



Más historias Fish! Cómo hacer que los cambios perduren por Stephen C. Lundin, John Christensen y Harry Paul

RESUMEN EJECUTIVO

Fish! Sticks es la más reciente obra de Lundin, Christensen y Paul, los mismos autores de *Fish!* y *Fish! Tales*, libros en los que presentan algunas ideas sobre cómo propiciar y mantener el cambio en las empresas o en cualquier tipo de organización comercial.

En este caso, a diferencia de la escenografía marina que caracterizó sus anteriores libros, los autores presentan la experiencia de Rhonda, la recién llegada directora de enfermeras de un hospital cualquiera. Aunque la encargada anterior ya había propiciado cambios exitosos, el equipo de trabajo ya no sentía el mismo entusiasmo que los caracterizó en un principio. Por tal motivo, Rhonda se da a la tarea de investigar el modo de volver a generar un clima de trabajo gratificante, en el que los cambios sean duraderos.

Fish! Sticks contiene una serie de ideas prácticas relacionadas con el mejoramiento de las condiciones de trabajo mediante el diálogo franco y directo con los empleados. Sólo dicho diálogo permite que estos se familiaricen con la Visión y las metas de la organización, y determinen así el modo de vivenciar y encarnar los ideales propios de la empresa.

En *Fish! Sticks* se presenta con gran desparpajo pero, a la vez, de un modo ameno, la naturaleza de los cambios corporativos, y el modo de lidiar con los mismos, para mantener la mística de trabajo de los empleados siempre en alto.

La dificultad de mantener el cambio

Mantener el cambio es un reto que requiere de la aplicación de diversos principios del liderazgo. Dichos principios deben ser aplicados independientemente de que se quiera mejorar el ambiente laboral, la atención al cliente o lograr una mayor participación por parte de la gerencia.

Una cultura de innovación requiere de una constante atención y mantenimiento.

Reconocer el deterioro del cambio

Los primeros signos del deterioro del cambio son la pérdida del entusiasmo y la energía. Esto fue, justamente, lo que encontró Rhonda, la nueva encargada de la dirección de la enfer-

mería del sexto piso del Hospital Good Samaritan.

A través de varios cambios, la directora anterior había logrado que sus colegas se comprometieran a crear un ambiente de trabajo más gratificante. Dado el nuevo enfoque planteado por la directora, las enfermeras empezaron a prestar mayor atención a los pacientes. Asimismo, se hicieron varias condecoraciones para celebrar los resultados obtenidos gracias a los cambios implementados.

Pero, cuando Rhonda sustituyó a la directora, descubrió varias señales de que las cosas no estaban marchando bien. La primera señal fue un enfermero que pidió ser transferido a otro piso, porque no se sentía parte del programa de cambios.

Asimismo, Rhonda observó que:

- Las enfermeras ya no respondían con la misma delicadeza y atención a los pacientes: hacían comentarios inapropiados frente a estos.

- La energía que había mejorado el cuidado de los pacientes comenzaba a desaparecer, y no sabía cómo hacer frente a esa nueva situación. Rhonda sabía que era necesario actuar con celeridad para no perder lo logros ya alcanzados.

Cómo superar el estancamiento

Afortunadamente, Margo, una amiga de Rhonda, entró a trabajar en el hospital. Margo llevó a Rhonda a un famoso restaurante de comida japonesa, llamado Takara Too, en Greenwich Village. El sitio era famoso por su buena atención, y la gente soportaba largas colas para poder entrar. Los demás restaurantes de comida japonesa permanecían vacíos.

Margo, junto al dueño del restaurante, Ischy, escucharon las inquietudes de Rhonda acerca del hospital. Margo explicó a Rhonda que se trataba de una situación normal: muchas organizaciones, tras lograr cambios exitosos, pasaban por una fase en la que se deterioraba la participación de los miembros del equipo de trabajo.

Cuando se dan los cambios, las personas se comprometen con el mismo y se muestran muy emocionados. Sin embargo, la energía se va disipando gradualmente, y las personas comienzan a desorientarse. Una vez que se llega a ese punto, es necesario brindar a las personas otra fuente de energía y un enfoque distinto, que mantengan los cambios obtenidos.

En el restaurante, Rhonda notó que todos los empleados del mismo estaban decididos a brindar el mejor servicio, para mantener contentos a los clientes. Cuando los clientes entraban al restaurante, todo el personal los aplaudía. Los mesoneros se mostraban atentos y, a la vez, discretos con los clientes.

Ischy le explicó a Rhonda que él, junto a Margo, había participado en un programa para aprender a determinar lo que uno quería que su negocio fuera: encontrar la visión del mismo y saber comunicar las metas que se desprendían de esta, para que los empleados se sintieran comprometidos a ofrecer el mejor servicio.

Al salir del restaurante, Margo y Rhonda, visitaron otros establecimientos de sushi, con el fin de establecer comparaciones, y llegaron a la conclusión de que, discutir la visión del negocio con los empleados y demostrarles la importancia del papel que cada uno de ellos desempeña, era fundamental para cualquier negocio.

Ella descubrió ciertos principios básicos, que usted mismo puede aplicar en su sitio de trabajo:

- Una vez que se ha creado un ambiente laboral gratificante, es necesario hallar la forma de mantener dicha experiencia viva y fresca, para que la situación no se deteriore.
- El proceso de revitalización debe comenzar a través de conversaciones relacionadas con el trabajo y con la tecnología de la información, es decir, determinar cuál es el papel que cada uno desempeña de acuerdo con la visión.
- Es importante que la visión de la organización esté escrita en un lenguaje que sea comprensible para todos los participantes.
- La única forma de que cada persona halle su propia interpretación de la visión, es mediante conversaciones en el trabajo; así que empiece a conversar.
- En dichas conversaciones es importante establecer la relación entre el empleado y la visión: ¿cuál es el papel que tú juegas dentro de la visión?
- Las conversaciones permitirán, además, que los empleados mediten sobre lo que hacen y cómo se están desempeñando. El proceso conversacional da como resultado un incremento de la energía.
- La eficiencia de las conversaciones dependerá de que estas sean sostenidas con sinceridad.

Luego de la cena, Rhonda empezó a conversar con las enfermeras a su cargo.

Pulse la opinión de los empleados: la Visión

Lo primero que hizo Rhonda fue conversar con todas las enfermeras, para saber cuál era la opinión que estas tenían sobre el trabajo que desempeñaban y lo que significaba para ellas.

Luego de las conversaciones, Rhonda descubrió que:

- Las enfermeras disfrutaban mucho trabajando con su equipo.
- No querían regresar a la vieja y aburrida forma de trabajar.
- El empleado que había pedido ser transferido se mostró muy agradecido una vez que Rhonda permitió que expresara su opinión.

Las conversaciones surtieron su efecto casi de inmediato, lo que propició un aumento de la energía. Pero la unidad de enfermería tendría que afrontar aún la llegada de la nueva vicepresidente de enfermeras, Miss Scallpell, que deseaba que estas se ocuparan de los pacientes de un modo más ordenado y profesional.

Miss Scallpell quería deshacerse de todos los recursos con los que contaban las enfermeras (afiches gratuitos, juguetes, etc.) para entretener a los pacientes. Además, el director del hospital, Phil, le aconsejó a Rhonda que tomara en cuenta las demandas de Miss Scallpell. Sólo entonces, Rhonda se dio cuenta de que un cambio duradero no depende solamente de tener: afiches o juguetes en el hospital.

Rhonda recordó algunas de las lecciones que aprendió en el restaurante japonés: los cambios pueden ser propiciados por factores externos, pero estos pueden ser reemplazados por fuerzas internas más naturales.

Así pues, Rhonda vio en Miss Scallpell la oportunidad de buscar una fuente de energía más profunda. Las enfermeras decidieron introducir en sus bolsillos unos pescados de plástico, que, a manera de amuletos, mantuvieran vivo el espíritu de su modo de trabajar.

Aunque es importante propiciar que los empleados se identifiquen con la visión, también lo es una interiorización del cambio: las demostraciones y experiencias externas no son suficientes.

La creación de un equipo y su entrenamiento

A continuación, Rhonda propició la creación de un grupo de voluntarios que se dedicaría a mantener los cambios logrados. Una vez integrado el equipo, llevó a todos sus integrantes al Takara Too, para que estos presenciaran el espíritu de trabajo que ahí reinaba.

En esta ocasión, Ischy le habló a los voluntarios sobre la importancia de mantener el compromiso, y les contó que su madre lo había inspirado con lo que había aprendido de otros comerciantes. Luego, les dio algunos consejos sobre cómo manejar el negocio:

- Para que una organización sea sana y fuerte, es necesario contar con un alto nivel de compromiso.
- Conversar con los empleados sobre los ideales con los que están comprometidos, ayuda a aclarar y a fortalecer el com-

promiso. Esto aumentará, además, la energía de los empleados.

- Los empleados deben ser capaces de llevar a la práctica la esencia de la visión corporativa. Por ejemplo, si una organización está comprometida con brindar un trato de calidad a sus pacientes, ¿qué significa calidad en términos prácticos? ¿Cómo se lleva a la práctica el ideal de la calidad?

- Cada empleado debe personalizar la visión de la compañía. Sólo así podrá mantenerla viva.

- Esta visión personalizada es el resultado de las conversaciones entre los gerentes y los empleados. Para tal fin, conviene mantener reuniones periódicas en las que todos expresen sus opiniones.

Vivenciando y manteniendo la Visión

Hallar la personalización de la visión es sólo el punto de partida. Es necesario, además, determinar cómo se vivencia dicha visión. Para tal fin, es importante aprovechar las oportunidades

para reforzar y extender, creativamente, la visión. Mientras más se actúe de acuerdo con dichas oportunidades, mayor será el nivel de experiencia. Finalmente, es importante cultivar la visión, para que esta sea duradera.

El cultivo de la visión aglutina a todos los miembros de la organización. Además, este puede ser empleado para hacer pequeñas correcciones o para estimular la innovación en el ambiente laboral.

Por otra parte, es importante que haya una constante retroalimentación entre los miembros de la organización, que los comprometa tanto a contribuir con el cultivo de la visión, como a acoger la experiencia de los demás.

Es importante declarar, vigorosamente: “¡lograr la visión permite determinar el camino propio y particular que nos llevará a la meta!”. Encuentre la energía natural dentro de la cultura de su propia empresa. Recuerde que usted puede aprender los principios empleados por otros, pero lo mejor es aplicarlos a su manera.

Este Resumido ha sido parcialmente patrocinado por:



Directorio y Buscador de Negocios
en Hispanoamérica



Lo mejor de las revistas de negocios



Estadísticas e Investigación de Mercado Digital
en Latinoamérica

Título original : Fish! Sticks.

Editorial: Stephen C. Lundin, John Christensen y Harry Paul

Publicado el: Marzo de 2003

¿Le gustó el Resumido? Compre el libro en:

<http://www.resumido.com/es/libro.php?cod=273>

Resumido no persigue reproducir de forma parcial ni total contenido alguno de las obras de intelecto citadas para búsqueda, ni la forma en que dicha información ha sido expuesta con relación a los títulos sugeridos, en respeto a la propiedad intelectual y respectivos derechos de autor objeto de las diferentes publicaciones, sino por el contrario ofrece la oportunidad, que las mismas sean no solo conocidas sino también adquiridas en beneficio de sus respectivos creadores, motivo por el cual Meltom Technologies, se reserva el derecho de excluir cualquier título que a su conveniencia o inconveniencia del autor, cuando se presume la vulneración de derechos subjetivos, particulares y directos de los mismos.