

# COMO CAMBIAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Hugo Urdaneta Fonseca

## POR QUE UN CAMBIO DE CULTURA

Cambiar la cultura organizacional no es una tarea sencilla y de un corto plazo, por el contrario es compleja y de mediano o largo plazo.

La cultura de una organización no se cambia por un capricho o moda, debería haber una razón de peso, como puede ser lograr una mayor rentabilidad, adaptarse a nuevas estrategias del negocio, como por ejemplo pasar de ser una empresa regional a nacional, o de nacional a internacional, en unos casos podríamos estar hablando de la supervivencia del negocio, o se cambia la cultura, o simplemente desaparecemos.

Este último caso es lamentable, ya que una buena planificación estratégica debería determinar con antelación cuando es necesario comenzar a cambiar la cultura de la empresa para estar preparado y mejor para crear futuro, y no simplemente reaccionar cuando se tiene el agua al cuello.

## LA METAFORA DEL ICEBERG

La mejor manera de comprender la cultura organizacional desde el punto de vista visual es a través de utilizar la metáfora de un iceberg visto desde una embarcación, el cual tiene dos partes, una más pequeña que es la que permanece fuera del agua y podemos observar, y otra más grande que es la que no se ve porque está sumergida (ver figura).

La parte visible comprende aquellas cosas que podemos ver de forma física, e incluye los valores organizacionales, la misión y visión (los cuales por lo general se colocan en cuadros a la entrada o en el lobby de la empresa), las políticas, los procesos, la infraestructura etcétera, es decir cosas que se pueden observar, leer o tocar.

Estos elementos visibles forman una parte importante de la cultura, pero como podemos ver en la figura del iceberg, hay otros elementos que son aún más importantes, se trata de los que no son visibles a simple vista, que no pueden ser percibidos ni tocados, salvo que uno se sumerja dentro del agua, y valga esta metáfora para definir que esto es parte importante de lo que hace un consultor organizacional, ya de trate de un consultor interno o un consultor externo.

En la parte no visible de la organización tenemos elementos tales como los valores reales tales como la gente los percibe, las creencias, las actitudes, las relaciones interpersonales, las emociones y sentimientos, el clima laboral etcétera.

No podemos entender la cultura de la empresa con la sola visión de una de las partes, ya que de alguna manera lo que está visible tiene su origen en los elementos que están en la parte no visible, y esto es muy importante tenerlo en cuenta a la hora de emprender cualquier estrategia de cambio cultural.

Un ejemplo de lo que estamos hablando lo viví hace años en una empresa, resulta que dentro de las políticas establecían una comunicación y relación fluida entre la gerencia y los trabajadores, eso era lo que se establecía en la parte visible de la organización, sin embargo en la parte invisible las creencias, percepciones y emociones eran contrarias, ya que los ejecutivos de la empresa tenían un estacionamiento y ascensores privados que minimizaban los contactos de los empleados con el



nivel ejecutivo que era percibido como elitista.

## LA VELOCIDAD DEL CAMBIO

Cuando se trate de cambio de la cultura de una organización, lo más probable es que se presenten resistencias al cambio, siempre hay personas que son parte de la vieja cultura y la soportan ya que se encuentran en su zona de confort y poder. Por esta razón los cambios de cultura no deben hacerse de forma lenta, paulatina y gradual, ya que la resistencia terminará

por desgastar los esfuerzos, por el contrario los cambios de cultura deben ser una ofensiva intensa, sin pausa, y en diferentes frentes.

El cambio cultural tiene que implicar una ruptura con la vieja cultura, los mensajes deben ser claros por los líderes del cambio, de manera que los que apoyen la vieja cultura sepan con toda claridad que el cambio es algo serio, y que su conducta opositora tendrá consecuencias.

En el caso de organizaciones con fuertes enfrentamientos y conflictos sindicales, la situación es más compleja, si el cambio lo percibe el sindicato como un riesgo para su poder, y si éste tiene un liderazgo en las bases, y dado el poder que le ofrece la ley, con más razón se requiere una estrategia de acción efectiva, directa y rápida, lo que no quiere decir que sea un choque de trenes, ya que lo ideal en este caso es alinear al sindicato antes de iniciar el cambio, se trate de lograr que el sindicato sea parte de la solución y no del problema.

## **LAS ESTRATEGIAS COMO PARTE DE LA CULTURA, SON LAS RESPONSABLES DE LA REALIDAD DE LA EMPRESA**

La cultura como ya lo dije tiene que ver con la forma con organizamos la empresa, lo que decimos que hacemos y qué haremos, más la forma cómo realmente lo hacemos.

Si la empresa tiene problemas financieros, bajas ventas, problemas operacionales, mal clima laboral, sin ninguna duda tendrán un problema en su cultura organizacional.

Las estrategias son la forma como se concreta la cultura, si los resultados organizacionales no son los deseados, quiere decir simplemente que no estamos aplicando las estrategias correctas.

Conozco algunas empresas que cada vez que tienen que lidiar con una situación laboral, en donde la decisión pasa por lograr un acuerdo con el sindicato, siempre terminan en conflicto, el problema es que una y otra vez mantienen las mismas estrategias, esperando resultados diferentes.

Como bien lo dijo Albert Einstein “No pretendamos que las cosas cambien si siempre hacemos lo mismo”.

Para cambiar la cultura hay varios pasos que hay que dar:

### **PASO 1 ALINEAR LA CULTURA A LAS ESTRATEGIAS EMPRESARIALES**

El siguiente modelo de cambio de cultura consta de cuatro pasos, cada uno es importante y aporta un tanto a la consecución del objetivo.

Esta primera fase consiste en definir lo que se quiere, la visión de lo deseado, los valores que queremos fortalecer, creencias y conocimientos que reforzarán el cambio.

En este paso el consultor debe sentarse con la alta dirección de la organización, y sin dar nada por obvio, hacer un análisis de conciencia, a través de una dinámica para revisar o definir

una serie de aspectos y determinar si existe coherencia entre ellos:

A.- La razón de ser de la empresa, su aporte al país, a la sociedad, a la familia, al empleado.

B.- La visión, misión y objetivos de la empresa, cómo se operacionalizan y que tanto están alineados con la razón de ser.

C.- Creencia y valores, el porqué de lo que hace la empresa, las reglas del juego, lo que se valora como importante, cómo se recompensa el esfuerzo, cuáles son los motivadores.

D.- Habilidades, conocimientos y competencias con que cuenta la organización para emprender el cambio, indagar sobre las competencias llamadas blandas que son fundamentales en todo proceso que implique liderar o mover a la gente.

E.- Conductas, cuáles son los comportamientos de las personas, qué hacen, cuáles son sus reacciones, nivel de motivación, compromiso y confianza.

F.- Ambiente físico, la infraestructura, los procesos, sistemas entre otras cosas.

Una vez esclarecidos estos aspectos con la alta gerencia, se debería proceder a realizar sesiones parecidas con otros niveles de trabajadores para contrastar visiones, enriquecer la visión de la alta gerencia y poder definir de qué tamaño y dónde están los principales retos y cuellos de botella a la hora de llevar a cabo el cambio de cultura.

Este paso apenas contribuye en un 10 % en el proceso de cambio de cultura, y aunque por sí misma no conduce a un cambio de cultura representa una base necesaria para los siguientes pasos.

Resultado de este paso: La alta gerencia se sensibiliza de la cultura actual, de la necesidad de cambio y de lo que hay que hacer.

### **PASO 2 COMUNICAR CLARAMENTE LO QUE SE QUIERE**

Ningún proceso de cambio que involucre personas puede darse sin una comunicación efectiva. La comunicación en el caso de un cambio en la cultura de la empresa debe pasar por definir los distintos grupos involucrados y posteriormente desarrollar las distintas estrategias de comunicación.

#### **Grupos Involucrados**

En todo proceso de cambio probablemente habrán grupos y personas aliados, otros opositores y los indecisos, a su vez cada grupo o persona tendrá importancia en términos del poder y liderazgo que tiene en la organización, es muy útil y práctico realizar una matriz para definir por un lado los aliados, opositores e indecisos y en el otro eje, si tienen poco poder, mediano y alto, de esa manera es más fácil establecer estrategias para cada grupo o personas de ser necesario.

Dos recomendaciones son básicas, utilice los aliados al cambio como apoyo y facilitadores de ser necesario, entrénelos en competencias de facilitación, negociación, presentaciones

orales etcétera. Lo otro es no descuide los indecisos, ya que estos pueden ser captados por los opositores.

#### Estrategias de Comunicación

Una vez definidos los grupos y personas sus características y su poder es necesario definir las estrategias de comunicación para cada uno. Como ayuda se puede elaborar una matriz en donde en las columnas estén los grupos y en las filas los componentes de la estrategia.

Un ejemplo de componentes de la estrategia:

- Objetivos de la estrategia
- Resultados esperados
- Mensajes claves
- Método y canal de distribución (ejemplo presentación, carteleras, intranet, mail etcétera)
- Con que frecuencia se comunicará
- Quién es el responsable
- Cómo se evaluarán los resultados

Posterior a este ejercicio es útil elaborar un Project para programar y hacerle seguimiento a las actividades del proceso de comunicación en las próximas semanas o meses.

Aunque aquí no vamos detallar aspectos del modelo o estilo de comunicación, es importante que el mismo se defina con mensajes emocionales y de impacto en la gente, la diferencia entre construir un mensaje emocional versus un mensaje técnico es similar a construir una casa versus construir un hogar. Este paso contribuye en un 20 % en el proceso de cambio de cultura, y aquí comienza a verse el impacto en la medida en que los trabajadores comienzan a recibir los contactos y mensajes que se reciben, aunque podemos ver que en estos dos pasos tenemos sólo 30 % del camino recorrido, por lo cual queda camino por recorrer.

Resultado de este paso: Los distintos grupos y personas comprenden que es necesario cambiar y el porqué de este cambio, así como ganar aliados para el proceso.

### PASO 3 TOMA DE DECISIONES

En este paso deben empezar a darse los cambios necesarios, las resistencias empiezan a vencerse en la medida en que se ejecutan acciones, por ejemplo cambios en las estructuras, roles y responsabilidades, procesos, sistemas, infraestructura etcétera.

Cuando los mensajes comienzan a ser coherentes con las acciones, el impacto en el cambio de la cultura es enorme.

En cuanto a las acciones a tomar es mejor pocas, pero impactantes, que muchas, que al final termina dispersando la acción.

En mayoría de los casos de procesos de cambio de cultura, por no decir todos, hay que realizar cambios en recursos humanos a nivel de algunos procesos, sistemas y hasta la estructura.

Este paso contribuye en un 30 % en el proceso de cambio de cultura, y aquí comienza darse la transformación de la orga-

nización.

Resultado de este paso: Los distintos grupos y personas comienzan a entender que el cambio se inició y no quedó en palabras, algunos grupos de indecisos y de opositores poco a poco comienzan a ser aliados.

### PASO 4 APOYO Y CONDUCTA DE LOS LÍDERES

El liderazgo representa un elemento clave en el cambio de cultura, estamos hablando del modelaje, para ello los líderes deben estar motivados y formados para ser impulsores del cambio.

Si los líderes no modelan y son ejemplos del cambio, el resultado no será exitoso ya que este paso tiene un peso importante en el resultado final del proceso de cambio de cultura.

Una de las críticas de más peso que yo me consigo en los diagnósticos laborales que llevo a cabo en mis asesorías, son los comentarios de los niveles medios y bajos de los trabajadores en cuanto que los gerentes y ejecutivos de la empresa, no son coherentes entre lo que dicen y hacen.

Este paso es el de mayor peso y contribuye en un 30 % en el proceso de cambio de cultura, y tiene un efecto de largo plazo y su efecto es permanente.

Resultado de este paso: Con el modelaje la mayoría de grupos y personas comienzan a apoyar el cambio, o por lo menos no sabotearlo.

### CONCLUSIÓN

Un proceso de cambio de cultura es complejo, requiere esfuerzo y valentía, es a mediano y largo plazo, pero requiere que se tomen acciones rápidas y efectivas.

Por último el liderazgo y apoyo de la alta gerencia durante todo el proceso es vital, dejarlo en manos de mandos medios o terceros, sólo garantiza el fracaso.

Varios de los conceptos y modelos en este artículo han sido adaptados de Lindsey Agness, Cambie su empresa con PNL

### Hugo Urdaneta Fonseca

Sociólogo, Master en Gerencia de Recursos Humanos, Diplomado en Psicología Positiva, Master en Programación Neurolingüística, Coach, Consultor Organizacional, experto en temas de Recursos Humanos y Relaciones Laborales, y conductor del programa radial Capital Humano

[www.huconsulting.net](http://www.huconsulting.net) [hu@huconsulting.net](mailto:hu@huconsulting.net)

