

2018

Reflexiones sobre cultura y cambio organizacional

POR DR.[C] GILBERT AUBERT

GRUPO DESARROLLO HUMANO

Reflexiones sobre cultura y cambio organizacional

Dr.[c] Gilbert Aubert

Cuando la gerencia conoce sobre cultura organizacional puede comprender lo que ocurre en su entorno y explicar así por qué algunas actividades que se realizan fallan y otras no. Esto implica que a través de la cultura se puede mejorar la organización.

Propiedad intelectual© 2018 Dr.[c] Gilbert Aubert

Todos los derechos reservados.

Tercera edición revisada y mejorada 2018

Reflexiones sobre Cultura y Cambio Organizacional

Editado por Grupo Desarrollo Humano

San José de Costa Rica

Este libro digital es una cortesía de Grupo Desarrollo Humano, por favor compártalo con sus familiares, colegas, amigos y clientes...

DEDICATORIA

Esta serie de “Reflexiones” están dedicadas a todos los gerentes líderes comprometidos en hacer de sus organizaciones mejores lugares de trabajo, y así alcanzar excelentes resultados para el beneficio de ellos, de los equipos que lideran y de sus organizaciones.

CONTENIDOS

1	Cultura Organizacional	1
2	Clima Organizacional	4
3	No Iniciemos Ninguna Transformación Cultural sin Líderes	7
4	Transformación Cultural y Líderes	10
5	¿Cómo Liderar el Cambio en la Organización?	15
6	Liderazgo para Alineamiento Organizacional	19
7	Rendición de Cuentas	22
8	Hablar de Crisis es Promoverla	24
9	El Fracaso es el Primer Paso hacia el Éxito	26

1 CULTURA ORGANIZACIONAL

La Cultura Organizacional es un concepto estratégico en la organización, poco comprendido y de inmensa importancia, que se define como “la forma característica de cómo se hacen las cosas en una determinada organización.” Este concepto orienta en la organización todos los procesos administrativos y determina el clima organizacional de la misma.

Es por eso que la manera de reaccionar y sentir de las personas depende de las características de la cultura organizacional que tenga la organización. Hoy en día, con la globalización de la economía, se presenta como nunca una gran diversidad cultural, al interactuar la organización con colaboradores, compañías, proveedores y clientes internacionales. Por eso Kreitner y Kinichi (1998) afirman que “no se pueden obviar los contextos culturales importantes cuando se pretende comprender y dirigir la conducta empresarial.” También Schein, E. (1998) define cultura como: “Un patrón de criterios básicos, inventados, descubiertos o desarrollados por un grupo de personas, durante el aprendizaje de cómo tratar sus problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado lo suficientemente bien como para ser considerado válido y por consiguiente, ser enseñado a nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir con relación a esos problemas.”

De la anterior cita se puede afirmar que al desarrollarse una cultura en la organización, la cultura permite a los integrantes ciertas conductas e inhibe otras. Por ejemplo, si encontramos una cultura laboral abierta y humana, que alienta la participación, el trabajo en equipo, la comunicación asertiva, las buenas relaciones humanas, el compromiso

mutuo y la responsabilidad, se debe a que esa cultura laboral lo fomenta y se lo permite a los integrantes. Es por esto que la gerencia al conocer la cultura organizacional puede comprender lo que ocurre en su entorno y explicar así por qué algunas actividades que se realizan fallan y otras no. Esto implica que a través de la cultura se puede mejorar la organización.

La cultura organizacional según Robbins (1998), se refiere a “un sistema de significado compartido sustentado por los miembros, el cual distingue a la organización de otras organizaciones.” Por eso la Cultura Organizacional condiciona el comportamiento de los integrantes de la organización, determinando el arraigo y permanencia del personal y si se ha desarrollado adecuadamente, puede ser la mayor fortaleza de la organización. Según Gitman y McDaniel (2001), “el conjunto de actitudes, valores y normas de conducta que distingue a una compañía de otra, se llama cultura corporativa.” Se puede comparar con una huella digital que la hace única y aunque la cultura es intangible y sus reglas muchas veces no se ven ni se expresan verbalmente, son de vital importancia para el éxito organizacional. Al respecto afirma Daft (2000), “la cultura de una organización es el conjunto subyacente de valores, creencias, puntos de vista y normas claves compartidas por los colaboradores.”

Estos valores subyacentes pueden corresponder al comportamiento ético, al compromiso con los colaboradores, a la eficiencia en el servicio al cliente, y proporcionan el elemento adhesivo que mantiene juntos a los miembros de la organización. La cultura de una organización no está escrita, pero puede observarse por sus relatos, lemas, ceremonias, ropa y disposición física de la oficina.

En los años ochenta, Peters y Waterman (1984), consultores de Mc Kinsey, adaptaron el concepto antropológico y psicosocial de la cultura a las organizaciones cuando realizaron un estudio comparativo sobre las empresas de mayor éxito en la época, determinando la presencia de 8 principios básicos comunes para sostenerse en la cúspide. Estos principios tal como lo señalan Peters y

Waterman (1984) son: "Orientación a la acción, Mantenerse cerca del cliente, Autonomía y espíritu emprendedor, Lograr la productividad a través del personal, Permanecer en contacto con los valores, Mantenerse en el negocio que la compañía domina mejor, Personal reducido a lo esencial y Actitud simultáneamente laxa y tensa."

Por otro lado, Bateman y Snell (2000), afirman "que constituye el fundamento del control. Es el conjunto de suposiciones importantes acerca de la organización y sus metas y sus prácticas que comparten los miembros de la compañía." Y según Kotter (1997) "las normas de comportamiento constituyen formas de actuar comunes o persistentes que se observan en un grupo y que prevalecen porque los integrantes del mismo tienden a comportarse en formas que imparten estas prácticas a los nuevos miembros, recompensando a quienes se adaptan al grupo y sancionando a los que no lo hacen. Los valores compartidos constituyen intereses y objetivos compartidos por la mayoría de las personas que componen un grupo, y tienden a normar el comportamiento del grupo y a prevalecer a lo largo del tiempo, incluso cuando los integrantes del grupo han cambiado."

De las anteriores referencias, se puede afirmar que cultura es todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra, hace que sus miembros se sientan parte de ella, que profesen los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, rituales y ceremonias, se transmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas, producto de la dinámica organizacional. Así como la cultura organizacional es un factor de éxito en las organizaciones, es un elemento difícil de manejar y cambiar en culturas muy arraigadas.

"La cultura no cambia porque deseamos cambiarla,
la cultura cambia cuando se transforma la organización;
la cultura refleja las realidades de las personas
que trabajan juntas todos los días."

~ *Frances Hesselbein*

2 CLIMA ORGANIZACIONAL

Es frecuente encontrar la confusión entre cultura organizacional y el clima organizacional. Robbins (1998) define el entorno o clima organizacional como “un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño.” El clima organizacional es como la atmósfera de trabajo de la organización es percibida y experimentada por los integrantes de la organización. El clima repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento, teniendo por supuesto una variedad de consecuencias para la organización.

Según Ferreira y Disla (2003), “dentro de la organización el clima está integrado por una serie de elementos que condicionan el tipo de ambiente en el que laboran los empleados, y éstos son:

1. El aspecto individual de los colaboradores en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el estrés que pueda sentir cada uno en la organización.
2. Los equipos dentro de la organización, su estructura, procesos, sinergia, normas y responsabilidades.

3. La motivación, necesidades, esfuerzo y empeño.
4. Líderes, poder, políticas, influencia, desenvolvimiento.
5. La estructura con sus macro y micro dimensiones.
6. Los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones”.

Según Gonçaves (1999), a fin de comprender mejor el concepto, es necesario resaltar los siguientes elementos del clima organizacional:

1. Se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
2. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los colaboradores que se desempeñan en ese medio ambiente.
3. Tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
4. Es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
5. Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
6. Junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Es por esta razón es que se puede afirmar con toda seguridad que “el clima es la manifestación de la cultura organizacional”, y que “la cultura es forjada en gran parte por la actitud de los líderes de la organización.” Tal como dice Esain (2006), “muchas veces el jefe desconoce lo más básico en materia de liderazgo y trabajo en equipo lo cual le lleva como alternativa a su lógica e intuición, a su manera de hacer, que con frecuencia es presionar, creando malestar entre sus colaboradores. Malestar que él ignora pues la falta de garantías para hablar con sinceridad evita que la gente

manifieste su descontento, al menos en forma abierta. Y como el jefe no está consciente de ello, sigue incordiando. Todo un círculo vicioso.”

El clima organizacional es estratégico para el gerente, ya que, si sabe liderarlo adecuadamente, tendrá en sus manos los factores del entorno organizacional que generan motivación, y esta genera productividad.

“La evaluación y gestión del clima laboral es un componente esencial para liderar correctamente las organizaciones y, como tal, es una parte indispensable de las metodologías de gestión empresarial”

3 NO INICIEMOS NINGUNA TRANSFORMACIÓN CULTURAL SIN LÍDERES ORGANIZACIONALES

Una razón fundamental, del porqué las organizaciones forcejean tanto tratando de implantar la estrategia para lograr una transformación, se debe a que los gerentes no están cómodos y no han entendido el verdadero significado, ni el impacto que tendrá la transformación en la organización y en la vida de sus colaboradores, tanto a nivel personal como profesional. Y no están cómodos por la falta de conocimiento, que se traduce en evitar involucrarse, en comprometerse y hasta boicotear inconscientemente el proceso. Hasta el momento estos gerentes han sido muy exitosos usando modelos de negocio que les han permitido llegar hasta donde están hoy, pero que debido a las fuerzas impulsoras del cambio, sus habilidades y logros pasados no son ninguna garantía para poder avanzar más. Cuando la competencia se empieza a llevar a sus mejores clientes y a sus talentos, cuando empiezan a perder competitividad, estos gerentes se ven forzados a enfrentar las consecuencias financieras de su miedo a lo desconocido.

Definitivamente a cualquier ser humano le incomoda el cambio, pero cambio es hoy día el ambiente normal donde vivimos, actuamos y hacemos negocios. En los 90's los cambios eran cada semana, pero hoy día en pleno siglo XXI, los cambios que enfrentamos son cada 24 horas y estos

vientos de cambio nos obligan a buscar conocimiento y a desarrollar nuevas ideas y habilidades. Las habilidades que necesitamos desarrollar son las mismas que le permiten al marinero experto usar los vientos para llevar su barco a donde él lo quiere llevar y no a donde los vientos lo quieren arrastrar. Si nos dejamos llevar por los vientos, es muy posible que terminemos estrellándonos contra un acantilado. Nunca se debe empezar una transformación cultural sin involucrar a los altos gerentes. Se debe de creer firmemente en alinear primero al equipo gerencial. Cuando me entrevisto con gerentes interesados en evolucionar la cultura de una organización, si yo no veo que alguno en la mesa quiera el cambio con verdadero entusiasmo, es seguro que el proyecto se tambalea. Cuando "no hay apetito por la transformación" es igual a "no cambio." No he visto nunca ninguna excepción a esto, es una regla que no falla. Y si es así, es mejor no iniciar la transformación hasta que haya más conciencia e internalización del proceso al que estarán expuestos.

Hasta que la alta administración entienda como la transformación cultural puede cambiar su organización e impactar a sus colaboradores, no se logra ningún beneficio. La mayoría de los miembros de la alta administración no admiten en público que no saben de cultura organizacional y que no pueden entender el impacto que tiene la transformación cultural sobre su organización, ni cómo se podrá cambiar el modelo, ni como crear ventaja competitiva. Esto no es nada fuera de lo común, pues nadie lo sabe todo ni es dueño del conocimiento y es de acuerdo a nuestras experiencias que nos vamos formando y especializando. Lo importante es tener la humildad necesaria para avocarse a un proceso de aprendizaje, crecimiento y cambio personal.

A algunos gerentes les nace de forma natural la manera como liderar a su organización a través de un cambio tan fuerte como una transformación cultural. En cambio, hay otros que primero necesitan una transformación personal o "metanoia". Esta transformación personal no es ni más ni menos que el desarrollo de nuevas habilidades, que son inherentes al ser humano. Venimos equipados con ellas y si no han aflorado, tenemos que rescatarlas para lograr hacer lo que tenemos

que hacer de una manera más efectiva. La transformación requiere de un estado mental, incluyendo un interés y entendimiento de sí mismo y de la gente. He conocido montones de gerentes exitosos, grandes especialistas en su área, que han tratado de implantar transformaciones, pero sin la más mínima idea sobre aspectos humanos. Todo el día tratan de hacer cosas de la manera equivocada y no saben por qué no les da resultados. Y después de frustrados intentos donde quedan agotados y desgastados, terminan culpando y diciendo que es que el personal no quiere cambiar. Para hacer que funcione la transformación cultural, hay que liderarla en la dirección correcta, empezando por saber liderarse a sí mismo.

La clave del asunto está en que el proceso se debe de iniciar con el aprendizaje de los gerentes. Hacer que los gerentes se sientan confortables con el proceso de transformación es un requisito clave para liderar exitosamente la transformación cultural. La calidad de las estrategias usadas para implantar la transformación depende de la calidad humana y de la visión que la mueve. Se trata de que la visión tiene que ser clara y debe de ser desarrollada por aquellos que van a implantarla y le van a dar voluntad política, aquellos que lideran con el ejemplo, aquellos que son un ejemplo viviente de la cultura que se quiere desarrollar. Aquellos que se comprometen y que al final son los únicos responsables del éxito de la transformación. Si, aquellos que son los llamados gerentes líderes, los que hacen que las cosas sucedan. Recordemos que la cultura no se aprende, se vive.

"Usted debe ser el cambio que deseas ver en el mundo."

~ *Mahatma Gandhi*

4 TRANSFORMACIÓN CULTURAL Y LIDERAZGO

La transformación cultural exitosa será imposible a menos que la cabeza de la organización la apoye de manera activa, con voluntad política. Este proceso debe de estar impulsado por líderes de alta calidad y no simplemente por una gerencia excelente. El buen líder genera las condiciones que pueden fundamentar una transformación, y la alta gerencia al liderar, es el principal actor que interviene en el debilitamiento de las fuerzas de la inercia. No hay nada más nocivo, pero común, para fracasar en el proceso de transformación cultural, que los principales representantes de la organización se comporten de manera inconsistente con la visión y los valores deseados.

Al lanzarse la organización tras una transformación cultural, se debe promover un sentido de premura, lo suficientemente intenso en los gerentes y sus equipos, que sea capaz de hacer, que ellos hagan, un esfuerzo adicional que con frecuencia resulta esencial. Esta tónica de premura debe de estar siempre presente durante el desarrollo del proceso. No se debe permitir que se baje la guardia, ya que es muy fácil que la inercia caiga encima de lo que se ha avanzado.

Así mismo, para lograr la transformación los niveles de complacencia deben de ser bajos. No se deben de recordar los éxitos pasados, se debe de estar consciente de que el mercado está sufriendo cambios drásticos, se deben tener altas normas de desempeño, que la retroalimentación interna y externa sea suficiente, y se deben de eliminar los signos de exceso.

Recordemos que al mantener el sentido de premura y eliminar los signos de complacencia, el dolor se hará presente, pues es lo que siempre sucede cuando un grupo de personas requiera ajustarse a una serie de condiciones cambiantes.

Barreras de la transformación

Casi siempre el cambio se ve obstaculizado por interdependencias innecesarias, demasiadas políticas intolerantes, burocracia paralizante, falta de trabajo en equipo, actitudes arrogantes, escasas habilidades para liderar, estilos de dirección inapropiados, falta de ética, esquemas de trabajo sin seguimiento, comunicación insuficiente o mensajes inconsistentes, falta de reglas claras de cómo hacer las cosas y el temor natural del ser humano a lo desconocido. Otra barrera muy común, son los aspectos personales, que muchas veces egoístamente están por encima de los intereses institucionales. Se encuentran personas ubicadas en posiciones clave, que según ellos, se sienten obligados a defender sus acciones pasadas aunque estén equivocadas y de esta forma obstaculizan los procesos. La alta administración debe comprometerse a hacer un intento de verdadero cambio personal, y si no hay resultados no vale la pena seguir adelante, pues la transformación es de arriba hacia abajo y de esta manera es como permea en toda la organización.

Comunicar el futuro deseado

Si la alta administración envía mensajes inconsistentes y no lideran con el ejemplo, tratar de que el personal acepte la nueva visión del futuro resulta una tarea muy difícil, y genera muchos interrogantes lógicos y emocionales:

- ¿En qué me afecta esto a mí?
- ¿Qué representa para la organización?
- ¿Qué alternativas hay?
- ¿Tendré que hacerlo diferente?
- ¿Podré hacerlo yo?
- ¿Me exigirá sacrificios?
- ¿Cómo me voy a sentir?
- ¿Qué pasará con mis compañeros?
- ¿Tienen razón?
- ¿Será un juego donde otros se favorecen?

Cuando la alta administración pone en práctica la visión de futuro deseada, todas las preguntas y la incredulidad se esfuman y empiezan a comprender mejor lo que se quiere hacer.

Esto se llama liderazgo con el ejemplo, decirle a la gente una cosa y comportarse de la misma forma, y constituye la única forma de implantar la transformación.

Nuevos roles y competencias

Como los grandes impedimentos para triunfar están usualmente más relacionados con la gente que con la tecnología y los sistemas, los retos claves son visualizar los roles y competencias que se necesitan desarrollar e implantar programas para traducir esa visión a la realidad. Debemos desarrollar y apalancar al talento humano para que soporte las necesidades de la organización. Estas nuevas habilidades que debe poseer la fuerza de trabajo es estar motivada, dispuesta a cambiar y facultada para actuar sin una guía persistente.

Para desarrollar una cultura corporativa que promueva la iniciativa y la innovación, que fomente el espíritu emprendedor íntegro y provea trabajo seguro, no solo hay que alinear la organización, sino que requiere de una fundamental transformación de la gente.

Liderarse a sí mismo es negocio de todos

Para iniciar un proceso de transformación cultural, es esencial hacer que todos los colaboradores entiendan y apliquen los cinco principios claves para liderar (Kouzes & Posner): “coraje al corazón, retar los procesos, modelar el camino, inspirar y compartir la visión, y dejar actuar a otros.” Las habilidades para liderar son el factor clave que asegura que todo el mundo esté enganchado a la jornada del cambio. Para desarrollar esos principios para liderar, se debe exponer a todos los colaboradores, sin importar su posición jerárquica ni el tipo de trabajo que desempeñe dentro de la organización, a una experiencia obligatoria, de varias sesiones de aprendizaje y crecimiento, llamada “Liderazgo Personal es Negocio de Todos.”

Ocupamos ver esto de una manera más holística, proveer pensamiento sistémico, y desarrollar maneras innovadoras para construir una fuerza laboral motivada. Es reconocer el papel de liderarse a sí mismo como un facilitador del cambio organizacional, como una capacidad organizacional crucial que debe ser administrada y desarrollada de una manera proactiva. Es reconocer la necesidad de cambios de conducta profundamente enraizados necesarios para mover la organización hacia un nuevo nivel de capacidad de líderes emprendedores.

Estas habilidades para liderar identifican ocho habilidades que se requieren desarrollar para lograr una exitosa transformación:

1. Relaciones interpersonales
2. Iniciativa
3. Control emocional
4. Trabajo en equipo
5. Orientación al servicio al cliente
6. Auto confianza
7. Orientación al logro
8. Flexibilidad

Con esto estamos ayudando a la gente primero a que se entiendan a ellos mismos, entiendan a los demás y así entonces están mejor preparados para hacer contribuciones

constructivas a la organización.

La verdadera transformación cultural es cuando se logra cambiar las expectativas (días), se logra cambiar las actitudes (meses) y se logra cambiar la cultura (años).

Recordemos que somos muy conscientes de nuestras expectativas, poco conscientes de nuestras actitudes y para nada somos conscientes de nuestra cultura.

Desarrollar habilidades para liderar a sí mismo es un buen principio...

"He experimentado que el cambio radical es posible,
que algunas empresas han pasado a través de él,
y que existen las herramientas para ello,
solo que depende de usted hacer que suceda."

~ Jean-Marc Deval

5 ¿CÓMO LIDERAR EL CAMBIO EN LA ORGANIZACIÓN?

Con los cambios cada vez más frecuentes y profundos que se prevén en los próximos años, es difícil pensar que la reorganización de las estructuras empresariales por las que están pasando hoy en día las organizaciones, obedece a una planificación ya prevista.

Para el líder de la organización decidirse a hacer cambios es la parte más fácil. Hacer que el equipo a bordo compre la idea es lo más difícil. ¿Por qué sucede esto? Muy sencillo, resulta que el cambio es un proceso emocional. Todos somos criaturas de hábito, que por lo general estamos cómodos con la rutina, dentro de nuestras zonas de confort, además las aguas desconocidas despiertan temores.

Lo que no saben es que el cambio puede ser un regalo maravilloso. De hecho, es la llave que abre las puertas al crecimiento y la competitividad en cualquier organización. Para lograrlo el líder debe hacer que el proceso de cambio sea un camino de dos dimensiones, el cambio organizacional y el cambio personal.

Una gran parte del éxito como líder, será su capacidad de inspirar a su equipo a salir de su zona de confort, para asegurarles que a pesar de ser un nuevo camino, es el camino correcto, por las razones correctas. Las empresas de éxito saben cuándo y cómo transformar el statu quo, y tienen el coraje suficiente para navegar fuera de puerto seguro en

aguas desconocidas.

Como el cambio requiere un dejar ir lo que siempre hemos conocido y hecho por algo nuevo que lo sustituya, es requisito confiar en nosotros mismos. Para lograr el cambio organizacional primero debemos de cambiar nosotros como personas. Y volvemos a tener la misma situación, cada vez que queremos ascender a otro peldaño de la escalera de la evolución personal, hay que pasar por un período de malestar emocional e incertidumbre.

Como dijo Harold Wilson, “El que rechaza el cambio, es el artífice de su propia decadencia. La única institución humana que rechaza el progreso es el cementerio”.

El cambio es algo que no le gusta al ser humano, ni al grupo y como el cambio enfrenta la inercia de la organización, se debe de planificar, implantar y arraigar. Este proceso para enfrentar la velocidad del cambio, tiene varios objetivos, estrategias y etapas a seguir, tanto a nivel organizacional como personal.

Los gerentes tienen varias opciones para realizar el cambio:

1. Pueden cambiar la estructura y hacer alteraciones en las relaciones de autoridad, en la coordinación o el rediseño del trabajo.
2. Pueden cambiar la cultura dando forma nuevamente a los valores de la organización.
3. Pueden cambiar la tecnología modificando el equipo utilizado, los métodos y la manera como el trabajo es procesado.
4. Pueden cambiar la distribución física alterando el espacio físico y la disposición del lugar de trabajo.
5. Pueden cambiar a las personas cambiando la actitud, las habilidades, las expectativas, las percepciones y el comportamiento de los colaboradores.

Cambio a Nivel Organizacional

La dinámica del cambio en la organización sigue en su mayoría un patrón definido, ya que son pocas las organizaciones que deciden cambiar por si solas. Normalmente son los líderes, que presionados por fuerzas

impulsoras externos del cambio, deciden preparar un cambio. Es entonces que desarrollan un “mapa estratégico” y descubren la visión, los valores compartidos, ventajas competitivas y establecen un conjunto de estrategias que impulsan el cambio. Rápidamente por la falta de líderes y por los planes “hechos en casa”, aparecen barreras como gerentes temerosos de perder poder, luchas para liderar, problemas de enfoque y personal clave que no cree en el proceso.

Como las cosas no empiezan a salir como lo esperado, salen a recuperar poder aquellos que estaban en contra, se comienza a abandonar el proceso, salen otras prioridades, se descuida el seguimiento, se vuelve a prácticas anteriores que no servían y finalmente se entra en crisis.

Muchas veces deciden abandonar y cada vez que quieren reiniciar un nuevo proceso de cambio encuentran toda clase de barreras, pues como dice la gente “con esto va a pasar lo mismo de siempre”.

Si deciden continuar y son inteligentes, hacen los ajustes necesarios para reenfocar el proceso, contratan los servicios de un agente de cambio externo para revisar las estrategias “hechas en casa”, crean un equipo orientador responsable de la operatividad del cambio, modifican el proceso de liderazgo y las prioridades y así se encaminan rápidos pero seguros hacia la transformación. Recordemos que solamente dos de cada cinco intentos de cambio es exitoso.

Cambio a Nivel Personal:

Como los procesos psicológicos que el cambio trae consigo generan inseguridad y confusión a la hora de asumirlos, no es tarea fácil para los gerentes conducir los cambios en la organización. Es fácil que la gente se desmotive, se desoriente y rechace el cambio. Debe quedar claro que las personas no se resisten al cambio para molestar a nadie, sino que la resistencia al cambio es un proceso natural de reacción ante lo que perciben como una amenaza cargada de incertidumbre. Son muchas cosas las que suceden a nivel emotivo en la mente y el corazón de las personas que viven el cambio,

Únicamente con gente comprometida, creativa, involucrada y deseosa de adquirir las nuevas competencias necesarias es que se puede enfrentar exitosamente los cambios. Para que la gente enfrente cómodamente los vientos de cambio, hay que iniciar un proceso de desaprendizaje de una serie de creencias, actitudes y conductas que frenan y limitan el potencial de las personas. Luego se inicia el aprendizaje de las nuevas habilidades, hábitos y valores necesarios para crecer como personas y así poder cambiar. Entonces, la transformación personal en momentos de cambio se hace desaprendiendo, aprendiendo, creciendo y cambiando. Este ciclo nunca termina ni para el ser humano, ni para la organización. Lo difícil es desaprender lo que no sirve y nos frena.

Como el ser humano es muy dado a buscar la comodidad, cuando la encuentra se estanca y se vuelve reacio al cambio, además la cultura trabaja como un contrapeso y una de sus funciones es la de oponerse al cambio. Por eso los CEO's de las grandes corporaciones multinacionales al fusionar o adquirir empresas están creando al mismo tiempo "crisis", para que los ejecutivos se salgan de sus zonas de confort y vuelvan a ser creativos e innovadores y usen los recursos personales que tienen.

Recordemos que es en momentos de crisis cuando los hombres demuestran su carácter y de qué clase de fibra están hechos. Basta ver el desarrollo tan grande que hubo después de las grandes guerras mundiales.

"Todo está en un proceso de cambio, nada perdura;
no buscamos la permanencia."

~ *Masatoshi Naito*

6 LIDERAZGO PARA ALINEAMIENTO ORGANIZACIONAL

Los últimos años han sido duros para las organizaciones, muchas han logrado fusiones y/o adquisiciones, cambiado a sus directores, mezclado diferentes marcas, valores y culturas, creando a menudo con esto confusión. Las empresas de hoy no sólo son complejas, sino que son desordenadas. El riesgo de lo anterior, para muchas empresas significa ser una organización desalineada, en donde las actividades diarias de todas las personas con la estrategia, la cultura, los valores y el liderazgo de la organización, están desconectadas.

Como bien se sabe, el resultado de una organización depende del alineamiento de sus unidades, departamentos, procesos, equipos y líderes. El concepto de alineación se refiere a una condición deseable, dentro de la cual las tareas de las personas se unen con un propósito común, y donde sus líneas de acción se integran por completo.

Se debe poner especial atención en el alineamiento, ya que, en una organización desalineada, se presentan enfoques muy diferentes, comunicación ineficaz, feudos e islas, desunión, duplicación de funciones, cada quien empuja

duro, pero con objetivos diferentes, métodos de trabajo y procedimientos inadecuados, todos frenando el quehacer diario, limitando el crecimiento y el logro de los resultados.

Algunos beneficios del alineamiento organizacional son:

- Sincronizar los esfuerzos de las diferentes unidades, procesos, departamentos y personas.
- Encadenar el trabajo diario de todos los equipos y personas, con el logro de los resultados organizacionales.
- Orientarse hacia las necesidades de los diferentes públicos, como son clientes, accionistas, colaboradores, proveedores y comunidad.
- Integrar los procesos de Talento Humano para desarrollar gente de alto desempeño.

Alineamiento implica crear un vínculo entre la estrategia, la cultura, los procesos, las personas, los líderes y los sistemas, para cumplir mejor las necesidades de la organización.

Por todo lo anterior es que concluimos que los Procesos de Alineamiento Organizacional, para sincronizar la cultura organizacional con el liderazgo y con la estrategia son de vital importancia.

Recordemos que una cultura desalineada, como afirmaba el gran Peter Drucker, “se engulle a la estrategia en el desayuno,” y obstruye permanentemente la labor de los líderes.

La ruta crítica para desarrollar un Proceso de Alineamiento Organizacional incluye:

Desarrollo de habilidades para Liderar a uno mismo, la más difícil e importante, es fluir.

Desarrollo de habilidades para Liderar Equipos, es desarrollar y reproducir líderes, es influir.

Desarrollo de habilidades para Liderar Organizaciones, Procesos y Sistemas, es liderar y alinear la cultura con el liderazgo, liderar con valores, ser competitivos, rentables y

sostenibles, es confluir.

También las habilidades para desarrollar líderes han sido muy estudiadas, pero poco comprendidas. Todavía tiene algunos adeptos que creen que es clasista, sin embargo, hoy más que nunca, se necesitan líderes en todos los niveles de la organización, porque liderar es negocio de todos...

“El alineamiento organizacional,
hoy en día es mucho más que un lujo,
es una necesidad estratégica de sobrevivencia”

~ *Gilbert Aubert*

7 RENDICION DE CUENTAS

No es fácil aceptar la responsabilidad personal por nuestra conducta y por nuestros resultados. Por naturaleza humana la mayoría prefiere pasar la pelota, o sea culpar a los demás, culpar a la economía, culpar al gobierno, etc. Sin embargo cuando las cosas van mal en mi trabajo o en mi vida, siempre se puede encontrar al autor o coautor... en el espejo. Este "ajuste" en nuestra actitud puede sonar como una cosa pequeña, pero tiene tal impacto que puede hacer una gran diferencia en nuestras vidas.

En las organizaciones angloparlantes se acostumbra pedirle a sus gerentes tener "accountability". En español no tenemos una palabra que exprese lo que eso significa, pero tenemos un concepto que lo refleja y se llama "Rendición de Cuentas". Una de las cosas más importantes que puede hacer un gerente en tiempos de cambio, es conseguir que los miembros de sus equipos entiendan cómo asumir la rendición de cuentas. Está probado que reconocer los problemas como áreas de oportunidad y crecimiento, no sólo le ayudará a la compañía, sino que le ayudará a cada uno de forma individual.

A través de una actitud de rendición de cuentas, las personas alcanzan más control sobre su destino, se convierten en contribuyentes activos en lugar de observadores pasivos, se gana reputación de ser un solucionador de problemas, se mejoran las oportunidades de carrera, se experimenta menos frustración e impotencia - todo lo cual lleva al éxito y conduce hacia una mejor salud física.

Tenemos la obligación de preguntarnos si el proceso de

rendición de cuentas que tenemos en la organización es un sistema eficiente de retroalimentación, de evaluación del desempeño, y si nos facilita el conseguir resultados y valorar la competitividad. Por eso es esencial para desarrollar una cultura de transparencia y confiabilidad en la organización, que todos los gerentes y sus equipos, comprendan la importancia de establecer y practicar una eficaz rendición de cuentas.

“Rendir cuentas significa mucho más que cumplir con tu puesto o para lo que fuiste contratado. Incluye la obligación de hacer las cosas cada día mejor, buscar la excelencia y hacer todo cuanto sea necesario para contribuir a los resultados de la organización. Esta conducta debe ser un hábito en las organizaciones de hoy en día”

8 HABLAR DE CRISIS ES PROMOVERLA

Vivimos un mundo que fluye sin parar, rodeados de vientos de cambio, en donde cada vez son más las certezas que se pierden. Sin embargo, una de las únicas cosas seguras que si tenemos al iniciar todos los años, es un lienzo en blanco y el dibujo que estaremos creando día a día de acuerdo a nuestra actitud.

Una vez Einstein dijo que hablar de crisis era promoverla y callar en la crisis era exaltar el conformismo. Dejemos de quejarnos o de ignorar la realidad, y ocupémonos de ser más creativos, la creatividad es inherente dentro del universo y brilla esplendorosamente dentro de cada uno de nosotros.

Muchas personas están pensando que son víctimas de las circunstancias y que hay muy pocas cosas que puedan hacer para cambiarlas. Cuando una persona se siente víctima de una situación, o cree que no tiene manera de poder cambiarla, se está auto limitando de una manera muy fuerte. Hay que eliminar el viejo rol de víctima y cambiar la visión al nuevo paradigma representado por el rol de que yo puedo crear mi propia realidad con mis pensamientos, actitudes y acciones.

Estamos viviendo tiempos de cambio y como dijo el CEO de una Fortune 500 a sus gerentes: “O administran el cambio, o cambiamos la administración.”

Recuerde que el éxito del viaje no depende de la manera en que el viento sopla, sino de cómo se ajusta la vela. El

marinero experto hace que el viento lo lleve donde él quiere ir, y no donde el viento lo quiere llevar.

Indiscutiblemente cuando finaliza el año, el lienzo tendrá una pintura. Esta pintura puede ser una obra de arte o cualquier boceto, y esto va a depender únicamente de la actitud y el compromiso de cómo cada uno de nosotros asuma el reto.

¡Tomemos consciencia de que muchos comportamientos, creencias y actitudes que en el pasado nos condujeron al éxito - hoy pueden llevarnos a la ruina!

"La diferencia entre personas exitosas y otros,
no es falta de fortaleza, no es falta de conocimiento,
sino más bien falta de voluntad."

~ *Vince Lombardi*

9 EL FRACASO ES EL PRIMER PASO HACIA EL ÉXITO

En nuestra cultura es frecuente observar, especialmente en el mundo de la empresa y por prejuicios sociales, que se consideren los fracasos como estigmas que marcan a las personas como si fueran fracasadas. Por esto es que muchos no se atreven a emprender nada en sus vidas, por miedo al fracaso.

Los empresarios y emprendedores saben que, para tener éxito en una iniciativa, con frecuencia ha sido necesario que se haya fracasado en intentos anteriores. Es frecuente que nos equivoquemos y se produzcan fracasos, pero deben ser precisamente estos fracasos los que actúen como motor de nuestro proceso de aprendizaje, crecimiento y constructor de nuestro carácter.

En cualquier tipo de emprendimiento, la incertidumbre siempre permanecerá, nunca se podrá garantizar el éxito de ninguna iniciativa empresarial. Por eso hay que aprender a vivir con cierto grado de tolerancia hacia la incertidumbre pues es la esencia misma de la actividad empresarial.

Recordemos que uno va tan lejos como pueda ver, y una vez que se llega ahí, entonces será capaz de ver más lejos. Esto quiere decir que el éxito es un problema de visión personal. El éxito es más de actitud que de aptitud.

¿Cuánto esfuerzo estoy dispuesto a hacer?

¿Cuántos obstáculos estoy dispuesto a pasar?

¿Cuál es el precio que estoy dispuesto a pagar?

¿Cuáles riesgos estoy dispuesto a enfrentar?

No se puede ser un empresario exitoso y al mismo tiempo

estar comfortable, sin correr riesgos, ni tomar decisiones. La persona exitosa está comprometida y dispuesta a correr riesgos, pues sabe que puede cambiar su situación actual, que tiene el control de su vida en sus manos, que puede lograr lo que pretenda, y sabe lo que quiere a corto, mediano y largo plazo. El éxito no viene hacia uno, normalmente hay que salir a buscarlo.

Por eso es que May V. Smith afirmó – “el único lugar donde el éxito está antes que trabajo es en el diccionario”. El éxito no es dinero, ni fama, ni cosas materiales, el éxito es hacer bien lo que nos gusta y sentirnos bien con nosotros mismos. Todo lo demás viene por añadidura. Esto lo confirma el pensamiento filosófico oriental que dice que primero hay que Ser, luego Hacer y de último llega el Tener...

"Parece que el éxito está conectado con la acción.

La gente exitosa sigue moviéndose,
cometen errores, pero no renuncian."

~ *Conrad Hilton*

SOBRE EL AUTOR

Dr.[c] Gilbert Aubert - Por su conocimiento y vasta experiencia profesional en Desarrollo de Habilidades para Liderar, se ha convertido en una autoridad en ese campo y Coach de Líderes de gran demanda en Costa Rica y Centro América. Es Coach por The Pyramid Group, USA; Coach Ejecutivo por Coachville Tisoc, España; y Coach Ejecutivo Certificado ISOR por Holos, Brasil.

DEA y Candidato a Doctor en Economía y Administración de Empresas por la Universidad Europea de Madrid, España. Master en Administración de Negocios por la National University de San Diego, egresado en la Maestría en Administración de la Producción en UACA, estudios de post grado en Electromecánica en SWEB, Inglaterra, Ingeniero Eléctrico por la Universidad de Costa Rica.

Gilbert publica artículos e investigaciones en revistas académicas y prensa, y es comentarista en radio y TV.

Reflexiones sobre Cultura y Cambio Organizacional

Propiedad intelectual© 2018 Dr.[c] Gilbert Aubert

Todos los derechos reservados.

Tercera edición revisada y mejorada 2018.

Editado por Grupo Desarrollo Humano

Este libro digital es una cortesía de Grupo Desarrollo Humano, por favor compártalo con sus familiares, colegas, amigos y clientes...

Si le interesa aprender más sobre mejores prácticas de Cultura Organizacional y Procesos de Cambio, por favor escribanos a: info@grupodesarrollohumano.com

