

¿CÓMO CREAR UNA CULTURA DE CONFIANZA Y RESPECTO MUTUOS?

Por Ichak Adizes
Diciembre 2022.

© Dr. Ichak Adizes. Translated by Eduardo García Fabregat

La importancia de **reducir al mínimo el consumo de energía interna** (le llamaremos esfuerzo interno) de una empresa.

El consumo de “energía” interna tómenlo con el significado de “política interna”, mala comunicación interna, conflictos destructivos, etc. a veces “puñaladas en la espalda”, **todo esto roba** energía a la compañía, misma que se DEBERÍA utilizar para enfrentar la competencia, adaptar a la compañía a los cambios en el medio ambiente y no para gastarla y desperdiciarlas internamente.

LA ENERGÍA ES LIMITADA. (Es decir **solo hay un monto determinado de energía**)

La energía que gastamos dentro de la empresa, no la podemos utilizar para adaptar a la empresa al medio ambiente (Es decir, para construir las capacidades necesarias para aprovechar las oportunidades y prevenir las amenazas que se presentan en el entorno). De ahí, **el propósito de este documento de cómo crear una cultura, donde el consumo de energía interna se reduzca al mínimo.**

¿CÓMO CREAR UNA CULTURA DE RESPETO Y CONFIANZA MUTUOS?

(No es amaos los unos a los otros)

Debemos enfocar el consumo de energía **constructivamente.**

Es como un buen motor. No queremos que tenga fricción. Si tiene mucha **fricción** en sus partes en movimiento, la energía se desperdiciará.

Por cierto, cuánto más partes en movimiento haya, más mantenimiento se necesita. Si está mal diseñado y hay mucha fricción, ¿Qué va a pasar?

Requería muchas refacciones. Requería muchas reparaciones. ¿Por qué? Porque la máquina está en constante fricción. **(Ojo: Considerar esto al hacer la Estructura organizacional)**

No sólo desperdicia energía en **fricción**, lo que obliga a cambiar partes todo el tiempo, cuándo en su lugar deberíamos utilizarla para generar **presión**. Pregúntese: ¿Se subirían en un avión que sus motores estuvieran en constante **fricción**?; ¿Se subirían en un avión que sus motores NO tuvieran suficiente **presión**? La respuesta es obvia: **NO.**

Es la **analogía de una organización.** Despiden gente todo el tiempo. ¿Por qué? Porque son como consumibles; los traen, los desgastan, los destruyen, y los tiran y traen a otros. (Muy costoso)

Si la máquina es destructiva. Ella destruye sus partes.

Entonces, ¿cómo creamos una cultura de respeto y confianza mutuos?

¿Cómo lo hacemos? ¿cómo creamos esa cultura?

El propósito de esta acción debe estar **estructurada y engranada precisamente hacia esto.**

La cultura de respeto y confianza mutuos son UN RESULTADO y es causada por 4 factores.

Entonces, nuestra meta principal, es cómo convertir, cambiar y transformar una organización **donde NO hay respeto y confianza mutuos**, en una que **SÍ** los tenga.

Transformación organizacional.

Cambio organizacional, pero **no** cualquier tipo de cambio, sino cambio para mejorar.

Los 4 factores que provocarán la **existencia o la ausencia** de respeto y confianza mutuos son:

El primero, es **"LA GENTE"**

Contrate buena gente. Gente colaboradora que inspire y conceda respeto y confianza mutua. Este factor es **INDISPENSABLE, pero no suficiente**.

Y no es el primer factor porque es como preparar un **platillo gourmet**.

Primero necesita los ingredientes, necesita carne fresca, buenas verduras, buen aceite, todos los ingredientes indicados (**En una organización esa sería la gente**).

Pero **si no tiene la receta**, ¿Qué va a pasar con los ingredientes? Los echaremos a perder.

Eso es lo que pasa en muchas organizaciones. **Consiguen buena gente, pero su sistema y/o sus procesos son malos**.

El ambiente es malo. La organización es mala. Y, ¿qué pasa? Destruyen a la gente. Probablemente lo haya visto muchas veces en su vida profesional. Gente extraordinaria llega a la organización, después de un año, dos años, tres años, se desgastan **Y en vez de mejorar empeoran y se debilitan**. Y de hecho la gente renuncia, o por lo menos mentalmente están ausentes. "Los quemaron".

Producir "un plato de gourmet" requiere de gente extraordinaria, dedicada, leal, dignos de respetar y confiables.

¿Qué más necesita?

Se necesita un proceso. A esto se refiere la palabra **"receta"**. ¿Cómo estas personas, que son distintas

entre sí, cuyos estilos son complementarios, puedan trabajar juntos?

Esto se divide en tres partes.

De las tres partes número uno es:

¿Cómo dialogamos?

Lo llamamos **"uno a uno"**.

¿Cómo nos comunicamos uno a uno?

Si tú eres distinto a mí.

¿Cómo puedo entenderte?

Y ¿cómo evitamos llegar a un estado de **conflicto destructivo**?

¿Cómo evitamos entrar en esa situación en la que ya no queremos hablar uno a otro?

¿Cómo debo manejar a la gente cuyo estilo es diferente al mío?

Uno a uno, es un diálogo. ¿Qué más necesita aprender en el proceso?

¿Qué pasa cuando hay una junta, y hay estilos diferentes en una sala de juntas?

Si no hay respeto entre los participantes, la junta se vuelve un zoológico.

¿Cómo se maneja?

Hay que manejar las juntas de tal modo que se asemeje al idioma **esperanto**. Un nuevo idioma que todos pueden entender independientemente de su estilo personal de gestión.

¿Cómo dirigimos una junta de modo que todos

los estilos sigan?

Y se puedan tomar decisiones conjuntamente a pesar de las diferencias de estilos.

A este proceso lo denominamos “uno a muchos” o “muchos a muchos” cuando se está en una junta.

¿Cómo dirigir una junta?

Y el **tercer componente**, para entender lo que pasa, **es la percepción de la realidad.**

¿Se habla de lo que se **quiere**?

¿Se habla de lo que **debe ser**?

¿Se habla de lo que **está pasando (es)**?

¿**En qué secuencia** se debe manejar las distintas percepciones de la realidad para verla claramente?

Esto es como una cámara. No puede enfocar la cámara en algo que está a dos metros y al mismo tiempo enfocarla en algo que está a un kilómetro. Hay que decidir **en qué estará enfocado, y qué estará menos claro.**

Cuando tomamos estos filtros, ¿qué pasa? Veremos el “deber ser” y el “querer ser” y el “es”
¿En qué secuencia los debo colocar?

Empiezo **por lo que quiero, y por eso ver lo que se debe hacer o que está pasando**, para no tener una visión. Es decir, que NO me permite ver la realidad.

Entonces, ¿cuál es la secuencia para analizar los problemas? ¿Cuáles son los filtros? ¿En qué secuencia los debemos colocar?

Seguimos con nuestro ejercicio:

Hay otro segmento sobre aspecto. **Necesitamos a la gente apropiada y el proceso correcto.**

La pregunta **¿es esto suficiente?**

La respuesta es NO.

Si queremos preparar un plato de gourmet y tengo ingredientes buenos, y tengo la receta, ¿cómo debo cocinarlos juntos para preparar el platillo?

¿Qué falta?

Los instrumentos (el hardware)

Si tengo un horno averiado, que sube y baja el calor, y no puedo controlar la temperatura, o se apaga de vez en cuando, no puedo cocinar, no puedo cocinar al horno, no va a funcionar, aunque tenga los ingredientes y la receta.

¿Qué significa “los instrumentos”?

Significa la estructura de la organización.

La organización es como una máquina; tiene partes en movimiento y si no está bien diseñada, **por un experto** que tiene que diseñarla de manera tal **que tenga máxima presión y mínima fricción.**

Y si está **mal diseñada y hay mucha fricción**, ¿qué pasará? Se estropearán las partes que la componen y la energía que hubiera podido usarse para la **presión**, ahora se pierde en **fricción.**

Es consumidora de energía y peligrosa, porque es destructiva.

Necesitamos tener estructura correcta.

¿Qué significa una estructura correcta?

En esta área **hay tres subpartes:**

1. ¿Cómo repartir las **responsabilidades** correctamente?
2. ¿Cómo asignar la **autoridad** correctamente?
3. ¿Cómo repartir las **recompensas** correctamente?

Para que la gente se sienta responsable, debe saber cuáles son sus responsabilidades, tener la autoridad para cumplir con ellas y ser recompensados por los resultados que ha logrado.

Ésta es la estructura correcta: de 3 subestructuras;

Estructura de:

- **De responsabilidad,**
- **De autoridad y**
- **De recompensas.**

¿Con eso es suficiente?

Todavía no, hay un factor más.

Debemos tener **visión, misión y valores comunes.**

Entonces tendremos **“Confianza y Respeto Mutuo”**

Cuando tengamos una **Visión, Misión y valores comunes** y la estructura de responsabilidad, de autoridad y de recompensas sea la correcta, **así NO cruzamos a los territorios de los demás**, y colaboramos para metas y objetivos comunes.

“Recuerden: Buenas cercas hacen buenos vecinos”.

Si conocemos las responsabilidades de cada uno,

y las del conjunto, no estaremos construyendo un muro, sino un templo para todos y sabremos que nuestra labor contribuye a un objeto común.

Tendremos un método de tomar decisiones sin molestarnos, sin violar los espacios de uno y otro, y **aprenderemos uno de otro** y tendremos los ingredientes correctos.

Crear una cultura de la organización, **para mejorar y reducir el consumo de energía interna.**

“Esto constituye un factor clave de éxito”.

Gracias.

Ichak Adizes