



Quick E-Tips



INTERNATIONAL
ADVANTAGE

agosto 2007

Gracias por subscribirte a este boletín patrocinado por International Advantage® - *Dirigiendo a través de las culturas*. Cada mes te ofrecemos *tips* que ayudarán a tu equipo y a tu organización, especialmente a los que trabajan en ámbitos de diversidad cultural, a realizar sus objetivos empresariales.

Tema del mes: ¿Es hora de encabezar un cambio cultural? Depende en parte de lo que “veas.”

Seguramente tienes una idea de lo que tu oficina delata de ti y tu estilo personal. Echa un vistazo a tu escritorio. Echa un vistazo a tu oficina. ¿Qué ves? ¿Superficies limpias? ¿Plantas y fotos? ¿Reconocimientos y certificados? ¿Montones de datos?

Y si te levantas a observar toda la organización, ¿qué ves? ¿Qué dicen esas cosas que ves acerca de la cultura organizacional? Francamente, yo no esperaría que vieras gran cosa si llevas más de un mes trabajando en tu organización.

Los “artefactos” de tu empresa – objetos que contienen inteligencia incorporada y valores organizacionales – son una indicación (entre otras) de su cultura organizacional. Una vez que logres identificar la cultura, podrás determinar si esa cultura realmente apoya la estrategia de la empresa. Por ejemplo, los espacios abiertos de trabajo se encuentran en los lugares que apuestan por la colaboración para lograr el éxito; las paredes en blanco a menudo se ven en lugares donde no se valora explícitamente la creatividad. Si descubres pues que la cultura no apuntala tus planes para el futuro, entonces sería muy buena idea orquestar un cambio cultural.

Pero vamos viendo un ejemplo real:

El mes pasado concerté un recorrido de una planta manufacturera de productos alimenticios en Jalisco, México, para un grupo de líderes mexicanos – la mayoría trabaja en empresas multinacionales – que querían entender cómo leer una cultura organizacional y cómo cambiarla. El recorrido era un ejercicio de “ver” los artefactos de la empresa como reflejo de la cultura organizacional.

Disfrutamos una cata de sus productos, un video sobre la empresa, y un paseo por la ruidosa planta, sin faltar nuestras mallas para el cabello, batas y cubrebocas. Serpenteamos por en medio de enormes tinas para batir masa, máquinas empaquetadoras, y andenes de carga y descarga. Cuando comentamos más tarde nuestra experiencia, una observación reiterada era la ausencia de medidas de desempeño en lugares visibles. La medida de producción por turno, la cantidad de merma, el consumo de materiales, la calidad del aire, los lineamientos de proceso – nada de eso se veía. (Así es, los artefactos también pueden incluir lo que *no* está presente.) Lo que *sí* estaba presente, y de manera muy evidente, era un fuerte sentido de comunidad, trabajo en equipo, y una buena relación entre empleados y gerentes. (Las conductas también pueden calificarse como artefactos porque son visibles.)

Dadas estas observaciones, se puede empezar a crear una hipótesis, que habría que verificar más y luego comparar con las metas de la organización.

Si bien esto describe los pasos #2 y #3, hemos saltado el paso #1.... ¿Cómo puedes notar los artefactos a tu alrededor cuando tú mismo estás tan metido en el entorno?

Así como cuesta trabajo ver tu casa como la ve un huésped – la lámpara empolvada, la cocina anticuada – es todo un reto ver tu organización con “ojos nuevos”.

4 tips para “ver” la cultura de tu organización:

1. Apunta todo lo que te llama la atención en tus primeros 30 días en una organización. No necesariamente captarás el significado de estas cosas, pero tus observaciones se convertirán luego en una mina de oro para comprender la cultura.
2. Pregúntales a lo que vienen de visita qué les llama la atención de tu lugar de trabajo u organización.
3. Aprende más acerca de los fundadores de la organización. Los fundadores generalmente tienen el mayor impacto en la determinación de una cultura organizacional.
4. Manda hacer una evaluación con un experto externo y utiliza los resultados para discutir cómo alinear cultura y estrategia.

Llévate esto de conclusión: Tu cultura organizacional es una poderosa herramienta que tienes a tu disposición para apoyar el logro de tu estrategia organizacional. ¿Por qué? Porque la cultura impulsa el comportamiento y el comportamiento impulsa los resultados.

Otra idea para rumiar: ¿Cuál artefacto podrías crear que neutralizaría al instante un comportamiento generalizado que está interfiriendo con la cultura organizacional que quieres para tu empresa?

De manera personal

...acerca de lo que “vemos” y lo que es “invisible”

Mi esposo y yo decidimos este verano comprar un auto híbrido, un Toyota Prius Touring. Yo “veía” los detalles apantalladores: GPS, arranque automático con botón, quitacandados automático al acercarse uno (sin necesidad de llave), asientos de piel, conexión para iPod, controles con activación de voz, y tecnología Bluetooth.

¿Y qué fue lo que no vimos? Un cobro de \$360 por “documentación” que nunca se había mencionado antes, a pesar de conversaciones detalladas acerca del costo total.

La verdad, estamos tan hartos de este tipo de “sorpresas” en las distribuidoras de autos. Me pregunto cómo le iría a un consultor – o a cualquier otro prestador de servicios – que sorprendiera a los clientes con honorarios nunca antes mencionados.

Según los blogs sobre autos, estos honorarios generalmente son relleno para las distribuidoras que están resintiendo márgenes de utilidad cada vez más magros. Pero eso

no me dispone a tenerles comprensión. La divulgación total no debería verse como un "extra"; debería ser la regla.

Después de una serie de conversaciones ingratas, la distribuidora finalmente canceló el cobro invisible aun después de que nosotros habíamos rechazado toda la transacción por cuestión de principios. Qué bien que pudimos hacer "ver" a la distribuidora, y así finiquitar otra desagradable compra de auto.

++++
[¿Quieres imprimir, reenviar o repartir este Quick E-tip?](#) ¡Con toda confianza, circúlalo! Hay un botón que dice "Forward" ("Reenviar") al final de esta página. Lo único que te pedimos que es dejes adjuntos nuestro nombre y los datos para contactarnos. ¡Gracias!

Paz y éxito en todo el mundo,

Lisa Koss, Presidenta

International Advantage® - Leading Across Cultures™

Phoenix, Arizona U.S.A.

Directo: +1 - 623-516-2482

©Lisa Koss, 2007