

Los cambios de cultura propuestos, deberán incluir una mejor situación que la existente. Una solución atractiva, provee de una solución ganadora para la organización y su gente, una vez que los cambios se han definido y la estrategia se ha desarrollado, paso tres, la implementación de estas estrategias, comienza.

El implemento del cambio de la cultura, requiere de un liderazgo fuerte que constantemente muestre el comportamiento deseado, y así el resto de la organización. el líder necesita comunicar los cambios, enseñar las nuevas normas y reconocer a quienes apoyan dichos cambios. La gente, el sistema y sus estructuras, empiezan a adaptarse a los nuevas normas de cultura.

Una vez revisados los cambios de cultura, necesitan ser comunicados a los miembros de la organización, por medios visuales, verbales y escritos, tales como modelo de liderazgo, cartas, memos, presentaciones en las reuniones y la orientación a los nuevos miembros, una vez que las normas hayan sido comunicadas, los comportamientos apropiados deben de ser recompensados. Signos y símbolos, tales como: premios de reconocimiento, refuerzan a la cultura deseada.

El lenguaje apoya y mantiene a la cultura, la revisión y evaluación de todos los aspectos en la planeación estratégica; ofrecen muchas oportunidades para identificar las preferencias del lenguaje y de introducir nuevo lenguaje al proceso. Esto nos da mas uniformidad y entendimiento común entre los miembros y líderes.

En el cambio de cultura, es importante para la gente, comprender donde se encuentran y donde encajan, y que se espera de ellos.

Comunicación y capacitación técnica son dos importantes aspectos en el cambio de cultura. El desarrollo técnico en las nuevas normas culturales ayudarán a la gente a comprender cómo y dónde encajan en la dirección de la organización y expectativas. La capacitación, apoyada por un reconocimiento revisado en sistemas de incentivos pueden ayudar en la implementación del cambio cultural.

Los pasos anteriores de evaluación, análisis y planeación y su implementación, da como resultado, un proceso para el cambio de cultura. Los siguientes tips, se enfocan en algunos puntos clave para un cambio efectivo de cultura.

Un staff a nivel nacional controlaba la organización con muy poco involucramiento de voluntarios electos, el deseo de mayor participación de los voluntarios fue tomado con resistencia por parte del staff por lo tanto estos voluntarios permanecían un tanto cuanto inactivos (excepto por su participación en las reuniones y funciones especiales) los voluntarios sentían recelo del staff y viceversa. Había muy poca confianza en ambos lados.

Hubo nuevos funcionarios que se percataron de los problemas y decidieron llevar a cabo un ejercicio de planeación. la organización tenía un satisfactorio pero no actualizado plan que cubría las necesidades básicas de la organización. Sin embargo, el plan fue percibido como propio por el staff nacional, que hizo lo que quería y solo añadió actividades "a su plan". Con una organización gastando su energía en problemas de jurisdicción y personales, no todo el plan se llevo a cabo, había conciencia que otro plan podría generar mas metas (que no podrían lograr), dejando por el camino muchas iniciativas. Los funcionarios detectaron que la cultura tendría que cambiar si la organización estaba por cambiar, en la preparación al plan, los funcionarios iniciaron con una revisión de la cultura de la organización.

#### CASO ESTUDIO - METODOLOGÍA

Una encuesta de la cultura de la organización fue distribuida al staff y los voluntarios a nivel nacional y de sucursales. el resultado de la encuesta fue un alto grado de competencia, ambición de poder y la dificultad de llevar adecuadamente algunos casos. posterior a la encuesta, algunas personas claves fueron interrogadas con ciertas preguntas:

- ▼ ¿ Qué se siente ser parte de la organización?
- ▼ ¿ Que clase de gente hay en la organización? ¿ Quién esta a cargo?
- ▼ ¿ Cómo interactúan unos con otros?
- ▼ ¿ Cuáles son los mayores obstáculos para que la organización sea mas efectiva?
- ▼ ¿ Qué le gustaría apreciar como "aceptable" e "inaceptable" en la organización ?

Los resultados de la encuesta y de las entrevistas fueron compilados en una presentación para los nuevos funcionarios electos quienes encabezaban la idea de un cambio.

#### CASO DE ESTUDIO - RESUMEN DE LA CULTURA ACTUAL

La cultura descrita en la encuesta y las entrevistas estuvo basada en el conflicto y la confrontación. El trabajo fue completado en un ambiente de ganador-perdedor donde una fracción trataba de ganar sobre la otra en ciertos aspectos importantes. Más tiempo fue utilizado en la protección de las bases de ciertos bandos, que el dedicado a cualquier servicio o programas provisto por la organización.

La falta de confianza entre las personas y grupos se intensificó con guardarse la información. La información fue percibida como poder. El tiempo de las reuniones era utilizado para hablar de viejas "guerras"

El fracaso en la solución de los problemas dio como resultado la incapacidad para avanzar en cualquier acción. Esta, a la vuelta resultó en una insatisfacción con la falta de cumplimiento y culpando a otros por las cosas que no se habían hecho.

#### CASO DE ESTUDIO - CAMBIO DE CULTURA

Ya armados con esta información los recién elegidos funcionarios, decididos a proceder con el proceso de planeación que empezaría con el establecimiento de valores de normas de comportamiento. A la reunión siguiente de toda la organización, los funcionarios presentaron una muestra del estado actual, los valores y comportamientos que los hacia tener problemas, los participantes en la reunión revisaron los aspectos y discutieron en como implementar los cambios. la reunión trato aspectos difíciles, pero la gente fue muy participativa en decir los problemas abiertamente. y agregando todos creían en la "causa" de la organización y querían seguir en el negocio en vez de seguir peleando unos con otros. había un deseo de cambiar la cultura actual. los nuevos valores y comportamientos fueron impresos y presentados a los participantes de la reunión para que los llevaran a casa y los revisaran con personas que no estuvieron en la reunión.

Las revisiones fueron regresadas a los funcionarios y la selección final de valores y comportamientos fue puesta en circulación para su aprobación en la siguiente reunión seis meses después.

Los recién elegidos funcionarios se juntaron para preparar la siguiente reunión. En sus propias agendas estaban considerando como mejorar los nuevos comportamientos y como tratar los problemas de la cultura anterior. en la siguiente reunión, los nuevos funcionarios hicieron todo el esfuerzo para demostrar un comportamiento aceptable, y de una manera muy sensitiva, enfrentar el antiguo comportamiento.

usaron frases como "creemos y estamos de acuerdo en no tratar los asuntos de esta manera" "pongámonos nuestros sombreros positivos y veamos como resolver el problema" la reunión tuvo un taller muy corto para desarrollo. De como resolver problemas. el grupo entero trabajo muy duro usando este método y demostraron con bastante éxito los valores y comportamientos acordados en la reunión previa.

La transición fue larga y basada en una abierta y franca comunicación usando el enfoque a resolver los problemas. mas y mas gente empezó gradualmente a moldear su comportamiento. los éxitos fueron celebrados. Cuando el grupo ya trataba de una manera positiva y constructiva de resolver los asuntos y permitió a la organización a implementar un programa. Un pastel con el título de felicidades estaba listo para el receso de café.

Este ejercicio de valores y comportamientos incllo el proceso de planeación y habilito al grupo a trabajar unido para la construcción de una visión y misión mucho mejor. los miembros se daban cuenta que la organización era capaz de cumplir mucho mas si trabajaban unidos. El plan le dio una oportunidad a la gente de compartir ideas para construir un mejor futuro. cuando el plan llegaba a su final, la nueva cultura estaba mas establecida que la antigua.

Algunos señalamientos visuales fueron usados para comenzar la "nueva era" el viejo plan, despreciando la vieja cultura, fue destruido por cada miembro rompiendo cada uno su copia. el tiempo de las reuniones fue cambiado a ser mas informativo y menos chantajista. El proceso de consulta para los grandes asuntos fue puesto en un lugar.