

GUÍA DE ESTUDIO CLASE DE LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO PARA TERCER PARCIAL. EXAMEN DEL DÍA 21 DE MAYO DE 2008

IMPORTANCIA DEL TRABAJO EN EQUIPO

Antiguamente, estábamos insertos en un mundo con una economía de mercado cerrada, por ende, todas las organizaciones también lo eran, es decir, se basaban mucho en el principio de administración como es la División del Trabajo, que teniendo en cuenta la especialización de los trabajadores, esto ofrece una importante ventaja. Sin embargo, por otro lado, tal principio se basa además en realizar funciones sin saber de lo que se efectúa en el resto de la empresa y por lo mismo, donde nadie le colabora a nadie.

Hoy en día, nuestros mercados se vuelven cada vez más globalizados, más abiertos, lo que ha generado en el interior de las compañías, tener que exigir a los trabajadores el ser más multidisciplinarios y los cargos en sí, mucho más polifuncionales, como fruto de buscar la eficiencia, es decir, producir con menos costos apuntados en este caso a las remuneraciones.

En síntesis, se ha debido pasar de un trabajo individualista a uno en equipo.

Resulta importante agregar además, que al vivir en un mundo más globalizado, las empresas, por tanto, abren sucursales no sólo en sus países de origen, sino que se expanden a nivel internacional y es aquí donde las comunicaciones tienen un rol fundamental. Ya el trabajo en equipo no es directo, surge el uso de la tecnología como es la computación, específicamente, internet.

Obviamente en la empresa moderna, el trabajo por fuerza mayor, debe ser ejercido por más de una persona.

El refrán que dice: "Dos cabezas piensan más que una", es otro de los condicionantes para que en la actualidad, las compañías prefieran trabajar en equipo. Al trabajar con personas de otras culturas, con otras necesidades, intereses, gustos, tradiciones, hay que ser muy creativo para lograr su satisfacción. Es frecuente ver, cómo los gerentes o administradores, citan a su personal para que en conjunto piensen en nuevas estrategias y nuevas formas de solucionar problemas.

QUE ES TRABAJO EN EQUIPO?

Toda empresa está compuesta por un grupo de personas, las cuales, deben trabajar en pro de un objetivo final previamente planificado. Por tanto, surge aquí la clave para que esto se logre con éxito y ello es sin duda, el trabajo en equipo.

Existen diversas definiciones respecto al significado del mencionado "trabajo en equipo":

- "Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida"
- "El trabajo en equipo es un conjunto de personas que cooperan para lograr un solo resultado general"
- "Toda organización es un sólo equipo, donde no existen barreras, divisionismos u objetivos divergentes entre las diferentes áreas, departamentos, secciones o turnos. Por el contrario, la visión de la empresa, su misión y objetivos es el norte de todas las personas, es el elemento aglutinador de esfuerzos para el logro de resultados comunes"
- "Trabajo en Equipo no significa solamente "trabajar juntos". Trabajo en equipo es toda una filosofía organizacional, es una forma de pensar diferente, es un camino ganador que las empresas han

descubierto en los últimos años para hacer realmente que el trabajador SE COMPROMETA de veras con los objetivos de la empresa"

Cabe señalar que independiente de cuál sea la definición hay claras diferencias entre lo que es el trabajo en equipo y el equipo de trabajo.

Por su parte, el trabajo en equipo está más relacionado con los procedimientos, técnicas y estrategias que utiliza un grupo determinado de personas para conseguir sus objetivos propuestos.

Mientras el equipo de trabajo, involucra a un grupo humano con habilidades y funciones a desarrollar para el cumplimiento de metas finales.

Cuando hablamos de trabajo en equipo, nos referimos a un grupo de gente bien organizado, cada uno con sus correspondientes responsabilidades y tareas perfectamente definidas, teniendo a la cabeza un líder, idealmente aceptado por todos y quien será el guía para que el equipo a través de ciertas reglas, oriente sus esfuerzos en forma comprometida en un mismo sentido.

Un equipo de trabajo, por su parte, puede centrar su atención exclusivamente en:

- ◆ Las personas, lo que resulta una desventaja al momento de requerir una mayor productividad y mejora en los resultados.
- ◆ Las tareas, olvidando los resultados y sólo centrándose en los procesos.
- ◆ Los resultados, privilegiando una mayor rentabilidad y productividad, que dejará de lado la calidad por cantidad.

VENTAJAS DEL TRABAJO EN EQUIPO:

- Al tratarse de personas diferentes, cada uno entrega un aporte en particular al equipo. Habrá quienes tengan más habilidades manuales, mientras otros le darán un mayor uso a su intelecto. Habrá líderes y otros seguidores. En definitiva, la diversidad hará el enriquecimiento mutuo.
- Tratándose de seres con capacidad de raciocinio, es lógico encontrar a individuos que discrepen por las diferencias de sus ideas, pero que resulta beneficioso considerando obtener mayor creatividad en la solución de problemas.
- Se logra la integración de metas específicas en una meta común.
- Prevalece la tolerancia y el respeto por los demás.
- Al sentirse parte real de un equipo, donde son tomados en cuenta, las personas se motivan a trabajar con un mayor rendimiento.
- Promueve la disminución de la rotación de personal al desempeñarse en un lugar que les resulta grato.

DESVENTAJAS:

- Es difícil coordinar las labores de un grupo humano, por la diversidad en las formas de pensar, capacidades, disposición para trabajar, responsabilidad, entre otros factores y luego orientarlos hacia un mismo objetivo.
- Muchas diferencias en las formas de pensar, puede llevar a discusiones que dividan al grupo.
- Entendiéndose que el trabajar en equipo implica asumir responsabilidades como tal, es posible que al cometer errores nadie quiera asumirlos en forma particular.

CARACTERISTICAS:

- Trabajar en equipo implica integrar a personas con sus diferencias.

- La influencia de un líder debe provocar resultados positivos.
- El objetivo central de la empresa debe representar lo que cada uno de sus integrantes debe y desea alcanzar.
- Sinergia ($1+1=3$, el todo es más que la suma de sus partes)
- Se enfatiza el conocido lema: "todos para uno y uno para todos."

REQUISITOS:

- **PLANIFICACION:** Si el liderazgo es de tipo participativo, entonces en conjunto delimitar y cuál será el plan de acción para la empresa.
- **ORGANIZACIÓN:** La entidad requiere delimitar qué tareas le corresponden según habilidades a cada cual, los cargos y responsabilidades, es decir, cómo lo van a hacer para lograr los objetivos.
- **DIRECCION:** Es necesario orientar a los recursos del organismo: humanos, financieros, materiales y tecnológicos. Darle un mismo sentido a las metas específicas para alcanzar el objetivo central.
- **CONTROL:** Hay que evaluar el rendimiento tanto parcial como global, definiendo de ante mano reglas claras, por lo que el liderazgo juega aquí un papel fundamental.
- **OBJETIVOS CLAROS:** Para llevar a cabo de mejor forma los cuatro requisitos anteriores, es preciso poner bien en claro los objetivos a seguir.
- **INTERCAMBIAR CONOCIMIENTOS Y DESTREZAS:** Al trabajar con recursos humanos, tal como se plantea antes, resulta obvio encontrar diferencias entre ellos y desde luego, cada uno debe dar a conocer sus habilidades, entregar un aporte para que el trabajo en equipo prospere.
- **COMUNICACIÓN:** El poder tener una buena comunicación es la clave del entendimiento.
- **CONFIANZA RECÍPROCA:** Si de trabajar en equipo se trata, la confianza mutua es sumamente relevante en el sentido de tener que compartir en muchas ocasiones: información confidencial, dinero o delegar en otro alguna tarea que requiere de un alto grado de responsabilidad.
- **COMPRESION:** Siempre surgirán diferencias en las maneras de pensar y actuar, por ende, la tolerancia, el comprender que todos somos distintos, hará que el equipo perdure por más tiempo.
- **COMPLEMENTACION:** Al trabajar en equipo dentro de una determinada empresa, nos estamos refiriendo a un macro equipo (por llamarlo de alguna forma), es lógico que surjan equipos pequeños con el propósito de complementarse.
- **COMPROMISO:** Es común hablar de "ponerse la camiseta", dicho muy apropiado cuando hablamos de trabajo en equipo, pues la idea es que el conjunto de personas que trabajan por un fin, se sienta parte de él, como si fuera algo propio.
- **CREATIVIDAD:** Sobre todo cuando existe limitación en los recursos, se requiere bastante creatividad. Por ejemplo, vamos a considerar que tenemos una pequeña empresa, estamos recién comenzando y hay muchos papeles que ordenar, pero por lo pronto pocos archivadores, la idea es perforarlos y acudir a las antiguas técnicas de amarrar la documentación aprovechando los orificios del papeleo.
- **OPTIMISMO:** Muchos quizás con la situación presentada a priori (falta de archivadores), sientan que la empresa no va a prosperar, pues los recursos son demasiados limitados. El punto es apoyarse mutuamente, no desmotivarse, seguir adelante, ser perseverante ante todo.
- **VOLUNTAD:** El ser humano por su esencia hay ocasiones en que no desea hacer nada, ya sea, por holgazanería, problemas emocionales, no siente motivación por parte de sus superiores, entre otros factores. Sin embargo, de alguna manera debemos conseguir la fuerza para cumplir con nuestro trabajo, se trata simplemente de tener voluntad para hacerlo.
- **EFICIENCIA MAS QUE EFICACIA:** Tal como se mencionó en alguna de las unidades de Liderazgo, eficacia sólo contempla lograr los objetivos, mientras que eficiencia, conlleva a alcanzarlos de igual forma, pero en menos tiempo y con menos recursos.
- **CREAR UN CLIMA AGRADABLE:** El clima involucra tanto aspectos físicos como psicológicos, es decir, en lo físico importa el entorno en donde se labora, que sea confortable, con buena iluminación, calefacción y/o ventilación según corresponda, que se cuente con los utensilios necesarios, ya sea, de oficina o herramientas y maquinarias, dependiendo de la función a

desempeñarse. En definitiva, no se trata de exigir lujos ni elementos suntuarios, pero si contar con lo básico para hacer del ambiente de trabajo, un lugar grato y propicio para laborar.

POR QUE FRACASAN LOS EQUIPOS?

El error recae en no cumplir con los requisitos recién analizados, o sea, existen herramientas para hacer partícipe a todo el equipo de trabajo en la toma de decisiones, solución de problemas, en general, la PLANIFICACION de la empresa con: diagramas de afinidad, causa – efecto, benchmarking, etc. Sin embargo, nada funciona correctamente si a parte de no saber qué hacer, no sabemos cómo hacerlo, qué caminos seguir y cómo lo estamos haciendo (ORGANIZACIÓN, DIRECCION Y CONTROL).

Al planificar incorrectamente, los OBJETIVOS NO SERAN CLAROS y eso confundirá al equipo.

Si surgen líderes negativos o compañeros egoístas, que demuestran sus conocimientos y habilidades, sin enseñarle al resto, sólo alardeando de lo que saben, exigiendo nada más, NO INTERCAMBIANDO SUS EXPERIENCIAS, la desunión del equipo será inevitable, de igual forma, si no existe entre ellos una buena COMUNICACIÓN, CONFIANZA, COMPRENSION, COMPLEMENTACION, COMPROMISO frente a los objetivos a alcanzar y demás requisitos que hacen del trabajo algo agradable al hacerlo en equipo.

DIFERENCIAS ENTRE TRABAJAR EN EQUIPO Y EN GRUPO

Un grupo se puede reunir por ejemplo para ir a una discoteca, donde podremos contemplar a una cantidad de personas con edades similares y con el sólo interés común de divertirse. El mismo grupo, la semana siguiente se reúne para ver una película. Se trata entonces de un grupo de amigos, unidos en determinadas situaciones para cumplir con fines particulares. El trabajo en equipo, por el contrario, contempla también metas específicas, pero que conducen a un objetivo global.

TRABAJO EN EQUIPO	GRUPO
La comunicación es la base para llegar a un consenso e ir en búsqueda del logro de objetivos.	La comunicación no necesariamente debe llevar a un consenso.
Se da la heterogeneidad en cuanto a formas de pensar, nivel educacional, cargos, entre otros, que son importantes al momento de complementarse.	A parte del interés común debe existir cierta homogeneidad en cuanto a edad, gustos, necesidades, etc.
El ingreso a un equipo es en cierta medida obligatorio, pues si trabajamos en una empresa no nos podemos aislar del resto.	El ingreso a un grupo es voluntario, es más un asunto de afinidad.
Las relaciones interpersonales son formales.	Las relaciones entre las personas es informal. Sus miembros se reúnen de manera espontánea.
Deben contar con un líder para que los oriente y evalúe.	No necesariamente debe existir un líder. Todos pueden estar en igualdad de condiciones.

PROCESO DEL GRUPO:

Al igual que muchas cosas en la vida, un grupo de personas, de igual forma posee un ciclo de vida, cuyas etapas son:

- **CONOCIMIENTO:** Al reunirse dos o más personas, ya estamos frente a un grupo, el cual, comenzar por conocerse mutuamente: ¿Cuál es tu nombre? ¿A qué te dedicas? ¿Dónde vives? etc.
- **INTEGRACION:** Si sus intereses, gustos y necesidades son semejantes, lo más probable es que se reúnan con más frecuencia. Por ejemplo. En una sala de universidad, llega el profesor y les solicita realizar un determinado trabajo con quienes deseen, en un grupo de no más de 5 personas. A raíz de esto, se juntan quienes tienen mayor afinidad. Si resulta, continuar reuniéndose para trabajos futuros.
- **PERMANENCIA:** En tanto las personas se sigan entendiendo, su grupo tendrá una mayor duración y pasará a una fase de amistad, en caso contrario, dejará de existir.

De todo, podemos destacar que trabajar en grupo es relativamente fácil, en cambio en equipo, es mucho más complicado, pues debe considerarse el hecho de coordinar funciones desempeñadas por personas con

diferencias de diversa índole, obligadas a hacerlo y relacionadas de manera formal en pro de conseguir un objetivo central.

FUNCIONES DEL LIDER PARA INTEGRAR EQUIPOS.

Lo que caracteriza al líder es su habilidad para conducir equipos:

Consigue que cada miembro trabaje y aporte lo mejor de sí mismo en la lucha por alcanzar un objetivo común (sea ganar el campeonato, mejorar los resultados de la empresa, ganar las elecciones políticas, etc.).

Además de esta capacidad innata para gestionar equipos, el líder se caracteriza también por su visión de futuro.

Es una persona que mira al largo plazo, que marca unos objetivos muy ambiciosos para la organización y que consigue ilusionar a su equipo en la búsqueda de los mismos.

El líder anticipa los cambios, se adelanta a los competidores.

Una persona que no tuviera esta visión de futuro podría ser un buen gestor, un buen coordinador, pero nunca un auténtico líder.

En las metas que plantea el líder persigue tanto el bien de la empresa como el particular de cada uno de sus miembros.

Consigue así que las personas se identifiquen con las metas marcadas, que las hagan propias y luchen por ellas con todo el empeño.

Una persona a la que tan sólo le preocupara su bienestar futuro difícilmente podría ser el líder de una organización. Esta terminaría por rechazarlo.

Una vez que el líder tiene definida su visión de futuro, luchará con auténtica pasión para lograr los objetivos.

El líder representa para el resto del grupo un auténtico ejemplo de dedicación, de entusiasmo y de coraje.

Una persona que tuviera una gran visión de futuro pero que careciese de capacidad de ejecución podría ser un buen estratega, pero nunca un líder.

Por último, hay que señalar que no es líder quien quiere sino quien puede.

Para ser líder hay que tener unas cualidades personales muy sobresalientes que no todo el mundo posee.

Algunas personas poseen esas cualidades de manera innata, aunque también se pueden adquirir a través del aprendizaje y de la experiencia.

IMPORTANCIA DE LAS COMUNICACIONES

Cuando trabajamos en equipo, es lógico que surjan contratiempos y discusiones, pero por ello no hay que olvidar algo muy común de escuchar entre quienes se relacionan a diario con más personas, sin buscar conflictos: "Las cosas se solucionan hablando", lo cual, es indiscutiblemente cierto.

Frente a un mundo que vive cada vez más rápido, donde el tiempo bien aprovechado es muy valioso, genera muchos aspectos positivos como: con el uso de los veloces metros podemos llegar a nuestros trabajos a tiempo, internet hace que nuestra información tarde un par de segundos en llegar a su destino y así, por nombrar algunos ejemplos. El punto es que se producen igualmente, ciertas desventajas como la tan conocida enfermedad o estado anímico del stress.

Los efectos del stress se manifiestan de distintas formas:

- Irritabilidad
- Depresión
- Aburrimiento
- Fatiga
- Nerviosismo
- Ansiedad
- Alta sensibilidad
- Soledad
- Baja autoestima
- Falta de memoria
- Etc.

Consecuencias que desde luego al laborar con más gente, influye de manera negativa en todos los que integran un equipo. Podríamos enfrentarnos al hecho de que un individuo esté muy descuidado en su desempeño, como fruto de su stress y eso genere un accidente de trabajo, afectando a más de una persona por su error. Se puede dar también, que el ausentismo ocasionado por el mismo mal, lleve al responsable de evaluar ciertos proyectos a la demora de la obra en cuestión y así- continúe la cadena afectando además al rendimiento y a la rentabilidad de la entidad.

Es posible que el equipo en general, pueda sufrir stress a causa de: continuos despidos, reducción en los sueldos, exceso de trabajo o falta de recursos. Diversos factores, que aumentarán la desmotivación del equipo a trabajar con más ahínco.

Motivos como los anteriores, pueden ocasionar por otro lado, rivalidad entre las personas y por tanto, disminuir la cooperación mutua.

La empresa moderna, a pesar de lo difícil que puede resultar el trabajar en equipo, aún así-, dada su preferencia por mantener un tipo de liderazgo participativo, busca las formas por dejar de lado el desempeño de las tareas de manera individualista. Las estrategias más conocidas son:

- Las reuniones sindicales, donde tanto el personal como las jefaturas intercambian puntos de vista para llegar a consensos.
- Desarrollo de jornadas con actividades deportivas, celebración de aniversarios u otras festividades, premiaciones por años de servicios o al trabajador más destacado, en fin, juntas informales para establecer mejores relaciones interpersonales.
- Incentivar la capacitación con el propósito de perfeccionar los conocimientos y habilidades del personal, en temas de mayor especialización y vinculados con aspectos que al equipo empresa puede provocar algún tipo de rechazo. El ser humano en su esencia, presenta desconfianza frente a lo desconocido y como consecuencia, es renuente a los cambios. Desde luego, hay quienes son más flexibles que otros, pero la labor de la capacitación es aquí- donde debe afianzar su mejor esfuerzo por lograr que todos acepten paulatinamente, nuevos desafíos como lo es en este caso, el trabajar en equipo.

Estas estrategias, empleadas por las organizaciones modernas, tienen su origen en la Calidad Total, concepto

ya antes analizado y muy utilizado en los últimos años. Se define como un proceso de mejoramiento continuo que busca alcanzar los objetivos de la empresa con cero defectos, a partir de la plena satisfacción de las necesidades tanto de los clientes internos (trabajadores) como de los externos (usuarios o clientes). El poner énfasis en la calidad de esta forma, implica hoy en día, una variable bastante atractiva para tener éxito en un mundo cada vez más competitivo.

TIPOS DE EQUIPOS DE TRABAJO

Los equipos de trabajo pueden agruparse en distintos tipos, dependiendo de quienes los compongan, el alcance de sus objetivos, la voluntariedad u obligatoriedad de la participación en ellos y otras características.

Definiremos aquí cuatro de ellos, así como sus rasgos más reveladores.

- **Círculos de Calidad.** Están integrados por un pequeño número de trabajadores que desarrollan su actividad en una misma área, junto a su supervisor, y que se reúnen voluntariamente para analizar problemas propios de su actividad y elaborar soluciones. El círculo se reúne periódicamente, durante una hora a la semana y dentro del horario laboral, aunque si es necesario el número de horas y reuniones puede ser ampliado. Son los propios miembros del círculo los que eligen el problema a tratar, siendo esta la primera decisión que habrá de tomar el equipo. Recogen la información oportuna y, si es necesario, pueden contar con técnicos y asesoramiento externo en general, ya que la gerencia les apoya completamente y les brinda toda la ayuda que precisen. La dirección del círculo no tiene que ser siempre ejercida por el mando directo del grupo. Es posible que otro miembro distinto del círculo coordine y dirija las reuniones.
- **Equipos de Progreso.** También llamados "equipos de mejora" o "equipos de desarrollo". Sus miembros se reúnen de forma no voluntaria con el propósito de resolver un problema concreto por el que han sido convocados. Una vez alcanzado el objetivo, el grupo se disuelve. Generalmente se tratan problemas que afectan a distintas áreas de trabajo o departamentos. Por esa razón, la composición es multifuncional y multinivel. Los participantes son seleccionados sobre la base de su conocimiento y experiencia, así como del grado de involucración en el problema. La duración y periodicidad de las reuniones depende de la urgencia de la solución, pudiendo ir desde reuniones cortas y de frecuencia limitada, hasta reuniones largas y frecuentes.
- **Equipos de Procesos.** Una de las líneas de actuación con más potencialidad en la reducción de costes y el incremento de la eficacia y la eficiencia, es la gestión de los procesos. Un equipo de este tipo se centra en un proceso específico con el objetivo de mejorarlos, rediseñarlo o de operar en el mismo un cambio total mediante una acción de reingeniería. Sus miembros son dirigidos por la gerencia, o por alguien que está fuertemente relacionado con el proceso en cuestión. Son equipos interfuncionales, en cuanto que el proceso meta comprenda a varias áreas o departamentos. Pueden implicar, en un momento dado, a otros equipos de progreso para la mejora de aspectos puntuales del proceso estudiado.

Equipos Autónomos. Son conocidos también con el nombre de "equipos de trabajo autogestionario" o de "equipos de trabajo autodirigidos". Representan el grado de participación más amplio ya que, en la práctica, la dirección delega en ellos importantes funciones.

El grupo adquiere una responsabilidad colectiva, administrando sus propias actividades sin interferencia de la gerencia. Tienen atribuciones sobre la planificación de las actividades, el presupuesto y la organización del trabajo. En ocasiones, incluso están facultados para contratar y despedir personal.

La autoridad se ejerce de forma rotatoria, aunque la mayoría es la que decide en último término. Este tipo de participación es muy avanzada y, aunque ha demostrado funcionar bien, exige una cultura de la participación muy bien asentada y un alto grado de confianza entre la gerencia y los empleados

SINERGIA EN EL EQUIPO DE TRABAJO

Etimológicamente SINERGIA viene de dos términos griegos: sin, que significa junto con, y ergon que significa trabajo; SINERGIA significa entonces trabajo con o trabajo junta o en unión con

Sinergia implica cooperación en la realización de un trabajo.

La sinergia es una forma de trabajar, fomentando la colaboración entre todos los que forman un equipo. La sinergia es una filosofía de trabajo que sostiene la prioridad de los intereses del equipo antes que los de los individuos. En este estilo de trabajo donde el equipo es la parte central, lo deseable de la relación entre el individuo y el grupo es que no se vean como partes opuestas sino que lleguen a ser uno. Los intereses de los individuos serán iguales a los intereses del equipo y viceversa.

En los equipos de trabajo, el proceso sinérgico se da como un medio para integrar a los miembros en grupo para facilitar la cooperación entre ellos, para resolver conflictos; todo esto con el fin de llegar al objetivo final que es el de realizar determinada tarea.

La sinergia se logra cuando los miembros del grupo se fijan en aquellos elementos que parecen ser opuestos o paradójicos, teniendo la voluntad de descubrir sus semejanzas más que sus diferencias, y encontrando que más que ser dicotomías infranqueables, las diferencias con que trabajan son fuente de complementariedad y enriquecimiento. Sinergia es así, la acción encaminada a buscar las relaciones significativas entre aquellos elementos de la situación grupal que frecuentemente se pensaban eran contrarios. Es un intento por romper con la mentalidad del o esto o lo otro, una decisión por encontrar maneras de pensar que unan; una búsqueda global del todo más que de las partes.

En los equipos de trabajo, el proceso sinérgico se da como un medio para integrar a los miembros en grupo para facilitar la cooperación entre ellos, para resolver conflictos; todo esto con el fin de llegar al objetivo final que es el de realizar determinada tarea.

La sinergia se logra cuando los miembros del grupo se fijan en aquellos elementos que parecen ser opuestos o paradójicos, teniendo la voluntad de descubrir sus semejanzas más que sus diferencias, y encontrando que más que ser dicotomías infranqueables, las diferencias con que trabajan son fuente de complementariedad y enriquecimiento. Sinergia es así, la acción encaminada a buscar las relaciones significativas entre aquellos elementos de la situación grupal que frecuentemente se pensaban eran contrarios. Es un intento por romper con la mentalidad del o este o lo otro, una decisión por encontrar maneras de pensar que unan; una búsqueda global del todo más que de las partes.

Aplicada a los equipos de trabajo, la sinergia implica la colaboración en la planeación de la tarea, en la solución de los problemas que salen al paso; genera productos que son frecuentemente mejores en aquellos de cualquier miembro o subgrupo, la sinergia sigue caminos no conocidos hasta ahora por quienes Interactúan con patrones de conducta competitiva. La competencia, al mismo tiempo que hace surgir vencedores, genera también, poderosos perdedores que pueden hacer muy cara el precio del triunfo de aquellos.

Los grupos enfocados a la tarea, pueden obtener resultados sinérgicos cuando el proceso de trabajo realza la participación, los mecanismos de una toma de decisiones que involucran a todos, maneja creativamente las diferencias a fin de llegar a negociaciones aceptables para conseguir el consenso (los miembros del grupo llegan a un acuerdo sustancial, más que a unanimidad) y no dividen al grupo en una mayoría y una o más minorías en torno a una disposición.

En un enfoque sinérgico, el conflicto viene a ser visto como una ventaja y no como algo que debe ser evitado, los individuos que sostienen puntos divergentes se consideran como catalizadores que mejoran la

calidad del producto o servicio y no como obstaculizadores, la misma validez que el consenso le da a los puntos de vista sostenidos por los individuos en el intercambio interpersonal puede llevar a tomar conciencia del trabajar unidos.

Un resultado sinérgico que se obtiene es la convicción de que el grupo es una entidad que supera la suma de las partes que integran al grupo. Quien capta a un grupo con mentalidad sinérgica, concluye que $2 + 2 =$ Más que 4.

La búsqueda de consenso como producto de un trabajar con sinergia grupal exige un esfuerzo mayor que el que piden los modos tradicionales de tomar decisiones: sin embargo, la inversión de energía a cambio al conseguir el funcionamiento del grupo efectivamente, sin violar a sus miembros, cosa que demanda pagar cuentas en forma dramática.

Un escultor, observando a un bloque de granito, puede ver una figura cubierta por piedra en forma análoga, una decisión que es la mejor, puede ser vista dentro del esfuerzo del grupo, si se puede encontrar de esculpirla quitar todo lo que esta de más. Todos los procedimientos inspirados en los postulados de la sinergia como pueden ser, entre otros; la colaboración y la búsqueda del consenso en la toma de decisiones, ofrecen la promesa de reunir los recursos del grupo, aún los aparentemente contradictorios o conflictivos, y conseguir sus objetivos en un grado de riqueza no considerado si se pensara en términos de competencia.

El conflicto y las diferencias que se dan en un grupo se pueden tomar bajo dos puntos de vista: uno como fuerzas destructivas; otro como fuerzas constructivas.

El conflicto destructivo ocurre cuando los participantes no entienden el valor de sus diferencias y no se permiten tratarlas en otra forma que o sea dentro de un clima competitivo; los miembros del grupo perciben el desacuerdo como un juego en el cual sólo una ganará y todos los demás deberán perder. No existe posibilidad de integrar un objetivo común, no se tiene espíritu de equipo, hacer las cosas a mi manera y luchar porque sea yo el ganador son las grandes conductas manifestadas por cada miembro en este clima destructor, los integrantes emplean mecanismos de defensa tales como agresión, negación, represión o proyección de la culpa a los otros. Los integrantes también se cierran a ver las cosas únicamente bajo su personal punto de vista y se niegan a considerar el valor que puedan tener las ideas y sentimientos de los demás. En este tipo de situación grupal, naturalmente se obtienen resultados indeseables.

En contraste con lo anterior, se da una manera sinérgica de considerar el conflicto, así se da el conflicto constructivo o integrador, cuando un grupo comprende el valor que tiene el buscar metas comunes en las cuales todos encuentren la satisfacción de sus objetivos individuales, el grupo emplea su creatividad para encontrar formas útiles de manejar las posibles diferencias en los miembros. Esto se da sobre la base de un espíritu de grupo que va tras metas comunes. Existe un clima de cooperación en el que cada persona acepta a los otros y actúa en consecuencia, cediendo en aquello que el proceso de negociación le pide a fin de llegar a acuerdos comunes, los efectos del conflicto manejado sinérgicamente son satisfactorios, la cohesión del grupo usualmente se incrementa, después que los miembros alcanzan cada vez mayores grados de confianza mutua y de apertura, el producto del grupo llega a ser mejor y también se enriquece el proceso mismo del grupo. (1).

¿Por qué no podemos trabajar en equipo?

La sociedad no son los hombres, sino la unión de los hombres"

Barón de Montesquieu

Si hacemos una rápida revisión de los valores y principios establecidos por muchas empresas mexicanas (o que operan en México), encontraremos que la gran mayoría de ellas incluyen al trabajo en equipo como

uno de los más importantes. Se le puede definir de una u otra forma pero en esencial lo que se entiende por este concepto en nuestro medio laboral es la capacidad de las personas para alcanzar, junto con otras, los objetivos que conjuntamente han fijado, en un ambiente de confianza, respeto y colaboración.

Esto, sin duda, suena muy bien; de hecho, la misma estructura organizacional está diseñado (en teoría) para que el trabajo lo realicen grupos de personas, más que individuos aislados.

Sin embargo, cuando bajamos al terreno de los hechos nos encontramos con una realidad que dista mucho de parecerse al mundo abstracto de la filosofía y de la estructura. Ahí, donde las cosas se hacen todas las cosas, donde las conductas se manifiestan y las acciones prevalecen sobre las intenciones, el trabajo en equipo no aparece por ningún lado; por el contrario, encontramos que la gente es muy individualista y está poco dispuesto a compartir información, a apoyar a los demás, a coordinar sus esfuerzos con aquellos con quienes supuestamente tienen un objetivo común que lograr y sobre todo, a comunicarse de una manera abierta, es decir, a expresar claramente sus ideas y opiniones y a escuchar atentamente los de los otros.

¿A qué se debe este divorcio entre lo que se dice y se hace cuando se trata de trabajar en equipo? ¿Será acaso que los mexicanos estamos culturalmente condicionados a ver cada quien para su santo?

En lo personal no lo creo porque, si a cultura nos vamos, un buen número de investigaciones han apuntado precisamente hacia el descubriendo que más bien somos una sociedad gregaria, esto es orientado a lo colectivo, al grupo, a las relaciones, a la afiliación.

Algo muy diferente sucede en otras culturas por ejemplo, la norteamericana que son marcadamente individualista con toda una serie de valores relacionados con el éxito personal, el self-made man y el hombre solitario que en cualquiera de los ámbitos, desde el lejano oeste, hasta la gran corporación hace que las cosas cambien (o se mantengan según el caso).

Entonces, podemos preguntarnos, si estamos culturalmente orientados hacia lo social, a qué se debe nuestra incapacidad, o si queremos matizar la expresión, nuestra dificultad para trabajar en equipo? Una posible respuesta es que nuestra cultura organizacional, si bien toma su "materia prima" (incluyendo a las personas que trabajan en nuestras empresas) del entorno cultural en el que está inserto, también ha integrado muchos elementos de la escuela americana de administración, que hasta hace algunos años (hoy está cambiando radicalmente) todavía pregona las bondades de los hombres solitarios y de los "self-made men". Y por lo tanto basaba sus políticas, procedimientos, sistemas y hasta estructura en este modelo. Esto significaría que nos han enseñado a trabajar de una manera individualista en un contexto social gregario, de lo cual, entre paréntesis, se deriva el enorme peso que en nuestras organizaciones tienen las relaciones informales, dentro de las que las personas cubren plenamente sus necesidades de pertenencia y hasta de reconocimiento.

Siguiendo en esta línea de pensamiento, si pudiéramos aprovechar en nuestras empresas toda esa carga cultural gregaria que traen consigo y la canalizáramos hacia actividades productivas, nuestra capacidad para trabajar efectivamente en equipo se podría desarrollar más fácilmente y rápidamente que entre los mismos sajones, a los cuales se les dificulta más para sus altos índices de individualismo. ¿Cómo lograr esto? Venciendo tres de los principales obstáculos que el trabajo en equipo encuentra en nuestro medio laboral: la falta de conocimiento sobre lo que es un equipo, la carencia de habilidades para interactuar con otros y cumplir objetivos comunes, y la falta de un contexto organizacional adecuado para que se pueda trabajar en equipo.

Lo que no sabemos

Formar equipos de trabajo requiere de algo más que juntar a un conjunto de personas y bautizarla con ese nombre. Esto, que parece verdad de Perogrullo, se da con mucha frecuencia en nuestras empresas, como si la

gente, por el solo hecho de decirle que a partir de ahora pertenece a un equipo, pudiera transformarse y empezar o generar resultados con los demás.

Entonces lo primero que hay que hacer es saber y asegurarnos, de que las personas que lo integrarán sepan también lo que es un equipo. Este es un grupo de individuos que dependen unos de otros para alcanzar un objetivo conjuntamente establecido y aceptado, y que por lo tanto deben interactuar y coordinar sus actividades de una forma eficiente.

Si analizamos esta definición, varios elementos importantes saltan a la vista: en primer lugar, el equipo debe tener muy claro el objetivo último que debe cumplir, aquí para el cual se forma (dicho de otra manera, su Misión). Para sus integrantes tienen que llegar a un consenso al responder a cuatro preguntas básicas: ¿Qué tenemos que hacer?; ¿Para quién(es) lo tenemos que hacer?; ¿Cómo lo vamos a hacer?, y ¿Para qué lo vamos a hacer? Nuestra experiencia con grupos nos ha enseñado que este ejercicio resulta sumamente enriquecedor para el equipo, y constituye un punto de partida indispensable de la tarea a realizar.

En segundo lugar, para cumplir este objetivo como las personas mantienen relaciones de interdependencia lo que significa que si una de ellas deja de hacer la parte que le corresponde, el objetivo o no se alcanzará o se verá afectado negativamente. El trabajo en equipo no es entonces, un conjunto de actividades desconectadas, sino una suma de esfuerzos coordinados. En este sentido, es muy importante que cada uno de los miembros del equipo sepa bien cuál es el rol o papel que desempeñará en él, es decir, lo que se espera que haga y su contribución específica al logro del objetivo establecido.

En tercer lugar, la coordinación de esfuerzos requiere de una adecuada planeación, ejecución, control y evaluación de la que el equipo hace para llegar a su objetivo, y de una comunicación abierta, basada en la confianza y el respeto entre las personas. De lo anterior se desprende que no podremos fomentar el trabajo en equipo en nuestras organizaciones mientras no sepamos lo que éste es y sus implicaciones, mismas que veremos en los siguientes apartados.

Lo que no podemos

Conocer lo que es el trabajo en equipo es necesario, pero no suficiente, para poder realizarlo. Las personas tienen que desarrollar algunas habilidades básicas que permitan que los procesos sociales que se dan dentro de un grupo se optimicen y faciliten la consecución de la tarea.

Una de las más importantes es la de comunicación, que abarca una amplia gama de aspectos; entre ellos, destacan la capacidad para compartir información, para expresar abiertamente las ideas, opiniones, puntos de vista y hasta sentimientos (asertividad), para dar y recibir retroalimentación, para escuchar activamente y para ejercitar la crítica constructiva. No resulta difícil darnos cuenta de que en esta materia, los mexicanos tenemos mucho que aprender; nuestros patrones de relación interpersonal responden más bien a la ambigüedad, a una desconfianza básica en los demás, a una baja receptividad y empatía o a una marcada incapacidad para ser asertivos. Otra habilidad, estrechamente ligada a la anterior, es la del manejo del conflicto. Tenemos que partir de la premisa de que en un equipo de trabajo el conflicto no solo es inevitable, sino incluso necesario, por extraño que esto pueda parecer. Lo que sucede es que el conflicto que debe estimularse es el funcional, es decir, el que propicia una sana confrontación que genere ideas nuevas, alternativas diferentes, puntos de vista complementarios y razonamientos que permitan evaluar la viabilidad de una idea. Este tipo de conflictos

seguramente será interpretado en el sentido de que lo que verdaderamente se aprecia es la labor de los héroes solitarios, porque las medallas están hechas para ellos.

¿Queremos que se trabaje en equipo en nuestras empresas? Actuemos en consecuencia. No vaya o sucedernos lo que a aquellos personas que "buscan trabajo pidiendo o Dios no encontrado".

Conclusi3n

Sin lugar o dudas, el trabajo en equipo se perfila como uno de los grandes pilares de la organizaci3n del nuevo siglo. Lograr la sinergia (conjunci3n de esfuerzos para alcanzar resultados superiores a los que se obtendr3an trabajando de manera individual) implica necesariamente la aceptaci3n y aprovechamiento de las diferencias. La riqueza de las organizaciones descansa en gran medida en la riqueza de su gente, y 3sta s3lo se podr3 explotar en un clima de apertura y de constante cuestionamiento.

Las empresas mexicanas tienen, sin lugar o dudas, extensas vetas de creatividad que no se han tocado por diversas razones. Una forma de hacer que esto salga a la superficie es a trav3s de un aut3ntico trabajo en equipo que optimice el potencial de las personas, permiti3ndoles confrontar sus diferencias y encontrar nuevos y mejores alternativas de acci3n.

Si sabemos lo que es el trabajo en equipo, desarrollamos las habilidades apropiadas para realizarlo efectivamente y creamos la infraestructura organizacional que demanda para su buen funcionamiento, habremos superado uno de los obst3culos m3s fuertes para la competitividad de la empresa mexicana, la incapacidad de lograr que el todo sea mayor la suma de sus partes.

La persona, motor del cambio

Las cosas no cambian; cambiamos nosotros"

Henry D. Thoreau

Ahora que la palabra cambio se ha vuelto un lugar com3n en todos los 3mbitos de la vida nacional, es conveniente hacer algunas reflexiones alrededor del concepto y de c3mo llevar a cabo este proceso en las organizaciones para que cumpla los objetivos que se persiguen con 3l. Se habla mucho de la necesidad de cambiar a nuestras organizaciones para hacerlas m3s flexibles, m3s participativas, m3s orientadas al cliente, m3s eficientes y productivas, m3s innovadoras, m3s r3pidas en su respuesta a las demandas del entorno y, en s3ntesis, m3s competitivas. Esto es cierto, sin lugar a dudas.

La pregunta que se plantean al respecto los convencidos de que esto tiene que suceder es la de por donde hay que iniciar el esfuerzo" Si hablamos de transformaciones mayores como las descritas anteriormente, no cabe duda de que la respuesta es: en la gente. La cultura de una organizaci3n est3 en los valores y creencias que determinan el comportamiento de las personas que lo integran. Entonces, si se pretende que la organizaci3n cambie, hay que lograr que ese cambio se de previamente en sus colaboradores. Pong3moslo de esto manera: si quiero que mi organizaci3n sea m3s proactiva y menos reactiva, primero tengo que hacer que la gente lo sea; si quiero que en mi organizaci3n se trabaje m3s en equipo y menos individualmente, tengo que desarrollar en las personas las habilidades que les permitan hacerla; si quiero una organizaci3n menos centralizada en la toma de decisiones, antes tengo que cambiar el perfil de los jefes y de los subordinados, para que los primeros conf3en m3s en los segundos y 3stos a su vez tengan los recursos para decidir correctamente

El cambio organizacional tiene que partir de y sustentarse en el cambio individual. El fracaso de un gran n3mero de intentos de transformaci3n se debe en buena medida a que se pens3 err3neamente que la organizaci3n es un ente separado de sus integrantes, cuando son ellos los que le dan su sello distintivo, para bien o para mal, un ejemplo de esto lo encontramos en los intentos fallidos por hacer reingenier3a, ya que se atac3 a fondo la parte estructural del trabajo y se descuidaron sus implicaciones humanas, las personas primero aceptamos la necesidad del cambio, y despu3s hacemos una reconceptualizaci3n de la realidad, es decir, vemos las cosas de una manera diferente y contemplamos soluciones a alternativas que antes no hubi3ramos aceptado; esto da pie a un cambio conductual en el sentido en el que consideramos adecuado actuar ante la nueva situaci3n.

Siguiendo este orden de ideas, los impulsores del cambio en la organización deben, una vez que han determinado con claridad hacia dónde tiene que ir este y cómo se va a llegar allí-, convencer a los demás de que es necesario hacerla "descongelar", dirá Kurt Lewin. Obtener su apoyo y emprender un proceso reeducativo, cuyo objetivo es proporcionarles los elementos que les faciliten cambiar sus programas mentales (para usar ahora el término de Hofstede y desarrollar las habilidades requeridas para que el cambio se pueda dar y genere los conductos deseados, este proceso demanda también de un conocimiento amplio del grado actual en el que los colaboradores de la organización cuentan con el perfil que se está buscando, ya que las acciones reeducativas se planean partiendo de dicha base. A mayor distancia entre el ser y el deber ser, mayor el esfuerzo a emprender en materia de educación (y por lo tanto, mayor el tiempo que el cambio tomará). Conocer aquello que hace que las personas nos decidamos a cambiar, así como lo que nos hace resistirnos al cambio es muy importante para que las organizaciones puedan implantar exitosamente las transformaciones que les permitan enfrentar con éxito sus retos. Por eso, a continuación abordaremos el tema de la resistencia al cambio, a la luz de lo que se ha investigado al respecto y de nuestro propio experiencia en diferentes empresas.

Comunicar el cambio

Es tan difícil decir la verdad como ocultarla

Baltasar Gracián

Cuando nos preguntamos por qué fallan los esfuerzos de cambio organizacional encontramos causas muy variadas, como las que analizamos en el apartado anterior. Una de ellas tiene que ver con una deficiente comunicación, de manera que la gente no entiende lo que está pasando ni cuenta con señales claras en relación a qué hacer y hacia dónde dirigir sus esfuerzos.

Como ya señalamos en otro lugar, hay una ley que invariablemente se cumple en las organizaciones en materia de comunicación: no existen vacíos informativos. Cuando fallan los canales institucionales entra la red informal.

Para evitar los grandes problemas que se pueden generar en la empresa como consecuencia de un mal manejo de la comunicación, sobre todo en procesos de cambio en los que requerimos del compromiso y apoyo de los colaboradores, podemos llevar a cabo algunas acciones, de las que hablaremos a continuación.

Antes que nada, hay que decir siempre la verdad. Es muy común que las organizaciones distorsionen la información porque consideran que es peligroso que la gente lo conozca, o que podrá desmoralizar y crear incertidumbre.

Lo curioso es que la mayoría de las veces esa información ya es del dominio público, pero además está aderezada con elementos que se le han añadido en su recorrido por la red informal.

No se puede negar que hay casos que en un momento dado no conviene que se sepan pero mantenerlos ocultos hasta que llegue el momento de sacarlos a la luz no es lo mismo que mentir. Cuando las personas descubren el engaño, lo que termina por suceder tarde o temprano, se pierde una de las bases más importantes del buen funcionamiento de una empresa: la confianza.

En un proceso de cambio es fundamental que la organización proporcione información suficiente, confiable y oportuna, de manera que sus colaboradores entiendan lo que está pasando, apoyen las acciones emprendidas y hagan lo que se espera de ellos.

Generalmente, cuando pensamos en canales nos vienen a la cabeza los tradicionales, como son revistas, tableros de avisos, boletines, videos y ahora el Internet. Sin restarles importancia, hay una que en un proceso

de cambio se vuelve crítica, y al que descuidamos con frecuencia: el líder, tanto formal como informal.

A este último, que es el que no tiene una posición de mando pero sí una gran influencia en determinados grupos, necesitamos convertirlo en nuestro aliado para que apoye las acciones de mejora emprendidas por la organización.

Con los líderes formales o jefes tenemos que ser especialmente cuidadosos, porque ellos pueden marcar la diferencia entre un proceso de cambio exitoso y uno fracasado. Si los hacemos conscientes de su responsabilidad como comunicadores y les proporcionamos la información que debe bajar hacia los otros niveles, estaremos reproduciendo las condiciones que se dan en las redes informales, pero con líderes formales y con información oficial. En otras palabras, utilizaremos lo mejor de ambos mundos.

Por último, hay que propiciar una comunicación multidireccional que permita que las opiniones, inquietudes, dudas, sugerencias y en suma todo lo que las personas quieran expresar, encuentre un cauce adecuado y una respuesta. En un proceso de cambio, lo mejor que podemos hacer es escuchar para que la información que proporcionemos no sólo sea lo que a la organización le interesa difundir, sino también la que lo gente quiere conocer.

Información y resistencia al cambio

"El conocimiento es el acceso a lo desconocido"

Georges Bataille

Los procesos de cambio en general, y específicamente los que se dan en las organizaciones, generan en las personas diversas reacciones que, si las analizamos a fondo, resultan perfectamente comprensibles: angustia, tensión, temor, incertidumbre, añoranza por el pasado, son sólo algunas de ellas. La mayoría de los seres humanos preferimos que las cosas se den con un margen de predecibilidad tan amplio como sea posible, de modo que no perdamos el control de la situación.

Las consecuencias que se derivan de estas respuestas al cambio afectan no sólo a los individuos, sino también al clima laboral de la empresa, sobre todo porque propician el surgimiento de conflictos interpersonales e intergrupales, baja la productividad al desviarse la atención del trabajo a la situación que se vive, y proliferan los rumores. En situaciones de cambio y de crisis se aplico más que nunca la ley que dice que todo vacío de información será llenado, de una u otra forma, por una u otra fuente.

Con todo lo anterior, no debe sorprendernos que los procesos de cambio, o algunos cambios concretos, encuentren una resistencia que puede ir de la simple indiferencia y apatía a la adopción de medidas tendientes a boicotearlos. El nivel de resistencia que se dará; dependerá, por un lado, de la magnitud de la transformación que se pretende llevar a cabo y, por otro, del grado de incertidumbre que provoque. A su vez, esta última está relacionada con la información disponible: a menor información, mayor incertidumbre.

Esto nos lleva a la conclusión de que una forma de reducir la resistencia es proporcionar información completa, confiable y oportuna que le dé a la gente una idea clara acerca de lo que está pasando, de lo que se va a hacer, de las razones para hacerlo y de lo que se espera de ello. He tenido la oportunidad de participar en algunos procesos, y de tener conocimiento de otros, en los que una política de apertura en la información por parte de la empresa ha dado resultados más que satisfactorios en la actitud de los colaboradores hacia el cambio y hacia la misma empresa.

Sin embargo, un buen número de organizaciones hace exactamente lo contrario cuando emprende acciones de transformación: oculta, distorsiona o manipula la información, bajo el supuesto de que así disminuirán las tensiones propias del proceso.

Es importante que la información que la empresa proporciona a su personal incluya no solamente los beneficios esperados del cambio, sino también los costos y sacrificios, la "cuota" que hay que pagar por alcanzar el estado deseado. Es muy común que los costos se oculten y se resalten los beneficios, con lo que la gente, cuando irremediablemente llegan los costos, piensa que se le mintió y aumenta su resistencia. De esta forma, se genera el "efecto boomerang", pegándole al que lo arrojó cuando regrese.

Si las personas cuentan con los elementos que les permiten conocer lo que está sucediendo y lo que sucederá en la organización y consideran que está jugando limpio, por más difíciles que sean las decisiones que se están tomando, es muy probable que apliquen la ley de la reciprocidad y, además de entender la situación, la apoyen y contribuyan a que el proceso sea menos duro para todos.

La falta de información es una de las principales razones por las que la gente se resiste al cambio, aunque no la única. En el siguiente apartado hablaremos de algunas más, también importantes, sobre las cuales las organizaciones deben actuar: la falta de participación, el temor a que el cambio rebase las propias habilidades y capacidad de adaptación, la aversión al riesgo, el apego a los hábitos y rutinas y la presión social.

CULTURA Y CAMBIO CULTURAL EN LA ORGANIZACIÓN

La cultura organizacional.

Todas las culturas, de un modo u otro reflejan necesidades humanas comunes

Bronislaw

Hace apenas dos décadas surgió entre los investigadores el interés por el estudio de la cultura organizacional, que se hizo mucho más evidente ya entrados los noventa. Con el tiempo, este interés pasó del ámbito académico al de la práctica, y un número cada vez mayor de organizaciones emprendió procesos encaminados a definir, o redefinir, sus elementos básicos de cultura y a convertirlos en conductas concretas y observables.

Se han dado muchas definiciones de cultura organizacional, aunque, en términos generales, se pueden distinguir algunos elementos en común: la cultura es aprendida, tiene que ver con la forma como interpretamos la realidad en un grupo o sociedad determinados y genera pautas de conducta.

Partiendo de los elementos descritos, llamamos cultura organizacional al conjunto de creencias y de valores compartidos que proporcionan un marco común de referencia, a partir del cual las personas que pertenecen a una organización tienen una concepción más o menos homogénea de la realidad, y por lo tanto un patrón similar de comportamientos ante situaciones específicas.

Algunos autores han definido a la cultura como la manera en que se hacen las cosas en una organización. Creemos que esto es inexacto; cultura sería, más bien, lo que determina la manera como se hacen las cosas, es decir, los valores y creencias que prevalecen en ella.

Las creencias son las ideas básicas que se comporten en la organización acerca de lo que se debe hacer, y de la manera de hacerlo, para satisfacer sus necesidades y las de sus diferentes públicas, tanto internas como externas.

Juntas constituyen el gran marco de referencia a partir del cual las personas dan significado a la realidad organizacional. Así, cuando se habla de conceptos como cliente, productos, calidad y servicio, competencia, resultados, toma de decisiones, trabajo en equipo y compromiso, hay coincidencia en la forma de interpretarlas; para decirlo de otra forma, el sistema de creencias organizacionales posibilita hablar un

lenguaje común al crear una serie de significados compartidos.

Los valores son los principios fundamentales que rigen el comportamiento de las personas; definen lo que es importante para la organización y proporcionan criterios para decidir y actuar correctamente. En otro apartado (la definición de los valores organizacionales) trataremos un poco más a fondo este tema.

Los valores y creencias se manifiestan de muchas maneras, a las que podemos agrupar en cuatro grandes categorías:

a) Simbólicas: incluyen lo filosófico de la organización (la forma como ha definido y expresado su misión, su visión y sus valores), el aparato simbólico con el que cuenta (logotipo, colores institucionales, tipografía y elementos gráficos, entre otros elementos) y su mitología (héroes y villanos, leyendas, gestos y hazañas).

b) Conductuales: comprenden el lenguaje (la forma de decir las cosas en la organización), las diferentes categorías del comportamiento no verbal, los rituales (conductas altamente cargadas de significado), y las diferentes formas de interacción que se dan dentro de la organización (vertical y horizontal) y entre ésta y sus públicos externos.

c) Estructurales: están integradas por las políticas y procedimientos, las normas, el sistema de estatus interno (a quiénes se reconoce, se recompensa y se promueve) y la estructura del poder (liderazgo formal e informal, grado de centralización o de participación en la toma de decisiones) que rigen en la organización.

d) Materiales: incluyen la tecnología, las instalaciones, el mobiliario y el equipo con los que cuenta la organización.

Como puede apreciarse, todo lo que hace la organización está relacionado con su cultura. Al observar y estudiar la manera como se manifiestan los valores y las creencias, podremos conocerlos con mayor exactitud. Por esta razón, las manifestaciones culturales son a la vez categorías de análisis a través de las cuales se puede llevar a cabo el diagnóstico cultural.

Por otro lado, cuando la organización quiere reforzar o cambiar su cultura, debe cuidar que cada una de las manifestaciones sea congruente con los valores deseados, pues de lo contrario habrá un divorcio entre la cultura ideal (la que se pretende tener) y la real (lo que reflejan las manifestaciones culturales), situación que resulto mucho más común de lo que pudiera pensarse, generando confusión y pérdida de credibilidad hacia la organización entre sus integrantes.

La propuesta que aquí se ha presentado pretende ser sólo un punto de partida para enriquecer un tema sobre el cual los comunicadores tenemos todavía mucho por discutir y aportar. En la medida en que contribuyamos a su mejor comprensión y sobre todo, en que diseñemos y apliquemos las estrategias y herramientas que permitan a las organizaciones para las que trabajamos a manejar las crisis con más eficiencia y oportunidad, estaremos cumpliendo con una importante función: ayudar a la planta productiva de nuestro país a ser más sensible, flexible y creativa en un mundo que se transforma velozmente.

Beneficios de los procesos de cambio cultural.

La definición e implantación de la misión, visión, valores y principios es importante porque estos elementos de cultura:

1. Son un factor clave de identificación de la gente con su organización;

2. Permiten a la organizaci3n responder a las demandas que le plantea su entorno;
3. Facilitan la integraci3n y la comunicaci3n;
4. Propician una percepci3n homog3nea de las cosas;
5. Crean un sentido de pertenencia a la organizaci3n;
6. Producen pautas y normas de comportamiento;
7. Orientan las decisiones;
8. Definen lo que es importante;
9. Determinan la forma como deben hacerse las cosas;
10. Hacen que las acciones se coordinen para alcanzar el objetivo como que se persigue;
11. Evitan que la empresa se "pierda" en la operaci3n cotidiana;
12. Facilitan la administraci3n de Recursos Humanos en aspectos tan relevantes como la selecci3n, la evaluaci3n del desempe±o, los reconocimientos e incentivos y la capacitaci3n.

Hay que resaltar el hecho de que, de acuerdo con esta definici3n, las crisis no siempre ni necesariamente se refieren a algo negativo o amenazante, sino a un cambio que podr3a representar una oportunidad si se le sabe aprovechar. Por ejemplo, si una empresa experimenta una demanda inesperada de sus productos y no cuenta con la capacidad instalada necesaria para proveer a sus clientes en la cantidad y/o con la oportunidad requeridos, est3 ante una crisis.

Por otro lado, toda crisis se da en un momento determinado en el que es necesaria tomar una decisi3n. Es interesante ver que el t3rmino tiene su origen en la palabra griega "kr3sis", que significa "decisi3n" o "juicio", que son conceptos "neutros", sin la connotaci3n negativa que solemos darle a las crisis.

Sturges concibe la crisis como un suceso inusual que es valorado alto en por lo menos una de tres variables: Importancia, Proximidad e Incertidumbre. Esta quiere decir que las personas u organizaciones que enfrentan una situaci3n poco com3n la conciben como algo que podr3a tener un fuerte impacto sobre ellas, como algo que las afecta directamente y como algo sobre lo que se tiene poca informaci3n referente a lo que va a suceder o a sus posibles consecuencias.

Por esta raz3n, adem3s de su car3cter objetivo, toda crisis es percibida subjetivamente, y de esa percepci3n depender3 en mucho la manera como se le enfrente. Veremos que esto es especialmente relevante cuando consideremos el papel que la cultura organizacional y la comunicaci3n desempe±ada en el manejo de crisis.

El papel de la cultura y la comunicaci3n en las crisis organizacionales.

"Con el tiempo, es mejor una verdad dolorosa que una mentira 3til".

Thomas Monn

La palabra "crisis" es, sin duda, una de las m3s utilizadas hoy en d3a en la jerga organizacional (e incluso en el lenguaje cotidiano), y no es para menos: las empresas han venido enfrentando desde hace a±os

situaciones nuevas y, por lo tanto, desconocidas, que demandan una capacidad de respuesta que no siempre se tienen porque las soluciones que están a la mano corresponden muchas veces a problemas del pasado.

Los continuos cambios en el entorno de los negocios plantean a las organizaciones retos que requieren de una gran sensibilidad, flexibilidad y creatividad para superarlos de una manera exitosa.

Por esta razón, cada vez que se presentan circunstancias ante las cuales se ponen a prueba los "reflejos" organizacionales, se habla de crisis. Sin embargo, a menudo este término no se comprende bien, lo que hace que las acciones emprendidas para afrontar la situación no sean las más adecuadas.

Empezaremos entonces por definir el concepto, para pasar posteriormente al análisis del papel que la cultura organizacional juega en la forma como, se encaran las crisis, y de las estrategias de comunicación que pueden ser aplicadas para su manejo.

¿Qué es una crisis?

El Diccionario de La Real Academia de la Lengua Española nos da la siguiente definición de crisis: "Mutación considerable que acaece en una enfermedad, ya sea para mejorarse, ya para agravarse el enfermo (...) Por extensión, momento decisivo de un negocio, grave y de consecuencias importantes".

¿Cómo cambiar la cultura?

*"Las transiciones precipitadas no son sino transiciones aparentes,
nunca progresos reales"*

Giacomo Leopardi

Desde que el tema de la cultura organizacional empezó a sonar fuerte en la jerga administrativa, muchas empresas hablan del "cambio cultural" sin que sepan bien que es eso, y mucho menos cómo se puede llevar a cabo.

Para precisar el término, hay que considerar en primer lugar que no todo cambio es un cambio cultural; este último necesariamente implica tocar la esencia misma de la organización, es decir, el conjunto de creencias y valores que dan origen al comportamiento de la gente. Dicho de otra forma, el cambio cultural se produce como resultado de un replanteamiento de la realidad organizacional y de los aspectos a los que tradicionalmente se les ha dado importancia.

El primer paso para transformar, ajustar o reorientar la cultura de una empresa es definir con claridad cómo deberá ser ésta si se pretende que sobreviva y se desarrolle en un entorno turbulento como el actual. Dicha definición abarca la misión, la visión y los valores, así como las conductas específicas a través de las cuales se manifiestan estos últimos.

Una vez determinada la cultura meta (también llamada ideal o deseada), hay que compararla con la real es decir, con lo que prevalece actualmente en la organización, para detectar las brechas existentes entre ambos y tener una idea de la magnitud del cambio que se requerirá. Esto puede hacerse de tres formas: recurriendo al conocimiento que se tiene de la organización, observando de manera estructurada lo que sucede en ella, o preguntando directamente a los colaboradores (a través de una encuesta, de entrevistas y/o de sesiones grupales); qué tanto consideran que lo que establece la cultura ideal es congruente con lo que se da en la vida cotidiana de la organización. Este último método nos reflejará, más que la cultura real en sí, cómo es percibido por la gente.

Saber cuántas veces tanto difieren las culturas ideal y actual, nos llevará a planear la estrategia para lograr lo más difícil del proceso que es hacer realidad lo que se ha definido en papel. La estrategia, cualquiera que sea, debe contemplar tres tipos de acciones: comunicativas, educativas y de alineación.

La comunicación implica difundir ampliamente la cultura deseada, de manera que todos los integrantes de la organización la conozcan, la acepten y se comprometan a hacerla realidad. Los medios que se pueden utilizar son muchos y muy variados, aunque sin duda el más importante es el ejemplo que los líderes den con su propio comportamiento.

Es necesario considerar dos factores más si queremos asegurar el éxito del proceso. Por un lado, hay que hacer un gran esfuerzo en materia educativa. El cambio cultural se da en las personas, por lo que forzosamente hay que trabajar con y en ellos para que, primero, replanteen sus creencias y valores en el sentido en que lo hace la empresa y, segundo, desarrollen las habilidades que el proceso de cambio les demandará.

Esta labor no es fácil ni se logran resultados en el corto plazo, pero sin ella ningún proceso de cambio podrá llamarse cultural.

Por otro lado, algo que con mucha frecuencia olvidan las organizaciones en sus procesos de cambio de cultura es cuidar que sus políticas, procedimientos, sistemas de trabajo, productos y servicios sean congruentes con la cultura meta. De nada sirven la comunicación y la educación si la manera como se opera en la organización no es compatible con, o incluso contradice lo que se debería hacer.

El cambio cultural no debe ser tomado a la ligera, ni se puede pretender llevarla o cabo demasiado rápido. Caer en el síndrome de la "next monday organization" (querer una nueva cultura para la semana que entra) es condenar el esfuerzo al fracaso. Hay que planear con mucho cuidado los pasos a seguir, considerar todos los elementos que entran en juego en el proceso y tener un seguimiento cercano para detectar, y en su caso corregir de inmediato las desviaciones y problemas que se presenten.