidante tomar decisiones rápidas en el centro de una sala llena de gente que escucha cada una de sus palabras. “Work-Out” también echa hacia un lado los amortiguadores que rodean a los altos ejecutivos. La mayoría de ellos se rodea de personas que se convierten en filtros, y eliminando el malestar de las malas noticias. “Work-Out” elimina los filtros y permite que los altos ejecutivos vean la cruda verdad, sin pulir ni arreglar.

## Prepárese

Para que “Work-Out” triunfe, todos deben involucrarse. A menudo la gente se opone a “Work-Out” (recuerde, el cambio inquieta). Sus objeciones generalmente se manifiestan de tres formas.

“‘Work-Out’ es un trayecto que más vale tomar rápida que lentamente”.

Primero, la gente se quejará de que éste es otro de esos programas para el cambio y ya ha visto muchos. De hecho, muchos ejecutivos le siguen la corriente a cualquiera, y cansan a su gente con un sinfín de iniciativas prometedoras y promesas no cumplidas. Responda a esta objeción así:

- Explique que “Work-Out” no es un programa, sino una manera de trabajar.
- Encuentre o cree un vínculo lógico entre “Work-Out” y las iniciativas previas.
- Empiece poco a poco. No implemente “Work-Out” en todas partes al mismo tiempo.

“Al igual que un libreto para una obra de Broadway, ‘Work-Out’ tiene un claro elenco de personajes, todos esenciales para ir desde el Primer Acto hasta el final de la obra”.

La segunda objeción es “Jack Welch no trabaja aquí”. Es verdad que “Work-Out” necesita un líder ejecutivo capaz de estar al frente de las reuniones comunitarias y tomar decisiones bajo presión. Puede reaccionar a esta objeción así:

- Recuerde que ni los gerentes de GE eran perfectos. Nadie lo es.
- Trate las reuniones comunitarias como experiencia de aprendizaje para los altos ejecutivos.
- Permita que los ejecutivos que estén dispuestos a correr el riesgo dirijan la reunión. El director ejecutivo no tiene que estar al frente.

“Al dejarlos solos, los grupos de ‘Work-Out’ tienden a combinar demasiadas ideas similares – pero no idénticas – en una sola”.

La tercera objeción es “somos sólo una compañía pequeña y ‘Work-Out’ es para las grandes”. Responda a esto así:

- Reconozca que “Work-Out” toma tiempo, personal y recursos, pero agregue que la recompensa bien vale el esfuerzo.
- Cuantifique los beneficios y enfóquese únicamente en asuntos de gran beneficio.
- En vez de decir que “Work-Out” reducirá costos, proyecte el ahorro de un cierto porcentaje de los costos. Ajuste “Work-Out” a su compañía.

## Empiece

Siga los pasos a continuación:

- Intente con un “Work-Out”, sencillo y rápido, de un día. Planee con suficiente anticipación.
- Asegúrese de que los asuntos que menciona están dentro del ámbito del gerente sénior, sin importar si éste es el presidente o un supervisor. “Work-Out” no tiene que darse en altos niveles; también puede hacerse en la planta de una fábrica.
- Inicie “Work-Out” con una lista corta de problemas bien enfocados, y con una revisión del proceso. Asigne equipos a cada uno de los problemas y permítalos considerarlos en sesiones separadas durante un par de horas.
- Almuercen juntos. Después de comer, los equipos deberán dedicar tiempo a preparar sus presentaciones.
- Después haga la reunión comunitaria, y dé a cada equipo la oportunidad de hacer una breve presentación y una propuesta. Tome una decisión y continúe con el siguiente equipo.

## Un “Work-Out” hecho y derecho

Los “Work-Outs” de un día son pruebas y ensayos. Los “Work-Outs” formales requieren más tiempo de preparación, presentación e implementación. Las características básicas de “Work-Out” aquí descritas se llevan a cabo en un lapso de varios meses.

## Sobre los autores

**Dave Ulrich**, profesor de la Escuela de Negocios de la Universidad de Michigan, escribió *Human Resource Champions*, *Results-Based Leadership* y *The HR Scorecard*. **Steve Kerr**, director de aprendizaje y director administrativo de Goldman Sachs, fue vicepresidente de desarrollo de liderazgo y director de aprendizaje en GE. **Ron Ashkenas** es socio y director de la empresa consultora Robert H. Schaffer & Associates. Ha escrito otros dos libros sobre General Electric.

---

---