

## Desarrollando una cultura organizacional

¿Qué piensa usted de la cultura que actualmente está establecida en su organización?... (A menos que trabaje en el departamento de recursos humanos, es muy probable que nunca se haya hecho esta pregunta).

La cultura es usualmente mal entendida en la mayoría de las organizaciones, a pesar de que es un factor clave, que afecta directamente la productividad de los empleados, su compromiso con la organización y su satisfacción profesional.

Considerando la importancia de su cultura para cualquier organización, ¿por qué entonces es un elemento que recibe tan poca atención e importancia por parte de la alta gerencia?

En parte, lo que ocurre es que la cultura es muy difícil de definir en la mayoría de las organizaciones. Es algo que funciona como telón de fondo en un escenario y no suele notarse mucho (por lo menos no de manera evidente). Mientras tanto, otros aspectos organizacionales son más fáciles de percibir y medir. Por ejemplo, el cumplimiento de los objetivos, las tareas y los resultados.

La mayoría de los líderes subestiman el poder y el impacto que tiene la cultura de la organización, principalmente porque no entienden en qué consiste y no conocen mucho sobre cómo abordarla como un proyecto de construcción.

Además, hablar de cambio casi nunca es fácil, y menos aún cambio cultural. Sin embargo, los cambios (o como preferimos denominar, "los ajustes") son parte del día a día de todas las organizaciones. Todos los retos diarios requieren iniciativas que casi siempre son pequeños actos de cambio.

Así, que un proceso de cambio cultural puede ser una excelente para desarrollar y fortalecer el desempeño de la gente, de manera individual y colectiva.

### ¿Por dónde empezar?

Generalmente las organizaciones heredan la cultura de sus fundadores. Pero si estos ya no son miembros activos de la organización, la cultura continua o termina funcionando como el piloto automático de un avión ("silenciosamente").

Inclusive, cuando los sus dirigentes más importantes reconocen que la organización está fuera del curso deseado, sigue siendo un asunto árido, porque muy pocos gerentes han tenido una experiencia real tratando procesos de cambio cultural.

Casi siempre la cultura organizacional es un aspecto que se deja sin abordarse, independientemente de que se estén cumpliendo o no los objetivos. Suele tomarse como un asunto demasiado complejo, cuyos resultados sólo se ven a muy largo plazo.

Ahora bien, los líderes que saben que su organización no está funcionando en el nivel que podría, y que están interesados en promover ajustes culturales claves para mejorar su desempeño, pueden gerenciar este tema de acuerdo a las siguientes fases:

1. Examinar la cultura existente.
2. Definir las conductas deseadas.
3. Responsabilizar a la gente para que viva los valores establecidos.

### Fase 1: Examinar la cultura existente.

El proceso debe comenzar con una evaluación de las creencias y suposiciones subyacentes que influyen en el comportamiento actual de los integrantes de la organización. Es necesario tener claro que la gente toma decisiones y actúa basada en sus creencias y conjeturas.

El mejor resultado se obtiene comenzando por los líderes del más alto nivel. Que ellos examinan sus propias creencias sobre cómo se deben hacer las cosas es el mejor lugar para comenzar a evaluar la cultura existente.

Los cambios culturales siempre comienzan por los líderes, porque el liderazgo es acerca de ir a algún lugar. Y la gente de las organizaciones siempre mira a sus líderes por visión de futuro y dirección, que les permita afrontar los asuntos diarios de su trabajo.

Así que en cuanto a cultura, siempre es esencial partir de la cima. La experiencia demuestra que cuando los altos dirigentes examinan sus propias creencias personales acerca de cómo se deben hacer las cosas en la organización, el proceso de cambio empieza con buen pie.

El objetivo estratégico de un cambio cultural organizacional es construir un ambiente seguro, orientado por valores claramente definidos y comprensibles para sus trabajadores. Al crear este entorno, los integrantes de la organización se sientan lo suficientemente cómodos para poner en práctica productivamente sus competencias y habilidades.

Pero cuando el ambiente se percibe como poco justo, incoherente, o con pocas demostraciones de confianza y respeto, se generaliza la sensación de que los empleados deben ser muy cuidadosos para no llamar mucho la atención con su desempeño. "No quisiera que los jefes la agarren conmigo" se vuelve una estrategia individual.

En consecuencia, el compromiso, la innovación y el esfuerzo extra se reduce al mínimo, y los resultados se hacen inconsistentes en el tiempo.

## **Fase 2: Definiendo las conductas deseadas.**

Una vez terminada la evaluación de la cultura existente, el siguiente paso consiste en identificar los valores, en términos de conductas específicas, que mejor ayudan a que la organización logre sus objetivos.

Aunque los líderes generalmente conocen los valores y las conductas que desean para sus organizaciones, es necesario que tomen el tiempo para compartirlas y recoger las opiniones de los empleados. De esta manera podrán orientarlos mejor en acciones inmediatas.

Los integrantes de las organizaciones necesitan definiciones muy precisas sobre el rendimiento y las conductas que se esperan de ellos. De lo contrario, tienden a sentir mucha confusión sobre qué hacer y cómo hacerlo de manera coherente con los valores enunciados.

Cuando los valores dejan de ser enunciados y los líderes los convierten en conductas concretas, sus equipos de trabajo adquieren de manera inmediata orientaciones específicas para el trabajo. Esta es la manera sustentable de **sembrar cultura** en las organizaciones: Los líderes actuando como tutores en la cotidianidad de sus equipos.

## **Fase 3: Responsabilizar a la gente para que viva los valores establecidos.**

El paso final para un cambio cultural exitoso en una organización consiste en transferir responsabilidad y confianza a la gente, una vez que los valores y conductas hayan sido definidos de manera específica.

Sin embargo, a medida que el proceso de cambio comienza a afianzarse, a veces la gente tiene algunas reacciones que a su vez generan dificultades adicionales.

Por ejemplo, mucha gente actúa con escepticismo, porque ha presenciado otros "procesos de cambio" que fallaron. Entonces asumen que lo más conveniente es mantener bajo perfil lo suficiente hasta que las cosas vuelvan a ser como eran.

Para enfrentar esta actitud de manera positiva, los líderes del más alto nivel deben convertirse en los mejores ejemplos de la cultura deseada y en demostradores vivientes de los valores en acción.

No se debe perder de vista ni un instante que la gente toma el ejemplo práctico de sus líderes más que sus palabras. En este sentido, si los líderes actúan de manera diferente, la gente comenzará a actuar de manera diferente también.

Un proceso de cambio cultural organizacional depende primordialmente del poder que los líderes pueden ejercer dentro de su esfera de influencia. Es algo que vemos todo el tiempo en los equipos de trabajo donde hay más excelencia: Cuentan con más proactividad, sus esfuerzos de cooperación son más evidentes, y los resultados de su desempeño están muy por encima del promedio de otros equipos.

## **Construyendo una cultura de excelencia personal y profesional.**

Las organizaciones que estén dispuestas a invertir tiempo en las fases que hemos descrito antes, en función de gerenciar mejor sus ajustes culturales, pueden obtener resultados verdaderamente sorprendentes.

Es increíble lo que puede lograrse cuando las personas están trabajando en un entorno que perciben como estable, seguro, y de apoyo. Cuando cuentan con directrices claras se sienten más cómodos. Sienten que entienden mejor cuáles son las reglas y lo que significa ser parte de la organización.

Por eso los resultados de los procesos cambios culturales bien dirigidos incluyen notables mejoras en la colaboración, el compromiso y la productividad.

También pueden notarse otros cambios que parecen sutiles, como el aumento de los niveles de ayuda entre los empleados, inclusive, entre equipos de departamentos diferentes.

Una fuerte cultura orientada a la excelencia puede ayudar a que los empleados sientan más satisfacción personal, porque en ese marco se sienten tratados con más respeto, confianza y cuidado, lo que a su vez aumenta su participación y productividad profesional.

Crear y mantener una cultura organizacional coherente requiere trabajo, esencialmente de los líderes. Ellos son quienes **determinan** la cultura. De lo contrario, los valores establecidos pueden convertirse en destructores silenciosos de la iniciativa y el progreso.

Los factores más críticos de éxito para la transformación de una cultura existente en un ambiente de trabajo más productivo y sustentable son:

- 1. Comenzar en el tope.** Cualquier cambio cultural necesita ser aceptado y defendido por los líderes de todos los niveles. Los líderes principales deben demostrar diariamente su compromiso personal con el proceso de cambio. De lo contrario será un fracaso. No se debe perder de vista que la transformación cultural es un proceso en curso permanente y que no se detiene.
- 2. Es indispensable que los valores se definan en términos de conductas.** Este es el único enfoque que hace que los comportamientos deseados sean observables, tangibles y medibles. Los enunciados de valores son pocos útiles, porque terminan siendo muy ambiguos y no orientan suficiente a los empleados para resolver las necesidades concretas de su trabajo diario.
- 3. Se debe rendir cuentas inmediatas.** Las consecuencias del proceso, positivas o negativas, se deben aplicar consistentemente de acuerdo a las conductas establecidas. El cambio cultural es un proceso continuo, no un evento o un programa independiente de formación. Por eso es vital que se mida y que sus efectos (avances o retrocesos) se traduzcan en acciones que den el ejemplo del compromiso de los líderes con el cambio.
- 4. Es vital que todo el personal esté involucrado.** Mientras más gente abrace la cultura deseada mejor. Pero este depende totalmente de los líderes y de la gerencia que hagan de todas las comunicaciones del proceso. El cambio no debe anunciarse sino "venderse" y compartirse con coherencia. Los viejos hábitos gerenciales deben ser sustituidos por acciones de liderazgo que ejemplifiquen las conductas deseadas. Los líderes son los actores principales para que los empleados comprendan y se comprometan con la cultura.
- 5. Los cambios exitosos se hacen de manera gradual.** Un paso a la vez. Hay que determinar un área de la organización por dónde comenzar a dar el ejemplo vivo de la cultura en acción. Esa área se convierte en la referencia para que las demás aprenda de ella. Después se selecciona otra parte y continúe el proceso de cambio. Así, se repite este procedimiento hasta que termine.

*Texto preparado por Juan Carlos Jiménez, Director Gerente de Cograf Comunicaciones y autor del libro "El valor de los valores en las organizaciones": <http://www.elvalordelosvalores.com>*