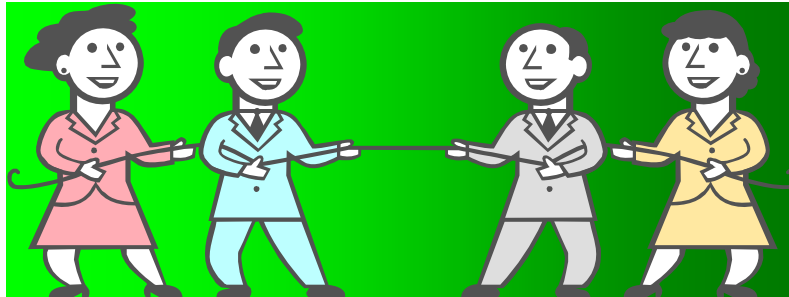




# LA DINÁMICA DEL CAMBIO CULTURAL



## EN LA ORGANIZACIÓN

Por **Rogelio Carrillo Penso**

La transformación personal requiere una profunda comprensión de la teoría de un sistema. Requiere aceptar la filosofía de Ganar/Ganar en las negociaciones entre las personas, entre países, entre empresas, entre suplidores y clientes, entre los sindicatos y la gerencia. Esta transformación personal es discontinua y repentina. Una vez transformados, es que podemos trabajar en la transformación de nuestras propias organizaciones. **W. Edwards Deming.**

## I. UN CIERTO GRADO DE SALUD

*“¿Porqué cambiar? Nuestra empresa está bien, seguimos creciendo, el año pasado tuvimos muy buenas utilidades, nuestro producto es el líder del mercado, el Ministro es amigo mío, yo no veo razones para invertir todo ese dinero en un proyecto que no sabemos si nos conviene o no. Además, estamos demasiado ocupados para ir a meternos en una cosa nueva, ¡no tenemos tiempo!”*

Es cierto que el cambio no es fácil y crea muchísimas inquietudes. Stephen Covey comenta que el cambio es traumático y dice: *Creo que la fuente principal del cambio personal es el dolor... Dolor por las decepciones, fracasos, muertes, relaciones angustiosas o deterioradas con la familia, amigos y colegas; confianza vulnerada, debilidad personal, desaliento, aburrimiento, descontento, mala salud, consecuencias de decisiones equivocadas, soledad, mediocridad, miedo, preocupación económica, inseguridad laboral, desequilibrio de la vida, etc. Si Ud. no siente dolor, no existe ni la motivación ni la humildad suficiente para cambiar.*

Entonces, ¿porqué cambiar? Paul Valeri, el poeta francés observa: *el problema con nuestros tiempos es que el futuro ya no es lo que una vez era.*

Si no cambiamos por iniciativa propia, alguien lo hará por nosotros. El mercado es cada día más dinámico e impredecible y las fuerzas del cambio ya no están bajo nuestro control.

Por cuanto el cambio se ha transformado en una constante en el mundo empresarial de hoy, muchas empresas están tratando de adecuarse a los

cambios que exige el entorno, así como a aquellos cambios que su gerencia ha percibido que son importantes para que sus empresas sean más competitivas, para que estén en capacidad de responder mejor a las exigencias de los clientes y del mercado, o simplemente para sobrevivir.

Otras, como las empresas familiares entran en procesos complejos de cambios de liderazgo, períodos de sucesión, cambios en la estructura accionaria; o la misma dinámica del crecimiento los obliga a adecuar su estructura y profesionalizarse, reestructurar las líneas de mando, incorporar una nueva filosofía de gerencia, o responder a una oportunidad o amenaza de adquisición por terceros.



Las organizaciones así como los grupos de personas transitan por un proceso de cuatro etapas



que se repite en forma periódica y que es necesario comprender.

**Fase 1: Enamoramiento:** Cuando las cosas van viento en popa, todo es razonablemente estable, existe buena comunicación y coincidencia en las metas y cómo lograrlas, la Visión y Misión unen al grupo.

**Fase 2: Búsqueda de Liderazgo:** Comienzan a aflorar las diferencias de criterio, las luchas internas por el poder o los recursos, la falta de alineación y debilidades latentes que se hacen manifiestas; la comunicación comienza a sufrir.

**Fase 3: Confrontación:** Se han manifestado diferencias profundas que necesitan abordarse y resolverse. El término confrontación significa detectar y hacer aflorar los elementos que son causa de distanciamiento o conflicto potencial. Es deseable que el proceso de 5 pasos que sugerimos (Ver lámina) sea facilitado por un tercero que los involucrados respeten, que permita mantener un equilibrio apropiado entre las partes y ayude a llegar a decisiones efectivas.

**Fase 4: Continuación o Separación:** La continuación se sustenta sobre las nuevas bases acordadas y su implementación exitosa. Esto lleva de nuevo a la fase de **Enamoramiento**. Si no se han abordado bien las diferencias, si se mantienen posiciones tomadas, o no se han creado las bases para decisiones de consenso, el resultante posiblemente sea la **Separación**, que en todo caso puede ser negociada.

Cuando en la organización existe un cierto grado de salud: Principios y Valores compartidos, una situación económica saludable, armonía entre los principales interesados (Stakeholders), claridad estratégica, foco y compromiso, ausencia de agendas ocultas, etc., el manejo del proceso tiene mayores posibilidades de éxito.

Iniciar un proceso de cambio cuando la empresa se encuentra en una situación desesperada desde el punto de vista competitivo, cuando existen rencillas entre los accionistas, cuando hay diferencias profundas de opinión o de criterio entre sus

directivos, se enfrenta una obsolescencia tecnológica, o cuando se carece de recursos, cambiar es una tarea muy cuesta arriba considerando lo que involucra que el propio proceso de transformación siga adelante con un mínimo de desgaste.

Antes de iniciar un proceso de cambio hay que poner la casa en orden. Solo así se crearan las condiciones necesarias para poder concentrar apropiadamente los esfuerzos de cambio y evitar el agotamiento que representa mantener a una empresa con problemas, operando en un continuo apagar incendios mientras tratamos desesperadamente de encontrar el tiempo para concentrar nuestros esfuerzos en lo importante.

Pero muchas empresas dejan de evaluar su “potencial para el cambio” antes de dar los primeros pasos, *las semillas del cambio en las empresas deben tener el potencial para crecer.*

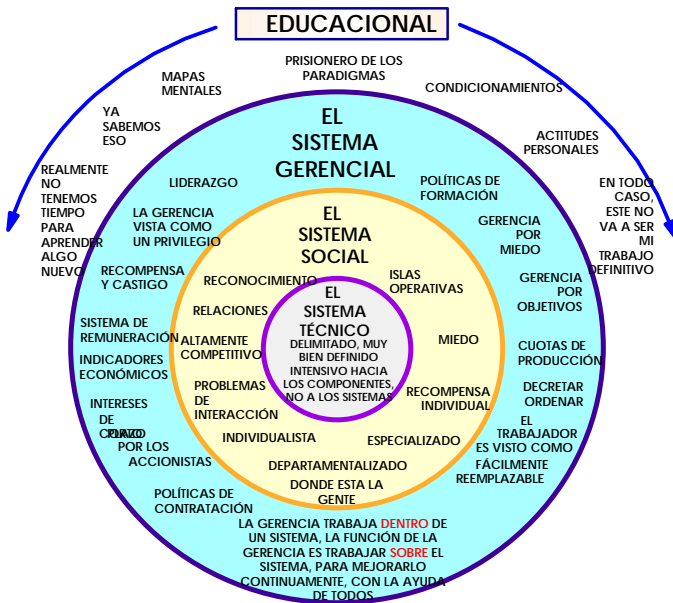
Para evaluar su potencial para el cambio, hágase algunas preguntas, y reflexione seriamente sobre sus Respuestas. No es responder con un simple sí o un no; necesitará una reflexión profunda y honesta, libre de presiones de tiempo y de distracciones innecesarias. Preguntémonos:

- ◆ ¿Necesito cambiar,? ¿porqué?, ¿hacia donde?
- ◆ ¿Quienes me pueden acompañar en este proceso, quienes no?
- ◆ ¿Está mi empresa suficientemente sana para que me pueda concentrar en llevar este cambio adelante?
- ◆ ¿Cuento con los recursos necesarios para iniciar un proceso de cambio (financieros, tiempo, humanos, conocimiento, etc.)?
- ◆ ¿Tengo suficiente claridad filosófica para definir el marco del proceso de cambio?
- ◆ ¿Estoy dispuesto a ser el líder del proceso y a mantener el rumbo con tenacidad, a pesar de las dificultades? ¿Cuánto y dónde debo ceder?
- ◆ ¿Cuento con ayuda experta que minimice mis posibilidades de error?

♦ ¿Estoy *verdaderamente* dispuesto a pasar a la acción?

♦ ¿Estoy dispuesto a crear un clima de confianza?  
♦ ¿Estoy dispuesto a oír?

## II. FILOSOFÍA GERENCIAL Y CLARIDAD FILOSÓFICA



¡La Filosofía es para las universidades! comentan algunos, pero tener claridad filosófica va mucho más allá de profundizar en el pensamiento de Aristóteles, o Platón. Claridad filosófica significa, entre otros, comprender lo que significa el Sistema de Conocimiento profundo de Deming y la Filosofía de Calidad: comprender las interacciones que existen entre los cuatro anillos de la calidad de Myron Tribus —**El Anillo Educacional** y como sus paradigmas condicionan nuestra forma de percibir las cosas y de actuar —**El Anillo Social** y como la gente que se desempeña en él se relaciona entre sí y con los equipos, procesos y sistemas, —**El Anillo Gerencial** y como este sienta las bases para nuestra actuación como gerentes, para el desarrollo de las políticas que norman la actividad de la empresa, y los sistemas de reconocimiento y recompensa, y —**El Anillo Técnico**: La parte “dura” de la organización, la tecnología, los equipos, las especificaciones y las ciencias de la calidad.

También requiere comprender el significado de Liderazgo y aprovechar las enseñanzas de Stephen R. Covey en **Los 7 hábitos de la Gente**

**Altamente Efectiva** para crear o modificar las conductas que nos permitirán ser el tipo de personas que necesitamos ser. Finalmente, tener por lo menos algún conocimiento de las herramientas y Gerencia de la Calidad. Involucra la convicción y el deseo de estudiar, de aprender, y de aplicar lo aprendido.

Representa hacer uso apropiado de todos estos recursos para tratar con las personas, motivarlas, energizarlas, apoyarlas y ayudarlas en sus propios procesos de transformación. *No existe cambio sin un cambio personal.*

Una de las personas que ha expresado esta necesidad con mayor claridad es Perry Gluckman, cuando afirmó:

*“Mejorar la Calidad no es la meta. Calidad es solo un efecto de la filosofía de la Gerencia, y cómo esta ve el mundo. Por lo tanto, la Calidad no puede ser considerada aisladamente. Los programas que se concentran solamente en mejorar productos y servicios, en realidad no están haciendo otra cosa que enfocarse en el efecto (Calidad) e ignorando la causa latente (Filosofía Gerencial), que la motiva. Debido a este enfoque errado, la mayoría de los programas de Adaptación Competitiva fracasan. Una buena Filosofía Gerencial resulta en mejoramiento de la Calidad y permite a la Empresa moverse hacia sus metas. Una mala Filosofía Gerencial mantiene el estatus quo y lleva a programas reactivos, orientados a resultados. Desafortunadamente, sólo unos pocos creyentes en la Calidad han notado esta diferencia vital.”*

Al mismo tiempo involucra estar alerta ante los nuevos conocimientos en tecnología gerencial a medida que estos aparecen, y a incorporarlos a



nuestros procesos para mejorar nuestra capacidad competitiva y nuestro potencial para el futuro.

Claridad Filosófica no es metodología, pero requiere de la metodología apropiada de implementación para que el proceso sea exitoso. La metodología adecuada generalmente no existe dentro de la empresa y debe ser contratada o aprendida, y después aplicada con conocimiento. En

esta parte es donde el conocimiento experto de los consultores adquiere relevancia.

Si una empresa no tiene Claridad Filosófica debe aprenderla, preferiblemente antes del inicio del proceso de cambio, o por lo menos en las etapas iniciales; de forma que pueda construir las estructuras adecuadas que apoyen el cambio y logren el compromiso visible de la gente.

### III. CORAJE PARA ENFRENTAR EL CAMBIO

La gerencia, especialmente la alta gerencia puede ser el apoyo más importante para llevar al éxito un proceso de transformación —o la mayor amenaza.

El inicio de un proceso de cambio tiene cinco aspectos que comprenden lo que se llama “La Psicología del Cambio”. La primera (1) de ellas es *Percibir la Necesidad de Cambio*: Si no tenemos hambre, no pensamos a qué restaurante vamos a ir. Percibir esta necesidad es tomar conciencia, darnos cuenta que necesitamos cambiar.

La segunda (2) es entender que *el cambio debe ser voluntario*, no se puede forzar, pero se puede inducir. Podemos enrolar a la gente pero no requerir de una continua presión y supervisión para que las cosas se hagan. Los que no se montan en el tren deben quitarse de su camino.

La tercera (3) es tomar conciencia que *el cambio requiere de un basamento filosófico*. Esto lo tratamos en la sección anterior.

El cuarto (4) es comprender que *el cambio necesita de la ayuda de otros que estén en el mismo proceso*, que no estamos solos, que podemos compartir experiencias, y recursos, buscar conocimiento, recibir apoyo experto.

Y por último (5), que *el proceso de cambio debe ser dividido en fases que puedan ser realizadas en secuencia*. No podemos hacerlo todo de una sola vez, se necesitan procesos de planificación, implementación, maduración y consolidación. Esto lo trataremos con más detalle en la Sección VI.

El proceso en la alta gerencia comienza cuando ella toma conciencia de la necesidad de cambio, porque se ha dado cuenta de la vulnerabilidad que la empresa tiene y debe compensar o eliminar, o por las oportunidades que se le presentan y que no está en condiciones de aprovechar sin crear nuevas estructuras en sus organizaciones.

Sin embargo, aunque muchos gerentes comienzan con gran euforia y entusiasmo, a lo largo del tiempo su interés o compromiso decae por diversas razones, algunas de las cuales es procedente comentar.

#### EL PRIMER LIMITANTE ES PRECISAMENTE EL MIEDO.

Muchos gerentes no están preparados para gerenciar procesos de cambio y esta falta de conocimiento los hace sentirse inseguros, con tendencia a volver a prácticas anteriores que les son familiares aunque no hayan dado los resultados deseados. Por ello es importante que en las primeras etapas se determine si los gerentes cuentan con las destrezas necesarias para enfrentar los nuevos retos, y en caso de no ser así, facilitarles la formación aplicada “just in time,” para que puedan aplicar las nuevas destrezas con seguridad y conocimiento. Un gerente que duda de su capacidad de implementar los nuevos conocimientos, o que sienta que esta debilidad puede ser detectada por sus subordinados y llevarlos a “perderle el respeto” puede transformarse en una barrera impresionante para el proceso de cambio.



**EL SEGUNDO LIMITANTE ES EL VACÍO DE CONOCIMIENTO QUE EXISTE ENTRE LO QUE ES GERENCIA Y LO QUE ES LIDERAZGO.**

La gerencia está más relacionada con la generación y administración de los recursos para el cambio, se maneja dentro de reglas establecidas, tiene que ver con la velocidad de los cambios.

El liderazgo se maneja frecuentemente en áreas difusas donde hay que crear nuevas reglas, donde el sentido de dirección es más importante que la velocidad con la que nos estamos moviendo. Tiene la responsabilidad de enrollar a la gente y de crear la confianza requerida para iniciar y mantener el cambio hasta su consolidación.

William Glavin, antiguo ejecutivo de IBM y quien fuera contratado como Presidente por Babson College de Boston para guiar su proceso de cambio, resume en muy pocas palabras lo que significa ser un verdadero líder: *“Un Líder debe ser un ejemplo visible del Rol que le corresponde realizar, y debe crear el clima apropiado para el cambio y el mejoramiento. Debe evaluar las conductas de sus seguidores y hacer preguntas que lleven a respuestas que puedan traducirse en acciones.”*

Hay otra serie de aspectos que no pueden ser descuidados cuando hablamos de la transformación organizacional, y es el riesgo creado por aquellas personas aparentemente comprometidas pero que en el fondo están haciendo todo lo posible para frenar o impedir el proceso, lo que David Garvin de Harvard llama: “El beso del Si.” Estos son de dos tipos: los que están totalmente opuestos porque no creen en él o no están dispuestos a “volver a empezar” y lo dicen abiertamente; y aquellos dispuestos a cambiar hasta que el cambio llega a ellos y se dan cuenta que sus privilegios van a verse comprometidos.

**UN TERCER LIMITANTE ES DEJAR TEMAS FUERA DE LA DISCUSIÓN.**

En un mundo de adultos preparados, dejar de enfrentar temas que necesitan discutirse abiertamente para llegar a acuerdos o soluciones apropiadas es querer tapan el sol con un dedo, y

constituye una invitación a conflictos futuros. Todos los temas que afloran con el proceso deben discutirse objetivamente, pero esto requiere de una alta gerencia de firmes convicciones y abierta a oír. Oír en profundidad exige mucha valentía.

**UN CUARTO LIMITANTE ES DEDICARNOS A ATACAR SÍNTOMAS DESCUIDANDO LAS CAUSAS SISTÉMICAS.**

Peter Senge afirma que *causa y efecto no están íntimamente ligados en el tiempo*. Para comprender esto mejor, me voy a referir a la experiencia que Russell L. Ackoff vivió en una empresa de línea blanca en Estados Unidos.

Esta empresa llamó a Ackoff ante el aparentemente insoluble problema causado por el riego financiero que representaba el multimillonario inventario “rodante” (en poder de los mecánicos) mientras estos hacían sus rondas de reparación. Todos los esfuerzos de reducir este inventario habían resultado infructuosos.

Después de un período de entrevistas, Ackoff descubrió que el culpable del inventario excesivo no era otro que el sistema de remuneración, bonos e incentivos que la empresa había implementado. Los mecánicos ganaban “por reparación terminada,” por lo que no se podían dar el lujo que en el momento de efectuar una reparación, el repuesto necesario no estuviera entre las piezas de inventario que habían cargado durante la mañana. Volver a la planta a buscar un repuesto significaba perder tres o cuatro reparaciones, y por ello los mecánicos montaban en sus camionetas cuanto repuesto pudieran eventualmente necesitar.

Un proceso de cambio no se lleva a cabo si no existe la disposición y el coraje de sus más altos cuadros directivos a tomar decisiones difíciles, impopulares, o que reten el estatus quo. En una empresa muy exitosa con la que tuvimos la oportunidad de trabajar, la mayoría de los problemas de interacción no eran causados por diferencias entre personas y departamentos, sino por la cultura de la empresa, y la excesiva centralización. La alta gerencia, casi sin darse cuenta se había transformado en árbitro de cuanto problema sucedía en la empresa, lo que producía un



tremendo desgaste en los más altos niveles. Los problemas comenzaron a desaparecer cuando la alta gerencia dejó de erigirse en árbitro y creó las condiciones para que los conflictos se dirimieran a nivel horizontal, entre las partes involucradas.

Esta misma empresa decidió incorporar a toda la gerencia a participar en condiciones de igualdad en un ejercicio estratégico para diseñar el nuevo rumbo de la empresa. La gran energía y motivación demostrada por el personal en la realización de los proyectos de mejora y en la ejecución de las estrategias demostró la fuerza que tiene estar dispuesto a hacer cosas desacostumbradas.

En contraste, otra empresa con la que trabajamos por varios meses decidió no enfrentar los retos del cambio y mantener incólume un cuadro gerencial sumamente débil y desenfocado, incapaz de aprovechar el extraordinario aporte brindado por

un personal muy calificado desde el punto de vista técnico y personal. Con el tiempo, la empresa perdió su posición en el mercado y entró en un proceso de rápida declinación que la llevó a su desaparición.

Estos dos ejemplos reflejan lo que una vez nos comentó Klaus Moller: “*Cuando soplan los vientos de cambio, algunos construyen refugios para protegerse. Otros construyen molinos de viento para aprovechar su energía.*”

Es evidente que algunas decisiones son más fáciles que otras. Muchas veces nuestras propias resistencias nos hacen posponer decisiones que nos afectan emocionalmente, o que retan conductas muy arraigadas, o que ponen el juego la cultura organizacional prevaleciente.

*Coraje significa tomar las decisiones cuando debemos hacerlo, no cuando queremos/podemos hacerlo.*

#### IV. FUERZAS IMPULSORAS Y FUERZAS INHIBIDORAS

Dice Deming que la gerencia debe remover las barreras que impiden a la gente sentir orgullo en el trabajo. Quitar el pie del freno amerita que los gerentes a los más altos niveles tomen conciencia de su responsabilidad para eliminar o atemperar el efecto que estos y otros inhibidores tienen sobre el proceso de cambio, creando las condiciones necesarias para un proceso fluido y exitoso.

Haber pasado por un proceso de clarificación filosófica y contar con el apoyo de consultores con conocimiento profundo de estos procesos ayuda a salirle al paso a estos problemas latentes antes que ellos hagan crisis.

El inicio bien manejado de un proceso de cambio genera una fuerza positiva sumamente intensa. Por una parte la gente se siente participe de un proceso en el cual es actor y no solo espectador. Por la otra, los equipos de trabajo crean interacciones muy dinámicas y enfocadas, orientadas a resultados que crean confianza en el proceso y un sentimiento de orgullo y compromiso. Adicionalmente, la gente siente un respiro de las

rutinas del día a día donde pueden combinar estas con labores de mayor futuro y trascendencia. Finalmente, un esfuerzo bien enfocado generalmente viene acompañado de nuevos conocimientos que son impartidos para desarrollar destrezas que permitan a la gente enfrentar adecuadamente los nuevos retos; lo que crea en la gente mucho entusiasmo y sentimientos de suficiencia y capacidad.

*Pero un buen líder del cambio debe conocer las fuerzas que sustentan el cambio, así como las que lo inhiben.*

Muchas veces no es suficiente o aconsejable empujar, a veces lo aconsejable es más bien quitar el pie del freno. Entre los inhibidores más importantes podemos resaltar:

- ◆ Comunicación deficiente o inexistente.
- ◆ Falta de cumplimiento de los participantes en el proceso.
- ◆ Seguimiento complaciente, deficiente, irregular, o inexistente.



- ◆ Falta de interés por parte de la alta gerencia.
- ◆ Falta de confianza.
- ◆ Una cultura organizacional que limita la flexibilidad.
- ◆ Falta de reconocimiento.
- ◆ Impaciencia.

Dediquémosle unas líneas a cada uno de estos temas.

**Comunicación:** De acuerdo a nuestra experiencia, este es uno de los inhibidores más importantes de cualquier proceso de cambio.

Comunicación es frecuentemente confundida con información. Los estados financieros nos dan información, la data y estadísticas nos brindan información, los boletines, revistas, folletos y carteleras contienen información, pero solo se logra la comunicación cuando se recibe feedback, cuando existe retroalimentación del interlocutor. Una buena comunicación exige no solo metodología, sino disposición para escuchar y crear el ambiente adecuado para que los problemas y nuevas alternativas emerjan.

Jack Welch, Presidente de la junta directiva de General Electric, una de las empresas más importantes del mundo que emplea más de 300.000 personas, la define así: *Comunicación no es un discurso, ni es un vídeo, ni tampoco el boletín mensual. La verdadera comunicación es una actitud, un ambiente, el más interactivo de todos los procesos. Requiere cantidad de horas de mirarse a los ojos, involucra más oír que hablar. Es un proceso constante e interactivo enfocado a crear consenso.*

Es preferible sobre-comunicar que sub-comunicar, y la comunicación debe venir desde la fuente para evitar rumores y malas interpretaciones

**Cumplimiento:** El concepto de cumplimiento es un asunto no solo de aptitud, sino de actitud. Si nos comprometemos a algo para lo que no estamos preparados, sea por falta de conocimiento del tema, limitaciones de tiempo, necesidad de recursos que no se encuentran disponibles, etc., inexorablemente

caeremos denominado: “Ciclo Vicioso de Incumplimiento.” **La Gerencia del Cambio Cultural** Gotas de Conocimiento Este ciclo está mucho más generalizado de lo que muchos gerentes se atreven a aceptar.

Este trabajo expone: *En la Cultura del Cumplimiento cada proceso tiene un dueño, solo se promete aquello que se puede cumplir, se está alerta a la eliminación del error antes de que se convierta en defecto. Se negocian los requisitos entre el cliente y el proveedor, y la organización rechaza todo aquello que no se traduce en agregación de valor.*

Sin embargo, hay un aspecto de gran importancia al que con frecuencia se le presta poca atención cuando pasamos de la cultura de incumplimiento a la cultura de cumplimiento: el *proceso de negociación.*

En la mayoría de las organizaciones, los gerentes y dueños de empresas se limitan a dar órdenes, directivas o lineamientos de necesario cumplimiento para gerentes medios y subordinados. Para ellos, el proceso de negociación es más bien señal de debilidad.

Por el contrario, es precisamente en el proceso de negociación donde aclaramos las expectativas mutuas, detectamos las necesidades de apoyo y los recursos requeridos, definimos el alcance de las metas a lograr y logramos el compromiso necesario. Al negociar las metas, y contrario a la creencia popular, en lugar de estar escurriendo el bulto lo que estamos haciendo es definiendo las condiciones que nos van a permitir cumplir.

**Confianza:** Phil Jackson, Manager de los campeones de basketball, Chicago Bulls, comenta que *El Liderazgo nace al amparo de la confianza que desarrollamos en cada equipo.* Para hacernos acreedores a la confianza, primero debemos ser confiables.

La confiabilidad resulta de la coincidencia de dos elementos; Carácter y Competencia. Carácter, lo que en realidad somos. Tiene que ver con la integridad, con nuestra madurez mental y emocional, y con la mentalidad de la abundancia.



Competencia tiene que ver con nuestra capacidad técnica y profesional, con nuestra claridad conceptual, y con crear sinergia y un clima en que no haya perdedores. Un proceso de cambio sin confianza está destinado al fracaso.

**Seguimiento:** Si el seguimiento no forma parte de nuestra gerencia diaria estaremos cavando nuestra propia tumba. Seguimiento no es ir como un colibrí preguntando por aquí y por allá: “¿Cómo va la cosa?” El seguimiento es una disciplina y debe ser objetivo, regular, y basado en data relevante. Cuando no existe el seguimiento la gente que “No Hace” se siente satisfecha porque nadie les está latiendo en la cueva; y los que “Sí Hacen” sienten que su gestión no le importa a nadie. La gente necesita retroalimentación de sus superiores sobre su trabajo y el proceso de seguimiento brinda la oportunidad ideal para realizarlo.

**Reconocimiento:** El reconocimiento o reforzamiento positivo tiene cinco condiciones para realizarlo en una forma efectiva.

**Primero:** *Debe hacerse inmediatamente* para señalar un cambio en la cultura, para enlazar el inicio de las nuevas conductas con los resultados visibles de mejoramiento y como una manera de formar nuevos hábitos.

**Segundo:** *Sea específico*, no se base en generalidades. No es lo mismo decir “Lo está haciendo muy bien” que decir “El esfuerzo que Ud. Hizo para lograr la orden de XX estuvo muy bien enfocado.” Siendo específicos estamos apoyando la gestión y fortaleciendo una iniciativa que nos interesa.

**Tercero:** *Refuerce el progreso.* Para motivar a la gente a lograr la excelencia, debemos enfocarnos en el proceso de que nos va a llevar a la excelencia.

**Cuarto:** *Hágalo personalizado*, hágalo cara a cara, y hágalo Ud. No es cuestión de mandar a la secretaria con el mensaje, o enviar una nota. Si el hecho que motivó el reconocimiento es verdaderamente importante, dele la importancia que tiene

**Quinto:** *No confunda reforzamiento con expectativas.* Las expectativas ocurren “antes” del comportamiento. El reforzamiento positivo debe ocurrir “después” del comportamiento.

**Impaciencia:** Cuando se inicia un proceso de cambio, los equipos de mejora van a detectar una serie de mejoras obvias. La implementación de estas mejoras puede dar la sensación que todas las mejoras son así de rápidas, y cuando no sucede así, se crea gran impaciencia en los cuadros gerenciales por acelerar el proceso, cosa que entraña ciertos riesgos cuando no se sigue la metodología adecuada.

La otra cara de la impaciencia es la que sienten los empleados cuando se inicia un proceso de transformación y ven oportunidades de antes no existían, cuando tienen la oportunidad participar y opinar, y de repente lo quieren todo para mañana. Al no lograrlo, se sienten traicionados y pueden perder la confianza en el proceso de cambio.

**Interés por parte de la Alta Gerencia:** La alta gerencia necesita mantenerse activa en el proceso y demostrarlo abiertamente. Cualquier señal de apatía por su parte puede ser mal entendida.

Por otra parte, el exceso de interés puede ser considerado por las personas afectadas como desconfianza de parte de sus superiores en su capacidad para llevar adelante las tareas encomendadas. Dosifique su interés y enmárquelo en un proceso formal y regular de seguimiento

**Falta de flexibilidad organizacional:** A veces las políticas o costumbres que existen en las empresas se transforman en verdaderas camisas de fuerza para la transformación. Cuando oímos el consabido “siempre se ha hecho así” sabemos que estamos frente a una de esas rigideces.

Con cierta frecuencia hemos visto que las inflexibilidades en algunas empresas no responden a mejores iniciativas de organización y control, sino a ejercer poder sobre la gente. En el mundo de hoy, con un personal mucho más capacitado e informado, la verdadera esencia del facultamiento no viene de *ejercer poder sobre la gente* sino de *dar poder a la*



gente para que contribuya al éxito de la empresa. En la era de la información, la verdadera ventaja

competitiva está en aprovechar la energía y el intelecto de la gente.

## V. ENFOCARSE DEMASIADO HACIA ADENTRO

Si bien la mayoría de los procesos de transformación tienen por objeto responder mejor a las exigencias del mercado y hacer a las empresas más competitivas, una vez que el proceso ha tomado calor debemos estar alertas para evitar enamorarnos del proceso y perder de vista los objetivos iniciales.

Entusiasmados con un mejor clima organizacional, un ambiente de trabajo más motivante y retador, y resultados favorables producto de las mejoras obvias detectadas que son acometidas con rapidez y eficacia, la gente puede llegar a confundir actividad con resultados y concentrarse en lo que hace, en lugar de porqué y para qué lo hace.

Cuando esto sucede una de las primeras cosas que hacemos es descuidar a los clientes y las señales del mercado, restando importancia a lo que estos nos dicen, en la creencia que va a haber tiempo suficiente para responder. Mientras esperamos, los competidores nos están quitando nuestros clientes.

Si damos lugar a racionalizaciones y excusas para justificar algunos de los nuevos problemas que afloran perdemos el sentido de urgencia y entramos en una fase de complacencia y sobre valorización de lo que estamos haciendo, microgerenciamos, y finalmente perdemos la perspectiva del proceso que iniciamos.

Las empresas deben estar alertas para evitar caer en esta área de confort, ya que en lugar de continuar el proceso de adaptación competitiva, se dedican a mantener el estatus quo, una alternativa elusiva y peligrosa.

Empresas en todo el mundo han ido despertando ante esta realidad. Japan Inc. comprendió que la dinámica del mercado de hoy le hacía imposible garantizar el empleo vitalicio sin una contrapartida de productividad que la

acompañara. IBM también tuvo que revisar sus planes de empleo y enfrentar nuevas realidades que no deseaban ver.

Evitemos el riesgo de dorar las cifras y justificar errores. De nuevo, *no debemos confundir actividad con resultados*. Recordemos las palabras de Jack Welch: *No podemos crecer en el largo plazo si no podemos comer en el corto plazo. Cualquiera puede manejar el corto plazo. Cualquiera puede manejar el largo plazo. Gerencia es mantener un balance adecuado entre ambos.*

Hay que tener cuidado con el corazón y evitar enamorarnos del equipo que inició el proceso, solo por el hecho de que “lo iniciamos juntos.” Si tenemos que tomar decisiones difíciles con respecto al personal, es mejor tomarlas cuando todavía estamos en condiciones de crear salidas honrosas y constructivas para aquellos que nos dejan cuando no son capaces de adaptarse a las exigencias del proceso de cambio.

Si uno o varios gerentes se transforman en una traba en lugar de ser un apoyo, deben ser confrontarlos e invitados a retomar el camino, pero entre las opciones disponibles debe estar su remoción en caso que continúen siendo una flecha encontrada.

Si necesitamos aligerar la carga y la data lo indica así, hay que hacerlo en forma constructiva y con el menor efecto sobre el clima de trabajo, pero hacerlo. Si no estaremos eludiendo la responsabilidad que tenemos de hacer nuestras organizaciones más ágiles, dinámicas, enfocadas y competitivas.

Existe una estadística mundial que ha ido cobrando tanta fuerza como el conocido teorema de Pareto (80/20), y que nos dice que *el 60% de lo que hacemos en nuestras empresas es repetitivo innecesario y no agrega valor al producto.*



Al levantar los procesos existentes y cambiarlos por otros mejor diseñados, encontraremos que una parte importante de nuestra fuerza de trabajo ya no va a ser necesaria en los mismos cargos que una vez tuvieron. Si estamos enfocados hacia el mercado veremos esto como una oportunidad de aprovechar esa experiencia y conocimiento para labores mucho más productivas para la organización. Si estamos enfocados hacia adentro, podemos perder un tiempo valioso tratando de realizar los cambios sin herir susceptibilidades, lo que por lo general resulta en el debilitamiento de nuestra posición competitiva.

La limitación de enfocarnos demasiado hacia adentro se hace más evidente en las empresas financieras. Con frecuencia oímos que su responsabilidad es cuidar y administrar bien el dinero de los ahorristas, pero cuando el dinero de los ahorristas está mal remunerado, cuando no hay

un balance apropiado entre las tasas activas y las pasivas, cuando el cliente es atendido deficientemente, cuando el dinero de los cuentacorrientistas no es remunerado por la vía de los intereses, comprendemos que para ellos los clientes están situados en un lejano tercer lugar — detrás de accionistas y directivos.

Los programas de premios y concursos para compensar el bajo nivel de tasas pagadas por los depósitos del público no tiene otro objeto que el de maximizar los ingresos, pasando el cliente a ser un recurso, no el objeto de dichas instituciones.

Esta visión ha llevado al fracaso a no pocas instituciones financieras en el mundo, lo cual se ha debido no a errores en las cuentas y en los cierres mensuales por parte del personal, sino a un enfoque hacia adentro que ha llevado a sus directivos desligarse de su verdadera responsabilidad.

## VI. ENTENDER EL PROCESO EN TODA SU INTEGRALIDAD

El proceso de cambio es complejo, exigente, plagado de marchas y contramarchas y con frecuencia traumático. Es un error creer que con el tiempo las cosas serán más fáciles. Lo fácil será detectar e implementar mejoras obvias; lo difícil, cambiar nosotros: nuestras actitudes, nuestras creencias y nuestras percepciones.

El proceso de cambio tiene una serie de fases que necesitamos conocer y que deben ser acometidas en secuencia.

**1. Establecer la sensación de urgencia:** En esta fase se realiza un análisis del entorno donde se desenvuelve la organización, se detectan las crisis existentes o potenciales, la capacidad de respuesta a los requerimientos de los clientes internos y la comunidad, y se evalúa la congruencia de la cultura organizacional con los requerimientos del mercado y de los clientes.

**2. Crear una Coalición Guía y revisar el Nivel de Confianza:** Se sientan las bases para la creación del equipo gerencial y la forma como sus

integrantes interactúan entre sí y con otras áreas funcionales, se evalúan sus destrezas y necesidades y se inicia un proceso de formación para permitirles responder a las exigencias de su cargo.

Se analizan las dificultades en delegación, los problemas de comunicación, se evalúa la cultura de cumplimiento y seguimiento, se valida el nivel de confianza que existe en la organización, y se inicia un proceso de adaptación competitiva moderno.

**3. Definir la Dirección y las Estrategias:** Es en esta etapa donde se realiza el Mapa Estratégico®, se inicia su operacionalización con el desarrollo del Plan, se diseñan los indicadores de gestión, se asignan los líderes de Maniobras Estratégicas y se comienza a ejecutar las acciones que harán el Plan una realidad.

**4. Comunicar la Visión, las Estrategias y el Plan:** En esta fase la organización comienza a adquirir un sentido de dirección. A través de la divulgación de la Visión, se mejora la comunicación



sobre el proceso de cambio y se comienza a captar el compromiso del resto de la gente. Se comienza a integrar la comunidad y los clientes externos hacia los planes y futuro de la organización. Se diseña el mensaje para que todo el mundo pueda conocerlo e internalizarlo, se valida el compromiso de la gente, el proceso comunicacional, y se inicia el desarrollo de una nueva cultura organizacional.

**5. Facultar a otros para actuar:** En el inicio de los proyectos piloto de mejora se definen las condiciones para una delegación efectiva basada en la confiabilidad, se definen las brechas entre los resultados obtenidos y los objetivos deseados y se profundiza en el entrenamiento "just in time" para lograr resultados más efectivos.

En esta fase se profundiza en la detección y el desmontaje de la burocracia interna, en el conocimiento de los procesos y en conocer las barreras entre departamentos y los problemas de interacción.

**6. Crear Victorias de corto plazo:** *Crear victorias no es esperar victorias.* En esta fase se hace una evaluación profunda de los resultados de gestión, se crean condiciones para la divulgación de los diferentes procesos de mejora, y se realiza un benchmarking respecto a las mejores prácticas de gestión en otras organizaciones, comunidades y países. Se realiza un fortalecimiento de la innovación y la creatividad, y se hace énfasis en la generación de recursos para soportar el proceso de transformación.

**7. Consolidar las victorias y crear aún más cambios:** En esta fase nos aseguramos que los éxitos se hagan permanentes, se detectan las

desviaciones y se aprovecha la credibilidad lograda por los resultados exitosos para crear nuevos cambios que superen las expectativas de nuestros clientes y de la comunidad que servimos. Se desmontan las estructuras que no responden a la Visión y se incorporan nuevos equipos de trabajo con nuevos proyectos que han sido detectados. Se enfrentan los problemas de clima organizacional, y la existencia de nuevas barreras que se hayan creado.

**8. Institucionalizar el Nuevo Enfoque y la Nueva Cultura:** Esta es la última fase y donde se consolida el enfoque al cliente, se evalúa la calidad de gestión y se consolida la nueva forma de trabajar, se aseguran los recursos necesarios y la continuación del proceso. Aquí también es necesario adecuar los sistemas, especialmente los de remuneración a las nuevas actitudes deseadas.

Producto de esta evaluación podremos retornar a cualquiera de las fases de la 1 a la 7, para continuar fortaleciendo el proceso de transformación.

Asimismo es fundamental no ver las cosas como causa efecto y comprender la forma cómo interactúan como un sistema. Albert Einstein comentó una vez que *los significativos problemas que enfrentamos hoy no pueden ser solucionados al mismo nivel de pensamiento que teníamos cuando los creamos.*

Por último, no debemos descuidar el peligro de enfocarnos en el cambio y descuidar formarnos para el cambio. Muy pocos gerentes tienen experiencia en los procesos de cambio y como lograr resultados consistentes. Recordemos las palabras de Deming, *para poder cambiar nuestras empresas, primero debemos cambiar nosotros.*

## VII. CREAR EL VIENTO: EL NUEVO ROL DEL LIDERAZGO

Es fundamental crear en la organización el hábito (costumbre) de trabajar no solo en el quehacer diario, sino a destinar el tiempo necesario al mejoramiento. Aprender a planificar mejor el

tiempo de trabajo, a delegar con efectividad a fin de disponer del tiempo que esto requiere. A trabajar más en el "como" y no tanto en el "que" (Gary Hamel, **Leading the Revolution**).

Esta costumbre crea un ambiente de reto y de facultamiento en la organización que la hace diferente, más interesante para los que allí laboran. Los gerentes tienen la responsabilidad de orientar y apoyar con paciencia y entusiasmo estas iniciativas; establecer las prioridades, sentar las bases a nivel de los sistemas de trabajo para luego montar un sistema que permita medir los avances y premiar los resultados logrados. Este tipo de actuaciones requiere de un gerente que posea dotes de liderazgo.

Ed Oakley ha definido en una forma muy clara las bases del nuevo liderazgo que debería existir en las empresas. Dice Oakley que *El fenómeno del liderazgo ha estado típicamente asociado a un individuo y matizado por un paradigma organizacional que los equipara al presidente ejecutivo de la organización o su gerente. Esto es un error. Liderazgo es una capacidad latente en cada uno de nosotros, y ninguna organización o sistema humano será exitoso de una manera significativa a menos que el liderazgo individual de cada uno de sus integrantes sea fomentado por los procesos del sistema.*

*Los verdaderos líderes comprenden esto y proveen la Visión, el apoyo, y fortalecen las relaciones personales con aquellos que los rodean, facultándolos así a experimentar y actualizar su propio liderazgo. Así que cuando hablamos de extraer lo mejor de nosotros, de lo que estamos hablando es de crear un clima que invite a la gente a dar el paso para ejercer su Rol como líderes cuando sea necesario.*

*Hay que alejarse del viejo paradigma donde la gente rinde pleitesía a los líderes, propio de una gerencia anticuada basada en la jerarquía y el control. De lo que estamos hablando es de la capacidad de nuestra gente de liderizar o seguir, de acuerdo a lo que la situación exija. Que estén dispuestos a ejercer su liderazgo, pero al mismo tiempo a dar un paso atrás cuando otra persona en el equipo esté mejor capacitada en **ese** momento pare ser el líder: porque tiene más conocimiento, o está mejor preparado emocionalmente para crear ese ambiente que permita extraer lo mejor de la gente.*

Los líderes de un proceso de cambio, en sus diferentes niveles, necesitan comprender lo que se necesita para catalizar el cambio y qué impide que el cambio ocurra. En este sentido con frecuencia se necesita un cambio de mentalidad en la forma cómo reaccionar ante las barreras que frenan el proceso. Nuestra tendencia natural es a involucrarnos activamente cuando vemos que el proceso se frena o se detiene; hemos podido detectar que con frecuencia es más efectivo quitarse del medio, quitar el pie del freno.

¿Alguna vez hemos tratado de volar un papagallo (una cometa) en un día sin viento? Primero ponemos el papagallo en tierra y le amarramos una cuerda. Después nos alejamos unos 20 metros con la cuerda en la mano y comenzamos a correr. Poco a poco el papagallo se eleva y mientras más esfuerzo hagamos y más rápido corramos, más arriba subirá. ¿Pero que pasa si dejamos de correr? El papagallo deja de volar y se cae.

¿Y que pasaría si hubiera viento? Pues no tendríamos que correr, todo lo que tendríamos que hacer es mantener la cuerda agarrada y dejar que el viento haga el esfuerzo por nosotros.

Algo así sucede en los procesos de transformación. Empujar y empujar para que las cosas ocurran es demasiado desgastante y no logra los resultados deseados. El crear las condiciones necesarias para que el impulso se mantenga con energía propia está muy relacionado con el desarrollo de la motivación intrínseca y con el rediseño de los sistemas de remuneración.

Para potenciar la motivación intrínseca necesitamos facultar a la gente y aumentar su nivel de iniciativa. Antes de tener viento debemos lograr un poco de brisa y la labor de un buen líder es crear condiciones de entusiasmo que hagan que el proceso pueda llegar a tener vida propia, hacer que sus integrantes se adueñen de él. Si todo en su empresa tiene que pasar por “su filtro”, si todo tiene que estar autorizado por Ud., la cosa no arranca. Paradójicamente, un liderazgo demasiado intenso puede tener efectos contraproducentes. Un líder demasiado visible inhibe a otros de ejercer su



Rol como líderes en sus respectivas áreas de influencia, ya que sienten que nunca podrán llegar a compararse con el líder principal.

El otro elemento que permite crear viento es el diseño de los sistemas de remuneración y recompensa. Existe la creencia popular que Deming está en contra de este tipo de motivación, pero esto es errado. Los puntos 11, 12 y 14 de Deming llevan implícito un “*Que hay para mí.*” En una gran cantidad de organizaciones jamás se llega a niveles superiores de gestión hasta que el sistema de remuneración no se enlaza con los resultados deseados, o como dice Deming: “Ningún resultado por Calidad—cero Calidad”.

Por eso es que el liderazgo se desenvuelve en áreas nebulosas, creando nuevas reglas, evaluando

las cosas en contextos diferentes. Nadie le podrá decir cuanto incentivo monetario es bueno para su empresa, ni donde este va a crear conflictos en lugar de soluciones, ni los efectos que un incentivo mal enfocado puede tener en áreas aparentemente no relacionadas de su organización.

Dice Karen Ireland: *esperar a que todo este perfecto antes de movernos es como esperar que todos los semáforos estén en verde antes de comenzar un viaje.* Una vez que Ud. Haya creado el viento, podrá dedicar su tiempo a cosas mucho más importantes para su organización que ayudar a empujar la carreta. Podrá dedicar tiempo a lo verdaderamente importante, poner la vista y su entusiasmo en el futuro.

## VIII. EL SÍNDROME DE “EL LLANERO SOLITARIO”

Hay gente que es adicta a lo urgente, solo se sienten realizados atacando problemas. Llegan montados en su caballo blanco: “Silver”, vistiendo impecablemente, luciendo un par de relucientes revólveres al cinto cargados con balas de plata. Pasan por las empresas como salvadores, pero al final acabamos dándonos cuenta que *si bien arreglar problemas es necesario, ello no mejora el proceso.* Un buen ejemplo lo tenemos en Lee Iacoca, de Chrysler, tuvo su período de vigencia pero después se transformó en una barrera significativa.

Uno de los errores más comunes de este tipo de gerente es no apoyarse en los recursos de base o menospreciar su aporte. Una de las consecuencias más comunes es la creación de constantes cuellos de botella por la excesiva centralización, problema que ha sido muy bien reseñado por Eliyahu Goldratt en su libro **La Meta** (The Goal.)

El líder omnipresente y omnipotente no es una figura adecuada en la empresa de hoy. La complejidad de la vida empresarial hace necesario facultar a la gente para que las decisiones se tomen a todos los niveles y respondan a las necesidades

que tienen las empresas. La gerencia necesita coraje para ceder espacio, y prudencia para mantener el espacio cedido.

El “Llanero Solitario” no es el tipo de persona que brinda el apoyo requerido, está acostumbrado a planificar y actuar (Plan Act) saltándose pasos importantes en los procesos organizacionales. Confían demasiado en su intuición y su experiencia, son lobos solitarios

Todos tenemos un poco de vaqueros y a cualquiera le encanta destacarse y que lo feliciten por apagar un incendio que estaba por consumirnos, pero recordemos las palabras de Covey: *si Ud. no se ocupa de trabajar en lo importante, a la larga todo lo que hará será dar prioridad a sus incendios.*

Si el mensaje que se manda es “consulta conmigo antes de...” Ud. Estará contribuyendo a la desmotivación de sus empleados y a reducir su iniciativa. Los empleados desmotivados no producen las victorias de corto plazo que son vitales para crear el impulso en un esfuerzo de transformación.

## IX. EL GRAN RETO, EL CAMBIO CULTURAL

La transformación profunda combina los cambios internos en las personas, los valores y las conductas, con cambios “externos” en procesos, estrategias, prácticas y sistemas, pero sobre todo en la cultura de las empresas.

Una empresa puede impulsar su productividad reestructurándose, eliminando la burocracia, o redimensionándose; pero no puede sostener un mejoramiento sostenido de la productividad sin un cambio cultural.

**Jack Welch**

En una época donde el capital intelectual ha cobrado evidente valor, no es raro que el tema de los recursos humanos y la cultura organizacional hayan adquirido relevancia. De los 14 últimos Mapas Estratégicos® en que hemos participado, 11 han desarrollado Maniobras relacionadas con la Cultura y los Recursos Humanos, y en 7 de ellos han tenido la primera prioridad.

Una empresa puede poner a un trabajador estrella en cada posición y no evitaría ser engullido por un competidor con gente que no sea ni la mitad de estrella, *pero que sepa trabajar junta.*

**W. Edwards Deming.**

Cultura es un conjunto de intangibles que existen en las empresas y que norman la forma como nos comportamos en ella. La Cultura es un caldo de cultivo donde crecen una serie de conductas que reflejan lo que una empresa es y dictan la pauta de como sus empleados deben desenvolverse. William Ouchi llama estas pautas “artefactos,” Stephen Covey los alinea más bien con principios y valores organizacionales: el software. La cultura es para las personas, no para las máquinas, los edificios o los sistemas: el hardware. La cultura organizacional es el *sistema operativo*, la interfase que determina como la gente se comporta y se relaciona entre si, con sus superiores y subordinados, entre las áreas funcionales, con el entorno, con otras empresas, y con nuestros clientes.

Ética es la forma cómo nos comportamos cuando decidimos que pertenecemos juntos.

**Margaret Wheatley**

Aclaremos que la cultura es de todos. Aquello de que algunos aspectos de la cultura son para los jefes y otros para los empleados no tiene validez. En ninguna parte tiene más vigencia lo dicho una vez por Mahatma Gandhi: *Uno no puede pretender hacer lo bueno en una parte de su vida, si está haciendo lo malo en otra parte de su vida. La vida es una sola e indivisible.* la brecha entre cómo nos comportamos y cómo nos deberíamos comportar tiene un efecto determinante sobre la confianza y el desempeño de la gente, y por consecuencia en la gestión de las empresas.

Cuando afirmamos que la nuestra es: *una empresa con sólidos principios éticos, productiva, enfocada al cliente, innovadora, ágil y adaptable, que trabaja en equipo y con creatividad, con personal capacitado y facultado, con un alto nivel de cumplimiento; con tecnología avanzada, y una política de puertas abiertas, que ve los retos como una oportunidad, para consolidar su posición financiera en beneficio de sus clientes, empleados y accionistas* —¿Somos capaces de soportar el más leve escrutinio?

- **Sólidos principios éticos:** ¿Demostramos esto no solo al no pagar sobornos ni mordidas, sino en el trato que tenemos con nuestros subordinados y compañeros de trabajo? ¿Nos burlamos de los demás, o hacemos chistes y ponemos motes y sobrenombres que hacemos correr por la empresa con una sonrisa irónica y un toquecito de misterio?
- **Productiva:** ¿Hacemos lo que debemos para no perder tiempo innecesariamente, aprovechamos los recursos eficientemente, hemos creado condiciones para hacer las cosas bien desde la primera vez?
- **Enfocada al Cliente:** ¿Tenemos una empresa enfocada al Cliente o enfocada al Jefe?



- **Ágil y adaptable:** ¿Donde se toman las decisiones, en la sala de dirección o tenemos gente facultada para decidir en el sitio donde se presenta el problema? ¿Que tal es nuestra capacidad de reacción para cambiar de rumbo?

El joven discípulo de un filósofo sabio llega a casa de éste y le dice: Oye maestro, un amigo tuyo estuvo hablando de ti con malevolencia..... !Espera! lo interrumpe el filósofo ¿ya hiciste pasar por las tres rejas lo que vas a contarme? ¿Las tres rejas? Sí. La primera es la verdad. ¿Estás seguro de que lo que quieres decirme es absolutamente cierto? No. Lo oí comentar a unos vecinos. Al menos lo habrás hecho pasar por la segunda reja, que es la bondad. Eso que deseas decirme, ¿es bueno para alguien?. No, en realidad no. Al contrario... !Ah, vaya! La última reja es la necesidad. ¿Es necesario hacerme saber eso que tanto te inquieta? A decir verdad, no. Entonces —dijo el sabio sonriendo— *si no es verdad, ni bueno ni necesario, sepultémoslo en el olvido.*

**Anónimo.**

- **Trabajamos en equipo y con creatividad:** ¿Están nuestros sistemas de remuneración y alineados para reconocer el trabajo en equipo, o estamos realmente premiando la actuación individual? ¿Existe miedo en su organización? ¿Tiene nuestra gente tiempo para pensar o vivimos apagando incendios?

Ud. necesita organizarse de forma que la gente tenga la autoridad necesaria para hacer su trabajo; pero con suficiente control para saber lo que está sucediendo.

**Frank V. Cahouet**

*Mellon Bank Corporation.*

- **Con un alto nivel de cumplimiento:** ¿Vivimos preparando excusas o tenemos la oportunidad de negociar las metas y objetivos con nuestros superiores?
- **Con tecnología avanzada:** ¿Hemos creado estructuras que permitan a la gente aprovechar la nueva tecnología a su máxima capacidad? ¿Estamos a la vanguardia del mercado?
- **Política de puertas abiertas:** ¿Puedo discutir abiertamente los temas que me afectan en mi trabajo? ¿Fluye la información para que podamos medir el aporte que estamos haciendo a la organización? ¿Hay todavía áreas que son Tabú?
- **Vemos los retos como una oportunidad:** ¿De nuevo, existe el miedo en su organización? ¿aceptamos los errores como parte de un proceso de aprendizaje? ¿Motivamos a la gente a tomar riesgos sin temor a represalias?

Un día me desperté y me di cuenta que tenía a adultos trabajando para mi

**Ricardo Semmler**

- **Con una posición financiera sólida:** ¿Existe una política corporativa para compartir los beneficios de la gestión?

La cultura se vive, no se escribe. Debe ser explícita y comprensible, pero debe definirse para que otros la conozcan, la entiendan y la puedan comunicar. No deben ser bonitas palabras al viento, debe tener esencia y su proceso de despliegue debe inducir a la discusión creativa, que permita que sea comprendida, digerida y asimilada por todos. Para ello debemos estar en capacidad de definirla, explicarla, y operacionalizarla.

Todo proceso de cambio necesita enraizarse en la cultura de la organización para que se haga permanente. Toda cultura debe estar firmemente alineada con un sistema de valores enraizado en principios permanentes.