



Nota Praxis No. 6

La Utilización de los Proverbios Africanos en el Desarrollo de Capacidad Organizacional

Chiku Malunga
con la participación de
Rick James

Translated by María Cristina Garcia

INTRAC
The International
NGO Training and
Research Centre

La Utilización de los Proverbios Africanos en el Desarrollo de Capacidad Organizacional

*Chiku Malunga
con la participación
de Rick James*

Palabras Claves

Organización, Evaluación Organizacional, Desarrollo de Capacidad, África, Cultura, Herencia

Introducción

La rica y diversa herencia africana puede hacer una importante contribución para avanzar en muchos de los retos políticos, económicos y socioculturales que el continente e incluso el mundo entero enfrentan actualmente. La herencia cultural africana, transmitida de generación en generación, ha sido una guía para las comunidades africanas en tiempos de paz, incertidumbre, nacimiento, vida y muerte. Ha servido como base para su identidad, el respeto y la confianza en sí mismas. Les ha permitido vivir en armonía con su ambiente físico, social y espiritual. Esta herencia proporciona las bases para el liderazgo, la orientación, la resolución de problemas, la toma de decisiones, la autonomía y el desarrollo. Actúa ayudando a las personas a estar equilibradas y focalizadas. La fuerza extraída de lecciones anteriores los guía con confianza hacia el futuro desconocido.

El redescubrimiento de esta herencia subvalorada y subutilizada, tiene implicaciones significativas para el desarrollo y para la construcción de capacidad. El fracaso de un alto número de

intervenciones en desarrollo durante los últimos cincuenta años, puede atribuirse parcialmente a que no estaban arraigadas en la sociedad para cuyo cambio fueron diseñadas. Desarrollo ha sido percibido como sinónimo de la adopción de una identidad occidental. Para que las intervenciones de desarrollo catalicen cambios fundamentales, éstas deben comprometerse con la identidad y los valores de las personas, se trate de individuos, comunidades, organizaciones o aun naciones. Este tipo de desarrollo basado en la identidad es fundamental para generar la comprensión, motivación y pasión necesarias para el cambio. El desarrollo de capacidad debe plantearse a partir de los valores fundacionales existentes, en vez de simplemente importar una nueva base de valores.

Chiku Malunga: Capacity Development Consultancies (Consultorias en Desarrollo de Capacidad) (CADECO), Apartado Aéreo 1884, Blantyre, Malawi
Teléfono: 01 683 795/01 633 660
Teléfono celular: 08 868624
Correo electrónico: zoe@clcom.net
Sitio Web: www.cadeco.mw

Rick James trabaja para INTRAC en Malawi.

La presente Nota Praxis ilustra como un aspecto de la herencia africana puede apoyar esta meta. Muestra como la sabiduría tradicional contenida en los proverbios africanos¹ puede ser aplicada tanto a la comprensión de las organizaciones, como a mejorar su desempeño. Este tipo de utilización de los proverbios africanos representa una nueva manera creativa para comunicarse y discutir los principios organizacionales que trasciende las barreras comunicativas habituales. De esta manera, ofrece una herramienta importante para hacer que el desarrollo de capacidad sea más efectivo.

Este ensayo discutirá los siguientes puntos específicos:

- Qué son los proverbios africanos y cuál es su utilización en la vida comunitaria africana;
- La creciente importancia de la evaluación organizacional en la práctica del desarrollo;
- Porqué los proverbios africanos ofrecen una alternativa más efectiva comparados con la mayoría de los marcos de evaluación organizacional elaborados actualmente en el norte;
- Algunas lecciones que hemos aprendido de nuestra experiencia con la utilización de los proverbios africanos en la evaluación organizacional y en otras intervenciones de desarrollo de capacidad organizacional;
- Una muestra de una herramienta de auto-evaluación organizacional basada en proverbios.

Los Proverbios y su Utilización en Sociedad Africana Tradicional

Los proverbios son una parte integral de la cultura africana. Son afirmaciones sencillas con un significado profundo. Pueden ser entendidos por personas con un bajo nivel de alfabetización, así como por los más educados. Se trata de pautas para el comportamiento individual, familiar, de la aldea y de la comunidad, aprendidas a partir de la repetición de experiencias reales de vida y la observación durante un periodo de tiempo prolongado.

Los proverbios desempeñan diferentes roles en la sociedad tradicional africana. Estos son algunos de ellos:

- Identificar y dignificar una cultura. Los proverbios expresan la sabiduría colectiva de las personas, reflejando su pensamiento, sus valores y sus comportamientos. De esta manera, la utilización de los proverbios para comunicar y entender temas organizacionales, es una herramienta importante para la búsqueda de una identidad africana genuina.
- Evitar el “estancamiento”, clarificar la visión y unificar diferentes perspectivas. Los proverbios aportan humor y diluyen la tensión en temas que de otra forma serían muy delicados. Todas las sociedades africanas han utilizado proverbios durante siglos para relajar situaciones incómodas, confrontar problemas, y desarrollar instituciones e interrelaciones.
- Los proverbios son metáforas y explican temas complejos con afirmaciones simples. Por ejemplo, es menos probable que dos aldeas en conflicto se enfrenten después

¹ Extraído de BBC publications, *The Wisdom of Africa*, Kamukanga (1975); Chakanza (2001)

de haber reflexionado sobre el proverbio que dice *“cuando dos elefantes luchan, la hierba es quien sufre”*. El significado detrás de esta sencilla afirmación sobre los elefantes, es un mensaje poderoso acerca de los efectos negativos que un desacuerdo entre dos jefes puede tener sobre los aldeanos inocentes. El proverbio que dice *“cuando las telarañas se unen, pueden atar a un león”* sugiere la importancia de la unidad y la colaboración para abordar los problemas, y transmite a las personas la confianza de poder resolver juntos los problemas, sin importar lo grandes que sean.

- Al ser metafóricos, los proverbios crean fuertes imágenes mentales. Son una manera muy efectiva de motivar a las personas a actuar.
- Los proverbios son como semillas. Se vuelven “vivos” cuando son “sembrados”. Son afirmaciones simples hasta que se aplican a las situaciones reales de vida, que los hacen vitales y amplían su significado.

La Evaluación Organizacional en el Desarrollo de Capacidad

La evaluación organizacional (EO)² se ha convertido en una parte fundamental del proceso de desarrollo de capacidad. Una evaluación organizacional es un “chequeo” para determinar el estado de salud de una organización. INTRAC ha identificado más de cincuenta herramientas diferentes de EO en este campo en expansión. Las evaluaciones organizacionales son utilizadas por un amplio rango de participantes en los proyectos, para una variedad de propósitos. De esta manera los

² OA es la sigla en inglés para “organizational assessment”

donantes las usan para tomar decisiones de financiación, los capacitadores para monitorear y evaluar el impacto de sus intervenciones, y los clientes de las ONGs y otros actores para enfatizar sus necesidades de desarrollo de capacidad. La EO no es un fin en sí misma, sino un medio para llegar a un fin. No es suficiente saber que tan “saludable” o no es una organización, si no se emprenden acciones concretas para remediar la situación.

Estudios recientes y experiencias en desarrollo de capacidad han resaltado que la apropiación del proceso de desarrollo de capacidad por parte de los clientes tiene una importancia crítica. Por esta razón hay un consenso cada vez mayor de que la auto-evaluación es fundamental en la evaluación organizacional para el desarrollo de capacidad. Una investigación realizada por ECDPM en el 2003, llegó a la conclusión de que “la auto-evaluación se ha recomendado para el desarrollo de capacidad como resultado de la creciente conciencia de que las evaluaciones externas son con frecuencia inapropiadas y contraproducentes... Es crucial el uso de métodos participativos de auto-evaluación que involucren a los miembros de las organizaciones así como a actores externos (ECDPM 2003). La evaluación organizacional puede entenderse como un espejo que ayuda a la contraparte a ver como está haciendo las cosas y como puede mejorar y fortalecer áreas claves de su trabajo. Como dijo Goethe, “Algo vivo no puede ser medido por algo externo a sí mismo; si ha de ser medido, debe proporcionar su propio parámetro.” (Kaplan 2002;159).

Aun así, la práctica de facilitar una variedad de auto-evaluaciones organizacionales, ha resaltado el hecho de que la mayoría de las herramientas de EO son demasiado complicadas conceptual y lingüísticamente para que un rango de participantes

organizacionales, particularmente el personal junior, se involucre con estas de manera significativa. La mayoría de las herramientas de EO que se utilizan actualmente han sido tomadas prestadas del norte, habiendo surgido muchas del sector empresarial privado en Estados Unidos. Aun así, los participantes concluyeron sobre una de las herramientas más sencillas -desarrollada para y por las ONGs en Malawi- que “*se necesita un diploma universitario para llenarla*”. Buena parte del personal de las ONGs en África no ha alcanzado este nivel de educación. Más aun, la mayoría del equipo junior en Malawi, probablemente no ha completado la escuela primaria.

Aunque puede argumentarse que los principios organizacionales y gerenciales son universales hasta un cierto punto, éstos no son tan fáciles de comunicar en muchas de las lenguas africanas como lo son en inglés. La palabra “strategy” (estrategia), por ejemplo, puede ser utilizada en inglés, requiriendo mínima explicación para ser comprendida instantáneamente, pero muchas lenguas africanas no tienen una traducción directa de esta palabra, lo que hace que su comprensión sea más compleja y aumenta el riesgo de malentendidos. Es imposible enfatizar demasiado sobre el poder del idioma. Esto puede explicar porque buena parte de la literatura sobre desarrollo y gestión, escrita generalmente en el norte, no se ha traducido en acciones de campo en el sur. La causa es posiblemente una brecha de la comunicación.

Por esta razón, en CADECO, una organización de consultoría para el cambio en Malawi, nos embarcamos en la formulación de nuestras propias herramientas, más adecuadas y efectivas para resolver estos problemas. De esta manera, desarrollamos herramientas basadas en los proverbios, que optimizarán

la comunicación de temas organizacionales con un lenguaje que puede ser fácilmente comprendido y utilizado por personas de diferentes tipos de organizaciones, cualquiera que sea su nivel educativo.

Herramienta para la Auto-Evaluación Organizacional Basada en Proverbios

Dado que los proverbios son un lenguaje de comunicación y que muchos de los problemas organizacionales son causados o empeorados por fallas de comunicación, los proverbios son invaluable para comprender y enfrentar los temas organizacionales. Aunque es probable que en muchas lenguas no exista una traducción directa de la palabra *estrategia*, gran parte del sentido de este concepto puede ser comprendido de manera inmediata con proverbios como *un mono que intentó alcanzar al mismo tiempo tres mangos en tres ramas diferentes de un árbol, se cayó de espaldas* o *una madre de mellizos debe dormir boca arriba*. CADECO desarrolló una herramienta que cubre seis áreas claves:

- Liderazgo y visión
- Estrategia
- Roles y responsabilidades
- Políticas, sistemas y procedimientos
- Cultura organizacional
- Sostenibilidad

Se utiliza una escala de 0 a 5, donde 0 significa: no experimentamos esto en nuestra organización, y 5 equivale a: claramente experimentamos u observamos esto en nuestra organización.

Puede encontrarse la versión completa de esta herramienta en el apéndice. A continuación presentamos un ejemplo extraído de la sección sobre liderazgo:

a) **¿Qué tan clara y compartida por todos es la visión de la organización?**

- *Lo que los ojos han visto no puede ser olvidado por el corazón*
- *Sólo es posible saltar una zanja cuando se la ha visto desde lejos*

b) **¿Qué tan efectivo es el rol de liderazgo en esta organización?**

- *Un ejército de ovejas dirigido por un león vencerá a un ejército de leones dirigido por una oveja*
- *Cuando los reyes pierden el rumbo se convierten en sirvientes*

c) **¿Qué tan asequibles son nuestros líderes?**

- *En el sendero que lleva a la casa del jefe no crece hierba*

d) **¿Qué tan acordes están los estilos de liderazgo presentes en la organización con las diferentes necesidades existentes en esta?**

- *Cuando cambia el compás del tambor también debe cambiar el paso de la danza*

e) **¿Qué tan bien desarrolla la organización su liderazgo en relación con las necesidades presentes y futuras en las siguientes áreas:**

Manejo efectivo del tiempo

- *El tiempo nunca regresa*

Concentración y enfoque en esfuerzos y actividades de alto impacto.

- *Cuando se está en un cruce de caminos es imposible ir en ambas direcciones al mismo tiempo*

Sucesión del liderazgo

- *Cuando un junco se seca, otro crece en su lugar*

Desarrollo de integridad

- *Las hijas de un cangrejo no pueden caminar diferente a su madre*
- *El carácter es como el embarazo, no puede ocultarse por mucho tiempo*

Ampliando la apertura personal y organizacional

- *Para quien nunca ha viajado, un pequeño jardín es un gran bosque*
- *Los ojos que han visto un océano, no pueden estar satisfechos con una simple laguna*

Algunas Lecciones sobre la Utilización de los Proverbios Africanos en Nuestra Práctica

CADECO ha utilizado proverbios africanos en procesos de EO, pero también en intervenciones de planeación estratégica, integración de equipos, desarrollo de liderazgo de la junta directiva y auto-desarrollo. También hemos utilizado los proverbios en nuestro trabajo con un amplio rango de organizaciones tales como: Organizaciones Comunitarias (OC), ONGs profesionales, iglesias y ministerios del gobierno. A partir de esta experiencia, hemos aprendido una variedad de lecciones. Éstas son algunas de ellas:

1) Las herramientas de auto-evaluación basadas en los proverbios actúan como ayudas o amplificadores de la comunicación. Los participantes discuten su interpretación de los proverbios y la aplican al responder las preguntas y determinar la calificación de evaluación y su explicación (ver el ejemplo anterior). Nos hemos dado cuenta de que con frecuencia es necesario utilizar un

facilitador externo para moderar las discusiones y el proceso de auto-evaluación.

2) Es necesario utilizar el proverbio que se adapte mejor a la intervención o situación que se está analizando. La utilización de proverbios “vagos”, sin un vínculo directo con la intervención o situación, puede confundir a las personas y perturbar el proceso. El profesional debe plantearse siempre la pregunta: “¿cuál es el proverbio más efectivo que puedo utilizar en esta situación?” En una intervención de clarificación de roles y responsabilidades, por ejemplo, pueden resultar muy apropiados proverbios como *“si el sol dice que es más poderoso que la luna, entonces que brille en la noche”* y *“el gato en su casa tiene las fauces de un león”*. Para comunicar la importancia de aprender de la práctica -que es el significado de la palabra praxis- puede resultar muy útil referirse a un proverbio como *“una persona es más alta que cualquier montaña que haya escalado”*.

3) En los talleres de capacitación, es importante limitarse a la utilización de unos pocos proverbios para maximizar su impacto. La utilización de demasiados proverbios a la vez puede llevar a la pérdida de interés en los mismos.

Esto también se aplica a la realización de evaluaciones utilizando los instrumentos basados en los proverbios. Por ejemplo, en un taller de tres días para la integración de equipo, utilizamos al comienzo aproximadamente tres proverbios para sacar a luz temas y contenidos y discutirlos. En el contexto del instrumento de evaluación basado en los proverbios, esto puede implicar que no todas las categorías necesiten proverbios, sino solamente aquellas en las que éstos realicen un aporte significativo. En otras palabras, los proverbios son más útiles en las situaciones en que una pregunta directa no es suficiente para abarcar la totalidad del tema

porque las personas no la comprenden totalmente.

4) Es importante utilizar preguntas reflexivas para extraer contenidos de los proverbios. Dado que los proverbios pueden tener diferentes significados para diferentes personas, en momentos diferentes y en contextos diversos, las preguntas deben ser formuladas de manera adecuada y estar bien enfocadas, para generar como respuesta los contenidos precisos, relacionados con el tema que se está tratando. En una sesión de desarrollo personal, por ejemplo, utilizamos una pregunta como: ¿Qué mensaje podemos extraer del siguiente proverbio?: *“los cambios en un lugar no pueden transformar a un individuo, pero un individuo transformado puede cambiar un lugar”*. Cuando utilizamos esta pregunta y este proverbio con una OC rural, el jefe de la aldea expresó que estaba completamente de acuerdo con el proverbio contándole al grupo la historia de alguien de la aldea que migró a un país vecino esperando ser “transformado” por su economía más fuerte, y alguien del país vecino que vino a vivir a la aldea. La persona que llegó a vivir a la aldea era muy productiva y en un corto tiempo se volvió muy rica. La persona que migró al país vecino regresó después de unos años frustrada y aun más pobre que cuando partió pues la “nación transformada” no había logrado transformarla.

5) Los proverbios pueden ser utilizados como estudios de caso para la reflexión. Para hacer esto de manera efectiva, es importante conocer y utilizar las historias en las que están basados los proverbios. La utilización de una historia es especialmente útil cuando se tratan temas complicados y difíciles de comunicar. Por ejemplo, es extremadamente difícil enseñar y comunicar temas de identidad organizacional. Aun así, estas barreras pueden ser fácilmente superadas utilizando

“proverbios como estudios de caso”. Uno de los estudios de caso que hemos utilizado en intervenciones sobre identidad es la historia detrás del proverbio “*un águila que no sabe que es un águila puede vivir como una gallina*”:

Un campesino tomó un huevo del nido de un águila. Lo dejó entre los huevos que estaba empollando una gallina. Cuando los huevos se abrieron, entre los pollitos había un aguilucho. Los pollitos y el aguilucho andaban y crecían juntos. Debido a su socialización, el aguilucho adoptó la personalidad de un pollito y estaba creciendo para ser un pollo, hasta que un día un águila que estaba volando sobre los pollitos notó el aguilucho.

El águila descendió y sobrevoló sobre los pollitos y las gallinas, tratando de llamar al aguilucho. Los pollitos, las gallinas y el aguilucho se asustaron y corrieron a esconderse bajo la protección de un techo. En ese momento, el aguilucho miró hacia arriba y quedó asombrado de inmediato por su parecido con el águila. Por primera vez, el aguilucho se dio cuenta de que era diferente a los pollos y pollitos. En vez de darle más miedo, los gritos del águila comenzaron a producir una atracción magnética en el aguilucho. Deseó acercarse al águila y en ese momento supo que ya no pertenecía más a los pollitos. El aguilucho nunca había volado, pero dio un salto y se alejó volando al lado de la madre águila.

Preguntas para discutir

- ¿Qué nos enseña como organización la historia del aguilucho?
- ¿Qué tan similares o diferentes somos del aguilucho?
- ¿Qué vamos a hacer para mejorar?

6) Para terminar, los proverbios no deben ser utilizados de manera mecánica sino natural y flexible. Si se usan mecánicamente, los proverbios pueden perjudicar el proceso. El poder que tienen los proverbios, cuando son utilizados adecuadamente, reside en su “invisibilidad” al servir para facilitar un proceso en vez de

convertirse en el centro de atención. Esto significa que los proverbios solo deben ser utilizados cuando hacen un aporte real a un proceso. Los profesionales del desarrollo no deben entusiasmarse demasiado con su uso, pues corren el riesgo de “*utilizar muletas cuando pueden caminar sin ayuda*”.

Conclusión

Cada cultura tiene sus propias maneras de comunicarse – para algunas puede ser a través de historias, para otras de música, para otras de imágenes, y para algunos lugares del mundo actual, videos de tipo MTV. Los proverbios siguen siendo importantes en muchas partes de África. La lección más importante para el desarrollo de capacidad es que este proceso debe estar arraigado en su contexto cultural de una manera que no solamente permita una mayor comprensión y compromiso con los temas, sino que también motive y energice a los participantes para el cambio. En esta edición de las Notas Praxis, hemos resaltado el poder contextualizador de los proverbios al fomentar una comprensión, un sentido de pertenencia y un nivel de compromiso esenciales para el éxito de cualquier proceso de desarrollo de capacidad. Esto representa nuestro modesto esfuerzo para aprovechar la sabiduría africana como contribución al mejoramiento del desempeño organizacional en el mundo entero. En su contexto específico: ¿Qué métodos arraigados en su cultura pueden fortalecer su proceso de desarrollo de capacidad? Y ¿De qué manera podría el uso de los proverbios africanos contribuir a sus métodos actuales?

Referencias

BBC Publications, *The Wisdom Of Africa*

Chankanza. J., (2001) *Wisdom of the People: 2000 Chinyanja Proverbs*, Blantyre: Kachere Publishers.

Kaplan, A. (2002) *Development Practitioners and Social Process: Artists of the Invisible*, Londres: Pluto Press.

Kumakanga, S., (1975) *Nzeru za Kale* (The Wisdom of Old Times), Blantyre:Longman.

ECDPM, (2003) "Evaluating Capacity Development", Capacity Org. Newsletter, Maastricht.

Apéndice: Herramienta para la Auto-Evaluación Organizacional Basada en Proverbios

Escala (0-5): 0= No experimentamos esto en nuestra organización
5= Claramente experimentamos u observamos esto en nuestra organización

| Proverbios de Categoría y “Reflexión” | Escala (0-5) | Explicación |
|---|--------------|-------------|
| 1. Liderazgo y Visión | | |
| <p>a) ¿Qué tan clara y compartida por todos es la visión de la organización?</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Lo que los ojos han visto no puede ser olvidado por el corazón</i> • <i>Sólo es posible saltar una zanja cuando se la ha visto desde lejos</i> | | |
| <p>b) ¿Qué tan efectivo es el rol de liderazgo en esta organización?</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Un ejercito de ovejas dirigido por un león, vencerá a un ejercito de leones dirigido por una oveja</i> • <i>Cuando los reyes pierden el rumbo se convierten en sirvientes</i> | | |
| <p>c) ¿Qué tan asequibles son nuestros líderes?</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>En el sendero que lleva a la casa del jefe no crece hierba</i> | | |
| <p>d) ¿Qué tan acordes están los estilos de liderazgo presentes en esta organización, con sus diferentes necesidades de liderazgo?</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Cuando cambia el compás del tambor también debe cambiar el paso de la danza</i> | | |
| <p>e) ¿Qué tan bien desarrolla la organización su liderazgo en relación</p> | | |

| | | |
|--|--|--|
| <p>con las necesidades presentes y futuras en las siguientes áreas?:</p> <p>Manejo efectivo del tiempo</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>El tiempo nunca regresa</i> <p>Concentración y enfoque en esfuerzos y actividades de alto impacto</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Cuando se esta en un cruce de caminos no es posible ir en ambas direcciones al mismo tiempo</i> <p>Sucesión del liderazgo</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Cuando un junco se seca, otro crece en su lugar</i> <p>Desarrollo de integridad</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Las hijas de un cangrejo no pueden caminar diferente a su madre</i> • <i>El carácter es como el embarazo, no puede ocultarse por mucho tiempo</i> <p>Ampliación de la apertura personal y organizacional</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Para quien nunca ha viajado, un pequeño jardín es un gran bosque</i> • <i>Los ojos que han visto un océano, no pueden estar satisfechos con una simple laguna</i> | | |
| 2. Estrategia | | |
| <p>a) ¿Qué tan bien utiliza la organización estar a la vanguardia contra la competencia?</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Una madre de gemelos debe dormir boca arriba</i> | | |
| <p>b) ¿Qué tan bien equilibran los líderes de esta organización las necesidades a largo y corto plazo en su planeación y pensamiento?</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Desde que los hombres aprendieron a disparar sin fallar, los pájaros aprendieron a volar sin posarse.</i> • <i>El mal tiempo no existe, sólo existe una vestimenta inadecuada.</i> | | |

| | | |
|--|--|--|
| | | |
| <p>c) ¿Qué tan consiente y proactivamente aprende la organización con base en lo que está sucediendo en su ambiente de trabajo?</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Si puedes soportar el silbido de una serpiente, no te quejes cuando te muerda.</i> • <i>Aquellos a quienes los dioses quieren matar, primero los vuelven sordos.</i> | | |
| <p>d) ¿Qué tan consientes son los integrantes de la organización de los cambios que se gestan en el estado de salud interior de la organización?</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Un huevo no se daña en un sólo día.</i> | | |
| <p>e) Cuando trata sus problemas, ¿está la organización enfrentando los problemas reales o sólo sus síntomas?</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Si cortas una liana trepadora sin arrancar sus raíces, la liana continuará trepando.</i> | | |
| <p>f) ¿Qué tan efectivas son las estrategias que está implementando la organización en relación con los siguientes aspectos:</p> <p>Identificación y utilización del efecto de palanca</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Un cazador que sólo tiene una flecha no la dispara al azar.</i> • <i>Si no eres hermosa, aprende a cantar.</i> <p>Estar enfocada para la concentración</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Cuando te encuentras en un cruce de caminos no puedes caminar en ambas direcciones al mismo tiempo.</i> <p>Ser realista acerca de la capacidad real de la organización para llevar a cabo su trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Un pollo no puede recoger lo que un pato no ha podido.</i> <p>Reconocer que el crecimiento organizacional y el desarrollo son procesos que toman tiempo</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>No existen atajos para llegar a la copa de una palmera.</i> | | |

| | | |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • <i>Aun el gallo más grande y que canta más fuerte, fue alguna vez un huevo.</i> • <i>Poco a poco, el caracol llegó a su destino.</i> <p>Implementación de estrategias</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>La granja de un hombre perezoso es un criadero de serpientes.</i> • <i>Reza por una buena cosecha, pero sigue trabajando con tu azadón.</i> • <i>El éxito es una escalera que no se puede subir con las manos en los bolsillos.</i> | | |
| 3. Roles y Responsabilidades | | |
| <p>a) ¿Qué tan definidos y respetados son los roles y las responsabilidades en esta organización?</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Dos gallos no cantan en el mismo corral.</i> • <i>Si el sol dice que es más poderoso que la luna entonces que brille en la noche.</i> • <i>Un gato en su casa tiene las fauces de un león.</i> | | |
| <p>b) ¿Qué tan bien se manejan los conflictos en la organización?</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>No puedes matar una rata cuando está sentada sobre tu vasija.</i> • <i>No existe veneno igual al de la lengua.</i> • <i>Cuando dos elefantes luchan, la hierba es quien sufre.</i> | | |
| <p>c) ¿Qué tan fuerte es el espíritu de equipo en esta organización?</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>No importa que tan poderoso sea un hombre, nunca podrá hacer que llueva sólo en su granja.</i> • <i>Una persona no puede mover una montaña.</i> • <i>La amistad es un valor agregado</i> • <i>El que come sólo, muere sólo.</i> | | |
| <p>d) ¿Qué tan bien trabajan juntos los individuos y los departamentos, y qué tan bien trabaja la organización en conjunto con otras organizaciones?</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Cuando las telarañas se unen, pueden atar un león.</i> | | |

| | | |
|--|--|--|
| | | |
| <p>e) ¿Qué tan bien se ejercita el poder y las políticas dentro de la organización?</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Aquellos que viven en paz, trabajan para ello.</i> • <i>Hacemos la guerra para poder vivir en paz.</i> • <i>Negocia con tu enemigo mientras representas una gran y formidable fuerza y él siempre te temerá y respetará. Pero negocia cuando estés al borde de la derrota y él te aplastará.</i> | | |
| 4. Políticas, Sistemas y Procedimientos | | |
| <p>a) ¿Qué tan efectivas son las reglas y regulaciones dentro de la organización?</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Las reglas son más fuertes que el poder de un individuo.</i> • <i>No puede existir una aldea sin reglas.</i> | | |
| <p>b) ¿Qué tan efectivo es el proceso de formulación de políticas, sistemas y procedimientos?</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Un jefe no debe hacer las reglas solo.</i> • <i>Un jefe no debe establecer reglas cuando está furioso.</i> | | |
| 5. Cultura | | |
| <p>a) ¿Qué tan concientes están las personas del efecto de sus comportamientos y actitudes en la efectividad de la organización?</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>El dueño de un olor no lo nota.</i> • <i>No puedes determinar la calidad de un higo por su apariencia exterior.</i> | | |
| <p>b) ¿Qué tan clara es la identidad de la organización para su personal, así como para las demás personas involucradas con ella?</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>A causa de su doble identidad, el murciélago nunca fue enterrado.</i> • <i>Las personas que conoces durante el día, también deben ser reconocibles en la noche.</i> | | |
| <p>c) ¿Qué tan libres están las personas para expresar sus sentimientos reales en esta organización?</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Al cazar, los animales sólo saldrán</i> | | |

| | | |
|---|--|--|
| <p><i>cuando hagas un ruido.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>El hombre que pateo a su amigo para advertirle que el camino que ha elegido es desastroso, sólo obtendrá problemas.</i> • <i>Un antílope no puede beber agua cuando es perseguido por un perro cazador.</i> | | |
| <p>d) ¿Cómo son juzgadas las personas en esta organización/ que se valora en ella?</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>No te apresures a insultar al hombre loco que llega con frecuencia a la puerta de tu hogar pues puede convertirse en el esposo de tu madre.</i> | | |
| <p>e) ¿Qué tan transparentes son los procesos y la forma en que se toman las decisiones en la organización?</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>No puedes ocultar el humo cuando tu casa está en llamas.</i> | | |
| <p>f) ¿Qué tan bueno es el balance entre la acción y el aprendizaje en la organización?</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Cuando un león corre y mira hacia atrás, no es porque esté asustado, es porque quiere ver que distancia ha recorrido.</i> | | |
| <p>g) ¿Qué tan comprometido a quedarse en la organización se siente el personal?</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Más vale pájaro en mano que dos en el arbusto.</i> • <i>Puede que la hierba sea más verde del otro lado de la cerca, pero es igual de difícil de cortar.</i> • <i>Un hombre feliz es él que se casa con la mujer que ama, pero un hombre más feliz es él que ama la mujer con que se casa.</i> | | |
| <p>h) ¿Que tan bien logra la organización crear una cultura organizacional empoderadora?</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Constructivas discusiones construyen una aldea.</i> • <i>Un visitante trae consigo una navaja más afilada.</i> • <i>Un visitante ve más en una hora que los anfitriones en un año.</i> | | |

6. Sostenibilidad

a) ¿Qué tan sostenible es la organización en los aspectos relacionados con sus clientes, así como en sus aspectos organizacionales y financieros?

- *El dinero no lo es todo.*
- *Tus herramientas de trabajo son más importantes que tu madre y tu padre.*
- *Si te comes toda tu cosecha, no tendrás semillas para mañana.*
- *El reconocimiento surge de tener tus propias bienes.*
- *Un hacha prestada no dura.*
- *En tus buenos tiempos prepárate para los malos tiempos, y en tus malos tiempos prepárate para tus buenos tiempos.*
- *Un pollito sano viene de un huevo sano.*