

Caroline J. Fisher, Ph.D., Vicepresidenta de Gestión de Producto de ARC Worldwide, una firma líder en consultoría que durante más de 25 años ha ayudado a cientos de clientes de diferentes industrias alrededor del mundo, a cumplir con los retos de una economía globalizada. La Dra. Fisher puede encontrarse vía e-mail en carolinefisher@compuserve.com.

LE IMPORTE O No... La CULTURA SÍ IMPORTA

Caroline J. Fisher

Entonces, usted cree que la cultura no importa. Quizás piense que está

pasando de moda, que fue algo grande durante los 80 y está empezando a mostrar su tendencia de nuevo - y que esto también pasará. O quizás usted sea uno de los que realmente cree que los aspectos culturales son importantes, pero piensa que los considerará cuando las "cosas por aquí bajen de ritmo". Pues bien, la cultura del negocio sí importa, y como profesional en Recursos Humanos no puede darse el lujo de esperar a relacionarse con ella. Debe presentar un caso convincente ante los altos ejecutivos para que tomen nota y se enfoquen en los costos reales que, al no tener una cultura operativa, deje a la gente sin espíritu, privada de sus derechos, y desmotivada. Podría ser lo más importante que puede hacer en apoyo a unos resultados económicos sostenibles.

¿POR QUÉ NOS CONFUNDE TANTO LA CULTURA?

El concepto de la cultura organizacional apareció primero como registro histórico en el año 431 A.C. En ese entonces, Pericles creyó que Atenas ganaría la guerra de Esparta con un equipo de trabajo fuerte y unificado. Pero esta idea no hizo su gran aparición en la literatura de los negocios sino hasta comienzos de la década de los 80, cuando los autores de *En Busca de la Excelencia*¹ presentaron un fuerte caso en que la clave para un excelente desempeño del negocio radicaba en la cultura de la

organización. Desafortunadamente, con el tiempo surgieron problemas en la investigación, y a los líderes de negocios se les dificultó trasladar estas nociones de la biblioteca al piso del almacén.

Los académicos entraron en escena, y aunque el mundo de los negocios parecía intrigado con la noción de que un negocio podría tener una cultura (no así, supuestamente, una sociedad), la academia falló en dar una definición clara o coherente para trabajar. En un momento dado hubo 164 definiciones diferentes de cultura, muchas de las cuales les harían voltear los ojos. Otro problema con la llamada cultura fue la confusión de dónde proviene. Algunos argumentaban que la cultura simplemente “se sucede”, sin rima o razón alguna en particular; otros decían que la cultura es una manifestación permanente del estilo de liderazgo del fundador. (Ver **Apéndice 1**). Igual de confusos eran los argumentos sobre cómo cambiar la cultura. Los puntos de vista iban desde, “imposible cambiar la cultura una vez establecida” (el paradigma del padre fundador), hasta “posible de cambiar, pero requiere muchos años, aún décadas.” En realidad, durante esos años hubo un caos en cuanto a la cultura, ascendiendo nada menos que a “guerras de paradigmas”.

Entonces se presentaron los desacuerdos naturales sobre cómo medir la cultura de una compañía. Una poderosa fuerza de la comunidad académica insistía en que la única forma de entender verdaderamente la cultura de su negocio (que era visto como algo único y no comparable al de ningún otro) era enviar un equipo de investigadores durante varios meses, a ensayar los antecedentes simbólicos y mitológicos de su organización. Era casi una herejía implicar que la cultura podría someterse a algún tipo de evaluación cuantitativa.

Apéndice 1

Cultura del Negocio: Mitos y Realidades

Mito: La cultura es intangible, esotérica, y difícil de manejar.

Realidad: La cultura es comportamiento, es mensurable, y manejable. Toma conciencia. Presta atención. Asume el liderazgo.

Mito: Aún no entendemos cómo funciona la cultura corporativa, o cómo está directamente vinculada a los resultados finales del negocio. Es demasiado “fofa”.

Realidad: Dieciocho años de investigación con la participación de 1.200 compañías nos demuestra claramente cómo funciona la cultura – y nos revela un vínculo claro entre la cultura y la rentabilidad de la compañía, su crecimiento en ventas e ingresos, la participación en el mercado, la calidad, innovación, y satisfacción del empleado.

Mito: La cultura sólo está incrustada en el fundador de la compañía o, peor aún, “la cultura sólo sucede”.

Realidad: Una cultura efectiva es casi siempre el resultado de un liderazgo reflexivo, involucrando a toda la organización hacia una dirección enfocada. Como líder, y dando los pasos correctos, usted puede cambiar rápidamente la cultura de su organización en cualquier punto de su evolución.

Mito: La cultura es un lujo en qué pensar cuando hay tiempo extra y recursos.

Realidad: Los asuntos culturales tienen un impacto estratégico que debe ser manejado para preservar el valor del negocio y asegurar el éxito. Probablemente no hay nada mejor que hacer con su tiempo y dinero que pudiera tener más peso para el éxito de su negocio en el largo plazo que enfocarse en la cultura.

Mito: Cambiar la cultura corporativa es un proceso engorroso, difícil, y metódicamente lento.

Realidad: Precisamente, al tener como objetivo los comportamientos de desarrollo apoyados en resultados conocidos, y aplicando las lecciones aprendidas a través de la experiencia de los demás, se puede rápidamente lograr tanto un cambio cultural como mejoras en el desempeño esperado.

En cuanto la cultura permaneció dentro del reino de lo cualitativo, es casi imposible vincularla al desempeño cuantitativo del negocio – cosas como rentabilidad, participación de mercado, crecimiento en ventas, etc. La pregunta “¿y qué afecta?”, en términos básicos del negocio, fue dejada sin respuesta hace mucho tiempo.

Así que no es ningún misterio que las discusiones sobre cultura hayan parecido irrelevantes para la comunidad de negocios. Aunque el concepto continuó apareciendo en la literatura de los negocios (con algunas reclamaciones de un vínculo directo con el desempeño del negocio), el verdadero entendimiento de la cultura permaneció más allá del alcance del sentido común – por no hablar del conocimiento de los negocios. (Después de todo, si no puedo definirla, no puedo medirla, no puedo cambiarla, y no tengo claro sus vínculos con los resultados, entonces ¿por qué me preocupo? ¡Más bien me busco otro programa para la semana!).

Mientras es cierto que las creencias conducen al comportamiento, es igualmente cierto que el comportamiento produce resultados.

MIRANDO LA CULTURA A TRAVÉS DEL LENTE DEL NEGOCIO

Mientras se libraban las guerras de paradigmas, un pequeño grupo de investigadores se puso en la tarea de establecer la manera de cuantificar y medir la cultura del negocio. Uno de estos investigadores fue Daniel Denison, quien actualmente se encuentra en la Escuela de Negocios de la Universidad de Michigan, quien fue impulsado por el convencimiento de que, para que el concepto fuera útil para el negocio y lograra una relación obligada de los factores de desempeño con los resultados del negocio, debía haber una manera de medir la “cultura” en cifras.

El motivo para Denison fue sacar la cultura del entorno académico, a la plaza de las realidades diarias del negocio. La visión tradicional decía que la cultura está incrustada en una serie de supuestos y creencias que tiene el negocio con respecto a sus clientes, a los competidores, empleados, proveedores, accionistas, y demás. La visión de Denison fue que estos supuestos y creencias no permanecen escondidos, pero se manifiestan en un conjunto de comportamientos externos hacia estos grupos – y que al ser visibles, dichos comportamientos son cuantificables.

Bien puede necesitarse un ejército de investigadores para llegar a manejar algo como los supuestos y las creencias, ¡pero los comportamientos son fáciles de medir! Y, después de todo, ¿no es el comportamiento de la gente lo que establece la cultura que todos experimentamos? Aunque es cierto que las creencias conducen al comportamiento, también es cierto que el comportamiento produce resultados. Así, cuando su interés radica en el ámbito de los resultados, argumentaba Denison, es algo práctico y apropiado enfocar la cultura a través de su dimensión más obvia... ¡la forma de actuar de la gente!

Llevando el enfoque fuera de lo intangible y esotérico a lo tangible y al comportamiento (y por tanto, haciéndolo mensurable) permitió avanzar en entender la cultura del negocio. Novecientos cincuenta (950) negocios de todos los tamaños y sectores participaron en el desarrollo del modelo de cultura de Denison, el cual se basa en los comportamientos en el lugar de trabajo, y se expresa en el lenguaje del lugar de trabajo. Es un modelo diseñado dentro del contexto del negocio, desarrollado por líderes del negocio, y entendido desde la perspectiva del

negocio – un grito lejos de los modelos tradicionales de cultura, desarrollado dentro del contexto académico, descrito en el lenguaje académico, y con el equipo de intérpretes necesario para dar el peligroso salto desde la torre de marfil a la oficina corporativa. A partir del modelo de Denison, este fue un salto corto hacia una evaluación cuantitativa de la cultura, que luego abrió la puerta para examinar el vínculo entre la cultura y aspectos como las ganancias, la participación de mercado, el retorno de la inversión, el crecimiento en ventas, y mucho más.

EL VÍNCULO ENTRE LA CULTURA Y LOS RESULTADOS ECONÓMICOS FINALES

En los años siguientes, se utilizó el modelo de Denison en más de 1.200 compañías que variaban en tamaño desde tener 10 personas hasta más de 300.000 empleados, de todas las edades, industrias y sectores. Los resultados son convincentes y les permitirá entender en una forma totalmente nueva el por qué está, o no está logrando, los resultados deseados.

El modelo mide cuatro rasgos básicos de la cultura del negocio:

1. *Misión* – el grado en que la compañía sabe por qué existe y cuál es su dirección;
2. *Participación* – el grado en que los individuos, en todos los niveles de la compañía, se encuentran comprometidos y consideran la dirección como propia;
3. *Adaptabilidad* – la capacidad de la compañía de saber qué quieren sus clientes, y el grado de respuesta ante las fuerzas y demandas externas;
4. *Coherencia* – los sistemas y procesos de la compañía que apoyan la eficiencia y efectividad en el logro de las metas.

Este modelo hace una cosa que otros modelos de cultura no han hecho. Incorpora, no ignora, las paradojas básicas a que se enfrentan los negocios y sus líderes. Tiene en cuenta los profundos retos de liderazgo que son familiares a la mayor parte de los negocios de hoy en día: “No es sobre hacer esto *o* lo otro. Para tener éxito debo hacer esto *y* lo otro, ¡aún si las dos cosas entran en conflicto entre sí!” Usted es consciente de esto, ¿no es así? Se requiere tanto alta calidad como bajo costo. Se necesita precisión *y* rapidez. Se necesita crecimiento *y* eficiencia. Debe complacer a los accionistas *y* a los empleados; tanto a los reguladores como a los clientes – aún si sirviendo a uno llegara a herir al otro.

La fría y dura realidad es que hay que prestar atención al interior *y* al exterior de su negocio; al corto plazo *y* al largo plazo; a las cosas que proporcionan atención y precisión *y* a las cosas que ofrecen flexibilidad y fluidez. El modelo de Denison es un reflejo de esta realidad. La *Misión* representa el enfoque externo y apoya la estabilidad; la *Participación* representa el enfoque interno y apoya la flexibilidad; la *Adaptabilidad* representa el enfoque externo y apoya la flexibilidad; la *Coherencia* representa en enfoque interno y apoya la estabilidad.

La investigación de Denison muestra que las compañías con más alto desempeño son aquellas que muestran fortalezas en todas estas cuatro áreas. En otras palabras, han desarrollado culturas que solucionan en su totalidad las paradójicas demandas a que se ven enfrentadas. Son claras como el cristal en cuanto al por qué existen y para dónde van (*Misión*). Su gente adopta esta dirección establecida, se encuentra en línea con la visión del trabajo para lograr las metas de la compañía, y lleva el complemento total de sus habilidades al trabajo (*Participación*). Escuchan lo que los clientes quieren, o entienden las necesidades del cliente lo suficiente para dirigirlos hacia nuevos productos y servicios, y son capaces de aprender lo que deben responder para cambiar las demandas de mercado (*Adaptabilidad*). Y cuentan con los sistemas, estructuras, y procesos para ayudar a alinearlos como compañía, y al mismo tiempo ser eficientes y efectivos en el logro de los resultados (*Coherencia*).

Como líder del negocio, usted puede estar diciendo, "Sí, correcto, si somos fuertes en todas esas áreas, estaríamos también dando buenos resultados." Pero, un momento – los resultados nos dicen algo más. Claro está, nos demuestran que las compañías de muy alto desempeño son fuertes al mismo tiempo en todas las áreas (por ej., tienen un 31 por ciento de retorno sobre la inversión, o aún más). Los resultados también nos demuestran que existen relaciones entre los rasgos culturales del individuo y las medidas específicas de desempeño.

Los resultados de Denison se resumen en el **Apéndice 2**.

Apéndice 2 Resultados de Denison

Rentabilidad / Retorno sobre	Crecimiento en Ingresos / Crecimiento	Participación de Mercado	Innovación	Calidad de Productos y Servicios	Satisfacción del Empleado
------------------------------	---------------------------------------	--------------------------	------------	----------------------------------	---------------------------

Activos	en Ventas				
<i>apoyado por</i>	<i>apoyado por</i>	<i>apoyado por</i>	<i>apoyado por</i>	<i>apoyado por</i>	<i>apoyado por</i>
Misión Participación Adaptabilidad Coherencia	Misión Adaptabilidad	Misión Adaptabilidad	Participación Adaptabilidad	Participación Coherencia	[Misión] Participación [Adaptabilidad] Coherencia

Fuente: Denison, D.R., & Neale, W.S. (1996). Encuesta Cultura Organizacional de Denison: Guía del Facilitador. Ann Arbor, MI: Aviat.

El crecimiento en los ingresos y la participación de mercado (mediciones orientadas externamente al desempeño) están apoyados por los rasgos culturales externamente orientados de la *Misión* y la *Adaptabilidad*. La calidad y satisfacción del cliente (mediciones orientadas internamente al desempeño) están apoyadas por los rasgos culturales internamente orientados de la *Participación* y la *Coherencia*.

La innovación (una medida de desempeño relacionada con la flexibilidad) es apoyada por los rasgos culturales que mejoran la flexibilidad de la *Participación* y la *Adaptabilidad*. La medida de desempeño de la rentabilidad, por ahora la medida más completa y compleja del desempeño del negocio, es apoyada por la fortaleza dentro de las cuatro áreas culturales.

En el año 1997 se llevó a cabo una segunda fase de investigación en la Escuela de Psicología Profesional de California. Estos resultados confirmaron los de Denison y los llevaron por el camino del entendimiento, lo cual crea el éxito en los negocios de hoy en día.

Los resultados de estas investigaciones revelaron que sólo la *Misión*, como factor cultural único, es la que más afecta los resultados económicos del mayor número de medidas de desempeño en una compañía. (De la lista de Denison, se vieron afectadas todas, menos la Innovación.) Por lo tanto, si una compañía tiene claridad de por qué existe y cuenta con la visión, metas y estrategias que son adoptadas por toda la compañía, cinco de los seis factores de desempeño pueden verse afectados. El que la *Misión* no se vea afectada por la innovación es lógico - un enfoque singular va en contra de la diversidad de pensamiento requerido para la innovación y la creatividad.

La *Participación* es el segundo rasgo cultural más importante, el cual afecta cuatro de las seis mediciones de desempeño (todas excepto la participación de mercado y el crecimiento en ventas). La *Adaptabilidad* afecta tres de las seis mediciones (crecimiento en ventas; participación de mercado; e innovación); la *Coherencia* afecta dos de las seis mediciones (calidad y satisfacción del empleado).

Aquí vemos dos mensajes críticos. En el primero, como líder del negocio, al verse enfrentado a una crisis, o tratar de dar un paso hacia el cambio en los resultados, no se debe enfocar sólo en la *Coherencia*. Es irónico, pero cuando los líderes se ven enfrentados a estos retos, generalmente imponen un nuevo sistema, o proceso, o estructura – en un intento por tener el control. Pero cuando hacen esto sin tener algo enfático de la *Misión* y la *Participación* que los acompañe, se dirigen a perder su huella. Lo máximo que lograrán puede ser incrementar el mejoramiento de la calidad del producto, o de las actitudes de los empleados. Igualmente, podrá terminar peor que antes habiendo aumentado los niveles de cinismo y resistencia hacia cambios futuros que se convertirán en algo realmente necesario.

El segundo mensaje es quizás más importante. Si se quieren tener resultados para salir adelante (no sólo tener un cambio incremental, sino un completo nuevo nivel de desempeño), refiérase a la *Misión* y la *Participación*. Estos dos rasgos culturales pueden afectar las seis mediciones de desempeño. Claro está que los otros dos rasgos culturales (*Adaptabilidad* y *Coherencia*) cuentan en el desempeño completo y sostenible a largo plazo – pero sin la *Misión* y la *Participación* no llegarán muy lejos.

Con respecto a la satisfacción del empleado, la investigación demuestra que igual a la rentabilidad de Denison, ésta se encuentra apoyada en todos los cuatro rasgos culturales. Es cada vez más claro que los empleados no buscan cosas relacionadas con la *Participación* (por así decir) y la *Coherencia* (sistemas efectivos de apoyo), sino que también están demandando la *Misión* (haciendo parte de las compañías que hacen cosas positivas y tienen un camino claro) y la *Adaptabilidad* (dando a los clientes lo que quieren, y teniendo la flexibilidad de aprender y cambiar para cumplir con las nuevas demandas).

ENTONCES, ¿POR QUÉ ES TODO ESTO TAN IMPORTANTE?

El mundo corporativo ha invertido, en los últimos 15 años, miles de millones de dólares tratando de cambiar. Programas de capacitación, servicios de consultoría,

mejoras en los procesos – y la lista continúa. Con base en un estimado, los clientes y empleados califican la efectividad de estos programas de un 10-20 por ciento. ¡Y podemos estar siendo optimistas!

Existen muchas razones para este índice de fracaso. Frecuentemente, los resultados esperados no fueron definidos claramente y de frente, con iniciativas aplicadas para equiparar claramente el resultado. Con frecuencia un líder desea ver una amplia gama de mejoras en el desempeño y organiza lo último en gestión, esperando que esa pueda ser la respuesta. Pues bien, generalmente no lo es.

Algunas veces tales iniciativas pueden crear cambios significativos con el tiempo. Por ejemplo, aunque una encuesta para los empleados nunca ha cambiado una compañía, hemos aprendido lentamente que las ideas del empleado *son* importantes, y su valor, en muchos casos, ha elevado las encuestas mucho más allá de ser sólo un asunto en la lista del gerente sobre las “cosas que tengo que hacer”. Sin embargo, el problema con la evolución de un enfoque es que las compañías ya no tienen el tiempo, la energía, ni los recursos para hacerlo.

Las compañías de hoy no pueden seguir dando vueltas, necesitan resultados – ¡y lo que realmente necesitan es tener un objetivo para que los cambios den de frente en los resultados! Si un líder define primero un resultado muy específico (por ej., incrementar las ventas o aumentar la innovación) y luego interviene a un nivel cultural para lograr el resultado (*Adaptabilidad y Misión* para incrementar las ventas; *Adaptabilidad y Participación* para la innovación, etc.), posiblemente podrían lograr los resultados más allá de lo esperado, ¡sin mencionar que lo harían más rápido!

Otro beneficio del enfoque cultural para obtener resultados: Una compañía puede monitorear y medir qué tan bien está desarrollando su línea de base sostenible – su capacidad de desempeño a largo plazo. Después de todo, las compañías con fortalezas en las cuatro categorías culturales ganan consistentemente en el tiempo.

Ver una organización a través del lente cultural también es útil por otras razones. Si una compañía es débil en las áreas de cultura, el mejor lugar para empezar es con *Misión y Participación* (recuerde, usted puede afectar las mediciones de los seis desempeños a través de estos dos rasgos). Esto puede ser cierto en las empresas que se inician (¿sabe usted por qué está haciendo lo que está haciendo, y su gente sí sabe cuál es su visión?); las compañías que se fusionan (creando un “tercer

punto” común de enfoque para ayudar a cada grupo a quitar los ojos del otro y ponerlos en la meta); o compañías en caída (que alguna vez trataron, aún sin un entendimiento claro de por qué existían; la competencia ya no permite este lujo).

Los vínculos entre los rasgos culturales individuales y los indicadores específicos de desempeño le permiten tener un objetivo preciso para la cultura de su organización, y cumplir con resultados específicos, construyendo y monitoreando a conciencia la cultura de la organización para asegurar el éxito sostenible. Recuerde, la esperanza no es una estrategia. Si usted realmente lo entiende, puede escoger qué es lo correcto que debe hacer para ello.

LO QUE LOS LÍDERES DE NEGOCIOS CON FRECUENCIA NO QUIEREN ADMITIR

Existen cuatro maneras de evitar tratar sobre su cultura corporativa:

1. Argumentar que la investigación es errónea y necesita más pruebas.
2. Aseverar que su compañía es diferente, y que las reglas normales no le aplican a usted.
3. Reconocer que es algo sobre lo que su compañía tiene que pensar – y luego delegarlo.
4. Ponerse realmente bravo con los resultados del trimestre anterior y contratar otro personaje en mercadeo.

Es más fácil decirse a usted mismo que la cultura no importa, o... aunque sí importa, que se puede manejar. Pero si usted está convencido que la cultura es un paso estratégico hacia el éxito, ya ha aclarado uno de los mayores obstáculos entre usted y obtener los resultados que desea.

Así que piénselo, ¿cuáles son los resultados que quiere para su negocio? ¿Una mayor rentabilidad? – ¿Una mayor innovación? Entonces:

- **Deles un largo vistazo:** Determine cómo se encuentra realmente su cultura en este momento. Haga el perfil; aguce su entendimiento sobre la dinámica e implicaciones. No hay tiempo para una “noche de aficionados” – comprometa la experiencia y las perspectivas de sus profesionales.

- **Enfóquese en lo que más importa:** Identifique aquellos factores que son un apoyo directo a los resultados que usted quiere lograr. Considere sus implicaciones dentro del contexto de su industria y del mercado. Una vez más, aquí es donde realmente sí paga tener la experiencia correcta.
- **Prepárese para el cambio:** Aclare sus expectativas, revise sus compromisos, contrate compañeros claves para el equipo, identifique los recursos importantes de apoyo para el largo plazo.
- **Haga que suceda:** Y agárrese duro.

Por difícil que parezca, la cultura *es* labor de los profesionales y de la gerencia de Recursos Humanos de hoy. Y los cambios en el comportamiento necesarios para dar forma a la cultura del negocio deben comenzar desde arriba, y reforzarse constantemente en RH. Estos cambios deben entretenerse en cada nivel y en cada función, ser conducidos en forma consistente y manejados estratégicamente. No sólo se puede hablar de ello – hay que *hacerlo*.

RESPUESTAS A LAS PREGUNTAS DIFÍCILES

Entonces, se preguntará, ¿por qué los “programas de cambio” que ha iniciado no han tenido más impacto? ¿Por qué el dinero que ha invertido en capacitar a su personal no paga? ¿Qué se requiere para que la compañía se mueva al siguiente nivel de desempeño, y más arriba?

La respuesta a estas preguntas las puede encontrar quizás en el último lugar que usted pudiera pensar: la cultura de su negocio. Esos “duros” resultados con los que ha soñado tanto, se encuentran ahora exactamente en medio de “lo blando”. Sí, la cultura importa – e importa en grande. Cuando todo se haya dicho y hecho, importa tanto como las ganancias, la participación de mercado y el crecimiento en ventas.

Con las herramientas, la información y el apoyo correctos, usted puede entender rápidamente lo esencial de su cultura del negocio – ver exactamente cómo apoya o retrasa el desempeño de su compañía. Usted puede entonces empezar de cero en esos aspectos de la cultura que conducen a los resultados específicos que tanto ha esperado. Es entender la verdadera relación que existe entre la cultura y los

resultados económicos finales – luego utilizar este entendimiento en forma deliberada y pragmática para obtener lo que quiere.

Dirigido y manejado en forma apropiada, con los recursos apropiados, ni siquiera tiene que ser un proceso largo y agotador. Si usted asume su posición, compromete lo mejor de sí mismo y de su gente, y aprovecha los recursos que tiene a su disposición por medio de un trabajo duro, del estudio y experiencia de los demás, las cosas pueden suceder más rápidamente a lo que hubiera podido imaginar.

NOTAS

1. Peters, T.J., & Waterman, R.H. (1982). En busca de la excelencia: Lecciones de las compañías norteamericanas mejor manejadas. (*In search of excellence: Lessons from America's best run companies.*) New York: Harper & Row.
2. ARC comenzó trabajando con el Dr. Denison hace algunos años e incluyó sus herramientas dentro de los registros de consultoría y facilitación de la firma.
3. Ashkenas, R.N. (1995). Más allá de la Moda: Cómo los líderes impulsan el cambio con resultados. (*Beyond the fads: How leaders drive change with results*). En C.E Scheiner, ed., *Manejando el cambio estratégico y cultural en las organizaciones (Managing strategic and cultural change in organizations)*. New York: The Human Resource Planning Society.