

A hand is visible at the bottom of the frame, holding a croquet mallet. The mallet has a wooden head with colorful horizontal stripes (white, blue, orange, black, yellow, green, red) and a black handle. The background is a lush green lawn with several croquet balls scattered around. One ball is blue with white stripes, another is green with white stripes, and a third is red with white stripes. A white croquet ball is also visible in the middle ground. The overall scene is outdoors and brightly lit.

# GESTIÓN DEL CAMBIO: RECREAR LA CULTURA

Uno de los mayores desafíos a la hora de gestionar el cambio es ofrecer a los integrantes de la organización el estímulo y las ideas para que su pensamiento se reconfigure, su lenguaje se actualice, sus acciones se realineen y sus hábitos sean consistentes con la estrategia. Identificar a los protagonistas dentro de la empresa es clave.

---

—  
POR VALERIA FRATOCCHI

# L

a referencia al cambio cultural, sea como elemento de tracción del cambio o como telón de fondo del proceso, es el denominador común de lo que comentan los expertos consultados para esta edición de *Hacer Empresa*.

Hay unanimidad en el punto de partida: la centralidad en el cliente es, más que nunca, el blanco de los esfuerzos organizacionales. Lo que también es cierto es que este es un blanco móvil y la satisfacción que antes podíamos garantizar a través de consultas periódicas del mercado, hoy presenta tal diversidad y volatilidad que solo metodologías ágiles como el *Design Thinking* pueden acompañar el cambio de necesidades y comportamientos del consumidor. Ese cliente es para las organizaciones un viejo conocido al que hemos estudiado y por quien venimos trabajando, pero que cambia sus preferencias y nos obliga a volver a hacer el ejercicio de empatizar sin el filtro de lo que creíamos saber sobre él, desde el lugar de quien debe reinaugurar una larga relación preguntándose: ¿Qué quiere? ¿Qué necesita? ¿Qué solución lo conformará? Y, tras un proceso de definición que solo puede ser muy expeditivo, pasar a la creación de una propuesta de valor que rápidamente pueda ser prototipada y testeada.

Ese *mindset*, ese esquema mental para hacer las cosas de otra manera, es muy personal. Cada uno de nosotros recorre su propio proceso de cambio y hay quienes tienen una historia de vida en la que la pregunta “¿qué quiero?” se plantea casi a diario, y quienes quizá no se la hayan planteado nunca. Es muy esencial a la persona esta característica de adherir a lo conocido y a las tradiciones o separarse de ellas en la proyección personal al futuro. Es por esto que en una misma

CV

## VALERIA FRATOCCHI

Máster en Dirección y Administración de Empresas, IEEM, Universidad de Montevideo; psicóloga, Universidad Católica del Uruguay; GloColl, Harvard Business School; Case Writing Workshop, Harvard Business School; profesora de Comportamiento Humano en la Organización en el IEEM.



comunidad empresarial conviven aquellos que encuentran certidumbre y seguridad en lo que siempre se hizo así y aquellos que sienten una inconformidad espontánea con el *statu quo* y creen que todo amerita ser mejorado, optimizado, gamificado.

cer, cada quien pudiera saberlo en base a un criterio propio que fue modelado oportunamente a través de un proceso de interacción significativa sostenida en el tiempo.

Margaret Thatcher rescató una reflexión que explica muy bien la profundidad de esa interacción y la concatenación de causalidades por las cuales tenemos que generar un vínculo de tanta intimidad y confianza con nuestra gente si queremos que participen y lideren en un proyecto empresarial compartido.

## LOGRAR BUENOS HÁBITOS QUE ASEGURAN LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE ES EL FRUTO DE UN LARGO PROCESO DE GESTIÓN DE LA CULTURA.

Con estas modalidades personalísimas de relacionarnos con el cambio, nos encontramos integrando una familia en la que debemos coordinar el ritmo de avance para que el despliegue operacional sea consistente. Desde una idiosincrasia muy variada en el nivel de lo privado y personal, nos invitan a construir una cultura compartida en la que sea natural y espontáneo un determinado modo de hacer las cosas. Se espera, incluso, que colectivos integrados por personas con distintas creencias, formas de pensar, habilidades, especialidades y nacionalidades puedan coordinarse sinfónicamente en sus comportamientos con la naturalidad que solo dan los hábitos bien instalados.

Lograr esos buenos hábitos que aseguran la satisfacción del cliente es el fruto de un largo proceso de gestión de la cultura. La forma de pensar y sentir debe ser compartida transversalmente por todos para que, incluso si faltara una indicación de qué ha-

“Cuida tus pensamientos porque se convierten en palabras. Cuida tus palabras porque se convierten en acciones. Cuida tus acciones porque se convierten en hábitos. Cuida tus hábitos porque se convierten en tu carácter. Y cuida tu carácter, porque se convierte en tu destino... Nos convertimos en lo que pensamos...”.

El mayor desafío para los gestores culturales es alimentar a las personas con el estímulo y las ideas adecuadas para que su pensamiento se reconfigure, su lenguaje se actualice, sus acciones se realíen y sus hábitos sean consistentes con la estrategia. Sin perder la riqueza de las individualidades y su potencialidad de aportar desde una mirada única y personal, hay un carácter organizacional con un destino por forjar. Y no hay nada mejor que hacerlo con un equipo que se vea reflejado en el propósito del negocio, que reafirme su identidad, sus creencias y sus valores a partir de la propuesta de valor de la organización... Sin peros y sin vueltas, que sea lo natural, que simplemente suceda “porque aquí somos así”.

## Identificar a los *influencers*

Malcom Gladwell trabajó el concepto de *onboarding* cultural con un esquema conceptual interesante. Si nos apartamos del rechazo que nos genera la palabra “contagio”, se puede entender su idea de que toda la implementación es más sencilla cuando la adhesión a un cambio sucede simplemente por contacto o por su proximidad a él. Esto sucede cuando los grupos empiezan a compartir ideas porque hay algún factor de contagio que impacta debajo de la línea de defensa de tantas objeciones y —como si fuese una epidemia “buena”— se generaliza rápidamente. *The Tipping Point* es un estudio de este proceso y se centra en el momento que él considera “dramático”, aquel en el que se produce el clic, el cambio de cabeza, incluso si es radical.

Su análisis identifica qué tipo de personas en la organización son los “agentes infecciosos” más efectivos, los que logran contagiar ideas más rápidamente si el ambiente es propicio. Esta tipología nos ayuda a entender cómo evaluamos las ideas y qué enfoque es más efectivo en cada caso. De alguna forma, nos explica cómo abordar al colectivo organizacional con agentes de contagio adecuados. Será la organización quien identifique a los líderes del cambio y para eso tiene que conocer el nivel de influencia de las personas o indagarlo en su momento. Si no están mapeados *a priori*, hay que averiguar de algún modo (una

encuesta, por ejemplo) quiénes son los referentes, es decir, en quién confía la gente. Ellos son los interlocutores válidos para la organización y serán los más efectivos contagiando el mensaje que se quiera integrar a la narrativa cultural.

LA ORGANIZACIÓN DEBE IDENTIFICAR A LOS LÍDERES DEL CAMBIO Y PARA ESO TIENE QUE CONOCER EL NIVEL DE INFLUENCIA DE LAS PERSONAS.

### Los conectores

Son aquellos que conocen a un gran número de personas y es realmente extraordinario el alcance de sus relaciones dentro y fuera de la organización. Tienen la facilidad de hacer nuevas amistades y disfrutan genuinamente de crear nuevos lazos. Trascienden jerarquías y especialidades, y tienen amigos en todos lados.

Los conectores han sido conectores toda la vida, no se estrenan en los procesos de cambio. Son esas personas que tienen intereses diversos y los desarrollan a lo largo del tiempo, generando una sólida red de relaciones que los valida.

Para que su visión tenga éxito, necesita una estrategia para sus necesidades de **recursos humanos.**

**Soluciones en Selección de profesionales y mandos medios**

**Advice**   
Connecting Opportunities & People

☎ 2626 1111  
✉ comercial@advice.com.uy  
🌐 www.advice.com.uy



Su activo principal es que conocen gente, pero no solo dentro de un colectivo determinado (por ejemplo, a nivel de contadores), sino a través de una serie de círculos sociales, culturales, profesionales y económicos de los más diversos. “Su capacidad para abarcar muchos mundos diferentes es una función de algo intrínseco a su personalidad, una combinación de curiosidad, confianza, sociabilidad y energía”<sup>1</sup>.

## LOS MAVENS SON PERSONAS QUE ACUMULAN MUCHA INFORMACIÓN AL PUNTO DE SER PARA OTROS UN REFERENTE EXPERTO.

Por estar tan conectados, reciben información de diversos orígenes a través de su red de contactos y también logran viralizar información en sus distintos “mundos” en forma simultánea.

Alejandro Atchugarry es un ejemplo de liderazgo conector. Era un profesional capaz, pero no fue su competencia en materia económica la clave de su gestión. La clave, en cambio, fue lograr un alineamiento en el sistema político al punto de que se apoye una ley sin conocer su contenido. Eso “solo porque era Atchugarry”, diría a su muerte Mujica.

En julio de 2002 “se hizo cargo del Ministerio de Economía y Finanzas, con amplísimo respaldo de todos los sectores políticos, que lo apreciaban como un hábil y eficaz articulador de consensos” (Wikipedia). En momentos de máxima tensión “jugó un rol crucial en la administración de la crisis financiera y económica de Uruguay, incluyendo la resolución de la crisis bancaria y la exitosa realización del canje de deuda”<sup>2</sup>. Además de legislador y ministro, Atchugarry era abogado, y tenía una empresa de construcción. Siempre fue colorado hasta la médula pero iba a tomar mate en el PIT CNT cada dos por tres. Fue un hombre multifacético en sus relaciones y siempre respetado y valorado; esa cualidad le permitió amalgamar posiciones de diversos actores políticos y sociales, y poder viabilizar así un proceso en el que seguro nos jugábamos nuestro destino como país.

### Los mavens

Esta palabra viene del yiddish y no hay una traducción al inglés que haya dejado conforme al propio Gladwell. Se usa este término para referir a las personas que acumulan mucha información al punto de ser para otros un referente experto.

Confiamos en ellos para conectarnos con la información porque son los especialistas, los que han investigado las cosas de atrás para adelante, los que saben “la posta”. Siempre bien informados, acumulan nuevos conocimientos (por ejemplo, sobre productos y precios) y son verdaderos bancos de información: la almacenan, la comparan y concluyen con gran objetividad. Cuando

<sup>1</sup> Gladwell, M., & Gladwell, M. (2000). *The tipping point: how little things can make a big difference*. Boston: Little, Brown, pág. 49.

<sup>2</sup> Noticia *Al partir... un beso y una flor*, Montevideo Portal, 12 de agosto de 2017.

son consultados, su interés no es persuadir sino ayudar y educar a través del aporte de datos confiables, lo cual acrecienta su confiabilidad. La verdad comprobada y comprobable es su negocio. Cuando se pronuncian, aportan la legitimidad del dato objetivo que no cede ante intereses particulares, sino que simplemente se impone por su propio peso.

Si bien tienen las competencias sociales necesarias para compartir de manera adecuada y propicia esa información, su capacidad de contagio de ideas no es tanto por su habilidad para comunicarse, sino por la robustez de su razonamiento y la seguridad conceptual que demuestran.

Enrique Iglesias es economista, fue secretario técnico de la Comisión de Inversiones y Desarrollo Económico (1960-1967), presidente del Banco Central del Uruguay (1967-1968), secretario ejecutivo de la CEPAL (1972-1985), ministro de Relaciones Exteriores de Uruguay (1985-1988), presidente del Banco Interamericano de Desarrollo (1988-2005) y secretario general de la Secretaría General Iberoamericana (2005-2014). (Wikipedia)

En cada entrevista, Iglesias deja en evidencia la fluidez en el manejo de la información, no solo manejando muchos indicadores concretos sino aportando conclusiones constructivas que se tornan rápidamente compartibles por personas de todas las tiendas políticas. Esa solidez en el manejo de la información —y esa capacidad de conceptualizarla en máximas como “China, el gran país comunista del mundo actual, tiene una economía de supermercado” — es la que brinda credibilidad a un

*maven* y potencia su capacidad de contagio de ideas.

Enrique Iglesias, consultado por Montevideo Portal<sup>3</sup> en enero del año pasado, acerca de la situación económica del país: “Mire, yo generalmente tengo elementos de comparación porque me estoy moviendo a nivel

LA ENERGÍA Y  
EL ENTUSIASMO  
SON ATRIBUTOS  
VALORADOS QUE  
LOS VENDEDORES  
POSEEN Y QUE  
ACTÚAN COMO UN  
IMÁN QUE ATRAE  
VOLUNTADES.

internacional, entonces cuando veo al Uruguay tengo que decir que lo veo bien. En términos comparativos estamos manejándonos con bastante solidez. El crecimiento de 2017 va a estar por arriba del 3 %, las exportaciones están por arriba de 10 000 millones y vamos a llegar a 13 000 millones, tenemos un ingreso per cápita de 17 000 dólares, es la mejor distribución de ingreso de América Latina, la pobreza bajó a un dígito... América Latina tiene el 28 % y Uruguay el 9 %”.

<sup>3</sup> Noticia Iglesias cantó Las 40 y admitió que Vázquez le ofreció el Ministerio de Economía en 2004, Montevideo Portal, 9 de enero de 2018.



### Los vendedores

Son personas persuasivas, muy efectivas cuando una idea nos empieza a resultar atractiva, pero aún no estamos convencidos. Se trata de líderes carismáticos con un algo indefinido e “irresistible” que hace que la gente quiera estar de acuerdo con ellos, que quiera ser como ellos. La energía y el entusiasmo son cosas que gustan, son atributos valorados que los vendedores poseen y que actúan como un imán que atrae voluntades. Estas personas dominan la comunicación verbal y no verbal. Su campo natural es la interacción espontánea y el mano a mano. Quien trate con ellos quedará muy enganchado, se contagiará de su optimismo y luego lo contagiará a otros. Y es por esto que los vendedores son un factor crítico de la epidemia boca a boca.

LA LEY DE UNOS POCOS  
PLANTEA QUE HAY QUE  
ENFOCAR CON PRECISIÓN  
LOS ESFUERZOS DE CONTAGIO  
IDENTIFICANDO A POCOS  
CONECTORES, MAVENS Y  
VENDEDORES.

Martin Luther King no recibió el Premio Nobel por presentar estadísticas demográficas comparativas de blancos y negros, sino

por su capacidad de generar cambios sociales por medios pacíficos. Con un discurso ético anclado en convicciones profundas, un pastor protestante nacido en Atlanta en 1929 se convirtió en activista y se puso al frente del movimiento por los derechos civiles con el propósito de poner fin a la segregación y la discriminación racial.

No es la información que maneja la que persuadió a más de 250 000 personas de todas las etnias a reunirse frente al Capitolio de los Estados Unidos el 28 de agosto de 1963 en lo que constituyó la manifestación más grande que haya tenido lugar en la capital estadounidense.

El momento álgido en la lucha de Martin Luther King fue su famoso discurso *I have a dream*, en el que manifestó su voluntad y su esperanza de llegar a ver una sociedad americana fraternal, siempre desde una filosofía de lucha no violenta. Este discurso es considerado hasta el día de hoy uno de los mejores de la historia americana porque la inspiración no provino de las ideas, sino del poder de convocar emociones profundas, valores de respeto y caridad. Fue el despliegue de pasión y convicción en torno a un destino alternativo como nación, poco probable, pero por el que valía la pena cambiar.

Cuando se trata de planificar el paso a paso de la gestión cultural, es de gran ayuda la descripción de estas tipologías que traducen en su propio formato la propuesta de cambio y, al decodificarla, la hacen contagiosa. Pero hay algo más que una clasificación de los *influencers*. No se trata simplemente de comprender el perfil de los que lideran las redes de viralización del mensaje sino de capitalizar lo que Gladwell llama la ley de unos pocos (*the Law of the few*). Tenien-

do en cuenta lo complejo y costoso de hacer llegar mensajes a la gente en organizaciones numerosas, con dispersión geográfica y trabajo a tres turnos, todo lo que permita alcanzar el universo humano a través del sociograma espontáneo reduce los tiempos y las resistencias.

La ley de unos pocos plantea que hay que enfocar con precisión los esfuerzos de contagio identificando a (comparativamente hablando) "pocos" conectores, *mavens* y vendedores. Esto es así porque, al centrarnos en los referentes naturales, se ahorran esfuer-

zos y se minimiza la incompreensión en la gran audiencia organizacional. "Encárgate de estos pocos, que ellos se encargarán del resto". Y lo harán de una forma muy eficiente, porque lo harán a su manera —siendo auténticos—, desde su verdad —con convicción—, con los argumentos compartibles por su audiencia, en un vínculo abierto y respetuoso de la historia compartida, naturalizando la aceptación del cambio para que pase a ser parte del ADN de la organización, con un *flow* que ahorra dolores y tiempos. ●

**35 años de soluciones  
a tu medida** 

