



24

Transformación personal para un crecimiento sostenido



Lic. José Martí Cotarelo

DIRECTOR EJECUTIVO DE RH PARA MÉXICO Y LATINOAMÉRICA BANAMEX

Egresado de:
Economía,
Instituto Tecnológico
Autónomo de México.

(2005-2006)
GE CAPITAL
LATINOAMÉRICA
Vicepresidente de RH.

(2003-2005)
BANK OF AMERICA
MÉXICO
Director de RH.

(1993)
GE CAPITAL
LATINOAMÉRICA
Director Corporativo RH.

"NINGUNA COMPAÑÍA EN LA HISTORIA HA LOGRADO MANTENERSE EN EL S&P 500 DURANTE MÁS DE 15 AÑOS".
FOSTER & KAPLAN.

"Finalmente, el que tengas o no una cultura fundamentada en valores es lo que te hace un ganador o un perdedor".
Sam Palmesano,
CEO, IBM.

"Una compañía no puede sostener un alta productividad sin un cambio cultural".
Jack Welch,
ex CEO, GE.

"Más del 90% de las compañías mundiales han fallado en alcanzar crecimiento sostenido y con utilidades durante más de una década".
Brain & Co.

5 años después de que el libro *En busca de la excelencia* fuera publicado, más de la mitad de las 43 "excelentes" compañías de las que hablaba estaban en problemas. Para 1998, sólo 5 de ellas permanecían. "Gente y cultura de desempeño son los tema que me preocupan y a los que dedico más del 50% de mi tiempo".
Stan O'Neal,
Presidente, Merrill Lynch.

Lo anterior evidencia la importancia de la cultura organizacional como motor y combustible para el crecimiento sostenido de cualquier empresa. Son varios los elementos que componen y construyen la cultura en la empresa: estructuras, sistemas y procesos, o en palabras de la reconocida "gurú" mundial en el tema, Carolyn Taylor: comportamientos, símbolos y sistemas.

En relación con los comportamientos, lo que me parece ser la esencia y piedra angular de todo es la transformación personal.

Ciertamente, el primer paso es reconocer la necesidad de hacerlo.

En cierta empresa se preguntó a un grupo de supervisores y gerentes cuánto de su tiempo tenían que dedicar

EN RESUMEN

- 1 La cultura organizacional es el motor y combustible para el crecimiento sostenido de cualquier empresa.
- 2 Está compuesta y se construye con base en comportamientos, símbolos, sistemas, estructuras y procesos.
- 3 Toda iniciativa de cambio debe estar cimentada en la apertura a una transformación personal.
- 4 Los líderes deben poner el ejemplo y ser consistentes con los valores básicos de respeto, reconocimiento y transparencia.
- 5 Un diagnóstico profundo a través de encuestas, entrevistas y evaluaciones 360°, es el punto de partida necesario para motivar al cambio.



diariamente a manejar los “egos” de sus subalternos a fin de lograr sus resultados. La respuesta fue entre 30% y 40%. Pero, al preguntarle a cada uno cuánto creían que los demás invertirían en ellos para el mismo propósito, la respuesta fue 0% o casi nada.

Su conclusión era pensar que el problema son los demás. Mientras esto no se modifique, ningún esfuerzo de cambio organizacional funcionará -al menos no en el largo plazo.

LA CLAVE

Toda iniciativa de cambio organizacional debe estar cimentada en la apertura para una transformación personal, empezando por los líderes de la compañía. De nada sirve el mejor sistema de reconocimiento o los procesos de comunicación más vanguardistas si su comportamiento no es consistente con los valores básicos de respeto, reconocimiento y transparencia. Ellos deben entender cuan delicados pueden ser sus más mínimos actos, pues éstos se amplifican en toda la organización, destruyendo o construyendo su credibilidad, además de los cimientos de la cultura organizacional.

CAMINO AL CAMBIO

¿Y por qué es tan difícil esta apertura para la transformación personal? Sin pretender adoctrinar a nadie en la materia, simplemente comparto lo que he observado tanto en mí mismo como en otros.

En gran parte se debe al miedo a perder aquello con lo que nos identificamos y que define nuestra personalidad -un puesto, cierta forma de ser o un determinado estatus, pues es difícil desapegarse de lo que nos ha funcionado a cambio de algo desconocido. Muchas veces preferimos aferrarnos al mismo poste aunque el nivel del agua esté subiendo. Defendemos ideas hasta la muerte porque aceptar una diferente es admitir una derrota, insistimos en nuestra postura a cualquier precio antes de aceptar que nos equivocamos, señalamos los errores de otros para encubrir los propios o, simplemente, para fortalecer nuestra propia imagen.

Decir “No sé”, en la mayoría de las ocasiones, es más una señal de debilidad que de honestidad. Utilizamos el poder de nuestra posición para reafirmar nuestra autoridad sobre los demás en vez de servir. En pocas palabras, nos contagiamos de arrogancia. Estas conductas están tan arraigadas a nuestra forma de actuar, que llegan a ser prácticamente inconscientes o automáticas, por lo que el incentivo para cambiarlas debe ser claro y contundente.

TÁCTICA Y ESTRATEGIA

Lo anterior sólo se logra mediante un diagnóstico profundo a través de encuestas, entrevistas y evaluaciones tipo 360°, aplicadas por profesionales en la materia. Éstas dan una imagen tan clara como un espejo, que no se puede negar la realidad que reflejan. Por aquí se empieza. El grupo Axialent, al cual pertenece Carolyn Taylor, ha sido en mi experiencia, el mejor en este tema.

Si en verdad estamos abiertos a afrontar la transformación personal necesaria para afrontar el constante cambio en el medio y posibilitar un crecimiento sostenido de la organización, habremos de preguntarnos ¿cuál es el conjunto de creencias y valores personales que nos llevan a comportamientos no óptimos para alcanzar nuestro mejor desempeño y el de quienes nos rodean?

Debemos preguntarnos honestamente, sin miedo a perder nada, porque nada puede perder quien ha reconocido su valor en el sólo hecho de SER quien es.



1. En un sondeo realizado en 2006 a 429 directores de RH, 70% de ellos reportaron haber realizado encuestas a sus empleados en los últimos 10 años. 69% respondieron con seguridad que realizarían encuestas organizacionales en el futuro.

2. En las encuestas de cultura se miden factores como colaboración, cohesión, comunicación, imagen organizacional,

valores, lealtad, liderazgo, orientación al riesgo, perspectiva estratégica, poder, servicio al cliente, toma de decisiones, y otros más.

3. En las encuestas de clima se miden las expectativas, percepciones, sentimientos y comportamientos de cada uno de los empleados.

