

Cultura y Clima Organizacional

Cultura organizacional

Son los sistemas o modelos de pensamiento, las reglas y los postulados a partir de los cuales se articula la visión de la organización. La cultura que vive la organización determina las acciones de sus trabajadores y según sus profesiones y afinidades se empiezan a formar subculturas. La eficacia de una organización también se ve influida por su cultura, que tiene efectos en la administración, ya que ésta es el patrón general de conducta, visiones, creencias y valores que sus miembros comparten. Implica la adquisición y transmisión de conocimientos, creencias y patrones de conducta en el transcurso del tiempo, lo que significa que la cultura de una organización es estable y no cambia rápidamente.

A partir de la identidad con el trabajo reconocemos la pertenencia a un grupo, damos significado a lo que hacemos, determinamos nuestro papel y nuestras funciones, definimos nuestro lugar en el trabajo y nuestra visión de la organización, que es la base normativa y de referencia, interpretación, explicación y argumentación. Para identificar los grupos de empleados es preciso analizar su expresión verbal y su comunicación no verbal; con ello podremos concluir dónde se manifiestan inclusiones y exclusiones (nosotros-ellos), alianzas y oposiciones, identificación por la experiencia común, hábitos, modas, compañías, vocabulario y redes de comunicación e interacción.

Para identificar las orientaciones culturales (modelos mentales y visiones compartidas) se requiere analizar las historias, en las que al menos hay expresión de lo deseable y lo no deseable, una evaluación y una explicación, al igual que las formas verbales que indican una acción que se debe cumplir (predicción, imperativo, recomendación, posibilidad o necesidad), los pares de opuestos que dan a elegir entre lo mejor o lo peor, lo poco o lo suficiente, etc., las marcas temporales, que distinguen entre lo viejo y lo nuevo y las incoherencias entre los valores y las metas perseguidas y las prácticas reales.

Una condición esencial es avanzar en la práctica del diálogo, escuchar de una nueva manera: Escuchar el todo. La cultura organizacional son los discursos que nos dirigimos a diario, los supuestos que no vemos y que nos atan. Cuando cambia la experiencia cambia la cultura. Revelar nuestra incertidumbre, ignorancia y limitaciones son requisitos esenciales para aprender, pues liberan la capacidad innata para la curiosidad, el asombro y la experimentación.

Las buenas ideas ahuyentan a las malas: comienzan con la visión, los valores y el propósito, qué nos proponemos, qué deseamos crear. Si se nos preguntara ¿cómo empezar?, diríamos que los primeros pasos son satisfacer las necesidades humanas de alimento, vivienda y

pertenencia, identificadas por Maslow, junto con las necesidades superiores de autoestima y autorrealización. Esto tiene que ser el punto de partida y el camino de toda organización.

El mejor camino es fomentar una visión personal que cree un resultado: cada cual se debe interrogar ¿cómo se ve, se siente y se describe? Reflexione sobre el primer componente de la visión, describa su visión personal, expándala y clarifíquela. Imagine los resultados que anhela en términos de auto imagen, posesiones, hogar, salud, relaciones, trabajo, intereses personales, comunidad, propósito en la vida y otros. Entréñese en la invocación de visiones personales y respóndase qué obtendría. Al construir la visión institucional, si ya tuviera la organización que sueña, ¿qué reputación tendría? ¿Qué aportes harían, qué productos o servicios crearía, qué valores encarnaría, qué misión tendría, quiénes serían sus clientes, cómo trabajaría la gente y cómo afrontaría los buenos y los malos tiempos?

El interés común no es una idea, sino una fuerza en el corazón de la gente. Es preciso alentar los proyectos y la visión personales en primera instancia, así como el desarrollo personal para construir visiones comunes; se deben expresar los sueños propios y escuchar los sueños de los demás, requerimos una apertura a la reflexión y la indagación, en un ambiente de confianza y respaldo mutuo, que estimule la tensión creativa, el compromiso con la verdad, alimente la fuerza de voluntad y la energía motivadora.

La visión auténticamente compartida no es tarea de los de arriba, sino la creación de un rumbo que vincule a la gente y la impulse a cumplir con sus aspiraciones más hondas: es el vehículo para elaborar un sentido compartido. Toda organización tiene un destino y una narrativa propia, que son las historias que nos contamos. El sentido compartido es una percepción colectiva de qué es importante y por qué. El pegamento que une a la gente no es lo que obtiene de la organización sino lo que le puede aportar como comunidad. Las visiones compartidas suelen propagarse mediante el contacto personal, las redes y la acción como comunidad.

Las ideas rectoras o las visiones compartidas no son estáticas, sino que evolucionan en nuestros diálogos, en las decisiones y en la acción. Se debe garantizar la primacía del todo, en que las relaciones son más importantes que las cosas y las personas más que las tareas. Sabemos que no existe una naturaleza humana independiente de su cultura, pues, por diversas vías, nos convertimos en nuestras creencias y opiniones. Sin innovaciones en la urdimbre de la organización, las ideas inspiradoras y las herramientas carecen de credibilidad. Sin constancia de propósito ni motivación intrínseca al aprendizaje, no puede haber revolución mental.

Una visión compartida parte de la visión, o imagen del futuro que deseamos, se nutre con los valores, o cómo esperamos viajar a donde deseamos ir, con la misión o el propósito que se traza la organización y con metas o hitos que esperamos alcanzar en corto tiempo. Las visiones son flexibles, están en constante evolución y son expresión de nuestros deseos. En virtud de ellas, el capital humano arrastra al capital económico.

Ver y decir la verdad es un componente fundamental del desarrollo personal y de la visión compartida. La tensión creativa se desgasta cuando la gente miente ante sí misma o ante los demás. La respuesta surge de los conflictos entre la franqueza y la lealtad. La única lealtad alentadora es la lealtad a la verdad: las lealtades que exhortan a no mirar la realidad atentan contra la organización.

Se debe tener en cuenta que en toda construcción de una visión compartida el proceso es más importante que el producto y los modelos tradicionales de poder y autoridad centralizada en la cima son cada vez menos eficientes. Los procesos claves para una visión consecuente son decir la verdad y ser receptivo, promover la comunicación franca, proteger la intimidad de la gente, dar igual valor a todas las visiones, dejar que cada cual hable por sí mismo y alentar el respeto por las visiones ajenas.

Otras estrategias son la auto evaluación, identificar los métodos favoritos de comunicación, no utilizar el miedo como motivación para el cambio, afinar las aptitudes y modificar los hábitos de gestión, reflexionar sobre la visión personal, no elaborarla aisladamente, sino rodeado de colaboradores y aprendiendo sobre las necesidades y aspiraciones de la gente, no ofender con los comentarios, predicar con el ejemplo, generar confianza y espíritu de cooperación, servir de puente entre el jefe impositivo y los miembros con disposición de aporte y con tensión creativa, y, finalmente, indagar por el destino de la organización.

La gente trabaja en equipo y coopera cuando posee metas comunes, recibe la información adecuada, tiene aptitudes para reconocer, utilizar y equilibrar las fuerzas y flaquezas ajenas, valora el trabajo en equipo, es recompensada por ello y goza de reconocimiento en cuanto equipo, une lo estático a lo dinámico y la estructura física al símbolo del movimiento. El aprendizaje se juzga por los resultados y la calidad del desempeño y éstos se obtienen con paciencia y cuantificación: uno no arranca los rábanos para ver si están creciendo. De ello resulta que se debe medir cuantitativamente lo que se puede cuantificar y cualitativamente lo que no se puede cuantificar: inteligencia, apertura, innovación, calidad moral, valentía, confianza, interés en los clientes o beneficiarios, en los colegas y en una aspiración común.

La organización inteligente, al principio, es sólo un equipo que cumple un ciclo de aprendizaje profundo. Cada miembro desarrolla nuevas aptitudes que conducen a otra sensibilidad y otra percepción. Las nuevas aptitudes que se requieren son: de aspiración o de auténticos intereses, de reflexión y conversación, de conceptualización, o ver las fuerzas que están en juego. Las nuevas aptitudes modifican nuestra comprensión y logros, conducen a una nueva conciencia, pues modifican nuestro modo de pensar e interactuar. El mundo que "vemos" sufre un cambio radical.

La persona es el espíritu de la organización inteligente, pues ésta sólo aprende a través de individuos que aprenden. El fundamento de la cultura organizacional es el respeto y el amor fraterno a la gente. Buscar, como punto de partida, satisfacer las necesidades superiores de la gente, como autoestima y autorrealización y brindar las condiciones que capaciten a la gente para llevar vidas enriquecedoras, lograr su crecimiento y su desarrollo plenos. Este exige abandonar el viejo dogma de planificar, organizar y controlar. Un mayor compromiso eleva la tensión creativa y así se borran las presiones de la tensión emocional, pues el desarrollo de la inteligencia emocional es la palanca más potente para alcanzar el pleno potencial.

Clima organizacional

Es cómo se encuentra el ambiente laboral, si la organización "ríe o llora". Cuando el ambiente laboral es positivo fluye la comunicación, hay buenas relaciones interpersonales y esto ayuda a motivar a los trabajadores para ser más eficientes en sus labores, pues en climas laborales tensos empieza a disminuir el trabajo eficiente.

Las mejores actitudes para el futuro deben ser: Dominar la conversación como la mayor herramienta de aprendizaje, cambiar las relaciones de poder y de control por la virtud de saber ganar simpatizantes voluntarios, alcanzar la comprensión sistémica de las redes de relaciones y difundir el poder con orden, consenso y disciplina, estimulando la imaginación y la innovación.

La cultura organizacional de los directivos se debe orientar por: compromiso y liderazgo, promoción del aprendizaje, iniciativas dominantes, aptitudes comunicativas, reflexión e indagación, innovación sistémica, aprendizaje en equipo y reinventar los modelos de las relaciones humanas para disolver los obstáculos a la colaboración. Otras son reflexionar sobre las creencias acerca del yo, el trabajo y el poder, empezar por la intimidad o la comunicación franca y la autoridad compartida, o la obra colectiva y la acción solidaria. Una organización que desee atraer a los mejores debe permitir la manifestación de sentimientos humanos en el lugar de trabajo, reconociendo a la persona como una totalidad, no sólo como una función.

Un nuevo modelo de relaciones implica compartir la información sin ocultar nada, compartir la gloria reivindicando la colaboración del equipo, reconocer y premiar la franqueza y la apertura, promover y recompensar la colaboración grupal, entablar diálogos y discusiones expertas, buscar un colaborador que ayude a manejar la tensión y a transformarla en energía positiva y creativa. Si comenzamos a pensar de otra manera, vemos las cosas de otra forma y nuestros actos empiezan a cambiar. Nuestra organización son las historias que nos contamos, si éstas cambian podremos lograr una comprensión colectiva de la misma y cambiar sus operaciones.

Hay unas recetas para la conversación, entre las cuales la primera es identificar las conclusiones de los otros, solicitar los datos que sustentan sus afirmaciones, ver el razonamiento que une los datos y la conclusión, inferir una posible creencia o premisa, exponerla y verificarla con las otras personas, examinar su conversación, buscar estrategias para superar las limitaciones, adoptar las perspectivas ajenas, no imponerse ni cerrarse, buscar que el resultado sea una verdad construida entre todos, explorar todas las ideas y caminos posibles que sean propuestos y no darse prisa en llegar a conclusiones.

Hay cuatro características que conducen a un liderazgo transformador, y son que los mismos líderes cambien su estilo personal, que reorienten la capacitación y la construcción de equipos, que participen personalmente con un liderazgo orientador, que sean pacientes, pues los resultados demoran, y que trabajen en forma paralela, combinando medidas rápidas con cambios sistémicos.

El otro ingrediente necesario es tener disposición para variar el rumbo, para ajustar el sistema, reconocer y corregir los errores, tal como un navío responde a los embates del viento y de las corrientes del mar. El primer y último imperativo es estar dispuesto siempre a emprender un viaje sin regreso...