

¡CUANDO EL TRABAJO DEJA DE ENCANTARNOS!



Marco A. Fernández Navarrete
Persona

“No es para satisfacer la vanidad o lograr objetivos particulares a toda costa. Ser líder no es una cuestión de ‘hacer’, sino una cuestión de ‘ser’.”

En los años que llevo trabajando en el mundo de la consultoría, he podido conocer distintas realidades organizacionales públicas y privadas. En ambos tipos de organizaciones pareciera ser que tanto directivos como trabajadores y/o profesionales desearan que su empresa o institución fuera distinta a como se les presenta en un momento determinado. Indagando un poco más en la base de ese discurso nos encontramos con que, en ausencia la gente quiere que las cosas ocurran y se hagan de otra manera, más transparente, más honesta y con un sentido de atención especial en las personas que allí trabajan. Cuando de esto se trata estamos frente al tema de la cultura organizacional de la empresa, expresada como patrones de comportamiento de las personas que determinan la manera en que nos relacionamos y convivimos laboralmente, pudiendo manifestarse como conductas o actitudes negativas o positivas, cuyos determinantes no se encuentran formalizados ni normados en ningún documento oficial de la organización. Todo grupo humano forma una cultura propia: hay reglas, costumbres, ritos, ceremonias, señales, valores, principios, creencias y particulares modalidades de actuación que conforman el “virtus” o identidad de la organización. Sobre esta base se conforma de manera dinámica la cultura de la empresa determinando de facto y de manera tácita el sentir de las personas que trabajan en ella, además del estado de armonía, intensidad y energía en el desempeño de sus labores cotidianas.

¿Es posible modificar la cultura de una organización?, personalmente pienso que sí, pero diseñando acciones formativas, más allá de los métodos tradicionales de capacitación, con énfasis en aprendizajes transformacionales de las personas, esto es, aprendizajes de segundo y tercer orden que redunden en nuevos hábitos o formas de actuar de los trabajadores emergiendo un desarrollo moral de conciencia de calidad del individuo, más que, un actuar condicionado a la sanción o el incentivo.

¿Qué efecto tiene el liderazgo sobre un cambio cultural?; algunos tips de referencia:

- La empresa o institución debe formalizar y explicitar su política de liderazgo a todos los niveles de la organización, teniendo en consideración lograr que las cosas sucedan a través de los demás, en armonía con el bien común y con el de uno mismo.

- Los preceptos que definen la política de liderazgo de la organización deben formar parte del sistema de gestión del desempeño de los líderes en los distintos niveles jerárquicos (incluye evaluación del desempeño).
- Los trabajadores de la organización, independiente de su jerarquía, deben tener claridad de los factores que determinan su identidad personal en el contexto laboral. Solo desde aquí es posible estructurar la “valencia” o nivel de realización personal con el trabajo, como factor clave de la motivación de las personas.
- “Las empresas quedan y las personas pasan”; son las organizaciones las que deben organizar, sistematizar y comunicar sus políticas y procedimientos con el máximo de detalle y obviedad, garantizando la comprensión por todos y cada uno de sus trabajadores.
- Cada equipo de proceso debe definir con claridad sus principios relacionales, sin perder de vista los valores de la organización y objetivos estratégicos de la misma.
- Cada equipo de proceso debe reflexionar, consensuar y explicitar el concepto de “conciencia de calidad en el puesto de trabajo”, más allá de los estándares y procedimientos establecidos por la organización.
- Los equipos de procesos deben estar familiarizados con herramientas que les permitan enfrentar los momentos de mayor tensión laboral en trabajos bajo presión, gestionando sus conflictos con un horizonte de crecimiento y desarrollo, no como una fuente de deterioro de las relaciones humanas y consecuente baja en la calidad de vida laboral.

¿Y cómo hacemos que las cosas sucedan?

Lograr que las cosas sucedan tiene que ver con la finalidad, con el resultado: un software bien implementado, hijos educados, metas de ventas excedidas, país que sale de la pobreza, alumnos que aprenden, mejores personas, grupos de personas que satisfacen sus intereses en armonía con los de la sociedad, etc... Se refiere concretamente al cambio y a la gestión de éste. Lograr que las cosas sucedan es una expresión que por sí misma tiene una connotación positiva, en el sentido de logros que ayuden a los demás y a nosotros.

Basado en lo anterior, el líder debe ser hábil en su escucha activa para lograr el efecto de retroalimentación. Es influir para que los demás se movilicen hacia la finalidad que corresponda, facilitándoles el camino mediante el diseño del ambiente y de procesos adecuados. La influencia es independiente del espacio y del tiempo. Las personas pueden estar lejos e igual ocurrir la influencia a través de Internet, cartas, libros u otros medios. Lo mismo en cuanto al tiempo, considérese el caso de líderes cuya influencia se generalizó mucho después de sus propuestas e incluso después de su muerte. Walt Disney destinó los últimos años de su vida al parque de Orlando sabiendo que no alcanzaría a verlo, eso es trascendencia en el liderazgo.

La búsqueda de la armonía con el bien común es el comportamiento ético para lograr finalidades superiores socialmente aceptadas. Ser líder no es un fin, es un medio para lograr esas finalidades

positivas. No es para satisfacer la vanidad o lograr objetivos particulares a toda costa. Ser líder no es una cuestión de “hacer”, sino una cuestión de “ser”.

A su vez, la búsqueda de armonía con uno mismo es honrar los más profundos intereses personales, los cuales, en la medida que están más cerca del ser, son más genuinos y en forma natural están alineados con el bien común. Por supuesto, todo comienza por conocer esos intereses personales, cuestión no exenta de dificultad, como ya lo decía Sócrates hace más de dos mil años: “conóctete a ti mismo y luego viene la coherencia y el actuar de acuerdo con el respeto personal”.

Marco A. Fernández Navarrete
marco@possibilitas.cl

