

Cambio actitudinal para la mejora = Carta a Santa Claus

Acerca del autor

DR. RICARDO HIRATA OKAMOTO



Director de Keisen Consultores especializados en los campos de Planeación Participativa, Articulación Estratégica, Mejora Continua e Innovación, Ingeniería Kansei, Efectividad Organizacional y del Liderazgo Efectivo e Inteligente con el sistema SYMLOG®.

Divulgador y promotor incansable de la calidad y mejora continua en México en radio, Blog y redes sociales.

Cofundador de la Asociación Mexicana de Trabajo en Equipo (AMTE AC), profesor de maestría en diferentes universidades. Investigador invitado en la Universidad Internacional de Hiroshima y profesor invitado en la Universidad de Arizona en el Mel & Enid Zuckerman College of Public Health.

Miembro de la Japan Society for Quality Control y Miembro Senior de la American Society for Quality.

Ricardo Hirata Okamoto
Enero 23, 2022

Temática: Calidad y Mejora Continua, Capacitación, entrenamiento y desarrollo, Comunicación y Articulación, Estadística y Toma de Decisiones, Estrategia y Administración, Liderazgo de Equipos y Teams, Liderazgo Individual para Trabajo en Equipo, Liderazgo y Efectividad Organizacional, Mejora Continua e Innovación, Desarrollo de habilidades,

Desarrollo humano, Kaizen, Liderazgo Corporativo, Liderazgo individual, Sistema de Mejora

Si considera que la UNICA clave del cambio está en tener a un personal que piense igual que los directivos (bajo la hipótesis de que solamente ellos piensan) y que por lo tanto lo mejor es cambiar su actitud, se lo puede pedir a Santa Claus.

Muchas organizaciones, y por supuesto sus líderes, desean la implantación de sistemas de calidad y cambio que las hagan más competitivas y rentables. Sin embargo siguen pensando que los aspectos de calidad, mejora continua, planeación y en general el cambio organizacional es un problema exclusivamente de cultura o actitudes del personal.

Esta conclusión “light” lleva a los dirigentes a invertir grandes cantidades de recursos en el cambio actitudinal del personal (sobre todo de mandos medios y operativos) creyendo que únicamente con esta receta todos se “podrán curar” y las iniciativas

(proyectos de mejora, cambios estructurales, otros) se darán por si solos.

Pero poco se invierte en la capacitación y entrenamiento del personal en técnicas de medición, gestión basada en evidencias, herramientas y modelos de mejora continua y toma de decisiones, y técnicas de documentación, estandarización y control.

Lamentablemente, el seguir creyendo en el cambio a través del cambio actitudinal y la construcción exclusiva del desarrollo de una cultura de cambio no es suficiente ni cierta, sino que resulta en una hipótesis peligrosa para las organizaciones por dos importantes causas o consideraciones:

- La búsqueda del cambio de actitudes en el personal es una mejora del sistema mismo (se mejora hacia adentro a la organización) y asume que el entorno en el que vivimos es estable y no cambia con el tiempo. La verdad, es que en la actualidad si hay algo que cambia continuamente es el entorno y se requiere no solo de empresas e instituciones que se adapten a los cambiantes entornos,

sino que sean capaces de crearlos y controlarlos, por lo que se requiere a un recurso humano no solo con otra actitud frente al trabajo, sino altamente capacitado para tomar decisiones (y no solo obedecer ordenamientos superiores de quienes se ostentan como únicos concededores de la organización). Por lo tanto, el capacitar adecuadamente al personal, hace evidente que en la mayoría de los casos, no tienen un problema de actitud (sino de aptitud).

“La mayoría desea tener mayores oportunidades, pero no todos aseguran que darán los mismos resultados”.

- La mejora de la calidad requiere de un conocimiento adecuado de los procesos (operacionales y administrativos) y sus indicadores del desempeño. Posteriormente, se requiere de datos (relacionados a los indicadores) para entender mejor la situación actualizada de toda actividad del proceso (lo que no se mide, no se controla y menos se mejora). En mi experiencia, el que mejor conoce su trabajo es quien lo desempeña y por lo tanto,

es el mejor en entender los indicadores del proceso (reales y potenciales) y el mejor candidato para mejorar su desempeño (en todos los niveles de la organización). El problema es que en muchos casos no se escucha su opinión y solamente se desea que ciegamente obedezcan las órdenes superiores que pudieran tener poca relación con las verdaderas soluciones (el personal no obedece todo y se confunde con un problema de actitudes). Yo puedo estar muy motivado para realizar un trabajo, pero esto no es suficiente como para ejecutarlo, se requiere de conocerlo. La mejora de procesos es más una cuestión sistémica, y lógica (causa-raíz).

“El que mejor conoce su trabajo es quien lo realiza diariamente. Es el mejor candidato para ser escuchado en los procesos de mejora”.

En general, no quisiera que se entendiera que los procesos de cambio actitudinal son poco útiles para las organizaciones y su personal, por el contrario, son necesarios en todo sistema social. Sin embargo, considero que la gran responsabilidad de los líderes de

hoy radica en una verdadera mejora de sus sistemas y procesos organizacionales, para que el recurso humano pueda aplicar su talento dentro de los mismos y no solamente ser parte mecánica de estos.

De hecho en la actualidad, los procesos más robustos son aquellos en donde el recurso humano no es imprescindible para su funcionamiento, más si para su mejora y administración.

Si considera que la UNICA clave del cambio está en tener a un personal que piense igual que los directivos (bajo la hipótesis de que solamente ellos piensan) y que por lo tanto lo mejor es cambiar su actitud, se lo puede pedir a Santa Claus.

Las organizaciones requieren hoy de la diversidad de pensamiento y toma de decisiones, por lo que yo solamente le pido a Santa, que nos permita tener organizaciones que busquen en el recurso humano a la fuerza de sus nuevas soluciones y no a los culpables del bajo desempeño.

Contenido relacionado:

- [¿Cómo evaluar y mejorar las habilidades del personal hacia la mejora continua? – Webinar](#)
- [Webinar: Sistema de Reconocimientos para Iniciativas de Mejora](#)

Como citar este artículo: Hirata-Okamoto, Ricardo, (23 de enero de 2022), *Cambio actitudinal para la mejora = Carta a Santa Claus*, Artículos y Blog de Keisen Knowledge, KEISEN Consultores, México, <https://keisen.com/es/>

Reserva de Derechos: Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley.

Distribución. KEISEN CONSULTORES