
LA DIRECCION POR VALORES

Dr. Adolfo S. Álvarez Blanco

UN POCO DE HISTORIA

A fines de la Primera Guerra Mundial, el mundo gerencial empresarial se caracterizaba por un nivel medio de profesionalización de baja escolarización entre los miembros de la organización, con un liderazgo tradicional, una visión estratégica a corto plazo, de carácter dirigista y diseñada para un determinado tipo de consumidor o usuario-comprador, con el propósito de mantener la producción, ofreciéndose productos de forma estandarizada, con una intencionalidad monopolista, y a través de una estructura piramidal con múltiples niveles organizativos, en la que los operarios y mandos intermedios contaban con una baja autonomía y responsabilidad, en un entorno estable y en el marco de una organización social capitalista-industrial. Es entonces que surge la ***Dirección por Instrucciones o Dirección de Operarios*** para enfrentar situaciones de rutina o de emergencias.¹

En la década de los sesenta, y hasta nuestros días, el nivel de desarrollo económico fue superior, y el mundo gerencial mostró un nivel de profesionalización media moderada, los líderes eran administradores de recursos, con una visión estratégica, que por necesidad de supervivencia en la competencia diaria alcanzaba el mediano plazo, y dirigido a un usuario-cliente como consumidor con el propósito de optimizar los resultados, segmentándose la oferta de productos a través de una estructura piramidal poseedora de pocos niveles organizativos, otorgándose a los mandos intermedios un nivel medio de autonomía y de responsabilidad, en un entorno moderadamente cambiante y en el marco de una organización social capitalista-postindustrial. Estaban dadas, las condiciones para el surgimiento de la Dirección por Objetivos o Dirección de Empleados para enfrentar situaciones de complejidad moderada contando con una producción relativamente estandarizable.²

¹ García, Salvador y Dolan, Shimon. La Dirección por Valores. Reproducción año 1999

² García, Salvador y Dolan, Shimon. Op. cit. 1

Estamos totalmente seguros que el modelo gerencial de empresas de inicios de siglo se encuentra obsoleto y debe continuar evolucionando, aunque lamentablemente subsistan quienes consideran puede continuar dirigiendo por instrucciones, y esto que hemos estado signando para el mundo empresarial es válido también para el de los servicios, la docencia y las investigaciones. La evolución de las diferentes teorías gerenciales a lo largo del siglo XX así lo han demostrado. Las instituciones son estructuras humanas poseedoras de una cultura y de un conjunto de creencias y valores, en transformación constante, que hace impulsar una revitalización cultural y permite entender la gestión de cambio como una oportunidad de desarrollo. Las técnicas y herramientas surgidas en los últimos treinta años a través del Desarrollo Organizacional así lo han demostrado.

Las personas, de todas las categorías ocupacionales y en cualquier tipo de institución, sólo llegan a desarrollarse totalmente en cuanto a su capacidad se refiere, cuando creen sinceramente en lo que hacen, esto es, cuando “sienten” que se realizan personalmente y que cumplen los objetivos de su institución a la vez.

Si los seres humanos, como tales, asumen retos organizacionales, de acuerdo a sus valores, convicciones e ideología, deben ser poseedoras de una gran sensibilidad, voluntad y de un potencial creativo máximo, que les haga percibir una libertad responsable en el proceso de creación, lo que les permite a su vez, fortalecer sus valores éticos, estéticos, culturales, morales, socioeconómicos e ideológicos, y por ende, participar activamente de la sensibilidad requerida para ser co-partícipes del cambio de cultura organizacional del Sector.

Un paréntesis: nuestro entorno actual, cargado de deberes y obligaciones, matizado por los logros alcanzados en salud y educación, de los que nos sentimos orgullosos, nos obligan a re-pensar en el rol que los jóvenes ocupan en la sociedad, su nivel medio de educación, y el sentido de responsabilidad mostrado en su incorporación al mundo laboral de nuestro Sector. El otorgamiento de responsabilidad a los jóvenes origina conductas responsables en el trabajo. La dosificación en este otorgamiento, en un proceso de educación permanente, constituye el aspecto fundamental en el otorgamiento de dicha responsabilidad.

Si a ello añadimos la existencia de un estilo de dirección que aglutine, cohesione y dé participación a los valores de sus trabajadores, facilite el diseño de una visión y la construcción de una misión que, generando ilusión, permita garantizar el sentido de pertenencia a los objetivos institucionales, nos encontraremos ante una nueva etapa de tránsito hacia el desarrollo institucional y humano.

Hoy, tanto la Dirección por Instrucciones como la Dirección por Objetivos, resultan insuficientes. Es en este contexto que surge la ***Dirección por Valores***.

DEFINICION

Para hablar de Dirección por Valores, debemos precisar antes qué son los valores. Definimos ***valores*** como:

Aprendizajes estratégicos, relativamente estables en el tiempo, de que una forma de actuar es mejor que su opuesta para obtener nuestros fines, o sea, para que las cosas nos salgan bien

Son ***ejemplos de valores***: la ideología, autoestima, confianza, participación, autonomía, compromiso, fidelidad, lealtad, participación, responsabilidad, cooperación, tiempo de vida, experiencia, esfuerzo emocional y físico, adaptabilidad a cambios, creatividad, arrojo, honestidad, valentía, valía personal, justicia, prestigio, bienestar, sabiduría, educación, solidaridad, confianza mutua, iniciativa, coraje, simpatía, inteligencia, amabilidad, cultura, puntualidad, rapidez, energía, entre muchos otros.

Pero, los valores de una persona no son los mismos en diferentes sistemas sociales, o pudieran darse unos en individualidades y otros en colectividades, en dependencia del aparato ideológico constituido en el “ser” de cada individualidad, de ahí que, pese a necesidades más o menos, los valores lealtad, compromiso, solidaridad, sean diferentes en los dos sistemas sociales excluyentes, así como también lo

son: la controversia entre el valor solidaridad y el valor dinero, el de la eficiencia y el costo-beneficio, etc.

CLASIFICACION DE LOS VALORES:

- **VALORES FINALES :**

- *HACIA DONDE VA LA INSTITUCION A LARGO PLAZO. SU RAZON DE SER. (¿HACIA LA FORMACION DE CAPITALS O HACIA LA SATISFACCION DE TODA SU POBLACION?)*

- **VALORES OPERATIVOS :**

- *MEDIOS TACTICOS PARA ALCANZAR LA VISION Y LA MISION. CONDUCTA COTIDIANA: CONFIANZA MUTUA, SATISFACCION, TRABAJO EN EQUIPO, HONESTIDAD, CORAJE, ADAPTABILIDAD A CAMBIOS*

- **VALORES ECONOMICOS :**

- *RENTABILIDAD, EFICIENCIA, EFECTIVIDAD*

- **VALORES SOCIALES :**

- *PRINCIPIOS ETICOS, MORALES, PATRIOTICOS, ECOLOGICOS, JUSTICIA SOCIAL, SOLIDARIDAD, PAZ*

¿Qué es entonces la Dirección por Valores?

- *Es una nueva herramienta de liderazgo estratégico,*
- *de entender y de aplicar conocimientos,*
- *basado en un diálogo sobre valores (que articula valores, metáforas, símbolos y conceptos)*
- *que orientan las actividades cotidianas de creación por parte de los prestadores,*
- *dando forma humanizada al propósito estratégico de la institución.*

Es por ello que en el nuevo milenio y siglo, el nivel de desarrollo económico y gerencial es inconmensurablemente mayor que el de los sesenta, y muestra un alto nivel de profesionalización media, en el que los líderes son legitimadores de trans-

formaciones, con una visión estratégica que por necesidad del entorno muy cambiante, y difícil para la supervivencia en la competencia diaria, alcanza el largo plazo, dirigido a un cliente con criterio y libertad de elección, con el propósito de obtener una mejora constante de procesos, y a obtener una oferta de productos o servicios altamente diversificada y cambiante, a través de una estructura en redes, con alianzas funcionales y estructuras de equipos de proyecto, otorgándose a los mandos intermedios un alto nivel de autonomía y de responsabilidad, en el marco de una organización social post-capitalista. Ello ha propiciado las condiciones para el surgimiento de la ***Dirección por Valores o Dirección de Profesionales*** para enfrentar situaciones de una alta complejidad en la que se requiere de creatividad para la solución de problemas complejos.³

1920: DIRECCION POR INSTRUCCIONES (DpI)

- RUTINA Y URGENCIAS
- BAJA ESCOLARIZACION (OPERARIOS)

1960: DIRECCION POR OBJETIVOS (DpO)

- COMPLEJIDAD MODERADA
- PROFESIONALIZACION MEDIA (EMPLEADO)

2000: DIRECCION POR VALORES (DpV)

- CREATIVIDAD, PROBLEMAS COMPLEJOS
- ALTO NIVEL DE PROFESIONALIZACION (PROFESIONALES)

Naturalmente, pudiéramos señalar que nuestros patrones económicos y sociales no son los de una sociedad post-capitalista, pero es que el influjo de la globalización neoliberal, nuestra apertura al mercado y a las empresas mixtas, aunque intentemos reducirlo, influye sobre nosotros y sobre nuestra sociedad, a través del denominado efecto ***mundialización*** de la información e informatización, de la transculturación, y de las consecuencias macroeconómicas que repercuten sobre nuestro modelo nacional, imposible de mantener cerrado a la influencia del entorno, en un mundo cambiante y en el que se requiere del contacto y comercio Inter-países para

³ García, Salvador y Dolan, Shimon. Op. cit. 1

alcanzar la supervivencia y el desarrollo humano sostenible en condiciones de justicia social y solidaridad humana.

SU TRIPLE FINALIDAD

La Dirección por Valores presenta una triple finalidad:

- *Simplificar la complejidad organizativa derivada de las crecientes necesidades de adaptación a cambios en todos los niveles de la institución.*

Desde los tiempos en que Hamer y Champy⁴ diseñaron el concepto de **Reingeniería** y propusieron el achatamiento de los niveles organizativos de las empresas modernas como meros componentes que permitirían una mayor competitividad entre empresas, en estos tiempos modernos de búsqueda por la excelencia, se observa una tendencia creciente a la simplificación de las estructuras organizativas y un fortalecimiento del **trabajo en redes**.

- *Orientar la visión estratégica de la institución.*

El concepto de **gestión de cambio** está utilizándose desde hace algunos años para referirse al manejo de los aspectos humanos en todo plan de cambio organizativo a cualquier nivel. Toda institución o empresa a partir de las preguntas *¿dónde estamos?* y *¿cuál es nuestro trabajo actual?* inicia una identificación de las fortalezas y debilidades de la institución y de las amenazas y oportunidades de su entorno; y se pregunta: *¿hacia dónde vamos?*; lo que le permite establecer su visión y misión, a partir del *¿qué cambiar?* momento en el que inicia la búsqueda de nuevas creencias y valores compartidos, nuevas estructuras organizativas, nuevos procesos y sistemas de trabajo, nuevas políticas de personal, para la obtención de nuevos y mejorados productos, tecnologías, servicios, metodologías y mercados.

⁴ Hamer, M., y Champy, J. **Reingeniería de la empresa: Un manifiesto para la revolución en los negocios**. Edit. Norma, Bogotá, Colombia, 1994.

- *Comprometer a la alta dirección institucional con la nueva política a seguir con los recursos humanos.*

Todos sabemos cuánto nos frena el que, aunque mandos intermedios y trabajadores estemos de acuerdo en iniciar procesos de cambio para la obtención de mejores resultados, algún integrante en el nivel de la alta dirección institucional constituya un freno a nuestras ideas y proyectos. Es por ello, que debemos provocar un poderoso convencimiento de los integrantes de la alta dirección que tienda a comprometerlos por el cambio, y dar ese poderoso salto al vacío al que todos los gerentes temen.

¿CUÁLES SON LOS ATRIBUTOS DE LAS EMPRESAS EXCELENTES?

Según Tom J. Peters y Robert H. Waterman⁵ que popularizaran el concepto antropológico y psicosocial de **cultura de empresa**, constituían atributos comunes a las empresas excelentes de los ochenta que los mismos estudiaron, empresas que obtenían resultados espectaculares, los siguientes:

- *Estar orientadas a la acción (ser de respuesta rápida);*
- *Encontrarse próximas al cliente o usuario debido a;*
- *Ser poseedoras de estructuras simples y ágiles;*
- *Ser autónomas y con espíritu emprendedor interno (producto de la descentralización con autoridad, responsabilidad, creatividad y libertad ejecutiva);*
- *Obtener productividad gracias a las personas;*
- *Ser dirigidas mediante valores; y*
- *Estar basadas en lo que saben hacer verdaderamente bien.*

TENDENCIAS ADAPTATIVAS O CONDICIONANTES DIRECTOS DEL AUMENTO DE COMPLEJIDAD E IN-

⁵ Peters, T.J. y Waterman, R.H. En busca de la excelencia, Edit. Warner Books, New York, EEUU, 1982

CERTIDUMBRE EN LAS EMPRESAS O INSTITUCIONES

Existen cuatro tendencias adaptativas organizacionales, interconectadas, cuya aparición ha desencadenado la evolución en los últimos cuarenta años, del tránsito de la Dirección por Instrucciones a la Dirección por Objetivos y de ésta a la Dirección por Valores.

Estas cuatro tendencias son:

- *Necesidad de calidad y de orientación al usuario*

Para permanecer y competir en un mercado cada vez más exigente, debe añadirse constantemente valor a los procesos productivos (incluida la producción de servicios), de forma tal que entre el usuario y el servicio exista una plena satisfacción. Ello hace imprescindible enfoques en la producción de los servicios cada vez más adhocráticos (según el usuario y la satisfacción) y para ello debe orientarse el trabajo a los gustos y necesidades siempre cambiantes de usuarios exigentes y con criterio. Pero además ir a la simplificación de la organización en cuanto a líneas de mando y estructuras, que en el caso de la salud, tiene su direccionalidad en la reversión de la superespecialización en el trabajo diario; en los equipos por parejas (médico-enfermera) o por tríos (médico-enfermera-técnico que abarca varias especialidades primarias) capacitados para trabajar bajo condiciones cambiantes; y en la institución de salud en función del paciente.⁶

- *Necesidad de autonomía y responsabilidad profesional*

La aparición de nuevas tecnologías, la exigencia de orientar el trabajo hacia la calidad y al usuario, en nuestro caso al paciente, provocan una nueva necesidad, la del aumento del nivel de conocimientos y habilidades profesionales, a través del incremento en la profesionalización y creatividad de los prestadores, los que exigen a cambio, la necesidad de ser tratados como adultos con criterio propio, capaces de

⁶ Peters, T.J. Reinventando la Excelencia: El Management liberador. Edic. B, S.A., Barcelona, España, 1993

asumir valores y traducirlos en conductas emprendedoras, autónomas y flexibles, lo que genera nuevas expectativas a ser satisfechas.

- *Necesidad de evolución de jefes a líderes facilitadores*

Todo lo anteriormente expuesto, conlleva a la existencia de una prioridad creciente: la de desarrollar un estilo de **liderazgo facilitador** para que las cosas lleguen a ocurrir, y de esta forma, alcanzar la capacidad de ilusionar, encauzar y cohesionar equipos.

Para ello, deben vencerse ataduras atávicas en la formación, la prestación de los servicios, la investigación y la gerencia, así como de la propia experiencia, que se traducen en la tendencia reactiva de los gerentes de colocarse a la defensiva y de emplear el ya tradicional ordena y mando, para evitar los cambios. *Los jefes usan las instrucciones como herramientas directivas, los objetivos son utilizados por los gestores, y los valores por los líderes.*⁷

- *Necesidad de estructuras organizativas más aplanadas y ágiles.*

Las estructuras rígidas son ya insuficientes para competir en entornos abiertos, facilitados por el desarrollo de las telecomunicaciones en un mundo altamente competitivo. La reducción del número de niveles jerárquicos se asocia a una mayor eficiencia organizacional, y prácticamente nadie cuestiona la necesidad de aplanar la estructura organizativa y de desarrollar equipos eficientes.⁸

Las estructuras, hoy en día, deben ser más ágiles, basadas en redes y en **equipos de proyecto**, que van más allá de la descentralización y desconcentración actualmente aún preconizadas, y que concreten prácticas de comunicación horizontal, las que como es lógico, inspiran desconfianza, ambigüedad e incertidumbre. Se tiende a eliminar la burocracia, a reducir los niveles jerárquicos, a eliminar filtros y obstáculos a la iniciativa y la comunicación, a que los dirigentes sean prestadores de confianza, colaboración, ayuda y apoyo.

⁷ García, Salvador y Dolan, Shimon. Op. cit. 1

⁸ Hamer, M., y Champy, J. Op. cit 4

¿QUE ES LO QUE HAY QUE CAMBIAR?

Toda institución orientada a la mejora continua puede plantearse el cambio en uno de estos tres niveles:

a) Cambio de estrategia

Significa cambiar el *¿hacia dónde vamos?* y el *¿para qué?* a fin de reformularnos la visión y la misión. Si nuestro horizonte cambia, si nuestra **situación objetivo** es reformulada, toda nuestra estrategia deberá cambiar.

b) Cambio operativo

Se traduce en el cambio de las estructuras organizativas (en cuanto a formas, roles y relaciones) y de las estructuras físicas; así como en el cambio de los procesos internos de planificación, gestión, operaciones, monitoreo y control, compras y ventas, mercadeo, productos o servicios prestados, comunicaciones, automatización, formación de recursos humanos, cultura de proyectos, gestión y distribución de recursos, estimulación, etc..

c) Cambio individual

Se produce al cambiar el estilo de liderazgo, a través de cambios en la visión global, desarrollo personal y potenciación de profesionales; y en el cambio en las actitudes, conocimientos, habilidades, motivación, compromiso de los profesionales, que en términos gerenciales se definen como la forma de pensar y los valores compartidos (**skills values** de la Teoría de las 7s de McKinsey).

O sea, podemos hablar de cambios adaptativos o cambios transformadores según la **distancia o “gap”** a cubrir entre la visión estratégica de hacia dónde quiere ir la institución y su situación actual.

En el **cambio adaptativo** la distancia es pequeña y dirigida a sintonizarse nuevamente con el mercado u opinión pública, se enfoca a disminuir o a optimizar, y recurre a cambios de imagen y de procedimientos.

En el **cambio transformador** la distancia a alcanzar es grande y se dirige a reinventar la institución, provocando un cambio en la cultura organizacional, mediante el cambio de las creencias y valores con respecto al trato a los subordinados.⁹

¿CUANDO CAMBIAR?

¡SIEMPRE!

Se puede cambiar defensiva o reactivamente y se puede cambiar anticipatoria o proactivamente. El **cambio reactivo** es una mera consecuencia ante hechos que ya se han desencadenado (crisis económicas o de otro tipo, normativas, regulaciones, etc.) y el **cambio proactivo** responde a la existencia de auténticos liderazgos y constituyen respuestas ante tendencias, por lo que se anticipa dicha respuesta a fenómenos del entorno o del interior de la institución u organización.

Estos cambios pueden ser: rápidos o lentos.

FASES DE LA DIRECCIÓN POR VALORES

Todo proceso nuevo a ser implementado debe ser instrumentado poco a poco para que pueda irse evaluando sobre el terreno su utilidad y efectividad, e irse corrigien-

⁹ García, Salvador y Dolan, Shimon. Op. cit. 1

do el rumbo en la trayectoria diseñada. Es por ello, que surgen las fases o etapas o momentos. En el caso de la Dirección por valores son cinco las fases o etapas.¹⁰

- **Existencia de un liderazgo legitimador del empleo de los recursos**

Sin la plena existencia de una **voluntad política y de recursos asignados** a los fines pretendidos no posible instrumentar procesos, aunque a veces éste último, se enmascare en una “ausencia de gastos inexistente” (léase salarios, etc.). Todo **líder legitimador** debe contar con suficiente visión global, desarrollo personal y capacidad de potenciación de personas, pero además debe ser capaz de suministrar al proyecto sus energías personales y las de su equipo de trabajo; recursos económicos específicos y tiempo.

- **Desarrollo de valores esenciales: revitalización estratégica compartida**

La visión y la misión (ambos **valores finales**) y los **valores estratégicos operativos (cultura operativa)** son el núcleo de toda institución u organización, por lo que su modificación solamente puede llevarse a cabo en plazos largos, y en forma participativa, a través de una visualización colectiva del futuro al que se desea llegar, el diagnóstico participativo de los puntos fuertes y débiles de los actuales valores y de las amenazas y oportunidades de los valores del entorno; así como del consenso sobre el camino o ruta o trayectoria a seguir o nuevos valores culturales operativos. El planeamiento estratégico clásico plantea iniciar las decisiones estratégicas por un análisis situacional, sin embargo la Dirección por Valores, plantea iniciar el proceso a la inversa, iniciándolo por la visión y la misión, y mirar después a la realidad actual, y así evitamos frustraciones, depresiones o alarmas ante las dificultades a recorrer.

Dentro de los valores estratégicos operativos debemos tomar en cuenta tanto los:

a) *relacionados con el entorno:*

¹⁰ García, Salvador y Dolan, Shimon. Op. cit. 1

- ❖ Contacto con la realidad del entorno: adaptabilidad, alerta, apertura al cambio y monitoreo permanente con capacidad de respuesta rápida;
- ❖ Contacto con los clientes / usuarios / pacientes: sinceridad, amor, honestidad, adaptabilidad, apoyo, amabilidad, buenos tratos, satisfacción de necesidades;
- ❖ Con los proveedores y otras instituciones aliadas: cooperación, amistad, apoyo mutuo, cordialidad, honestidad, buenos tratos, éxito mutuo:
- ❖ Con el medio: respeto, conservación, regeneración, etc.,

b) *relacionados con los procesos humanos internos:*

- ❖ La forma de tratar los gerentes y decisores al resto de los trabajadores: aprecio, respeto, accesibilidad, información compartida, confianza, transparencia, espíritu de trabajo colectivo, sentimiento de co-propiedad, etc.
- ❖ La forma de trabajar cotidianamente: esfuerzo por la calidad, iniciativa, cooperación, vitalidad, comunicación, nuevas tecnologías, seguridad, buen humor, rapidez, espíritu de trabajo, apoyo mutuo, creatividad, disfrute del trabajo, información compartida, flexibilidad, profesionalidad, apertura, etc.

c) *relacionados con los manejos económicos de la institución:*

- ❖ Eficiencia económica y en tiempo, autonomía financiera, ajuste de presupuestos, diversificación del riesgo, capitalización, inversión en nuevas tecnologías, conciencia del costo, creatividad para disminuir los costos, etc.

- ***Desarrollo de equipos de proyecto para el cambio***

Esta es la fase del cambio propiamente dicho, es la fase en la que se definen las líneas maestras de acción a nivel de objetivos concretos, a asumir por los equipos de proyecto. Para lo cual se debe:

- Convertir los valores esenciales en objetivos de acción, lo que en la práctica posibilita el diálogo, el aprendizaje y la motivación, a través de la creación de **valores de medida**.
 - Selección de los miembros y líderes de los equipos de proyecto.
 - Dedicación de fondo de tiempo a los integrantes de los equipos.
 - Principio de la voluntariedad para integrarlos.
 - Creación de indicadores de incentivación y reconocimiento.
- **Nueva política de personas basada en valores: selección, formación y desarrollo de valores, evaluación del rendimiento, reconocimiento del esfuerzo**
 - a) Selección por valores personales en sintonía con:
 - ❑ la visión y misión de la institución
 - ❑ la cultura operativa de la institución
 - ❑ puestos de trabajo específicos
 - b) Formación y desarrollo de valores esenciales: creatividad, trabajo en equipo, respeto medioambiental, honestidad.
 - c) Evaluación del rendimiento y reconocimiento del esfuerzo según el cumplimiento de valores
- **Auditoría de valores operativos**

Realmente pueden hacerse dos tipos de auditoría. Puede hacerse en primer lugar la **auditoría de procedimientos o verificativa**, en la que se revisa la ejecución y puesta en práctica de los Sistemas, Políticas y Procedimientos puestos en práctica por la Dirección. Esta confrontación de datos es el verdadero reto de los cambios de cultura.

Una segunda, es la **Auditoría de valores** a todo lo largo y ancho de la institución, de arriba hacia abajo, desde el Director general hasta el más sencillo de los trabajadores. Esta auditoría no tiene por qué tener connotaciones de control y de sanción, sino más bien una oportunidad de coherencia y compromiso. Confronta el discurso directivo con la realidad.

PRINCIPALES MIEDOS A VENCER PARA EL CAMBIO

- ***El miedo gerencial:***
 - El miedo al enfrentamiento al Director ante sus posibles errores
 - El miedo a la resistencia de los cuadros intermedios
 - El miedo al freno y desconfianza del personal
 - El miedo al stress

- ***El miedo a su instrumentación:***
 - El miedo al cambio de golpe o por pasos
 - El miedo a los bandazos
 - El miedo a lo no escrito, a lo imprevisto
 - El miedo a los cambios y a obtener malos resultados
 - El miedo a estar haciéndolo mal
 - El miedo a tener que cambiar creencias y valores
 - El miedo a los consultores
 - El miedo a la competencia
 - El miedo al cambio de las características de la institución actual

- ***El miedo de los subordinados:***
 - El miedo a trabajar más
 - El miedo al cambio de cultura
 - El miedo a obtener malos resultados
 - El miedo a la sanción y despido ante lo mal hecho

- ***El miedo a uno mismo:***
 - El miedo al desengaño del que ha intentado cambiar varias veces
 - El miedo al estancamiento
 - El miedo a lo técnico desconocido

- El miedo a la repetición de errores previos
- ***El miedo al entorno***
 - El miedo a no poder cambiar la administración pública
 - El miedo al permanente cambio
 - El miedo al fracaso colectivo y su repercusión individual

A MODO DE PUNTO Y APARTE

Ante los miedos descritos y la complejidad de los cambios, nos vemos obligados a hacer una reagrupación del accionar antes de concluir:

Sobre el líder:

1. Es necesaria la existencia de un liderazgo legitimador de valores
2. El líder lo es si hace lo que dice
3. Ha de tener una visión global
4. Ha de saber potencializar a sus colaboradores
5. Debe garantizar el desarrollo personal
6. Ha de ser comunicador de valores, en forma persuasiva

Sobre los procedimientos:

1. Deben existir expectativas de recompensas incluso en los servicios públicos, bien explícitas y diferenciadas
2. Las recompensas podrán ser morales y materiales, pero para que sean recompensas tienen que ser identificadas como tales por los recompensados
3. Debe ofrecerse educación permanente, priorizando la educación en el puesto de trabajo orientada a desarrollar los conocimientos, creencias y habilidades requeridos

Sobre el colectivo:

1. Deben participar todos, gerentes, gestores y subordinados, de la formulación ejecución, decisiones, evaluaciones, y de todo cuanto se haga en el proceso
2. Ser honestos y tener coraje para triunfar.