

Cambio de actitudes: una condición necesaria pero no suficiente

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
Agosto 11, 2016

Temática: Capacitación, entrenamiento y desarrollo, Comunicación y Articulación, Estrategia y Administración, Liderazgo de Equipos y Teams, Liderazgo Individual para Trabajo en Equipo, Liderazgo y Efectividad Organizacional, Seguridad y Desarrollo Humano, Calidad y Cambio para la Rentabilidad, Capacidad de ejecución, Capacitación, Desarrollo del Desempeño y Efectividad de los Equipos Directivos,

Entrenamiento, Habilidades, Medición y Mejora de la Efectividad Organizacional, Monozukuri, Toma de decisiones

Todas las organizaciones sin importar su giro o tamaño, desean mejorar su desempeño y resultados para ser cada vez más competitivas y rentables. Sin embargo, es común que dichos líderes **asumen falsamente que la única**

estrategia para el cambio está en los cambios o modificaciones en la actitud del personal, sus conductas y comportamientos, es decir, se desea que todos los colaboradores piensen y actúen igual que sus directivos y gerentes o peor aún, tengan conductas que solo benefician a los fines de dichos dirigentes pero no para el objetivo común del sistema organizacional.

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) apostándole a esta receta única como medio para “la cura o sanación” de todos los males de la organización (e.g.

errores, accidentes, reclamos, mermas, incumplimientos).

¿Cuántos directivos y gerentes asumen como causa raíz de sus problemas a “la falta de motivación” de su personal? y en consecuencia, ¿Cuántos de ellos invierten solamente en ejercicios y estrategias de integración y motivación del personal?

La lógica del argumento utilizado es la siguiente: **“Si se cambian las actitudes del personal, luego entonces tendremos más proyectos de mejora, cambios estructurales, procesos óptimos y más ventas”**.

Y desafortunadamente, este argumento no es necesariamente verdadero (aunque está correctamente estructurado) ya que no considera la ejecución de acciones y estrategias que inciden en procesos, actividades, recursos, alianzas, entre otros campos requeridos para un cambio exitoso.



En ningún momento deseamos desacreditar las actividades lúdicas, de integración de colaboradores, conferencias de motivación, entre otras acciones que realizan las empresas e instituciones. Es más, las consideramos necesarias para los procesos de mejora, innovación y cambio en la cantidad, en el momento y a las personas adecuadas. El punto está en que las acciones que son necesarias no siempre son suficientes para lograr nuestros objetivos.

¿Cuántas veces los colaboradores regresan de dichas actividades altamente motivados e integrados pero no necesariamente implantan cambios en sus procesos rutinarios?, o bien. ¿Cuántas veces se desarrollan las “ganas de hacer”, pero el personal “no puede hacer” ya que no es más capaz, más hábil o más competente?

Hoy se requiere de una visión de desarrollo que acepte que lo comúnmente llamado problema de actitud es en la mayoría de los casos, un problema de aptitud y capacidad del personal, así como un problema de alineamiento del personal hacia una visión común inexistente.

Yo me pregunto, ¿De qué me sirve un grupo de personas con actitud positiva que no saben integrar un proyecto, analizar causas, negociar o bien, diseñar soluciones?, ¿De qué me sirve un equipo de gerentes motivados que ejecutan estrategias desarticuladas y sin un impacto a los objetivos comunes de la empresa?, o bien, ¿De qué me sirve motivar al personal a realizar mejoras solo para descubrir que las iniciativas que proponen son pliegos petitorios o quejas y supuestos proyectos de mejora fuera de su ámbito de responsabilidad (i.e. proyectos que otros deben hacer)?

El cambio organizacional, la mejora y la innovación requieren de conocimientos y habilidades que permitan la ejecución de tareas y acciones que en forma alineada mejoren los diferentes indicadores de desempeño. Por ejemplo, es importante el desarrollo en las habilidades de medición, análisis e interpretación de datos, solución

de problemas, diseño y ejecución de estrategias, seguimiento de un plan de trabajo, así como todos los conocimientos técnicos relacionados al trabajo rutinario de los procesos internos de la empresa o institución.

El paradigma que sostiene a los cambios de actitud como su única solución genera una cultura de “chivos expiatorios” es decir, que busca culpables y se aleja del paradigma efectivo que explica los problemas, desviaciones y retos como la consecuencia de diversos factores, no solo actitudinales sino también administrativos, tecnológicos, sistémicos, políticos, de desarrollo de capacidades, de inversión en infraestructura, entre otros.

Por ejemplo, si deseamos reducir los accidentes en las áreas de trabajo es necesario entender (y así lo definen las teorías modernas de seguridad e higiene) que el error humano NO es la causa raíz de estos eventos que atentan contra la integridad personal, sino más bien que existen causas y factores de una mayor profundidad que inducen al error humano (e.g. causas administrativas, técnicas, psicológicas, sociales). En consecuencia, NO podemos aceptar las acciones como “echarle más ganas”, “poner más atención”

y “mejorar mi actitud” como las soluciones robustas a los accidentes.

Yo entiendo y defiendo que una empresa que desea implantar un sistema de innovación debe invertir en la definición del modelo, sus procesos, sus recursos clave, sus alianzas, los medios para llegar al cliente, las formas de comunicarse con dichos clientes, entre otros elementos más que invertir solamente (i.e. “poner todos huevos en la canasta”) relacionada con la modificación de las actitudes del personal esperando que “mágicamente” se construya su sistema.

En conclusión, para el desarrollo de una cultura que promueve el cambio, la mejora y la innovación, es correcto desear actitudes, conductas y comportamientos guiados por valores que hoy están científicamente demostrados, conllevan a liderazgos efectivos. Sin embargo, **la optimación de las actitudes del personal no es una condición suficiente para lograr los cambios y mejoras en las empresas.**

Es responsabilidad de la alta dirección retomar los conceptos donde la importancia de la democratización del conocimiento, el desarrollo del personal y la mejora de procesos y sus sistemas son un factor de

diferenciación para ser una empresa competitiva y así poder definir líneas de acciones certeras y efectivas de desarrollo humano y organizacional.

Las empresas y los empresarios tienen un rol preponderante en la generación de oportunidades para todo su personal a través de su desarrollo.

“Ser Una buena persona, es una condición necesaria pero no suficiente para abatir la inempleabilidad que existe en las organizaciones”.

Contenido relacionado:

- [Libera el potencial de tus colaboradores – Dialogando con Expertos](#)
- [Precondiciones que favorecen u obstaculizan un cambio](#)

Como citar este artículo: Hirata-Okamoto, Ricardo, (11 de agosto de 2016), *Cambio de actitudes: una condición necesaria pero no suficiente*, 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