

Cultura de Mejora

Columna de PricewaterhouseCoopers . Periódico La República. – Setiembre de 2002

Hace casi un año escribí sobre el peligro de “dejarse tentar” por la reducción de costos en una organización a base de recortes en la plantilla de empleados. Los problemas que origina esta práctica van desde la baja en el nivel del servicio hasta la pérdida de los clientes, pues los mismos procesos de negocios que antes tenía la empresa se mantienen con menos personal para ejecutarlos.

Hoy quisiera retomar el tema pero desde una perspectiva diferente, el de la cultura. La cultura en una empresa abarca mucho más que el “clima organizacional”, concepto referido a la manera en la que los empleados se sienten, lo que los molesta y lo que les motiva de su organización; el concepto de cultura abarca no solamente este aspecto sino el conjunto de creencias y valores que guían la forma en que las personas se conducen dentro de una empresa.

Las empresas cuentan con una serie de valores compartidos, que son reforzados por las políticas, los procedimientos y el estilo gerencial de la alta dirección. Estos valores y creencias de “como se hacen las cosas aquí” definen cómo los diferentes mandos medios y los puestos de línea se conducen y toman decisiones en el día a día.

La fuerte competencia, el ingreso de jugadores internacionales en nuestro mercado y la difícil situación económica que enfrentan algunas empresas nacionales por estas y otras razones, han hecho que el énfasis de muchos de sus planes estratégicos se enfoquen en la reducción de costos, el rediseño de proyectos, la innovación y la administración de las relaciones con sus clientes.

Sin embargo, son pocas las empresas que cuentan con un plan articulado para modificar aquellos aspectos de la cultura de su organización que no apoyan las iniciativas de mejora. Los mejores procesos, los más automatizados, los más baratos y más eficientes y los más orientados al cliente no funcionarán si “la forma en que hacemos las cosas aquí” no cambia, es decir, si no se modifican las conductas que obstaculizan la “cultura para mejorar” o la “cultura para el cambio” en la empresa.

Los cambios conductuales y de cultura deben venir del nivel más alto, no pueden nacer en los mandos medios o en las bases, pues generalmente no está en ellos la autoridad para modificar “la forma en la que se hacen las cosas en la empresa”.

La alta dirección, en forma paralela a las iniciativas de mejora, debe enviar claros mensajes a toda la organización de lo que es importante y las conductas que serán reconocidas y premiadas. La naturaleza humana nos hace repetir aquello que es premiado y evitar aquello por lo cual se nos castiga o por lo cual hay ausencia de estímulo.

Si una iniciativa de mejora implica que ciertos procesos o actividades se hagan de forma diferente, la alta dirección debe preguntarse cómo va a reforzar un cambio de conducta en la gente que debe ejecutar esos procesos. ¿Cómo se va a medir que los cambios se están realizando y cómo vamos a premiar las conductas aceptadas? El estímulo no necesariamente es monetario, una llamada o una visita personal de 3 minutos, unas palabras de aliento o una “palmadita en la espalda” del Gerente General a una persona o a un grupo que han hecho la diferencia tienen muchas veces más impacto que una bonificación o un premio en efectivo.

La habilidad y la responsabilidad de modificar la cultura organizacional para mejorar, de enviar un mensaje claro de “cómo deben ser las cosas aquí”, es inicialmente del más alto nivel de organización, pues la fuerza e importancia de su mensaje no puede ser sustituida por otro interlocutor.

Ahora que viene la época de los presupuestos y planteamientos estratégicos, el tema del “cambio cultural para mejorar” debe tener su lugar de discusión en la agenda ejecutiva, pues de este depende en gran medida el éxito de otras iniciativas.

*Otto Acuña Naranjo
Consultor Principal
PricewaterhouseCoopers.*

=====

Del Autor:

Otto Acuña cuenta con una Licenciatura en Ingeniería Industrial de la Universidad de Costa Rica y un MBA de la Universidad Latina de Costa Rica. Cuenta con más de 15 años de experiencia funcional y en el ámbito de la consultoría en el ámbito de la excelencia operacional, planificación y estrategia, desarrollo organizacional, recursos humanos y procesos administrativos, de compras y financieros. El Sr. Acuña ha laborado en el sector bancario, agroindustrial y de servicios profesionales y ha brindado consultoría a una amplia gama de empresas, instituciones, gobiernos y organizaciones no gubernamentales en Latinoamérica y los Estados Unidos.

Es socio fundador de la empresa Servinfor. S.A. dedicada a los temas de Management Consulting y Seguridad Informática. Puede conocer más de la misma en los sitios web de sus líneas de servicio www.excelenciafinanciera.com y www.backup-connect.co.cr .