



CAMBIO DE TRABAJO: ¿CÓMO ADAPTARSE A UNA NUEVA CULTURA ORGANIZACIONAL?

Las organizaciones son la base económica de la sociedad, debido a que éstas proporcionan empleo, generan bienes y servicios con el fin de satisfacer las necesidades más urgentes de una comunidad, de las familias, un sector.

Al analizar el comportamiento de las organizaciones, no podemos negarnos a aceptar que estas se encuentran en un medio turbulento donde la única constante es el cambio, la adaptación a los vaivenes que se van presentando, las cuales necesariamente nos lleva a transformaciones a nivel interno para poder adaptarnos y aguantar dichos cambios.

Al observar la apertura de mercados tanto a nivel nacional como internacional, estaríamos hablando de uno de los pilares más importantes que de alguna manera “obliga” a que las empresas se adapten a las nuevas condiciones competitivas para poder sobrevivir. Sumado a lo anterior, tenemos la importancia de la planificación estratégica dentro de las empresas, lo que implica la necesidad de ajustar la organización a la estrategia señalada por la dirección de la empresa y aún por el medio externo, para el cual debemos tener muy claros conceptos como: la visión, la misión, los valores, etc., temas sobre los cuales todos los trabajadores deben conocer e identificarse.

La cultura entonces constituye la base del funcionamiento organizacional, es la fuente invisible donde la estrategia, estructura y sistemas adquieren su energía. El éxito de los proyectos de transformación depende del talento y de la aptitud de la gerencia para producir el cambio en la cultura motriz de la empresa, a tiempo, y en concordancia con las estrategias, las estructuras y los sistemas formales de gerencia.

Siendo la Cultura Organizacional inmersa en las personas, siempre estar expuesta a todo tipo de presiones, ya que forma parte de la Organización y de las variables que en esta se presenten: cambios tecnológicos, reestructuraciones internas, cambio de procesos administrativos, formas diferentes de competir, exigencias en cuanto a competencias en su personal, etc. Todo esto nos lleva a pensar sobre la necesidad de estar analizando nuestra cultura y cómo vamos a responder con ella a las exigencias del entorno. Nos encontramos con una condición importante, el cambio en las empresas, el tratar de transformar su cultura no es un proceso fácil, es algo complejo ya que estamos trabajando con personas, y estas siempre van a sentir amenazado su entorno, e inicialmente no van a entender este proceso como algo natural.

El proceso de cambio abarca todas las actividades dirigidas a ayudar a la organización para que adopte exitosamente nuevas actitudes, nuevas tecnologías y nuevas formas de hacer negocios. La administración efectiva del cambio, permite la transformación de la estrategia, los procesos, la tecnología y las personas para reorientar la organización al logro de sus objetivos, maximizar su desempeño y asegurar el mejoramiento continuo en un ambiente de negocios siempre cambiante.

Se pretende dar algunos lineamientos que aunque teóricos, se han planteado por estudiosos y grandes escritores, que podrán servir de guía a las empresas al momento de tomar una decisión: en primer lugar se explicará sobre la Organización, su importancia y su relación con la cultura; en segundo lugar habrá una explicación clara sobre la definición de Cultura y como está interviene en las Organizaciones como Cultura de la Organización, luego se trabajo el tema de cambio organizacional y los aspectos que generan resistencia y por último, se plantean algunas conclusiones sobre el tema que de alguna manera pueden ayudar para enfrentar procesos de transformación en forma acertada.

Cuando empiezas a trabajar en una nueva organización, tienes un período corto para adaptarte a su cultura. Los primeros días hay que avanzar con cuidado y al mismo tiempo, hacerlo rápido. Para que el candidato una vez contratado no se tope con un ambiente laboral que no apruebe o en el que no se adapte, generalmente las empresas de headhunting se entrevistan con los gerentes y visitan las oficinas, de forma de complementar el perfil que les llega en primera instancia. Esto permite saber qué otras habilidades debe tener el prospecto.

¿POR QUÉ ES IMPORTANTE CAMBIAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL?

Todas las empresas y los negocios evolucionan y con ellos su personal. Para adaptarse a los cambios, llega un momento en el que es impredecible realizar reformas en la cultura organizacional de la compañía de adentro para afuera.

La motivación principal son los resultados. La justificación de los costos, (financieros y emocionales) al momento de cambiar la cultura organizacional, es mantener a la empresa “viva” adaptándose a la coyuntura de donde se desarrolla. Evaluar los desafíos del entorno y detectar la necesidad de cambiar para adaptarse.

Replantear estratégicamente la cultura organizacional de una empresa es fundamental. Ya no se puede dejar al azar la cultura de una compañía. En la actualidad, las herramientas permiten construir a la medida, un manual de actitudes, actividades y valores que deben poseer los empleados de una organización.

Sabemos lo que se siente cuando empiezas a trabajar para nueva una organización. No sabemos las cosas fundamentales, como dónde está el baño o a quién hay que pedirle qué cosas y se cuenta con un período de tiempo limitado para adaptarse a la cultura de la institución. Algunos dicen que, si en 90 días no lograste moverte como pez en el agua, no lo lograrás jamás. Y conozco a muchas personas con talento que han tropezado en su nueva compañía porque no pudieron leer las entre líneas culturales. Esto sucede porque la mayoría de las organizaciones no explican con claridad las reglas culturales a los recién llegados y las nuevas contrataciones están tan centradas en el trabajo. No obstante, es importante abrir los ojos y entender ya que la cultura organizacional es la personalidad del lugar donde trabajamos. Los problemas empiezan cuando se pasa por alto la profunda influencia de las reglas no escritas. Sin embargo, su comprensión juega un papel importante en el éxito inicial. Por lo tanto, es un tema que requiere atención.

CINCO ESTRATEGIAS QUE PUEDEN SER EVIDENTES PERO QUE TENDEMOS A OLVIDAR FÁCILMENTE EN UNA NUEVA CULTURA ORGANIZACIONAL:

1. Relaciones:

Cada empresa tiene una forma particular sobre cómo se cultivan las relaciones, en cuánto valoran la colaboración y en el tiempo se requiere para realizar el trabajo y tomar decisiones importantes. En algunas organizaciones, la única forma de influir en los demás es pasar tiempo con ellos en persona. En otros, se prefiere enviar por correo electrónico, enviar mensajes de texto y videoconferencias en lugar de reuniones en persona. Hay que observar dónde y cómo trabajan sus colegas y las formas en que toman decisiones, si el ambiente es seco o amigable, si es distante y formal o cálido y casual.

2. Comunicación:

Los primeros días en un nuevo trabajo, hay que fijarse en cómo las personas tienden a comunicarse entre ellos. Si lo hacen a través de canales formales, como las reuniones que siempre se establecen con anticipación, y para las cuales todos vienen bien preparados o si los individuos se comunican espontáneamente con poca o ninguna documentación. Hoy las estructuras jerárquicas varían desde la

rigidez propuesta por Max Weber hasta la flexibilidad de organizaciones muy achatadas. Es muy relevante comenzar preguntándole al jefe cuáles son las expectativas. Los asistentes personales y los compañeros de equipo son otras buenas fuentes de información. La posición jerárquica a menudo determina cuándo y dónde es aceptable comunicarse.

3. Toma De Decisiones:

La forma en que las empresas toman decisiones también varía de manera importante. Algunas empresas toman decisiones en tiempo real en reuniones formales, mientras que otras tienden a finalizar las decisiones fuera de las juntas. Incluso, si las reuniones formales son la norma, se puede descubrir que las decisiones reales se toman en la estación de café, en el pasillo o durante el almuerzo. Hay que estar atento a si las decisiones tomadas se implementan. Si se ve a personas que aceptan una serie de acciones en una reunión y luego se nota que después suceden otras cosas, eso sugiere que hay mecanismos fuertes de toma de decisiones informales en juego que se deberán descubrir.

4. Perspectivas Individuales Contra Grupales:

Algunos consideran que el trabajo es en gran parte producto de individuos, mientras que en otros es producto de una orientación colaborativa. Si una organización es muy individualista en su enfoque, generalmente apoyará una mentalidad de héroe que reconozca al individuo ambicioso. Las recompensas a menudo se basan individualmente, y la gestión del rendimiento tiende a basarse en calificaciones individuales donde la contribución única de cada uno se justifica para sus compañeros. Las organizaciones centradas en grupos proporcionan una red de seguridad más en la que los riesgos y las recompensas se comparten, pero puede ser más difícil destacarse como individuo y diferenciarse. Estas organizaciones tienden a ser más planas y más centradas en metas y resultados compartidos.

5. Agentes De Cambio:

La orientación al cambio es un factor cultural clave que puede tener un impacto profundo. La mayoría de los lugares son resistentes a los nuevos elementos empeñados en el cambio. Sin embargo, muchos talentos son traídos del exterior para agitar las cosas y desafiar el statu quo. Desafortunadamente, lo que les sucede a muchas de estas personas es que fallan, malinterpretaron las claves culturales sobre cuán disruptivas deberían ser sus intervenciones en comparación con lo que les habían dicho o no construyeron las relaciones de apoyo necesarias para respaldarlas en las decisiones clave. O bien, pasa todo lo mencionado, generando una bomba que estalla entre las manos debido a que no recibieron el consejo de incorporación adecuado, si es que lo recibieron, subestimaron los límites culturales en los que tendrían que trabajar. Entonces, el desafío para cualquier persona que se incorpora a un nuevo lugar de trabajo es determinar qué puede desafiar en la cultura y cuándo debe hacerlo.

El desafío es interesante ya que los primeros días hay que avanzar con cuidado y al mismo tiempo, hay que hacerlo rápido. Lo más importante es tener en cuenta

que los logros del pasado y las glorias en otras empresas no sirven de mucho ya que no sirven de referente para actuar fuera de las normas de la cultura actual.

La mayoría de las organizaciones contrata para explotar las experiencias pasadas, pero el éxito futuro estará determinado por el impacto en el nuevo entorno, y dependiendo de qué tan bien se entienda y trabaje dentro de su nueva cultura, su impacto puede amplificarse o descarrilarse.

Por lo tanto, los primeros días, lo importante es observar y aprender. Cada organización, como cada persona, tiene su personalidad y una forma específica de hacer las cosas. Mientras más rápido entendamos, más seguro será el avance y poco a poco se ganará agilidad de movimiento en un lugar nuevo.

CUANDO NO CAMBIAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE TU EMPRESA:

- *Cuando se ha decidido empezar el proceso por una moda pasajera.*
- *Cuando el líder de la compañía no ha desarrollado la suficiente autoridad moral para invitar al cambio.*
- *Cuando el equipo de gerencia no está comprometido a ser coherente con el cambio y practicar los valores que proponen para todo el personal.*
- *Cuando no se ha realizado un presupuesto real de las necesidades económicas, humanas y de tiempo que implicaría el cambio.*
- *Cuando no se ha nombrado un vocero o representante del cambio que presione para que este proceso no se abandone a medias.*