



## **YACHAYHUASI - Reflexión #42**

**Yachayhuasi:** la "Casa del Saber" del Imperio Inca, donde los jóvenes caciques recibían la mentoría de sus maestros Amauta.  
Esta reflexión quincenal está dirigida a los profesionales que facilitan, lideran y gerencian los procesos de transformación organizacional.

**Dr. Gilbert Brenson-Lazán**  
**Presidente Ejecutivo - Amauta International, LLC**  
**E-Mail: [gbl@e-amauta.com](mailto:gbl@e-amauta.com)**  
**Website: <http://amauta-international.com>**

### **LEALTAD EN LOS MOMENTOS DE CRISIS**

Uno de los fenómenos que más me ha llamado la atención es como existe, en algunas organizaciones, una masa crítica de colaboradores fieles y comprometidos a ponerse y sudar la camiseta para sacar adelante a la organización, cualquiera que sea la crisis, mientras en otras organizaciones, se ve un abandono psicológico o físico masivo ante la menor amenaza de crisis. Lo que hemos encontrado es que existen cinco elementos dentro de una cultura organizacional -- ninguno relacionado con lo económico -- relacionados con el grado de lealtad de los colaboradores:

**ALINEAMIENTO DEL CRECIMIENTO ORGANIZACIONAL CON EL PERSONAL:** Las organizaciones que gozan de la lealtad de sus colaboradores son las que han desarrollado y han facilitado la internalización de una visión corporativa que se basa en un ganar individual a la par con el ganar corporativo. Cualquier visión formal o informal que se basa en o refuerza un mentalidad de: "Lo ancho para nosotros...lo angosto para ti", acaba con la lealtad.

**VÍNCULO ENTRE LOS VALORES INDIVIDUALES Y LOS CORPORATIVOS:** Las organizaciones que gozan de la lealtad de sus colaboradores son las que han desarrollado unos valores corporativas principales (basados en criterios de la cultura deseada y no sólo de mercadeo o de cumplimiento de requisitos burocráticos) y luego facilitan su internalización, su integración con los valores personales del colaborador y su manifestación mediante actitudes (pensamientos, sentimientos y comportamientos) específicos y deseados. La lealtad depende de valores compartidos.

**FILOSOFÍA DE TRABAJO QUE ESTIMULA EL EMPODERAMIENTO:** Las organizaciones que gozan de la lealtad de sus colaboradores son las que han negociado las fronteras (exigencias, expectativas y deseos) y han facilitado la participación y colaboración apropiadas de todos en los procesos de cambio. La mera delegación de responsabilidad, sin delegar la autoridad necesaria para cumplirla, no es empoderamiento. Nadie puede empoderar a otro; sólo puede facilitar que la otra persona o equipo se empodere. La dependencia produce la apariencia de lealtad, pero sólo dura hasta la próxima crisis.

**SISTEMA JUSTO DE CONSECUENCIAS:** Las organizaciones que gozan de la lealtad de sus colaboradores son las que han desarrollado un sistema de reconocimiento y premiación del ser y del hacer del colaborador o equipo que lo merezca, y un sistema de corrección justa y exigente de los comportamientos inaceptables. La lealtad requiere la seguridad de los colaboradores de que el pan sea pan y el vino, vino...con todos en la cama o todos en el suelo.

**LIDERAZGO FACILITADOR:** Las organizaciones que gozan de la lealtad de sus colaboradores son las que han desarrollado una cultura de liderazgo relevante a la etapa de desarrollo del subsistema liderado. Con su ejemplo cada líder inspira a sus colaboradores a cumplir la misión del equipo, grupo y organización, mediante su vocación de servicio y su habilidad para comunicarse abierta y efectivamente. Cuando los líderes no personifican los valores, la visión y la misión de la organización, no existe a qué o a quién ser leal.

#### **REFLEXIÓN:**

¿Cómo hemos desarrollando éstas cinco elementos?  
¿Cómo podemos mejorarlos?

Para más información sobre procesos de cambio, visite nuestra [Biblioteca Virtual](#).