

LA CULTURA NO ES UNA CARRERA DE 100 METROS, ES UN MARATON

Hugo Urdaneta Fonseca

Soy un apasionado del estudio de las culturas organizacionales por distintas razones. Por mi formación en sociología y psicología, ya que las organizaciones son pequeñas sociedades en donde se dan distintas interacciones sociales, de tal complejidad, como decir que cada miembro de por sí ya trae una complejidad propia de nuestra naturaleza humana, que se potencia en complejidad cuando interactuamos con otro u otros seres humanos. Fenómenos como la resistencia al cambio es muy común cuando se realizan intervenciones que conllevan un cambio en la rutina

de hacer las cosas, en pocas palabras cuando se toca la cultura de la organización

En las olimpiadas la carrera más vistosa es la carrera de los 100 metros planos, entre otras cosas por desarrollarse en corto tiempo, esto es transferible a las organizaciones en donde por lo general, la dinámica del mundo globalizado y competitivo exige resultados de forma inmediata, lamentablemente,

cuando hablamos de gestión de la cultura, no podemos hablar de acciones y resultados inmediatos, a pesar que siempre los logros tempranos (easy wins) son importantes.

¿EL CAMBIO ES EXPRESS?

Uno de los temas por los cuales me llaman con frecuencia las organizaciones, en especial empresas con ambientes laborales complejos, caracterizados por: malas relaciones con sindicatos y personal obrero, conflictos laborales, tortuosos procesos de negociación colectiva, miedo por parte de supervisores de manejar situaciones con sus trabajadores, desviaciones de las normas e incumplimiento del contrato de trabajo por parte de trabajadores etcétera.

En muchísimas oportunidades me plantean que si dictándoles un taller de 8 o 16 horas a los supervisores, es posible solucionar todos esos problemas, es decir que quieren una 'solución express' a un ambiente tóxico que se ha venido configurando a través de años y se ha hecho parte de la 'cultura organizacional'.

Adicionalmente se asume que el problema está en los supervisores y no en los gerentes de más alto nivel que son los que



con los años han modelado las malas prácticas, o no han tomado acciones correctivas efectivas y eficientes. Allí comenzamos a ver una característica frecuente de ciertas culturas organizacionales como es el locus de control externo, la cultura de echarle la culpa a otros, de perseguir lo que no se quiere, en vez de lo que se quiere.

re.

Toca en estos casos sensibilizar a la gerencia, primero de su responsabilidad y segundo, de que los cambios que hay que hacer son a distintos niveles, profundos y requieren un esfuerzo sostenido porque la cultura no se cambia de un día para otro.

No es posible determinar con certeza el tiempo que lleva el

cambio de cultura, pero en mi experiencia personal un cambio de cierta profundidad, estaríamos hablando entre unos 3 y 5 años.

VISIONAR LA CULTURA QUE SE QUIERE

Cuándo le haces la pregunta inicial al cliente sobre cuál es la situación por la cual te llama, casi siempre arrancan con 'tenemos el siguiente problema' y seguidamente comienza un rosario de las dificultades laborales, como conflictos, ausentismo, renuncias, falta de compromiso, robos de mercancías, agresiones y amenazas

de trabajadores a supervisores, poca productividad, falta de motivación, en fin, la lista puede ser interminable.

Cuándo se le pregunta al cliente, pero, ¿qué es lo que quieres? aunque la respuesta pareciera fácil, porque es simplemente cambiarle el signo a lo

negativo para ponerlo en positivo, no lo es.

Hemos sido formados en detectar lo que no funciona, el coaching a enfocarnos en los quiebres, en relaciones laborales al conflicto, en consultoría organizacional en la ineficiencia, y así sucesivamente vemos fácilmente lo que no funciona.

Crear una visión que nos permita soñar, y visualizar una situación o estado ideal que nos mueva y motiva a alcanzarla no se puede generar a partir de lo que no queremos, el cerebro no genera imágenes de lo que no se verbaliza, sino de lo que lo que sí se verbaliza, como bien lo explica George Lakoff en su reconocido libro 'No Pienses en un Elefante'.

Por ejemplo, no es lo mismo decir, 'No quiero más conflictos', que decir 'Quiero un sindicato que trabaje junto a la empresa en función del bienestar de todos'.

En 1992 cuando la Compañía Nacional de Telecomunicaciones de Venezuela se privatizó y fue adquirida por un consorcio liderado por GTE (hoy VERIZON) de estableció una visión de pasar de la cultura del 'NO' a la cultura del 'SI', lo cual implicó cambios en el talento, la tecnología, la estructura, los

valores etcétera, y solo después de unos 4 años los trabajadores sentían el orgullo de mostrar en la calle su carnet de trabajadores, porque antes lo ocultaban por vergüenza.

PASIÓN Y PERSEVERANCIA

Después que se tiene una visión clara de lo que se quiera, se debe elaborar un plan con las estrategias y las distintas acciones (plan operacional) a llevar a cabo, con sus tiempos y resultados esperados.

Volviendo al ejemplo del atletismo, en la carrera de los 100

metros se arranca y en segundos se llega a la meta, es pura velocidad, no hay estudio y planificación de la ruta, no hay administración de energía, no hay altos y bajos, casi como se arranca se llega, si arrancas bien por lo general llegas bien, o al menos llegas, salvo que se tenga una caída inesperada.

En un maratón, las cosas son diferentes, hay que estudiar la ruta, las subidas y bajadas, la temperatura, administrar las energías para poder sortear las dificultades y los obstáculos, no siempre se llega a la meta, y me refiero a un tiempo aceptable, hay que ir logrando las cosas poco a poco, midiendo los tiempos de acuerdo a lo planificado, controlando distintas variables.

Por eso cambiar la cultura organizacional es más semejante a una maratón, como carrera de largo aliento que una carrera de 100 metros planos. En el maratón las condiciones físicas son fundamentales, pero la planificación, la pasión y la perseverancia, sonese extra que ayuda a llegar a la meta.

03 de noviembre de 2016.

HUGO URDANETA FONSECA

Consultor en Cambio Organizacional, Coach, Especialista en Recursos Humanos y Relaciones Laborales.

www.huconsulting.net @huconsulting

