



Profundiza más

Recurso de Profundización

Cultura organizacional y cambio en el despliegue de los modelos de excelencia

Según (Cantú, 2011) y (Evans & Lindsay, 2015), para que la excelencia en el desempeño realmente tenga éxito en una organización, ésta debe definir y conformar una cultura que la impulse. La cultura es el sistema de valores de una organización y el conjunto de principios y creencias que la rigen. Es un factor importante para la sostenibilidad y el éxito en el largo plazo de la organización. Las culturas organizacionales sólidas son evidentes en empresas como Disney, Procter & Gamble, Google o IBM.

Una de las barreras al cambio que se mencionan con más frecuencia es una "cultura organizacional disfuncional", cuyos valores y comportamientos no apoyan a la propuesta administrativa de excelencia.

A la cultura la impulsa el liderazgo. Es necesario definir los valores culturales de la empresa y el comportamiento esperado del personal. Esto se lleva a cabo mediante políticas y prácticas organizacionales.

La cultura es una influencia poderosa en el comportamiento porque se comparte de manera amplia y opera sin que se hable de ella y, en efecto, a menudo sin que se piense en ella. Por tanto las organizaciones que creen en los principios de la excelencia tienen más probabilidades de implementar las prácticas con éxito. Las acciones ponen en movimiento a la cultura. Cuando las prácticas de excelencia en el desempeño se utilizan en forma rutinaria dentro de una organización, su personal aprende a vivir los principios de la administración de calidad total y ocurren cambios culturales (Evans & Lindsay, 2015).



Profundiza más

Cuando las organizaciones consideran el cambio, se requiere responder algunas preguntas (Pande, Neuman y Cavanagh, 2004) (Evans & Lindsay, 2015):

- ¿Por qué es necesario el cambio?
- ¿Cómo se verá el cambio?
- ¿Qué impactos tendrá el cambio?
- ¿Qué problemas se pueden encontrar?
- ¿Qué beneficios se tienen?
- ¿Cómo gestionaremos los esfuerzos para el cambio?

La gestión del cambio implica definir los pasos necesarios para obtener los resultados deseados y se compone de tres pasos básicos:

- Cuestionar el estado actual de la organización y desplazar los patrones de comportamiento aceptados.
- Entrar en un estado de flujo en el que se desarrollan nuevos métodos para reemplazar las viejas actividades.
- Institucionalizar los nuevos comportamientos y actitudes.

La alta dirección debe realizar actividades para promover el desarrollo de una cultura que apoye a iniciativas de excelencia en la gestión como:

- Participar en las actividades de la iniciativa.
- Poner en práctica de forma rutinaria los comportamientos alineados a la cultura.
- Establecer políticas que aseguren que todos los miembros de la organización internalicen los principios de la iniciativa y dar el ejemplo en su cumplimiento.

Una cultura de excelencia en el desempeño considera (Evans & Lindsay, 2015):



Profundiza más

- Se otorga mucha importancia en la excelencia en el desempeño y en la obtención de los comportamientos y resultados deseados.
- Se reconoce que el éxito organizacional está supeditado al desempeño adecuado del personal. Las personas constituyen el motivador más importante del desempeño.
- Los resultados estratégicos impulsan el esfuerzo ya que hay una alineación clara en los niveles organizacional, operacional e individual.
- La alta dirección se compromete de manera sólida en la creación de las condiciones que respalden y sustenten un sólido desempeño. El liderazgo es vital para el éxito.

Para dirigir el cambio, las organizaciones deben alinear sus comportamientos lo mismo que sus políticas y procedimientos. El gurú estadounidense de la calidad total, Joseph Juran señaló que una organización requiere fomentar cinco acciones para desarrollar una cultura hacia la excelencia (Evans & Lindsay, 2015):

- Crear y mantener una conciencia de la excelencia y calidad difundiendo los resultados en toda la organización.
- Proporcionar evidencias de liderazgo gerencial.
- Alentar el desarrollo personal y el empoderamiento.
- Dar oportunidades para la participación de los miembros de la organización.
- Otorgar reconocimientos y recompensas.

Para un despliegue eficaz de la iniciativa, se busca entonces evitar lo siguiente (Evans & Lindsay, 2015) (Cantú, 2011):



Profundiza más

- Falta de "constancia de propósito". La gente que implementa las iniciativas tiene metas y prioridades contrarias y sencillamente no mantiene la iniciativa. Esto implica la incapacidad para entender los beneficios de la iniciativa.
- Falta de una perspectiva sistémica: La obtención de la excelencia en el desempeño exige un esfuerzo completo que abarque todos los elementos organizacionales y que genere una cooperación interfuncional y construir toda la organización en torno a un marco de referencia.
- Falta de alineación e integración con el sistema organizacional: Por alineación se entiende la consistencia de procesos, información, decisiones relacionadas con los recursos, acciones, resultados y análisis para respaldar la estrategia, esto es, una comprensión común de los objetivos y las metas. La integración es la armonización de estos elementos dentro del quehacer organizacional logrando un sistema de gestión del desempeño que opera como una unidad completamente interconectada.