

Titulo reducido: PROCESO DE CAMBIO Y MODELO GERENCIAL DE
EMPODERAMIENTO

**"Análisis del proceso de cambio generado en un cultivo de flores, con base
en el modelo gerencial de *empoderamiento* "**

Diana Rocha Vargas

Johanna Valencia Sánchez

Universidad de La Sabana

Diplomado De Gestión Para El Desarrollo Humano En Las Organizaciones

Chia, Mayo de 2003

Resumen

En este artículo se describe la situación actual de una Unidad en una empresa dedicada a la floricultura, desde los cambios en la estructura organizacional hasta el estilo administrativo del Gerente General. A partir de esta descripción se conocen necesidades y así mismo se establecen variables que se pueden tener en cuenta para redireccionar acciones que permitan disminuir la crisis generada por el cambio. El modelo de empoderamiento es una estrategia gerencial que se impone en el mundo con más fuerza cada vez, ya que es práctica en su aplicación y genera resultados efectivos. Se analiza el modelo gerencial de empoderamiento a la luz del caso descrito, primero, para evidenciar acciones que no contribuyen al productivo curso de la organización, y segundo, para reflejar como, por medio del empoderamiento es posible facultar a los miembros de toda la organización.

Abstract

This article described the present situation of a Unit of flowers's company, from the changes in the organizational structure to the administrative style of the General Manager. From this description one knows necessities and also variables settle down that can be considered to redirect actions that allow to diminish the crisis generated by the change. The Empowerment model is a managerial strategy that prevails in the world with more force every time, since it is practical in its application and it generate effective results. The managerial model of Empowerment is the light to described this case and its analyzed, first, to demonstrate actions that do not contribute to the productive course of the organization, and second, to reflect like, by means of the Empowerment it is possible to authorize to the members of all the organization

"Análisis del proceso de cambio generado en un cultivo de flores, con base en el modelo gerencial de *empoderamiento* "

El cambio es la principal características de los tiempos modernos. El cambio esta en todas partes, en las organizaciones, en las personas, en los clientes, en los productos y servicios, en la tecnología, tiempo y en el clima. El proceso de cambio significa pasar de un estado a otro diferente, además implica interrupción y ruptura (Chiavenato 2002).

En Colombia muchas de las grandes empresas que hoy en día se encuentran solidamente constituidas han tenido que atravesar por procesos de cambio que han sobrellevado paulatina y satisfactoriamente. Sin embargo hay otras que durante este proceso han encontrado mayores dificultades, por variables como la falta de coordinación entre las áreas, por temor, por falta información, por inseguridad o inestabilidad laboral, etc.

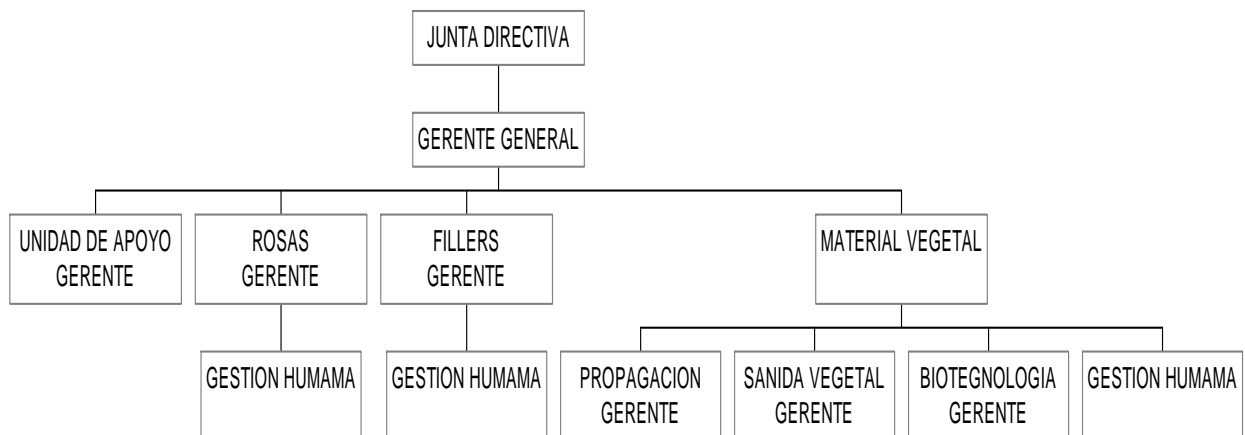
En este articulo mostraremos una compañía que en este momento esta impulsando un proceso de cambio organizacional, a nivel de estructura funcional y de la planeación estratégica, el cual, si llegase a consolidarse generaría prosperidad en toda la empresa. No obstante, se esta vislumbrando una crisis interna, reflejada en el inconformismo en las personas, lo que desencadena desinterés en el desarrollo de su labor.

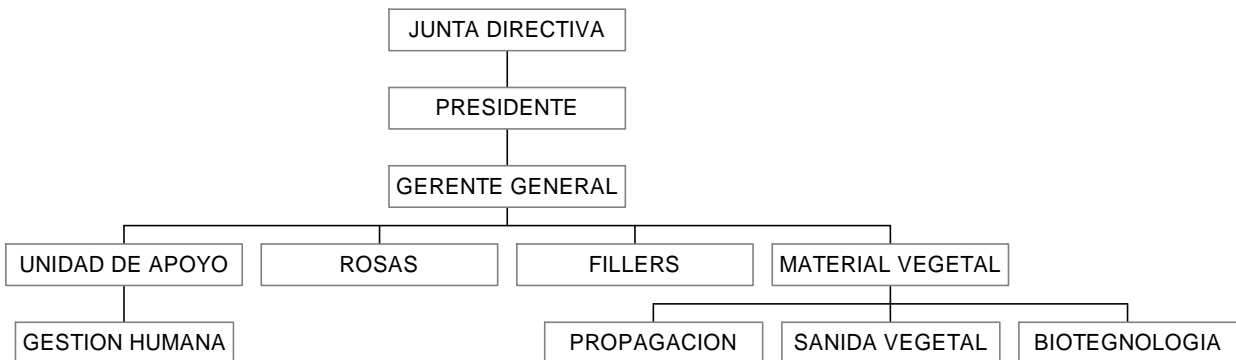
El cultivo de flores que se analizara, es una empresa encargada de la exportación de Rosas y Fillers, especialmente a Norte América. Se encuentra ubicada en la Sabana de Bogotá. Esta constituida por aproximadamente 1000 empleados, teniendo un crecimiento constante de personal y un alto nivel de rotación .

Esta empresa de Flores cuenta con 33 hectáreas cultivadas en Rosas, Astromelia, aster, limonium y gypsophilia. La empresa se divide en tres unidades de negocio, integradas anteriormente, por un grupo de apoyo que incluía el área de Mantenimiento, Financiera, Suministros y Gestión Humana. El organigrama mostraba las unidades dirigidas por un solo gerente general.

Desde Enero del año 2004, la empresa tomó un rumbo diferente y las unidades se desligaron unas de otras totalmente, esto ha ocasionado a nivel interno unos cambios en las políticas de la empresa y una reestructuración funcional, lo que se muestra en la figura 1. Según Senge (1990), citado por Chiavenato (2002), los gerentes deben estimular y conducir al cambio para crear organizaciones que aprendan, estas organizaciones desarrollan la capacidad continua de adaptarse y cambiar.

Figura 1. Organigrama anterior y actual.





Fuente: organigrama de la empresa

Aunque las tres unidades conservan la misma razón social, cada una tiene procesos internos diferentes; y el gerente general, se ha encargado de marcar esta diferencia manifestando que cada unidad deberá pensar y comportarse como una empresa distinta, planeando y ejecutando procesos propios de acuerdo a las necesidades de cada unidad. Al mismo tiempo, manifiesta que las unidades deben ser vistas como proveedores entre sí. Este esquema organizacional se ve afectado por los resultados generales que se deben entregar por la empresa a los clientes.

Basado en el esquema organizacional propuesto por el Gerente de la empresa es posible pensar que los integrantes de cada una de las unidades han dejado de ver a la empresa en su totalidad y se han limitado a su Unidad. Cuando se dice que cada unidad se identifica tan solo consigo misma, se infiere que deja de lado a las otras unidades, por lo cual podemos hacernos la siguiente pregunta: *¿Es posible que ante este esquema funcional la empresa puede dar resultados satisfactorios para su desarrollo y crecimiento? ó por el contrario ¿Estos procesos están desligando aún más*

el objetivo principal de organización resaltando con mayor intensidad las diferencias entre las unidades?

Los indicadores muestran la productividad de la organización, entonces, si un área esta dando buenos resultados, pero las otras dos no, los resultados generales serán negativos. Por esta causa, los resultados pueden afectar la imagen del cliente frente a todos los productos ofrecidos por la empresa.

Los cambios bruscos que ha sufrido la organización, han generado controversia en todas sus áreas; por ejemplo, los trabajadores manifiestan incertidumbre frente a los procesos que están adelantando, por que, según ellos " las cosas pueden cambiar inesperadamente", parte de este problema se debe al hecho de que no se maneja un canal adecuado de comunicación, ya que los movimientos se dan sin transmitirse hacia toda la empresa, y los trabajadores se dan cuenta de ellos cuando ya tienen tiempo de establecidos; seguido de la presión que ejerce el gerente sobre los resultados que deben dar los trabajadores en poco tiempo, quienes sienten que su esfuerzo no es reconocido.

A partir de esto, y según la propuesta de Dumaine (1994), citado por Chaivenato (2002) con respecto a los cinco elementos básicos para hacer efectiva una organización, ver Apéndice A, se puede afirmar que el cambio esta generando reacciones entre los miembros de la organización reflejadas en la adopción de posturas independientes y extremadamente radicales a partir de la desvinculación con las otras unidades, temores frente a las evaluaciones de desempeño, falta de comunicación y sentido de pertenencia.

Los aspectos generados por el cambio, se ven influenciados por el estilo gerencial del nuevo Gerente General quien muestra dominar la información acerca de la

naturaleza de la empresa, pero aparenta no manejar el desarrollo humano efectivamente. Esto genera ansiedad y falta de confianza en sus trabajadores, ellos no se sienten libres para analizar sus trabajos con sus jefes y su motivación son entre otras el miedo, las amenazas de quedar sin empleo, las sanciones y sobre todo las escasas recompensas, la información circula de manera vertical y las decisiones se estanca en la Gerencia. Según Likert (2002), citado por Chiavenato (2002), este es el modelo más coercitivo y cerrado en la administración. Esta condición impone ideas y acciones que finalmente, son aplicadas a toda la organización sin tener en cuenta los planes desarrollados por su "equipo" de gerentes operativos.

Dentro de este contexto, gerenciar es un desafío y un riesgo por cuanto no solo exige hacerlo bien, eficiente y productivamente, sino también exige tener alta capacidad para llevar y presentar esos cambios a los trabajadores, de manera que estos últimos le den significado personal a su hacer y se comprometan activamente. Pradas (1997) expresa que el gerente requiere mejoramiento continuo y que este permite brindar la calidad a sus trabajadores, "la calidad es mental, es actitudinal y el gerente debe dársela a su personal para atender y cubrir las necesidades del cliente...".

Deming (1993) por su parte, señala que el 94% de las fallas son atribuidas al sistema y solo el 6% a la gente, y el sistema es responsabilidad de la gerencia, de modo que es mejor *aprender a conocer y evaluar al sistema* y lo que este es capaz de dar, *en lugar de seguir culpando a la gente*.

La unidad que se quiere analizar con más profundidad es la unidad más pequeña que tiene la empresa, actualmente la componen 145 personas entre operarios (120) y personal administrativo (25), esta Unidad se divide a su vez en tres áreas productivas y dos de apoyo.

Esta Unidad es la más preocupada por el proceso de cambio que está generando la empresa en su nueva estructura organizacional. Sin duda es la Unidad que tiene los mejores índices de productividad y además la más preocupada por generar un proceso efectivo, y bien pensado para llegar a ser modelo dentro de la organización. Lo que implica repensar los procesos dentro de parámetros de calidad.

Además de los procesos de calidad, la unidad se está preocupando por el desarrollo de las personas. Como ya se había mencionado, las tres unidades se relacionaban directamente en todos los procesos administrativos y técnicos. Ahora, mantienen una estructura funcional similar, pero difieren en las operaciones de Gestión Humana, es decir, cada unidad está encargada de seleccionar, formar y mantener a su propio personal. Con la llegada de la nueva gerencia, el departamento de Gestión Humana ha ocupado un espacio, sin embargo, aun no ha delimitado sus funciones debido a la falta de experiencia de las personas que la conforman y la poca autonomía frente a las demás gerencias operativas que conforman la unidad. La desconfianza que se tiene frente al área de Gestión Humana se debe a la falta de información, aunque ellos mismos manifiestan interés por buscar planes que comprometan la Gestión Humana en un proceso de cambio desde la cultura, involucrando el trabajo en equipo como filosofía.

De acuerdo a lo anterior, el modelo gerencial Empoderamiento, se plantea como estrategia para re-direccionar el cambio que actualmente se está dando en la empresa y por ende en la unidad. Partimos del hecho que esta es la unidad más dinámica en términos de calidad y desarrollo humano, razones por las cuales están abiertas a propuestas para el mejoramiento. A su vez, la unidad espera ser un modelo para que las demás unidades den resultado positivos y trabajen como una estructura sistémica.

El empoderamiento es por lo tanto y a partir de la situación descrita, un modelo de gerencia que permite que cada miembro del equipo posea la habilidad, responsabilidad y autoridad para llevar a cabo el negocio de la organización. Su esencia esta centrada en el manejo de la comunicación, la cual debe ser compartida por todos los miembros del equipo.

Este modelo permite distribuir adecuadamente la autoridad y la responsabilidad a través del fortalecimiento de la autoestima de los miembros de un equipo. El objetivo principal del Empoderamiento es transmitir responsabilidad y recursos a todas las personas, para aprovechar su energía creadora e intelectual, de modo que puedan mostrar verdadero liderazgo en sus propias esferas individuales de competencia y, al mismo tiempo, ayudarlas a enfrentar los desafíos globales de toda la empresa (Chiavenato 2002).

Según Blanchard (1996) son 3 las claves necesarias para generar empoderamiento en una organización.

La primera es compartir la información con todos, los líderes que están dispuestos a compartir la información con toda la empresa verán a su empleados como socios para manejar con éxito la compañía y tendrán una organización con muchas facultades. Cuando la información es retenida todo el mundo empieza a ser cualquier clase de especulaciones o conjeturas, es decir, esto se aplica para el caso mencionado, en la medida que los trabajadores al no saber la información de los cambios que se generan, idean sus propios conjeturas de lo que sucede.

Es importante resaltar la confianza como elemento de trabajo dentro de una organización, Blanchard (1996) asegura que si los miembros de una organización no confían en ellos, la toma de decisiones no es eficiente. Compartir la información sobre

por ejemplo, como esta las utilidades de la empresa, como esta la empresa a nivel del mercado hace comprometer aún más a los trabajadores en el proceso. Con esta clave se rompe con un esquema jerárquico horizontal y la información fluye en todas las direcciones.

La segunda clave es crear autonomía por medio de fronteras, es decir que los trabajadores canalizan su potencial en una sola dirección, siendo autónomos en sus puestos de trabajo, precisamente por la confianza generada en el entorno laboral. El establecimiento de una meta compartida juega un papel importante en la generación y vivencia de metas establecidas para cada uno alineadas con los objetivos de la organización.

En este proceso se definen claramente valores y reglas que sustentan las acciones deseadas; cuando los valores son claros la toma de decisiones se facilita.

La tercera clave es reemplazar la jerarquía con equipos autodirigidos. El concepto de jerarquía tradicional encierra que la comunicación circula en un solo sentido y que las decisiones se tomaban en la cumbre.

Un equipo de personas facultadas autodirigidas es mucho más poderoso que un grupo desconectado de individuos. Así que, la solución consiste en lograr que los equipos hagan gran parte de lo que anteriormente hacía la gerencia. Un equipo autodirigido consta de un grupo de empleados que tienen la responsabilidad de todo un proceso o producto. Planean, ejecutan y dirigen el trabajo desde el principio hasta el fin. El liderazgo del equipo puede rotar pero es el grupo quien decide como. Las ventajas de estos grupos son el aumento de la satisfacción en el empleo, cambio de actitud de tener que hacer una cosa a querer hacerla, mayor compromiso de los empleados, mejor comunicación entre empleados y gerentes, proceso más eficiente de toma de

decisiones, calidad mejorada, costos de operación reducidos y una organización más rentable. Esto permite además que los equipos estén pensando en la importancia de lo que hacen y busquen continuamente mejorar en la forma de hacer su trabajo y aprovechar al máximo las destrezas y habilidades que posee.

Es importante tener en cuenta que el equipo hace constantemente lo que antes hacían los gerentes: evaluar información de toda la empresa, analizar la información, resolver que se debe hacer y traspasar esas decisiones a otros. En un equipo todos tiene un rol definido, esto hace que cuenten y necesiten los unos de los otros, actuando actúan como gerentes al mismo tiempo. Absolutamente todos los miembros del equipo deben entrenarse en destrezas de equipo y comprender que un equipo facultado es mas que un individuo facultado.

Según Mathew (1998), citado por Chiavenato (2002), el empoderamiento da poder a los empleados para aprovechar el talento colectivo. Además, Rosabeth (1983), citado por Chiavenato (2002) sugiere que para explotar este talento es necesario tener en cuenta los siguientes principios:

Dar a las personas un trabajo que consideren importante.

Dar a las personas autoridad y responsabilidad plenas, independencia y autonomía en sus tareas o recursos.

Permitir que las personas tomen decisiones respecto a su trabajo.

Dar visibilidad a las personas y proporcionarles reconocimiento por sus esfuerzos y resultados.

Construir relaciones entre personas ligándolas con personas más importantes y apoyándolas a través de líderes e impulsores.

Divulgar la información en todos los niveles. La información es un poder que habilita a las personas a pensar y actuar mejor.

Pedir opinión a las personas respecto a asuntos de trabajo, hacer que se sientan dueñas del proceso de trabajo y que se enorgullezcan de pertenecer a la organización.

Destacar la colaboración y espíritu de equipo.

Ayudar a las personas que reciban empoderamiento a que lo den a los demás.

Extender el empoderamiento a todos los niveles y áreas.

En resumen podemos decir que el empoderamiento consiste en utilizar todo el personal, todas las habilidades, todo el tiempo y dar autoridad y recursos a las personas y dejarlas actuar.

De acuerdo a la teoría expuesta anteriormente y al caso práctico que hemos descrito en este artículo, se pretende desarrollar una relación directa entre ellos para realizar una posible implementación del modelo gerencial, empoderamiento. Motivados frente a este hecho, esperamos que las acciones dentro de este esquema faciliten procesos técnicos y personales encaminados al mejoramiento y productividad de la empresa.

Ya sabemos que Hoy en día las organizaciones luchan por implementar un proceso de administración estratégica, el éxito de esta depende en gran medida del aprendizaje y la resistencia al cambio frente a la misma. Para facilitar este proceso se hace necesario utilizar herramientas flexibles, que se puedan implementar con rapidez y que muestren resultados en el menor tiempo posible

En nuestro caso práctico es necesario recordar que el interés de la Unidad y la llegada de la Gestión Humana, facilitan el proceso de aprendizaje y disminuyen la

resistencia al cambio para capturar información del medio y así mismo retroalimentar los procesos de la unidad en general.

La Gestión Humana no pretende trabajar bajo un esquema operativo y jerárquico, sino convertirse en un impulsador de cambios culturales bajo un modelo de trabajo en equipo, directamente relacionado con la filosofía del empoderamiento.

Así mismo, Schermerhorn (1996), citado por Chiavenato (2002) sugiere que el empoderamiento requiere personas entrenadas y capacitadas, bajo las siguientes condiciones

Involucrar a las personas en la elección de sus responsabilidades (1) y la definición de acciones para ejecutar su labor. En este momento, la Unidad esta realizando el diseño de cargos, pero este proceso lo están llevando a cabo los jefes de cada una de las áreas. para sacar mayor provecho a esta situación, es necesario involucrar a todos los miembros del equipo de trabajo, preguntándoles directamente acerca de la labor que realizan; para que se conozca con profundidad las fortalezas y necesidades de los cargos, y los procesos que ellos consideran pueden mejorar el desempeño de sus labores.

Crear un ambiente de cooperación, información compartida y análisis (2), estableciendo en conjunto los propios objetivos. La Unidad no transmite la información tanto interna (procesos, resultados, logros, innovaciones, sugerencias) como externa (competencia, nivel del calidad del producto, rentabilidad de la empresa). Aunque en la unidad se realizan encuentros diarios, llamados *reuniones primarias*, estos tiene como objetivo único brindar información técnica acerca de los procesos. Se podría crear atmósfera de interacción en donde la información no sea solamente técnica, sino que

este acompañada de elementos de formación y crecimiento tanto laboral como personal.

Hechos como reconocer la labor productiva del día anterior, el alto desempeño de un trabajador, el incremento de la productividad, no solo del equipo sino de la unidad completa son acciones que necesitan ser reconocidas y que mejoran el ambiente laboral.

Los trabajadores pierden tiempo de trabajo debido al dialogo que entablan con los empleados más cercanos a su área, esto disminuye la productividad el área. Esto se debe a la ausencia de momentos establecidos para compartir las inquietudes que genera la desinformación y los cambios bruscos que hasta el momento se han desarrollado en la empresa; sumado a falta de actividades y espacios de integración distintos a la labores diarias.

Estimular a las personas a tomar iniciativas (3), tomar decisiones y *usar sus conocimientos y habilidades, teniendo en cuenta la opinión de todos* (4). Una vez establecidos espacios para el dialogo, es enriquecedor apoyar las decisiones gerenciales con miembros del equipo de trabajo, haciéndolos participes en reuniones administrativas que impliquen generación de estrategias frente a diverso proceso de la unidad. Para que los empleados proyecten iniciativa es necesaria estimularlos y reconocerlos públicamente y demostrarle la importancia y el impacto de su idea.

No interferir (5), el Gerente General esta obstaculizando la labor en cada unidad, puesto que no permite el surgimiento de innovadoras ideas. Sin embargo, como ya se ha mencionado, cada unidad toma decisiones a nivel interno que no influyen con las otras. Lo que contribuye a que si la Unidad desea establecer métodos de mejoramiento interno, lo puede hacer.

Mantener elevada la moral y la confianza del equipo (6) . Continuando con la idea de motivar al empleado, se podrían crear concurso internos en donde se premie el alto desempeño teniendo como base, variables que permitan medir y que sea establecidas por la propia unidad.

A continuación se enunciaran variables a tener en cuenta en el proceso anteriormente descrito:

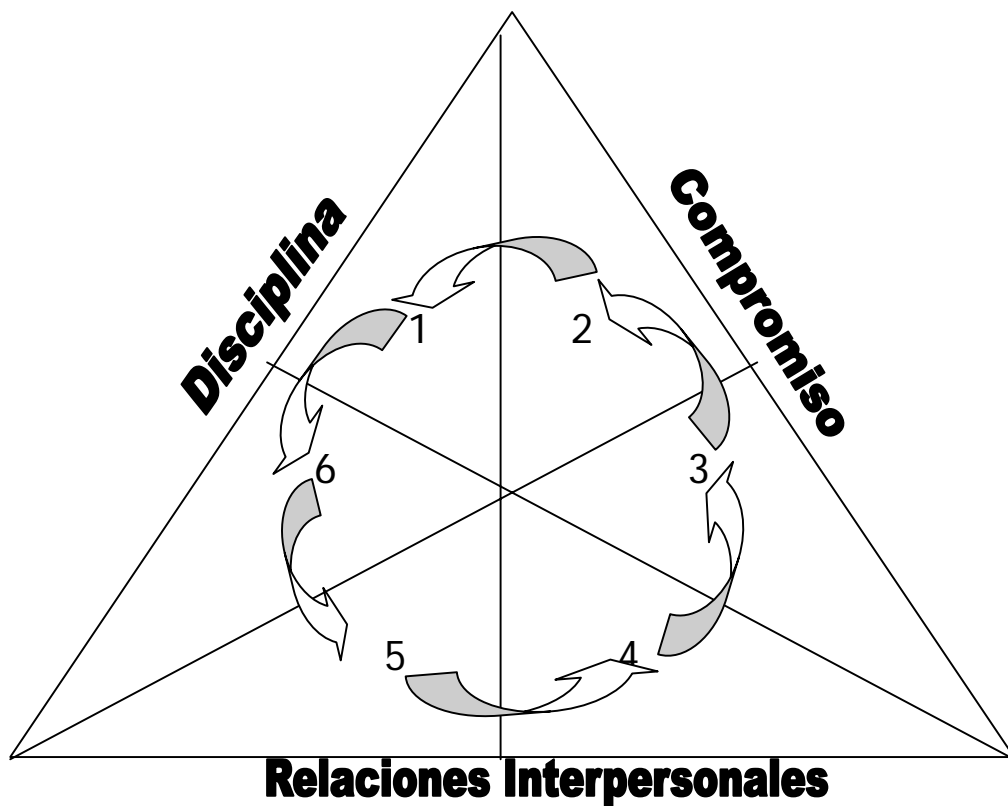
Relaciones interpersonales esta se debe tener dos características, la primera se refiere a su efectividad, es decir que sea transparente, respetuosa y que se fortalezca en la medida se cumplan los objetivos, y no dependan de un estado de ánimo.

Disciplina esta característica no maneja aspectos paternalistas, sino por el contrario, fomenta el orden y el trabajo organizado en el cual se desarrollen actividades adecuadamente y se determinen el alcance de sus funciones y sus responsabilidades.

Compromiso el cual debe ser promovido por los agentes de cambio (líderes y miembros de equipos) , esto incluye la lealtad, la persistencia y la energía de acción.

Las condiciones para llegar al empoderamiento y las variables, se relacionan en lo que denominamos *Pilar del Empoderamiento*, ver figura 2.0. El cual muestra de una manera dinámica la interacción que existe entre ambas. Las variables rodean el pilar debido a que conforman su estructura y la crean, y las condiciones se encuentran dentro del pilar puesto que lo mantienen y lo hacen perdura en el tiempo.

Figura 1.0 Pilar del Empoderamiento: relación entre variables y componentes



Los cambios son positivos porque invitan al mejoramiento, y permiten el aprendizaje, fortaleciendo a las organizaciones. En estos momentos, la Unidad está atravesando por un proceso de cambio que sin duda alguna, ha generado una incertidumbre entre los miembros del equipo, pero a su vez expectativas de cambio positivas para su Unidad, motivándolos a proponer planes de acción que desean desarrollar con su equipo de trabajo para continuar satisfactoriamente el proceso de cambio. No obstante la causa mayor que dicho proceso esté mal enfocado no tiene otro origen diferente, que el de la mala gerencia ejercida hasta el momento, la cual genera limitaciones en el proceso e impone lineamientos bajo normativas propuestas unidireccionalmente.

La aplicabilidad del modelo gerencial de empoderamiento se considera viable en la medida que los miembros del equipo estén dispuestos a apostarle al mismo. Este modelo recrea sencillamente una forma de hacer las cosas bien, que se pueden llevar a cabo con acciones pequeñas pero transformadoras, desencadenando el potencial de las personas y propiciando un clima de confianza.

El libro Gun Ho menciona: *"Cuando no eres líder de la manada, el paisaje permanece siempre igual"* Blanchard, (2003), lo cual no significa que existe un solo líder, sino que pueden haber líderes situacionales que en cualquier momento pueden encargarse hábilmente de solucionar un problema; Señala además que si no se cree primero en las propias habilidades se genera un clima de inconformidad y desmotivación, que conllevan a labores rutinarias sin ningún sentido.

Con este modelo también se propicia un ambiente laboral de mayor calidad, mediante la acción de personas que ejercen funciones dinámicas de mando en la empresa. Parte de esas acciones radica en el diseño de planes de acción y en la ejecución de las mismas para cada área, de tal manera que atienda las necesidades y debilidades encontradas en el constante dialogo con todos los empleados. Además es importante incluir en estas acciones, planes de capacitación o formación de todos los miembros del equipo en aspectos que permitan la estandarización de procesos para cada área, y el crecimiento personal.

No se puede cambiar el entorno de una organización si no se observa con confianza el trabajo del equipo. La confianza implica el conocimiento de las habilidades propias y las del equipo, y así mismo, la seguridad de que esas habilidades podrán realizar una mejor labor si se facilita su desarrollo. El ideal de las organizaciones es lograr que todos los miembros del equipo aprovechen al máximo su potencial.

"Si desea tener éxito, ocúpese de lo esencial y lo más esencial es el equipo de gente" Blanchard, (2003). Con este pensamiento Blanchard invita a las organizaciones a repensar sobre su naturaleza, no solo acerca de su razón de ser en el mercado, sino del potencial que impulsa el desarrollo de estas actividades, y este potencial esta representado en las personas que trabajan para la organización, es por esto que la esencia misma del negocio son las personas y esto es suficiente para que los esfuerzos estén concentrados en el bienestar de los miembros del equipo, ya que su respuesta ante este ambiente laboral será resultados satisfactorios frente al sistema.

Referencias

Blanchard Kent. (1996). *Empowerment: tres claves para lograr que el proceso de facultar a los empleados funcione en su empresa*. Bogota, Colombia. ED. Norma.

Blanchard Kent. (2003). *A la carga: como aprovechar al máximo el potencial de la personas en su empresa*. Cali, Colombia. Ed Norma.

Chiavenato Idalberto, (2003). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá, Colombia. Ed. Mc Graw Hill.

Pérez de Maldonado I. (2000). *Modelo de acción pedagógica para capacitar a gerentes en las empresas; Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, Volumen 19 # 2; pag. 67-69.*

Urdaneta B., Orlando (2001). *Psicología Organizacional Aplicada a la Gestión del Talento Humano*. Bogotá, Colombia, Ed. 3R.

Informe Gustavo Morales, Gerentes de Proyectos Expreso S.A. Empowerment (2003). Descargado en abril del 2004 de

<http://www.educom.on.ca/empowerm.htm>

APENDICE A

Cinco elementos básicos para hacer efectiva una organización

Modelos intelectuales	Las personas deben desligarse del paradigma que han tenido hasta el momento y desarrollar nuevos, de tal manera que les permita mejorar
Dominio personal	Las personas desarrollan sus habilidades y así mismo las exponen sin temor a las críticas o a los castigos, permitiendo una comunicación abierta y efectiva en todas las direcciones
Sistemas de Pensamiento	Las personas deben pensar en procesos estándares e interrelacionados dentro de la organización
Visión compartida	Las personas deben tener una visión común de lo que pretenden crear
Aprendizaje en equipo	Las personas deben trabajar juntas para intercambiar experiencias a fin de tener una acción coordinada, innovadora y basada en dialogo