



Cómo cambiar la cultura organizacional sin matar a la vaca lechera

Sobran los ejemplos de compañías que tienen un negocio actual muy atractivo pero que no ofrece posibilidades de crecimiento futuro. Es por eso que sus directivos suelen enfrentar el desafío de cambiar ese conjunto de valores, creencias y costumbres que guían el comportamiento de sus colaboradores en aras de desarrollar nuevos modelos de negocio que les permitan desafíos de crecimiento. Pero el problema es cómo procesar esos cambios sin poner en riesgo la salud de la "vaca lechera". Es aquí donde propongo la "Proyectización" como herramienta de cambio de cultura organizacional y adaptación de cara al futuro.

Según la Real Academia Española, la cultura es un "Conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etc.". Según Wikipedia, "La cultura es el conjunto de todas las formas y expresiones de una sociedad determinada". Y según el antropólogo inglés Sir Edward Burnett Tylor (*Primitive Culture*, 1871), la cultura es "... aquel todo complejo que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres, y cualesquiera otros hábitos y capacidades adquiridos por el hombre...".

Por otra parte también el neoevolucionismo entiende a la cultura como el producto de las relaciones históricas entre un grupo humano y su medio ambiente.

Podríamos seguir recordando diferentes definiciones de cultura y encontraremos que todas nos aportan algún elemento relevante, pero nuestra preocupación, (al menos en este espacio) es la cultura organizacional.

De cualquier forma se trata de una categoría que está incluida en una consideración de cultura cuyo alcance trasciende las organizaciones.

La cultura organizacional es ese conjunto de valores, creencias, costumbres, etc., que guían el comportamiento de los individuos dentro de la organización.

Todos sabemos que hay una lógica casi infalible: "los resultados que obtenemos están íntimamente relacionados con la forma en que actuamos"; es de Perogrullo pero no es trivial.



La cultura organizacional es ese conjunto de valores, creencias, costumbres, etc. que guían el comportamiento de los individuos dentro de la organización

Es una cuestión casi ontológica, el hecho de que el ser humano necesite una crisis para avanzar, para mejorar, para corregir y para cambiar y que los temas referentes a la cultura organizacional no escapan a esta condición. Es así que el interés por la cultura organizacional crece brutalmente en la década del 80 cuando la productividad de los Estados Unidos de América cae estrepitosamente, al tiempo que la competitividad de las empresas japonesas crece brutalmente.

Pero volvamos a casos que nos son comunes.

Es habitual la existencia de compañías que tienen un muy buen negocio pre-

sente con poca posibilidad de desarrollo futuro, lo que, en términos de la matriz de Crecimiento/Participación del Boston Consulting Group llamaríamos "Vaca de Dinero". En general esto se da cuando están abocadas a la venta de un producto absolutamente maduro. Este negocio, muchas veces, suele estar asociado a commodities con gran contribución marginal porcentual y unitaria, y en el marco de un mercado oligopólico donde la empresa tiene cierto grado de discrecionalidad para fijar precios. Se trata de un negocio con tasas de crecimiento menores al 5 % anual, cuyas ganancias no se tienen que invertir en la financiación de expansión de capacidad productiva porque sencillamente el mercado no crece, y somos líderes. Estas compañías suelen tener colaboradores que las acompañan desde hace 10 o 20 años y cuya cultura organizacional pertenece a una era pasada y permanece constante, incambiada a lo largo de los años. ¿Le resulta un caso conocido?

Esta situación plantea un problema grande para los directivos, un problema cuya variable crucial es el marco temporal. Los sistemas de bonus e incentivos tienen por lo general un "marco temporal" anual. Esto empeora la situación, seguramente, y lo más rentable en el marco de un año será continuar haciendo lo que se está haciendo en la actualidad, recordando todo tipo de inversión en innovación, en tecnología, en comunicación, etc. Pero, por otra parte, cuando estudiamos los Three Year Plans, o los planes a mayor plazo, nos es imposible avizorar caminos de crecimiento que coincidan con la forma en la cual se está desarrollando el negocio actual. Es en este momento cuando los directivos comienzan



a desarrollar una estrategia diferente que implica un enfoque del negocio mucho más orientado a la identificación de necesidades en los clientes, al diseño de procesos más eficientes, a los sistemas de gestión integrados que incluyen planes e indicadores para medir performance, etc. Este enfoque diferente, que tiene mucho más que ver con una empresa que trabaja del lado de la demanda y no del lado de la oferta, parece sencillo hasta que lo queremos implementar. Es justo en ese momento que se nos plantea el problema de la cultura organizacional.

Tenemos que desarrollar una nueva cultura y para esto hay que cambiar la forma en que piensan y actúan nuestros colaboradores (esto no siempre es tarea fácil y muchas veces implicaría hacer cambios muy profundos en el staff). ¿Pero queremos poner en riesgo la vida de la vaca lechera? ¿Acaso estos colaboradores no son eficientes en la gestión de nuestro negocio actual? ¿Acaso busco quedarme sin historia, sin referentes en el mercado? ¿Qué alternativa tenemos?

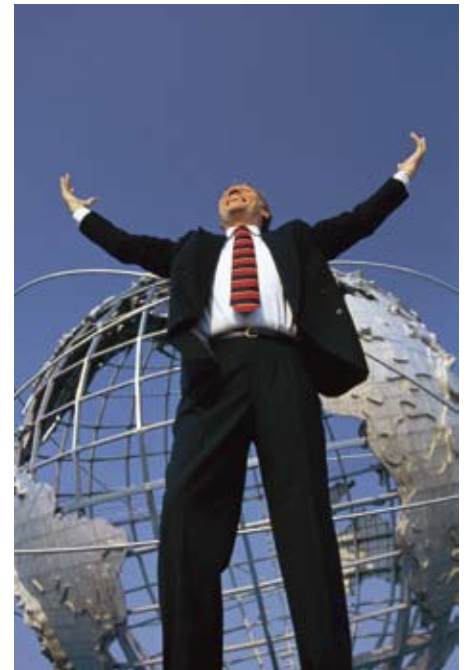
El problema es que está cambiando el paradigma y se nos plantean dos modelos de negocios óptimos que deben convivir: uno que tiene que ver con el negocio de hoy y otro que tiene que ver con el negocio de mañana.

Es aquí donde propongo la "Proyectización" como herramienta de cambio de cultura organizacional y adaptación de cara al futuro. Debemos generar grupos de trabajo multidisciplinarios que comiencen a trabajar con objetivos diferentes, en forma proyectizada. De esta forma nuestra compañía deja de ser piramidal para convertirse en una estructura matricial. Esta estructura tiende a reunir

colaboradores con especialidades particulares para trabajar en el marco de un equipo de proyecto. Los individuos tienen sus propias responsabilidades y comparten un objetivo común.

Este grupo tendrá grandes incentivos para funcionar de forma diferente porque sus objetivos serán diferentes a los que tiene el resto de los colaboradores y son observables, constatables. La cultura organizacional que se gesta en este apéndice de la empresa, irá construyendo cultura para el resto de la compañía a medida que se vayan desarrollando los nuevos negocios y estos equipos vayan creciendo.

La metodología de trabajo que deberían utilizar estos equipos tiene que ver con las metodologías de gestión de proyectos, porque su tarea no está relacionada con una actividad sino, justamente, con proyectos. Los proyectos son temporarios, buscan conseguir un producto, servicio o resultado único y están orientados a lograr un "avance", un crecimiento en el negocio. Mientras que las actividades son continuas, repetitivas y tienen por objeto sostener el negocio. Las actividades están relacionadas con lo que pasa hoy y los proyectos con lo que esperamos que pase mañana.



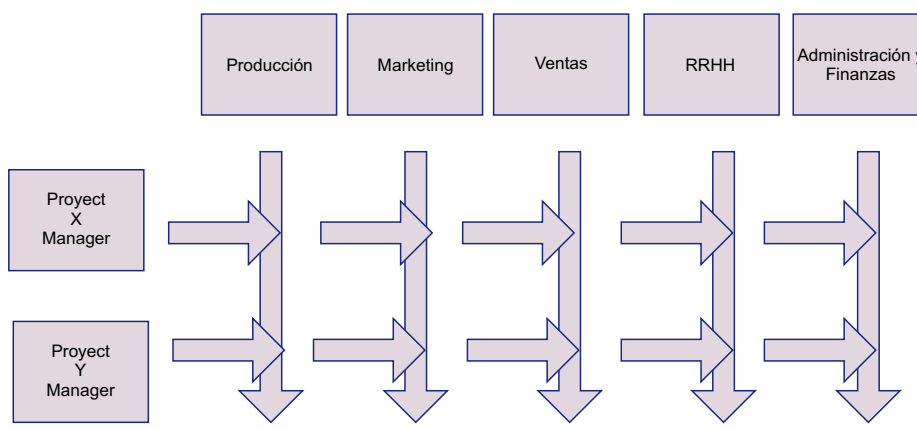
Si las actividades son repetitivas y buscan sostener el negocio, ¿cómo hacemos para cambiar nuestra cultura y crecer sin poner en riesgo nuestro flujo de fondo actual?: "Proyectizar".

Las actividades están relacionadas con lo que pasa hoy y los proyectos con lo que esperamos que pase mañana

Es importante tener en cuenta que ninguna empresa puede pretender que la cultura fluya desde "abajo" hacia "arriba", la cultura organizacional debe ser impulsada por la alta dirección. Si bien en un escenario ideal este equipo de trabajo sería un equipo dedicado, todos sabemos que los volúmenes de negocio pueden no justificarlo. Esto nos obliga a compartir roles y tener doble nivel de reporte. Así es posible que un integrante del equipo reporte a la gerencia de ventas y al Gerente de Proyecto en el marco del equipo que se formó. Para que esta matriz opere en forma fluida es importante que la más alta gerencia respalde al equipo de trabajo y al Gerente de Proyecto.

En la matriz N° 1 (obtenida de la Guía de los Fundamentos de la Gestión de Proyectos; Tercera Edición; Guía del PMBOK), se puede ver gráficamente cómo las características del proyecto tales como la autoridad del director del proyecto, la disponibilidad de recursos, control del

Proyectos	Tareas Operativas
Temporario: extensión finita; comienzo y fin definidos	Continuas
Producto, servicio o resultado único	Repetitivo
Alcanzar el objetivo del proyecto, y producir un entregable que en última instancia consiga resultados para el negocio	Sostener el negocio





MANAGEMENT



presupuesto cambian según el tipo de estructura organizacional. En la estructura organizacional clásica, la división se hace por tipo de función o especialidad, así encontramos departamentos de administración y finanzas, producción, comercial...

Lógicamente, en este tipo de organizaciones también existen proyectos, pero el alcance de éstos suele estar determinado por límites funcionales y cada departamento trabajará en forma casi independiente.

En una organización proyectizada existe un equipo de proyecto multidisciplinario que reporta a un director de proyecto. En el caso de una estructura matricial fuerte (empresas proyectizadas al 100%), la autoridad del Director de Proyecto o Gerente de Proyecto es muy alta, los recursos con los que cuenta son dedicados, etc. Sin embargo existen puntos medios que suelen ser los más recomendables, al menos si queremos comenzar a procesar

cambios en nuestra cultura organizacional mediante la proyectización.

Es habitual pensar que la principal fuente de conflicto en los proyectos son las diferencias de personalidad, pero como bien dice Rita Mulcahy -internacionalmente reconocida como docente de Project Management para la certificación PMP - dentro de las fuentes de conflicto más frecuentes figuran: problemas con los cronogramas de actividades, con la asignación de prioridades, entre las diferentes opciones técnicas y con los procesos administrativos. En último lugar observamos problemas de costos y de personalidad. Cuando no solucionamos las causas raíces de los problemas tendemos a creer que éstos son personales, pero casi siempre hay una causa oculta, no revelada o no observada.

Es importante considerar que la mejor forma de resolver los problemas es cuando éstos son resueltos por los involucrados con un enfoque de confrontación, orientado hacia soluciones Ganar-Ganar y no hacia soluciones distributivas (Perder-Perder).

Si las actividades son repetitivas y buscan sostener el negocio, ¿cómo hacemos para cambiar nuestra cultura y crecer sin poner en riesgo nuestro flujo de fondo actual?: Proyectizar

Es muy difícil hacer que un individuo cuya tarea, responsabilidades, objetivos e incentivos se enmarcan en el corto plazo piense en un marco de mediano y largo plazo. Por eso se hace imprescindible la proyectización.

Cuando no solucionamos las causas raíces de los problemas, tendemos a creer que éstos son personales, pero casi siempre hay una causa oculta, no revelada o no observada.

Veamos algunos ejemplos, imaginemos un gerente de producción cuya responsabilidad es asegurar la disponibilidad de productos demandados por ventas, sujeto a los estándares de calidad establecidos, programando la producción y las compras de materias primas de tal forma que todo se procese con eficiencia y eficacia. En este marco, es muy difícil pretender que este mismo individuo entienda la conveniencia de desarrollar y producir un producto a medida para una cuenta que en la actualidad no genera un negocio para la Cía. Hay una contradicción que surge por no incorporar la variable tiempo.

Imaginemos un gerente de ventas que tiene que invertir tiempo en el desarrollo de un negocio del cual no verá sus frutos hasta dentro de cinco años, cuando sus ingresos están ligados al volumen de venta mensual. No podemos pretender cambiar la cultura organizacional si tenemos unos sistemas de incentivos que no están alineados con la cultura que queremos imponer. Pero esto no significa que tengamos que cambiar todo nuestro sistema de incentivos, en muchos casos son correctos, lo que sucede es que las organizaciones como los individuos, suelen tener objetivos múltiples con horizontes temporales diferentes.

No podemos pretender cambiar la cultura organizacional si tenemos unos sistemas de incentivos que no están alineados con la cultura que queremos imponer

Es cierto que los cambios culturales en las Cías implican un desafío muy grande y que no es posible que éstos se procesen de un día para el otro, no obstante presiento que hay mucho de folklore en todo esto.

Si queremos cambiar la cultura debemos ser consistentes y recordar que es más fácil cambiar el rumbo de un velero que el de un transatlántico, y que los riesgos son menores: "Creemos, entonces Grupos de Proyecto".

Estructura de la organización / Características del proyecto	Funcional	Matricial			Orientada a proyectos
		Matricial débil	Matricial equilibrada	Matricial fuerte	
Autoridad del director del proyecto	Poca o ninguna	Limitada	Baja a moderada	Moderada a alta	Alta a casi total
Disponibilidad de recursos	Poca o ninguna	Limitada	Baja a moderada	Moderada a alta	Alta a casi total
Quién controla el presupuesto del proyecto	Gerente funcional	Gerente funcional	Combinación	Director del proyecto	Director del proyecto
Rol del director del proyecto	Dedicación parcial	Dedicación parcial	Dedicación completa	Dedicación completa	Dedicación completa
Personal administrativo de la dirección de proyectos	Dedicación parcial	Dedicación parcial	Dedicación parcial	Dedicación completa	Dedicación completa

Matriz N° 1

Ec. Antonio de los Campos, PMP