



Nahuales

Cultivar la Cultura Organizacional



Desarrollo
Sistémico

N
658.406
M942 Muckenhirn, Rita
Cultivar la cultura organizacional
/ Rita Muckenhirn. -- 1a ed. -- Jinotega
: La Cuculmeca, 2009
60 p.

ISBN : 978-99924-984-7-7

1. CAMBIO ORGANIZACIONAL 2.
CULTURA CORPORATIVA

© La Cuculmeca
Asociación de Educación y Comunicación "La Cuculmeca"
Programa "Desarrollo Sistémico"
Teléfono: (00 505) 2 782 35 78
Teléfono: (00 505) 2 782 35 79
coordinacion@cuculmeca.org
<http://www.cuculmeca.org>
Jinotega, Nicaragua

Autora: Rita Muckenhirn

Revisión y corrección: Reina Isabel Velásquez, Ellen Krumstroh y Valeria Gutiérrez

Fotografías: Rita Muckenhirn, Dagmar Hosemann, Martha Cecilia Roustán y
Archivo de La Cuculmeca

Diseño y diagramación: Aureliano Orozco con colaboración de Sayda Muckenhirn

Tiraje: 500 ejemplares
Impreso en Ediciones Educativas, Diseño e Impresiones S.A. (EDISA)

Primera edición: Jinotega, Septiembre 2009

● Estimado lector, estimada lectora:

● Esperamos que disfruten este viaje por la cultura organizacional.

● Queremos pedirle al utilizar este cuaderno tres cosas:

● * que su uso y reproducción total o parcial sea para fines sociales y no comerciales,

● * que siempre citen las fuentes,

● * que nos den retroalimentación sobre su utilidad, que nos hagan llegar sus impresiones, comentarios, sugerencias o aportes para mejorar la próxima edición y/o simplemente saber en qué les ayudó su lectura.

Gracias

Cultivar la cultura organizacional



Quien busca...encuentra aquí

Gracias a...	6
Te presentamos	8
¿Qué es cultura organizacional?	9
• El perfil de mi cultura personal	12
• El perfil de "personalidad" de nuestra organización	14
• Viaje de fantasía por mi organización o lugar de trabajo	18
• Profundizando en la cultura de nuestra organización	20
• Analizando los supuestos básicos de nuestra cultura organizacional	24
• Tendencias en el tipo de cultura organizacional	27
¿Cómo definir cultura organizacional?	29
• Funciones básicas de la cultura organizacional	32
• ¿Cómo se manifiesta la cultura organizacional?	34
• Lo irracional en las organizaciones.	36
• Viaje por el lado oscuro de nuestra organización	39
• Tipos de cultura organizacional	41
Los rituales	44
• ¿Para qué sirven los rituales?	45
• Temas de rituales.	47
• Dar y recibir obsequios	48
• Los rituales en nuestra familia y organización	50
• Aprender a crear rituales	51
• Creando rituales personales	53
¿Para qué conocer y cambiar la cultura organizacional?	55
Mis apuntes personales	58
Fuentes de sabiduría consultadas	59

Un aviso importante...

A lo largo y al final del cuaderno encontrarán referencias de otros cuadernos ya elaborados y/o libros para explicar los conceptos mencionados, profundizar y/o complementar la lectura. Es importante tener presente el enfoque sistémico y sobre todo las actitudes sistémicas en todos los temas que desarrollamos.

Todos los elementos, procesos y metodologías están interrelacionados y deben de trabajarse a partir de una visión sistémica.

Cuando tengan dudas, si requieren de material adicional o quieren obtener los nuevos cuadernos que estamos produciendo, por favor, contáctense con cualquiera de las y los facilitadores(as) del Grupo Nahuales y/o con La Cuculmecca.

Gracias a...

Elaborar este pequeño cuaderno, ha implicado la colaboración de muchas personas y varios sistemas de apoyo. A todas estas personas y organizaciones quiero dar aquí mi reconocimiento, porque gracias a sus enseñanzas, aportes, paciencia, respaldo moral y/o económico es posible poner en sus manos este primer intento de juntar conocimientos y experiencias con enfoque sistémico y aterrizarlo a nuestro contexto y ámbito de trabajo, de "tropicalizarlo pues".



Nuestras profesoras Ruth Heise y Dagmar Hosemann, quienes a iniciativa de Ellen Krumstroh facilitaron el Primer Diplomado de Desarrollo Organizacional Sistémico a nivel centroamericano y siguen acompañándonos en nuestro proceso de "tropicalización".



Las y los autores que construyeron, reconstruyeron y compartieron sus conocimientos. Encontraremos sus referencias al final del cuaderno, porque ellos han sido fuentes de sabiduría que consultamos para la construcción, aplicación y adaptación de nuestros procesos de cambio.

Este documento, es una recopilación de conocimientos y experiencias de muchos autores, adaptado, traducido y enriquecido con la práctica en nuestras organizaciones centroamericanas.

Les recomendamos leer la bibliografía consultada, todas fuentes de sabiduría extraordinarias. Estamos seguros de que encontrarán muchas ideas que les darán nuevos empujes en sus propios procesos de desarrollo personal y organizacional.



Las y los participantes del Primer Diplomado que se propusieron tropicalizar y difundir el enfoque sistémico en Centroamérica.

Anna Rose Stobe
Cecilia Falla
Juan Carlos Hernández
Martha Cabrera
Mauricio Figueroa
Reina Isabel Velásquez

Armando Tahuico
Ellen Krumstroh
Juanita Burghis Llama
Martha Juárez
Patricia Iraheta
Walter Schütz

Carlos Sánchez
Fátima Alvarado
Lydia Palacios Chiong
Martha Cecilia Rouston
Patricio Cranshaw





El gran equipo de La Cuculmeca que participa en nuestro proceso de desarrollo organizacional y que ayudó a mejorar y validar muchas de las herramientas que encuentran en este cuaderno. Especialmente a:

Adriana Altamirano
Aracely Herrera
Cristian Zeledón Vílchez
Eva Lilliam Zeledón
Harmhel DallaTorre
Leonor Rodríguez
Nereyda González Soto
Verónica García

Amparo Valdivia
Astrid Herrera Obregón
Danelia Jirón
Flora López
Jeannine Rivera
Marielos Rivera
Reyna Picado
Xochilt Calles

Antonio García
Blanca Lacayo
Ernesto Castillo
Karina Gadea
Juan Carlos Martínez
Marielos Úbeda
Valeria Gutiérrez



A los organismos de cooperación quienes confiaron en este reto y que aportan técnica y financieramente a los procesos de formación y desarrollo organizacional, elaboración, validación, reproducción y difusión de materiales:

Cooperación Austríaca para el Desarrollo
Terre des hommes - Alemania
Terre des hommes - Suiza
Ingeniería sin Fronteras
Solidaridad Socialista



A Iouri con quien además de compartir nuestra vida, nuestros hijos e hija, compartimos también nuestra pasión por los sistemas...familiares y organizacionales.



A Sayda, Amaru y Yuma quienes tuvieron la paciencia y compartieron su tiempo valioso y único para poder difundir estas ideas y experiencias hacia otras personas.



Finalizo con el comienzo de todo lo que soy, mi madre y mi padre, quienes me dieron la vida y me enseñaron a respetar la naturaleza y otros valores que siguen guiando mi camino.

Rita Muckenhirn

Los nahuales, son energías dadas a nosotras y nosotros por los abuelos y las abuelas, cada uno trae una estrella, un destino, que se debe cultivar.
Los nahuales representan energías positivas y negativas que poseemos. Nuestra responsabilidad es equilibrar dichas energías.
Personalmente creo que un nahual te cuida y vos cuidas al nahual, entonces se entreteje un destino que te hace crecer a vos y a los que te rodean.

Carlos Sánchez

Te presentamos...

Antes de entrarle a la cultura organizacional, te queremos presentar qué es este cuaderno y cómo usarlo. Este cuaderno surge como parte de un esfuerzo de impulsar el enfoque sistémico en las organizaciones de desarrollo centroamericanas. Está orientado a personas que dirigen organizaciones y/o equipos, que facilitan y/o asesoran procesos de desarrollo organizacional y quienes por ende asumen cada día nuevos retos al impulsar cambios para una sociedad y personas con una vida mejor.

Este cuaderno es un material de apoyo. Su contenido y sus herramientas deben ajustarse a cada organización, grupo y/o contexto de trabajo. A nivel de las herramientas hay que aclarar que se presentan diferentes opciones para abordar el tema. Cada facilitador(a) debe seleccionar el ejercicio que más se adecúa a la situación, a las y los participantes o al momento en que se encuentra el grupo con el cual trabaja.

En vista de que la mayoría de los ejercicios han sido validados en el marco de un proceso de desarrollo organizacional de La Cuculmeca, encontrará muchas veces ejemplos de nuestra organización. Y precisamente son ejemplos, cada organización tiene su propio ADN, su cultura muy particular, su propio sistema de creencias y valores, y por ende encontrará su propio camino hacia el cambio deseado. Además de ello, queremos poner énfasis en dos aspectos:

- ☞ El desarrollo de nuestra organización y el desarrollo de las personas que trabajamos en ella, se influyen mutuamente. No podemos ver de manera desvinculada al desarrollo personal del desarrollo organizacional. Un punto de partida clave en este sentido es que si las personas están bien, la organización también estará bien.
- ☞ Si las organizaciones compartiéramos no sólo nuestros éxitos, sino también las lecciones aprendidas a partir de nuestros errores y fracasos, todas podríamos avanzar más rápidamente en la construcción de un mundo mejor.

El desarrollo sistémico implica asumir nuevas actitudes y trabajar permanentemente desde la persona misma. Este cuaderno es un pequeño aporte para reflexionar sobre nuestra cultura organizacional. Vincula reflexiones personales con el (re)conocimiento de nuestra organización. No pretende ser ni un tratado teórico, ni mucho menos un manual completo, porque las experiencias e construyen en el día a día y por ende se van enriqueciendo cada vez más.

De cara a los ejercicios, aquí una aclaraciones prácticas...

¿Qué significan los símbolos?



Herramienta que nos puede servir para trabajar este contenido.



Cuales son los campos de aplicación de esta herramienta.
Qué contenido o elemento organizacional podemos desarrollar con esta técnica.



Cantidad de participantes y/o tipo de trabajo individual, en pareja o grupal



Tiempo requerido.

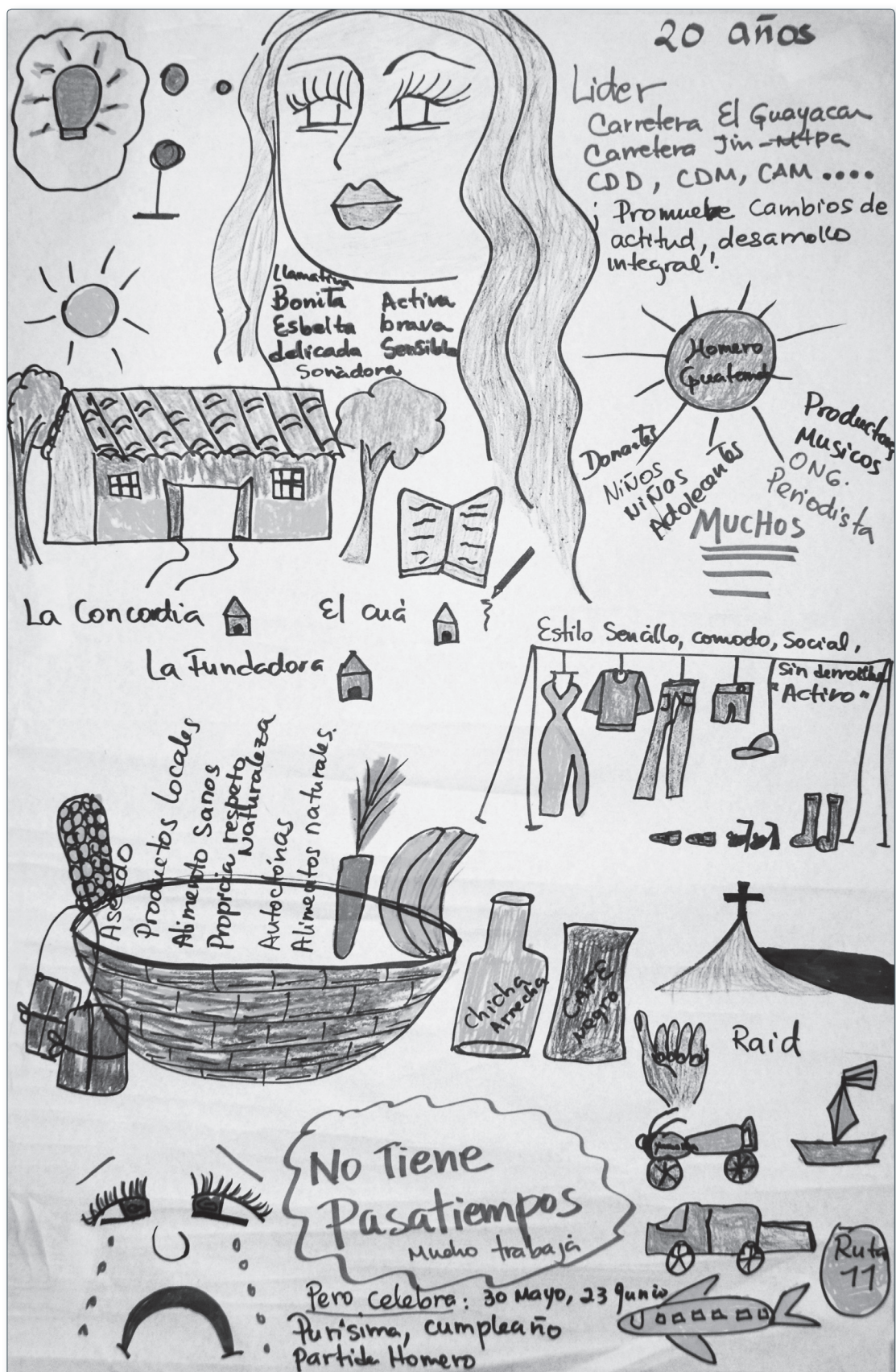


Materiales que necesitamos para desarrollar el ejercicio.



Espacio que necesitamos y/u otros requerimientos especiales.

¿Qué es cultura organizacional?



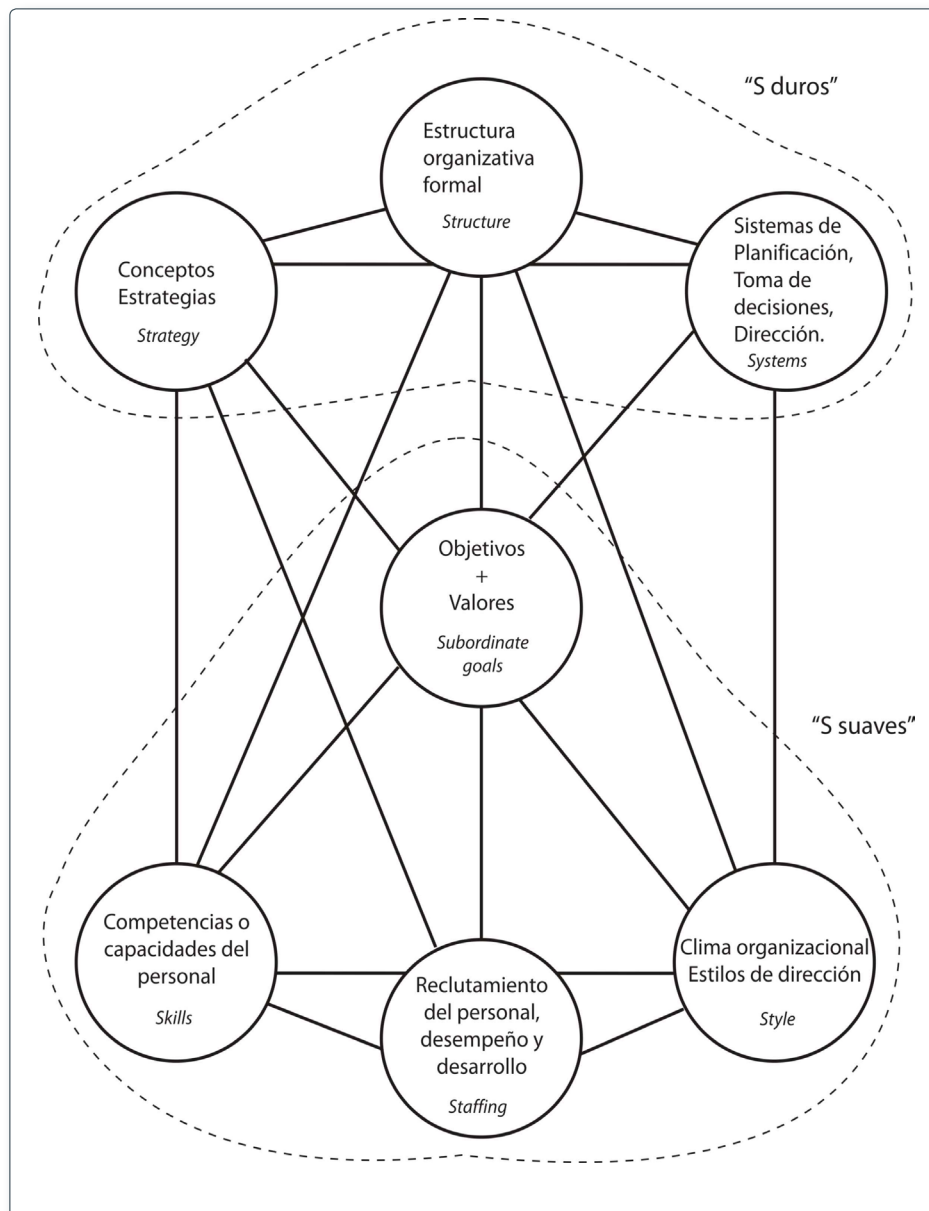
¿Qué es cultura organizacional?

Desde los años 80, el término "cultura" que hasta entonces había sido reservado para sistemas con valores, convicciones, ideales, formas de percibir, pensar y actuar compartidos en pueblos o grupos poblacionales, se aplica cada vez más en el ámbito organizacional. Se hizo más popular sobre todo a partir de la tesis de Peters / Waterman sobre las tres "S duras" y las cuatro "S suaves".

Anteriormente, las organizaciones le habían puesto mayor énfasis en las "S duras (estrategia, estructura y sistemas). Sin embargo, cada vez más se ha visualizado de que el éxito de las organizaciones depende decisivamente del diseño de las cuatro "S suaves" por sus siglas en inglés:

style	=	estilo,
staffing	=	personal fijo,
skills	=	capacidades especiales,
subordinate goals	=	comprensión de si misma(o).

Anteriormente, las organizaciones le habían puesto



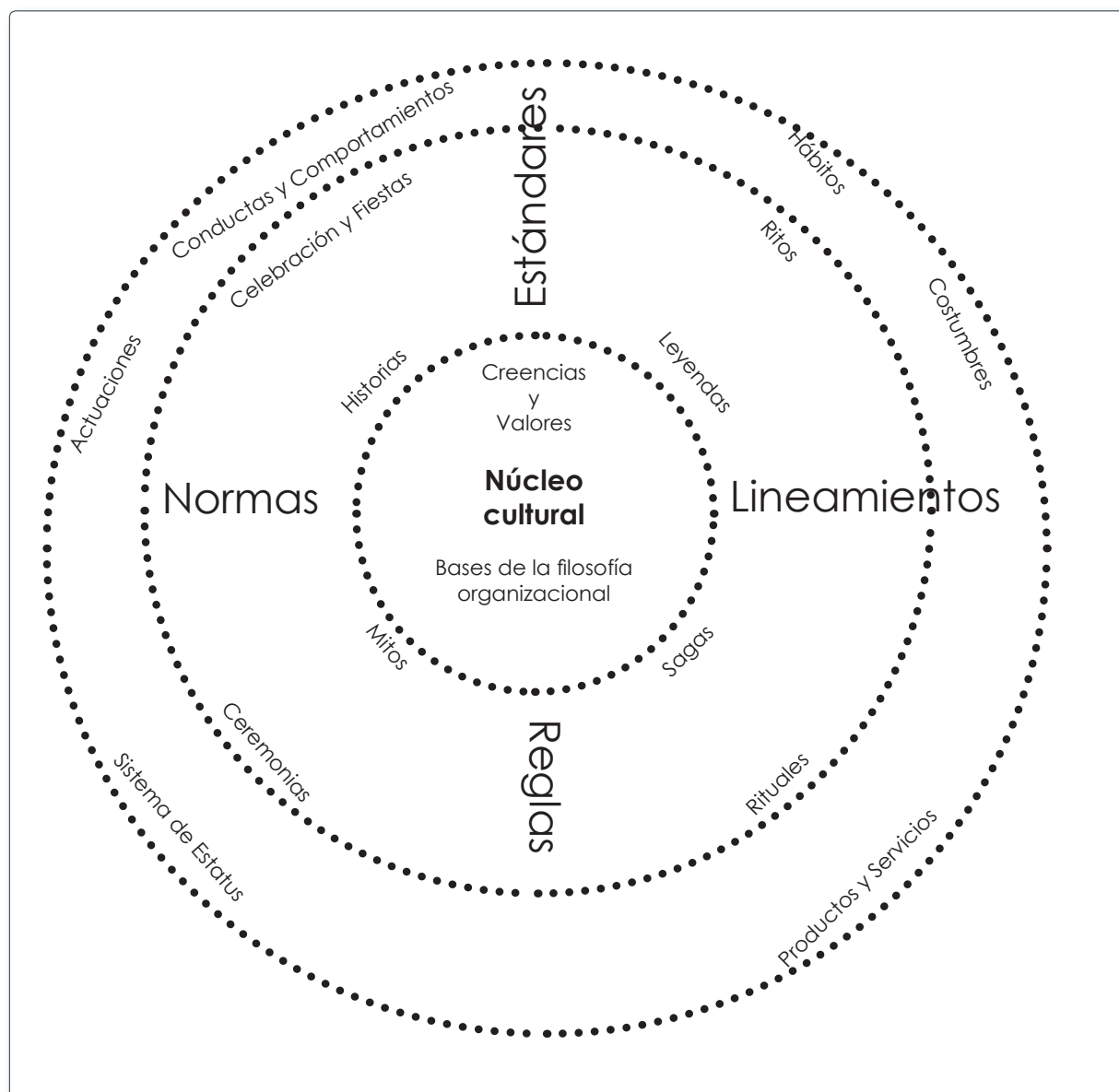
Con ello las y los asesores, facilitadores o gerentes se introducen en ámbitos que no son exactamente cuantificables, ni técnicamente realizables, ni racionalmente explicables en su totalidad. Mientras las tres “S duros” buscan un significado único, las cuatro “S suaves” son de significados múltiples.

La discusión alrededor del término cultura organizacional nos muestra que da lugar a interpretaciones e intereses de aplicación diversas.

Las organizaciones existen en una determinada cultura, influenciada por su entorno. Ellas mismas son cultura, o sea, representan para la gente que la integran un mundo de vida determinado con su propia “construcción social de la realidad”. Las organizaciones tienen y crean cultura mediante artefactos conscientes y visibles y otras manifestaciones no tan visibles.

Aquí podrán observar un modelo¹ de Schein y Sackmann que muestra los diferentes aspectos que moldean la cultura de una organización, como son los ritos, mitos, hábitos, historias, entre otros.

Pero antes de continuar teorizando, hagamos primero unos ejercicios prácticos para conocer y comprender mejor nuestra cultura personal y organizacional.



1 Basado en Schein y Sackmann. Vea "Beraten mit Kontakt". Eva Renate Schmidt, Hans Georg Berg. Página 386.

El perfil de mi cultura personal

¿Qué cambio queremos lograr?

La identidad de una organización se crea y se moldea a partir de las sinergias e influencias de muchas culturas personales.

Por eso, resulta muy útil aproximarnos (re)conociendo primero nuestra propia identidad y cultura como persona.



Diagnóstico de cultura personal



Individual
3 a 24 personas



30 minutos



Guía del ejercicio
Tarjetas y marcadores
Papelones y crayolas
Maskintape



Espacio calmo para trabajo individual

¿Cómo lo desarrollamos?

1° Paso: Cada miembro del grupo reflexiona primero individualmente en base a las preguntas de la guía adjunta. Para este paso, se dispone de 20 a 30 minutos.

- Cada persona se imagina: "Qué soy, cómo soy y qué siento. ¿Qué características tengo?"
- Cada persona escribe y/o dibuja en una tarjeta por cada ámbito sus características que identifica en si mismo(a).
La "señora" o "muchacha", el "señor" o "muchacho..."...
Trate de diseñar una imagen lo más exacta posible.

2° Paso: Puede compartir con otra persona del grupo la imagen de si mismo(a).

Este ejercicio servirá como una introducción y preparación a nivel individual importante para el siguiente ejercicio sobre la personalidad organizacional. Además de ello, ayuda a reflexionar sobre si mismo(a).

Soy la muchacha... Soy el muchacho...

1. ... soy de género...
2. ... estoy en la edad o etapa de vida de...
3. ... vivo en una casa...
Describir en imágenes sus características.
4. ... tengo la casa decorada de la siguiente manera...
Describir muebles, pisos, cortinas, obras de arte, afiches, artesanías, plantas, jardineras...¿Cómo son estos objetos?
5. ... tengo los siguientes amigos...
¿Qué tipo de amigos? ¿Qué caracteres? ¿Con quién me reúno?
6. ... tengo los siguientes hábitos alimenticios...
Mis comidas favoritas son...
7. ...me visto...
Describir mi forma de vestir.
8. ... tengo los siguientes pasatiempos...
9. ... uso los siguientes medios de transporte...
Me muevo a pie, al raid, en bicicleta, en moto, en camioneta, en avión...
¿Qué marca?
10. ...celebro y no celebro...
11. ... tengo un estilo de vida...
12. ...me siento conmigo mismo(a)...
13. ...Cuando me veo en el espejo pienso sobre mi mismo(a)...

Perfil de la “personalidad” de la organización

¿Qué queremos lograr?

La identidad de una organización difícilmente se puede captar con métodos puramente racionales.

Por eso, con el apoyo de procedimientos imaginativos como dibujos, es decir, por medio de la búsqueda de analogías y su proyección hacia una personalidad ficticia de la organización, se describe el carácter general de su identidad.



Diagnóstico de cultura organizacional



3 a 24 personas



1.5 horas



Guía del ejercicio
Tarjetas y marcadores
Papelones y crayolas
Maskintape



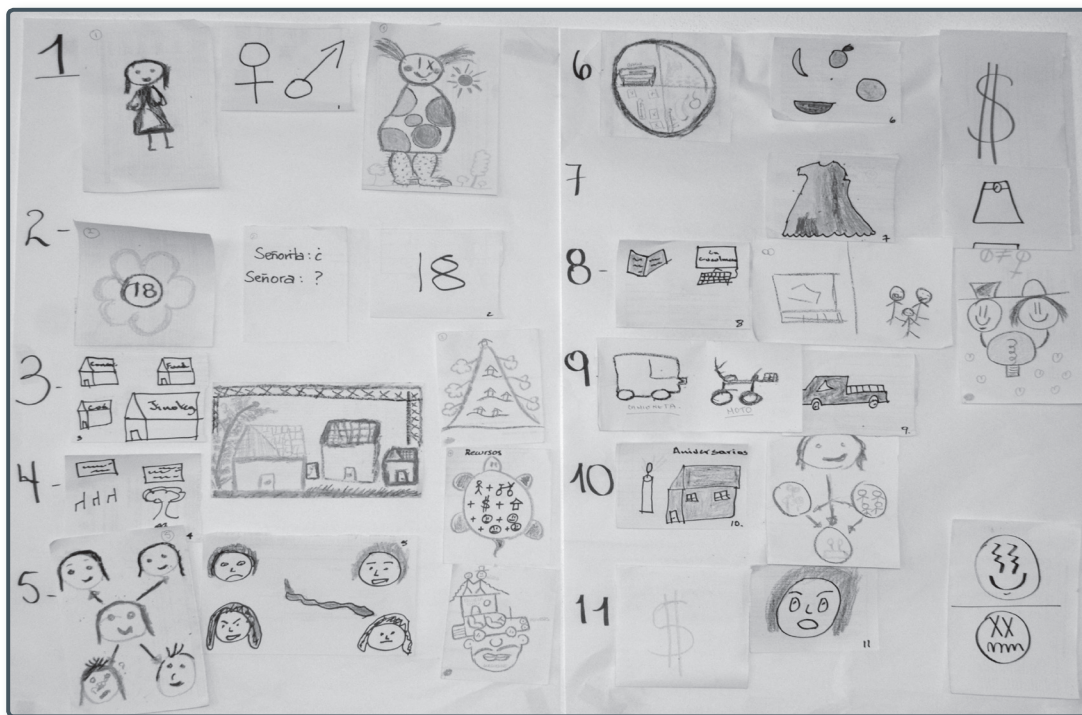
Espacio amplio para trabajo en grupos y galería

¿Cómo lo desarrollaremos?

1° Paso:

Cada miembro del grupo reflexiona primero individualmente en base a las preguntas de la guía adjunta. Para este paso, se dispone de 15 minutos.

- Imagínese que la organización es una persona.
Por ejemplo, la señora Cuculmeca... o el señor “x”, la muchacha “fulanita” o Don “y”, etc.
¿Qué características tendría entonces esta persona ficticia?
- Cada persona escribe y/o dibuja en una tarjeta las características por cada ámbito.
Trate de diseñar una imagen lo más exacta posible.



La muchacha CuculmeCa...

1. ... es de género...
2. ... está en la edad o etapa de vida de...
3. ... vive en una casa...
Describir en imágenes sus características.
4. ... tiene la casa decorada de la siguiente manera...
Describir muebles, pisos, cortinas, obras de arte, afiches, artesanías, plantas, jardineras...¿Cómo son estos objetos?
5. ... tiene los siguientes amigos...
¿Qué tipo de amigos? ¿Qué Caracteres? ¿Con quién se reúne?
6. ... tiene los siguientes hábitos alimenticios...
Sus comidas favoritas son...
7. ...se viste...
Describir su forma de vestir.
8. ... tiene los siguientes pasatiempos...
9. ... usa los siguientes medios de transporte...
Se mueve a pie, al raid, en bicicleta, en moto, en camioneta, en avión...¿Qué marca?
10. ...Celebra y no Celebra...
11. ... tiene un estilo de vida...
12. ...se siente consigo mismo(a)....
13. ...Cuando se ve en el espejo piensa sobre si mismo(a)...

2° Paso: En el grupo comparten las ideas de cada uno.

Un miembro del grupo recoge en un papelón por cada ámbito todas las imágenes que surgen de los demás miembros del grupo en cada ámbito (casa, muebles, amigos, etc.), es decir, todas las imágenes sobre el aspecto número uno, luego el aspecto número dos, etc.

Hasta después de haber recopilado todas las ideas se va a hablar sobre las características, cuales son similares, diferentes, sorprendentes, etc.

En el debate se va a aclarar el "estilo de vida" o las "costumbres" que son características propias de la cultura organizacional.

3° Paso: En base a lo que se ha identificado anteriormente, todo el grupo de manera colectiva dibuja la Señora Cuculmecca.



4° Paso: Ahora cada miembro del grupo trabaja su perfil personal de la misma manera en base a la misma guía y luego lo compara con el perfil de la organización.

"La Señora Eva se viste..." y "La Cuculmecca se viste...", etc.

Ahora reflexione:

¿Qué tanto coincide mi identidad personal con la cultura de mi organización?

5° Paso: Hacemos una ronda de retroalimentación con los demás miembros de nuestro grupo sobre las similitudes y las diferencias encontradas entre nuestra cultura personal y la cultura de nuestra organización.

6° Paso: Se expone la pintura de la muchacha Cuculmeca y el papelón con los aportes por cada aspecto en galería.

Todos los grupos observan las imágenes de los demás.



Concluyendo este ejercicio...

Este ejercicio nos ayuda a identificar los recursos con los que cuenta nuestra organización. Además de ello es muy útil para tomar conciencia de quienes somos, cómo nos comportamos, cuál es nuestra personalidad. Permite prever, crear y querernos.

Y algo muy importante, nos permite cuestionar o quizás incluso deshacernos del mito que "lo personal lo tenemos que dejar fuera del portón de la oficina". Más bien las personalidades e identidades individuales de cada miembro de la organización y la cultura organizacional se influyen mutuamente. Y estas correspondencias contribuyen a crear el sentido de pertenencia.

Viaje de fantasía por mi organización y/o lugar de trabajo

¿Qué queremos lograr?

Observar la propia organización y el propio lugar de trabajo desde la perspectiva de pájaro, mejorar la capacidad de percepción y con ello recibir información.

¿Cómo lo desarrollaremos?

1º Paso:

Este ejercicio se puede hacer sentado, acostado o de pie. Se recomienda acompañar las palabras de reflexión de la facilitadora o el facilitador con música suave haciendo pausas suficientes para que las y los participantes puedan imaginarse su viaje por la organización.

El o la facilitadora pide a los participantes de cerrar los ojos y escuchar atentamente lo siguiente:

"Me acerco poco a poco al edificio en el cual trabajo. Antes de entrar, me detengo delante del edificio y miro todo el conjunto desde fuera.

¿Cómo me siento con ello?
¿Qué pensamientos, sentimientos, percepciones corporales percibo en mí?
¿Qué imágenes, sonidos, impresiones me llegan hasta donde estoy ahí afuera?

Entro al edificio, paso por la recepción y camino lentamente por aquí y por allá.

Observo los espacios, las oficinas, las puertas – ¿están abiertas o están cerradas?
Mientras camino por el pasillo, pongo cuidado en lo que veo.

Me presto atención también a mi misma, a mi mismo.

¿Dónde se detienen mis pies?
¿Hacia donde me empuja mi cuerpo?
¿Qué es lo que me hala?
¿Dónde me quiero quedar?

Yo veo, huelo, siento, y le pongo atención a mis pasos.

¿Qué sonidos oigo?

Ahora comienzo a prestar atención a las personas con las que me encuentro o las que veo.

¿Cómo caminan?
¿Qué caras veo?
¿Qué expresión de cara veo en los demás?
¿Qué postura corporal me llama la atención?

Dejo que se me acerquen las caras hasta que pueda ver una de ellas con total claridad.



Diagnóstico de cultura organizacional



3 a 24 personas



15 minutos



Grabadora con música suave para meditar



Espacio para sentarse o acostarse de manera cómoda si fuese posible con petates o colchonetas

Comienzo a hablar con esta persona.
¿Qué le digo?
¿Qué me dice esta persona?
Después de un rato, me despido.

Ahora, me imagino que tengo alas
y me puedo elevar por encima del
edificio en el que trabajo.

Subo bien alto y planeo por encima
del edificio.
Ahora lo veo más claro en
su entorno.

Me imagino como salen los hilos
de esta casa, vía teléfono,
vía correo, vía contactos,
vía encargos.



Veo a gente de los grupos meta, de las comunidades, de los organismos e instituciones,
que vienen a esta casa y que también vienen a reuniones y talleres.

Ahora reflexiono sobre cómo verán otras personas mi organización.
¿Qué piensan sobre nosotros?
¿Qué imagen tienen otros de esta organización?

Soy una parte de esta organización y a la vez tengo en estos momentos distancia de ella.
La puedo ver desde fuera casi como un extraño, de una distancia determinada.

Yo disfruto esta distancia todavía durante un momento y luego regreso lentamente a
este salón en el cual estoy sentada, estoy sentado con otras personas.

2° Paso:

Ahora abro despacito mis ojos.
Me dirijo a otra persona que está conmigo en el salón, y comparto con ella brevemente
las impresiones de mi viaje.

¿Qué me llamó la atención en mi organización?

¿Había algo importante, algo extraño, algo raro sobre mi mismo(a) y mi organización?"

3° Paso:

Después de que hayan compartido con otra persona, tenemos dos opciones:

- a) Hacer una ronda de retroalimentación sobre lo que percibieron y reflexionaron.
- b) Continuar con el siguiente ejercicio para profundizar sobre la cultura organizacional.

Concluyendo este ejercicio...

Dirigir la mirada desde diferentes ángulos y percibir con todos los sentidos es el primero paso
hacia los cambios que propician el desarrollo personal y organizacional.

A veces es necesario tomar distancia para ver el todo y revalorizar lo que somos y con lo que contamos.
Este ejercicio es muy valioso para introducirnos a un trabajo más profundo sobre
nuestra cultura organizacional.

Profundizando en la cultura de nuestra organización

¿Qué queremos lograr?:

Diagnosticar la cultura de nuestra organización e identificar las características que queremos mantener y las que queremos cambiar.



Diagnóstico de cultura organizacional



3 a 24 personas



1 a 2 horas



Tarjetas, marcadores, papelones con títulos de cada ámbito



Espacio amplio para trabajo en grupo y galería

¿Cómo lo desarrollaremos?

1º Paso:

Para profundizar en el o los ejercicios anteriores, vamos a analizar de manera grupal sobre los siguientes aspectos.

Un secretario o relator recoge los aportes consensuados en tarjetas por cada aspecto. No se trata de contestar pregunta por pregunta, ni de hacer un inventario minucioso de las oficinas, sino de recopilar las características claves o más llamativas.

Se analizarán los siguientes ámbitos:

- La infraestructura y el equipamiento de nuestra organización.
- Nuestra forma de relacionarnos.
- Los eventos especiales de las y los miembros de nuestro equipo.
- Los sucesos especiales en nuestra organización.
- Los símbolos y acontecimientos importantes de nuestra organización.
- ¿Cómo reaccionamos ante situaciones de emergencias en nuestra organización?

La infraestructura y el equipamiento de nuestra organización:

¿Cómo son los salones y oficinas en nuestra organización?

¿Cómo están amueblados y decorados? (muebles, plantas, cuadros etc.)

¿Se cuida la estética de las instalaciones?

¿Qué es lo característico, lo típico, lo diferente de esta estética?

¿Cuáles miembros del equipo trabajan en cuál salón?

¿Cómo es la distribución del personal o sea, quienes tienen más o menos espacio?

¿Cuáles oficinas se mantienen con la puerta cerrada...cuáles con la puerta abierta?

¿Cuántas cosas "privadas" o personales se encuentran en las oficinas?

¿Cuáles son los lugares o espacios preferidos en la organización?

¿Cuáles objetos no deben ser reemplazados?

¿Cuáles oficinas, salas o espacios no deben ser cambiados o modificados?



Nuestra forma de relacionarnos:

¿Cómo se hablan las personas entre ellas?

¿Se usa "vos" o "Usted"?

¿Cómo es la cortesía, el trato, la atención?

¿Qué tipo de bromas se dan?

¿Cómo se transmiten informaciones?

¿Vía teléfono, correo electrónico, memorando, de manera personal...?

Los diferentes caminos de información, ¿tienen un significado específico?

¿Hay tiempos de comida en conjunto?

¿Hay reuniones informales?

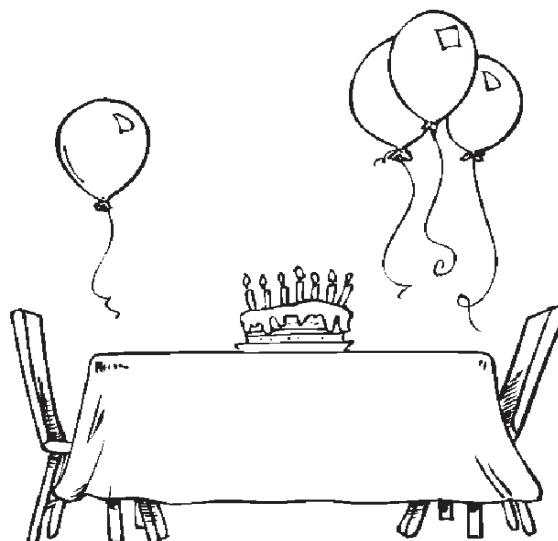
¿Hay encuentros fuera del tiempo laboral?

Los eventos especiales de las y los miembros de nuestro equipo:

¿Se recuerdan los cumpleaños y cómo se celebran?

¿Se toman en cuenta eventos especiales en la vida de las y los miembros del equipo como nacimiento, boda, divorcio, enfermedad o muerte y cómo se manejan?

¿Se conocen las situaciones familiares de las y los miembros del equipo?



Los sucesos especiales

¿Se celebran aniversarios de tiempo de servicio de las y los miembros del equipo?

¿Hay excursiones y/o fiestas de la organización? ¿Quiénes participan?

¿Cómo se da la bienvenida a nuevos(as) integrantes?

¿Cómo se percibe y reconoce un buen rendimiento?

¿Cómo se trata a las y los voluntarios y practicantes?

¿Cómo se trata a personas consideradas como "difíciles" en la organización?

¿Qué hacen o qué características tienen las personas que se perciben como "difíciles"?

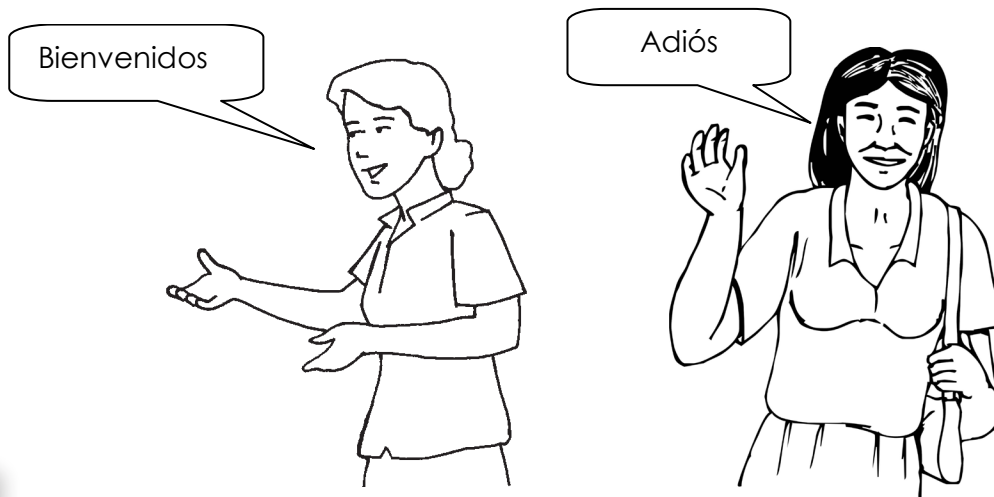
¿Cómo se despide personal que se retira?

¿Cómo se integran o desintegran los equipos de trabajo?

¿Cómo se hacen la apertura y el cierre de un proyecto?

¿Cómo se despide o se separa la organización de actividades, de proyectos o programas?

¿Cómo se introducen y se comunican procesos de cambios a nivel de la organización?



Los símbolos y acontecimientos importantes de nuestra organización:

¿Qué historias se cuentan de antes?

¿Quiénes son las “mamás” o los “papás” que se mencionan?

¿Qué “brujas”, “hechiceros” o “fantasmas” habían?

¿Cuáles son los recuerdos buenos que se comparten?

¿Cómo se celebran aniversarios de la organización?

¿Hay días conmemorativos de las personas fundadoras, efemérides, etc.?

¿Se celebran fiestas sociales o religiosas?

¿Qué rituales se acostumbran en fiestas, aniversarios...?

¿Qué sucede en situaciones de emergencia?

Emergencias de miembros del equipo.

Emergencias de la organización en general.

Emergencias por desastres ...huracanes, sequías, epidemias...

Emergencias en la sociedad...situaciones conflictivas...

2ª Paso: En la galería hay un papelón por cada aspecto.

Los grupos colocan las tarjetas de cada aspecto en el papelón respectivo para poder visualizar todos los aportes.

3ª Paso: Se reúnen los grupos e identifican en base a los aportes de este y/o ambos ejercicios:

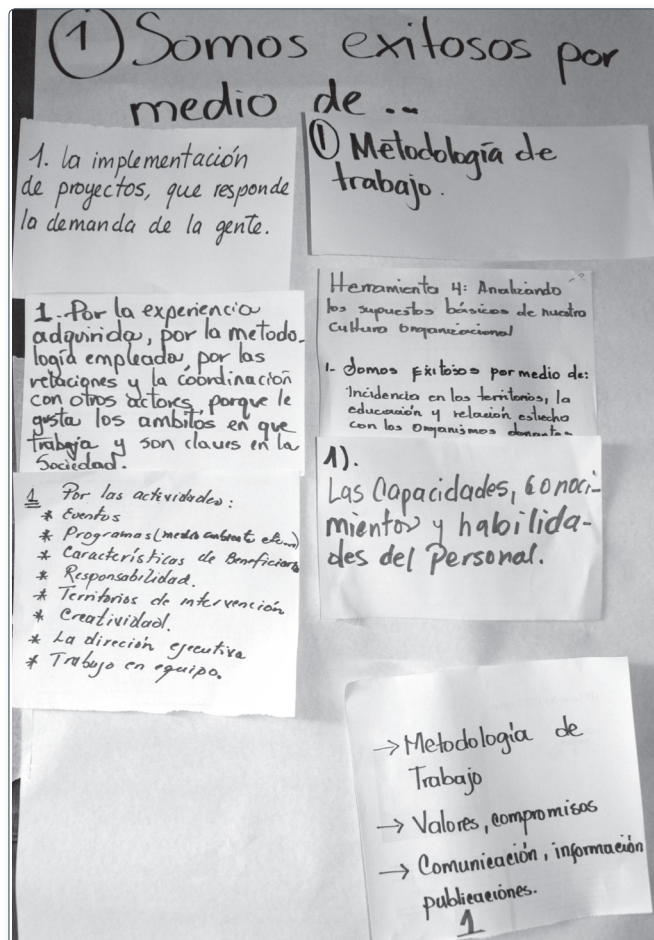
- ¿Qué aspectos de nuestra cultura organizacional nos gustan y queremos mantener?
- ¿Qué aspectos de nuestra cultura organizacional no nos gustan y quisiéramos cambiar?

Concluyendo este ejercicio...

Este ejercicio nos permite finalmente evidenciar situaciones en nuestra organización para que sean valoradas o aceptadas su pertinencia.

Y nos pueden dar pistas para identificar necesidades de cambios en nuestra cultura organizacional actual.

Analizando los supuestos básicos de nuestra cultura organizacional



-  Diagnóstico de cultura organizacional
-  3 a 24 personas
-  1 a 2 horas
-  Tarjetas, marcadores, papelones con títulos de cada ámbito
-  Espacio amplio para trabajo en grupo y galería

¿Qué queremos lograr?

Diagnosticar la cultura de nuestra organización e identificar las características que queremos mantener y cuales queremos cambiar.

¿Cómo lo desarrollaremos?

Este ejercicio se puede trabajar a nivel de pequeños grupos o de una sola vez con el grupo completo.

Preparación: El o la facilitadora prepara un papelón escribiendo como título el aspecto que se va a analizar en cada uno:

1. Somos exitosos por medio de...
2. Resolvemos crisis por medio de...
3. Manejamos eventos sorpresivos, imprevistos o inexplicables de esa manera...
4. Para nosotros(as) el tiempo es ...
5. Para nosotros(as), espacio es ...
6. Poder y estatus dependen en nuestra organización de...
7. Se premia en nuestra organización a la persona con las siguientes actitudes...
8. Se sanciona en nuestra organización a la persona con las siguientes actitudes...
9. En nuestra organización, los grupos meta son o significan ...
10. En nuestra organización, los organismos de cooperación son...
11. Para nosotros(as), la dirección de la organización es ...
12. Para nosotros(as), los compañeros(as) de trabajo son ...
13. Para nosotros(as), las y los facilitadores son ...
14. Para nosotros(as), el personal administrativo – financiero es...
15. Para nosotros(as), el personal de servicios es...

1º Paso: Se solicita que cada persona reflexione primeramente a nivel individual sobre cada uno de los aspectos y que piense en las características o supuestos claves.

Por ejemplo: "En nuestra organización, los grupos meta son...prioridad".

2º Paso: Cada persona coloca la tarjeta en el papelón respectivo.

En el caso de trabajar primero en pequeños grupos, el relator va recogiendo las ideas por cada aspecto y las ideas consensuadas se ubican en tarjetas poniéndole el número de cada aspecto.

3º Paso: En la galería hay un papelón por cada aspecto.

Los grupos colocan las tarjetas de cada aspecto en el papelón respectivo para poder visualizar todos los aportes.

Concluyendo este ejercicio...

El análisis de cada uno de estos ítems nos ayuda mucho a identificar aquellos aspectos de la cultura organizacional que son cohesionadores, que son el sello de nuestra identidad institucional, así como nuestros puntos ciegos que necesitamos trabajar.

Requiere un cierto grado de apertura y confianza entre los miembros del equipo, por lo que se recomienda trabajar previo el ejercicio de la "Personalidad de nuestra organización".

Tendencias en el tipo de cultura organizacional

¿Qué queremos lograr?

Identificar las tendencias en comportamientos organizacionales claves.



Diagnóstico de cultura organizacional



3 a 24 personas



1 a 2 horas



Tarjetas, marcadores, papelones con títulos de cada ámbito



Espacio amplio para trabajo en grupo y galería

¿Cómo lo desarrollaremos?

Preparación: Previo al taller, se prepara en uno o varios papelones, el cuadro siguiente y los 9 puntos adhesivos por cada participante:

En nuestra organización, nuestro comportamiento es más bien.....

Informal	—	—	—	—	—	—	—	Formal
Dinámico	—	—	—	—	—	—	—	Estático
Orientado hacia afuera	—	—	—	—	—	—	—	Orientado hacia dentro
Proactivo	—	—	—	—	—	—	—	Reactivo
Abierto	—	—	—	—	—	—	—	Cerrado
Con comunicación directa	—	—	—	—	—	—	—	Con comunicación indirecta
Abierto a tomar riesgos	—	—	—	—	—	—	—	Evitando riesgos
Orientado hacia el futuro	—	—	—	—	—	—	—	Orientado en el pasado
Espontáneo	—	—	—	—	—	—	—	Siguiendo reglas

1º Paso:

Según el tipo de grupo con que estamos trabajando, se recomienda quizás antes de desarrollar la puntuación consensuar los conceptos.

¿Qué entendemos por un comportamiento más formal o más informal?

¿Qué es para nosotros(as) comunicación directa e indirecta?....

Se le entrega a cada participante 9 puntos adhesivos y se les pide que coloquen por cada par un punto en la línea según la proximidad al tipo de comportamiento organizacional.



2º Paso:

Una vez que todos los participantes hayan hecho su "votación", se observa y analiza el resultado.

¿Qué nos dicen estos resultados sobre nuestra cultura organizacional?

¿En qué nos sirve este comportamiento?

Concluyendo este ejercicio...

Este ejercicio es especialmente útil si queremos hacer un diagnóstico rápido de algunos aspectos claves de nuestra cultura organizacional.

Lo podemos aprovechar también para redactar una síntesis de nuestra cultura organizacional.

¿Cómo definir cultura organizacional?



¿Cómo definir cultura organizacional?

Después de habernos acercado por medio de nuestra práctica cotidiana a la cultura organizacional del lugar donde trabajamos, presentamos aquí algunas definiciones de cultura organizacional para poder aproximarnos más a su esencia:

- La cultura organizacional es un sistema de creencias y valores compartidos que interactúan de diversas formas en una organización.
La cultura constituye las reglas de juego no escritas, a menudo inconscientes, las cuales colman las lagunas existentes entre lo oficialmente decretado y lo que sucede en la realidad.
Es, en síntesis, una fuerza invisible la cual guía el comportamiento de las personas en la organización.
- La cultura puede ser definida como la relación interactiva o sistema de características que influencia las respuestas de una organización social a su ambiente.
- La cultura, una vez, cristalizada, determina las características y actuaciones de una organización, de la misma forma que la personalidad determina la identidad y conducta de un individuo.
- La cultura organizacional se forma a partir de la experiencia común en resolver problemas de supervivencia que plantea el medio externo a la organización.
- Lo esencial de la cultura no es ya sólo que sea la guía de comportamiento de las personas en la organización sino que determina la capacidad de la organización para adaptarse a las nuevas circunstancias.

La importancia de la cultura viene determinada por las características especiales de la organización actual y del futuro inmediato.

Esta organización, para enfrentarse a entornos inciertos, deberá dotarse de marcos y procedimientos flexibles y cambiables. En este sentido es importante tener conciencia sobre la fase de desarrollo en la que se encuentra una organización. La cultura de la fase pionera tendrá que ajustarse al entrar a la fase de diferenciación. Lo mismo sucederá al pasar a la fase de integración y – si estuviese en una etapa aún más avanzada – conjugar su cultura organizacional con la de otras organizaciones en una fase de asociación.

Es decir, en un futuro aspiramos a tener organizaciones,

- donde la forma organizativa facilite la acción y se corresponda al empoderamiento de los equipos,
- donde los equipos estén preparados para identificar y solucionar sus problemas, construyan propuestas y tomen decisiones,
- donde los directivos coordinen y potencien las capacidades autogestionarias en la organización,
- donde haya lugar para la espontaneidad y creatividad en los procesos y acciones,
- donde la construcción de objetivos y el funcionamiento se hará a partir de su cultura y sus valores.

La **cultura organizacional** es entonces...

...el **sistema de creencias** compartido por las y los integrantes de la organización, que se traducen en **valores, símbolos, rituales y hábitos**, los cuales determinan una **identidad específica y diferencial**, tanto de cara a los propios miembros(as), como respecto al entorno en el cual la organización está inmersa.

La cultura organizacional supone, de cierta forma, la identidad o la "personalidad" de la organización.

Es un sistema psicológico de cohesión entre las personas, y a su vez diferenciador hacia otros sistemas ajenos a la organización.

Como se puede observar guarda cierta similitud con la cultura de una región.

No hace a las personas iguales, pero les facilita un medio de conexión y un sentido de pertenencia al grupo.

La cultura organizacional es un sistema de creencias que se forja con el paso del tiempo y la sucesión de experiencias, por lo que tiene un gran arraigo entre los que la comparten y es muy resistente al cambio.

Aún cuando cambie la estructura de la organización, los métodos de trabajo, los productos, los servicios o la forma de comercializarlos, la cultura permanece. Y aunque también se transforma y adapta, lo hace de forma más progresiva que otros sistemas organizativos.

"En La Cuculmecca promovemos lo natural y la cultura local y por esto hacemos comida típica y jugos naturales"



Funciones básicas de la cultura organizacional

La cultura organizacional tiene las siguientes funciones básicas:

- La función de integración.
- La función de coordinación.
- La función de motivación.
- La función de identificación.

Veamos un poco qué implica cada una de ellas.

La función de integración

La cultura organizacional posibilita a sus miembros de integrarse a la organización y de comenzar a sentirse en casa. Crea un acuerdo social con cuyo apoyo los individuos pueden juntarse en grupos, equipos y hacer comunidad.

La función de coordinación

La cultura organizacional trabaja orientada a coordinar la actuación mediante valores compartidos, normas y creencias o convicciones.

El conocimiento de “como se trabaja aquí” hacen innecesarias las intervenciones continuas de parte de la dirección.

Los manuales deben de tener una función de orientación más bien técnica de los procesos. Con ello se sustituyen instrucciones detalladas y manuales tediosos las cuales de cara a la complejidad de los requerimientos y exigencias de por sí estarían destinadas al fracaso.



*Aquí trabajamos con metodología participativa...
también con el equipo del Área de Finanzas.*

La función de motivación

La cultura puede estimular a los miembros del equipo de cara a sus tareas y comprometerlos al simbolizar, por ejemplo, la conexión entre la actividad individual con el rendimiento general de la organización.

La cultura organizacional siempre contiene elementos que comunican y proporcionan sentido.

La función de identificación

La cultura organizacional logra la identificación del individuo con la organización "yo y mi organización".

Con ello, la organización se convierte en parte de su propia vida. Uno se ríe y sufre con ella. De esta manera, contribuye a una ampliación de la autoconciencia individual.

La organización simboliza permanencia, que trasciende el ciclo de vida de sus miembros individuales, e incluso representa algo así como un poquito de inmortalidad.

¿Se acuerdan cuando Homero nos ayudó a organizar la comisión de emergencia después del Huracán Mitch?



¿Cómo se manifiesta la cultura organizacional?

Las manifestaciones más frecuentes y que se transmiten más rápidamente son los **símbolos de categoría verbal** como son:

- Las historias, las leyendas, los mitos, los chistes.
- Las expresiones, el argot.
- Los himnos.

La cultura organizacional también se manifiesta en la forma de sus **interacciones**, las costumbres generalmente no escritas en relación a:

- La celebración de ceremonias, fiestas, aniversarios, conferencias, foros, talleres.
- Participación y/o visitas de la Junta Directiva.
- El seguimiento y monitoreo al trabajo operativo.
- La apertura al cambio y los procesos de desarrollo organizacional.
- Los procesos de selección e inducción de nuevos colaboradores.
- Las decisiones sobre promociones, ascensos, cambio de puestos similares o de rangos inferiores, sanciones, despido, jubilación, etc.
- El manejo de quejas y renuncias.
- La planificación estratégica y la participación del personal, grupos meta y actores claves en ella.
- Tabúes.
- La obtención de algunos beneficios como uso de medios, préstamos...

Además de lo anterior, existe una **categoría artificial² de símbolos** de la cultura organizacional que pueden ser:

- Símbolos de estatus.
- Reconocimientos, obsequios, premios, diplomas, viajes de incentivo.
- Banderas: nacional, municipal y/o de la propia organización.
- Logos.
- Ídolos, vestimenta, presentación.
- Arquitectura, condiciones de trabajo.
- Afiches, folletos, periódicos o boletines internos.
- Sistemas plasmados por escrito (de remuneración, tabla salarial, ascensos).

Podemos destacar como las manifestaciones más visibles de la cultura organizacional:

- **La ideología:**

Es el conjunto de valores y creencias que dan cuerpo a la cultura y validan las actuaciones que se realizan en la organización. Existen tantos valores como culturas, algunos ejemplos de ellos son la fidelidad, el esfuerzo, la innovación, el respeto al medio ambiente, la honestidad, la calidad o la competitividad.

- **El comportamiento:**

La forma de tratarse y relacionarse, las conductas cotidianas.

- **Los sentimientos:**

Los sentimientos compartidos por muchos, por ejemplo, la tristeza en relación a determinados cambios en la organización, la alegría sobre éxitos, el orgullo basado en una buena imagen de la organización, etc.

- **Los símbolos:**

Son objetos, comportamientos, señales, eventos, que son aceptados por toda la organización y que transmiten un determinado mensaje.

Es el caso de un determinado obsequio (un certificado, un libro, un comalito, una medalla...) que se entrega a las personas que han prestado su servicio a la organización durante un cierto tiempo.



- **El lenguaje:**

Es el código común de comunicación entre las personas y se caracteriza por estar compuesto por términos, giros, acrónimos...propios de la organización y sólo comprensibles por sus miembros.

Es característico, por ejemplo, el vocabulario empleado por las personas que trabajan en una misma organización.

Son las palabras claves, expresiones, gestos, metáforas, lemas, anécdotas, historias, mitos, leyendas, sagas, cuentos de hada, chistes, las canciones, los himnos, el argot, etc.

- **Los rituales:**

Son comportamientos preestablecidos y rutinarios con un significado tácito.

Es por ejemplo, la celebración de los cumpleaños entre los grupos de compañeros o la forma en la que todos los años se celebra la Navidad. Pueden haber rituales de bienvenida y de despedida, para abrir y cerrar un taller, un proyecto, una etapa.

- **Los héroes:**

Son las personas que han tenido o tienen un significado importante para la organización es en algunos casos el fundador o fundadora, en otros el promotor de un proyecto innovador, o el mentor de una idea determinada.

Movilizan un sentimiento de admiración y respeto por parte de los miembros de la organización.

- **Los objetos:**

El diseño arquitectónico, los logotipos, los uniformes, la forma de vestir, las imágenes, los cuadros...

Es importante conocer el sistema cultural y reconocer algunos de sus elementos, para alcanzar una comprensión profunda y un conocimiento exhaustivo de la organización y de las personas que la integran. Sin este enfoque muchos de los comportamientos que se pueden observar en una organización podrían parecer artificiales, exagerados o simplemente inexplicables.

En la misma línea, conviene tener en cuenta las características de la cultura para introducir cambios, ya que dependiendo de ésta, los cambios serán acogidos de una u otra forma.

Lo irracional en las organizaciones³



Cada organización tiene un lado claro y un lado oscuro.

El lado oscuro representa todo lo que se evade, se oculta, se ha silenciado, lo que se ha negado y/u reprimido.

Surge en las pláticas de receso y en los espacios informales, en los sueños de los partícipes como algo "no resuelto", como asuntos pendientes que le quita energía al trabajo cotidiano.

De acuerdo a lo mostrado mediante estudios en organizaciones grandes, las decisiones de la gerencia, se basan en un 60 % en partes irracionales.

Con un alto porcentaje de asuntos irracionales no solamente se pierde mucha energía, sino también motivación y ganas de trabajar. Con ello se reduce la capacidad de innovación y de aprendizaje de la organización.

Cuando miembros de una organización se cansan sin saber porqué, entonces es un indicador de prestar atención a las partes irracionales de la organización.

Porque el conocimiento de estos fenómenos en los cuales se indican o muestra lo irracional es indispensable tanto para el diagnóstico de una organización como para la comprensión de su cultura.

Indicadores de aspectos irracionales:

- **De lo que no se habla:**

Determinados acontecimientos, formas de comportamiento, procedimientos de una organización se negocian a espaldas y no en presencia de las y los afectados o dentro de una agenda oficial.

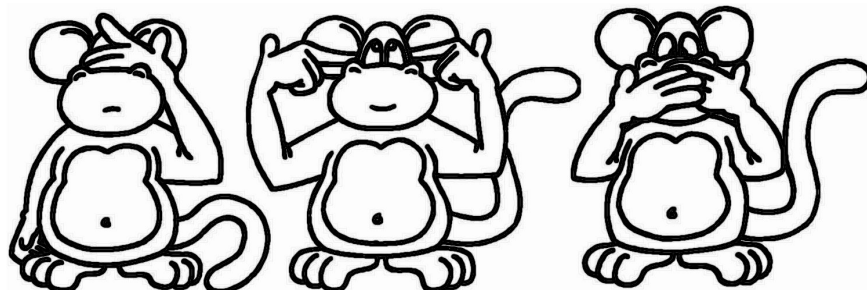
Ejemplos: privilegios que irritan el comportamiento de empleados(as) y jefes, militancia en partidos, pertenencia a otras asociaciones, etc.

- **Tabúes:**

Aquí se trata de acuerdos silenciosos, de no abordar algo.

En este caso, hay un mayor grado de conciencia sobre la existencia de este tabú que en los aspectos "de lo que no se habla".

Ejemplos: salarios, relaciones de pareja, regalos, favorcitos, preferencias, problemas de alcohol, etc.



- **Rituales:**

Los procesos en la organización están determinados por rituales cuyo sentido o razón de ser (ya) no se conoce. Aún así se desarrollan porque generalmente contienen una función que ata el miedo. Sobre todo en grupos grandes desarrollan rituales en función de poder enfrentar y conducir un caos real o imaginario.

Ejemplos: las agendas que cada vez se detallan más, o sea, que se convierten en ley e impiden la espontaneidad, los formularios, la terminología técnica, un lenguaje muy elevado, el orden formalizado de sentarse y rituales para reuniones.

- **Mitos:**

Mitos organizacionales son afirmaciones e ideas cuestionables que se han venido construyendo durante la vida de la organización.

Los mitos influyen explícita o implícitamente en las decisiones que se toman en la organización o impiden acercarse y enfrentarse a la realidad.

Ejemplos: fraternidad, compañerismo como fórmula conjuradora, frases como "entre más cooperación mejor", "hombres son objetivos, mujeres son emocionales" , "cuidado llegas a molestar a la jefa", "aquí la puedes encabar y no pasa nada"..

- **Personas fundadoras y creadoras**

En muchas organizaciones hay antecesores u otras personas que fundaron la organización, que la crearon con determinación o influyeron fuertemente.

Si aún están presentes se elevan ligeramente – positiva o negativamente – y se convierten en personas no cuestionables.

Si ya no están presentes, impregnan las exigencias y expectativas de sus sucesores(as), son origen de anécdotas, recuerdos nostálgicos que se convierten en parámetro para medir el presente.

- **Oficinas o salas sagradas:**

Son oficinas o pisos en la organización que están equipados con la aureola de lo extraordinario. Hay un freno para entrar a estas oficinas, están cargadas de fantasías.

Los miembros del equipo que trabajan en estas salas muchas veces están siendo aislados del acontecer organizacional.

- **El libro:**

En muchas organizaciones existen manuales que son tratados como una Biblia.

Esto puede ser un libro técnico especializado, un manual de organización, una agenda, un estatuto, un plan estratégico o una política. Por experiencia, este libro existe, pero muy poco se lee.

- **La fe en el impacto:**

Muchas organizaciones con un porcentaje alto de aspectos irracionales pueden sobrevalorar el impacto que tienen en sus grupos meta o en su entorno. Esto se expresa mediante la sobreestimación de métodos, acciones, publicaciones.

Para encontrar estos fenómenos se requiere de “analizadores”.

Como analizadores se puede denominar situaciones y/o a personas que ayudan a que salga a luz la verdad escondida en una organización. Analizador es todo “lo que produce material para el análisis”.

Como analizadores encontramos sobre todo personas que entran desde fuera a la organización:

- Nuevos colegas que inician en la organización.
- Asesores que fungen como externos.
- Mujeres que entran a una organización mayoritariamente de hombres, propician datos reveladores sobre la organización mediante sus preguntas irritaciones, asombros, comportamientos no intencionales o una especie de anticultura.

Algo similar sucede también con hombres que entran a una organización de mujeres.

A continuación un ejercicio para trabajar este tema.

Viaje por el lado oscuro de nuestra organización

Lista de chequeo de lo inconsciente en una organización

¿Qué queremos lograr?

Identificar y poner al descubierto lo inconsciente, lo irracional en nuestra organización.



Diagnóstico de cultura organizacional



de 15 a 25 personas



De 1 a 2 horas



Tabla adjunta
Papelones, marcadores



Espacio amplio para trabajo en grupo

¿Cómo lo desarrollaremos?

Este ejercicio requiere de mucha apertura y capacidad de identificar nuestros lados oscuros con connotación positiva por lo que podrán salir a flote conflictos encubiertos, malestares y/o emociones reprimidas.

Por esto se recomienda, trabajarlo quizás en grupos que han desarrollado ciertas actitudes sistémicas y han avanzado en el análisis de los ejercicios anteriores.

La conformación de los grupos dependerá mucho de la situación específica de cada organización.

1º Paso: Se organizan grupos de un mínimo de cuatro personas y se les solicita que analicen primero de manera individual en base a la lista de chequeo adjunta los fenómenos irracionales y/o inconscientes del lado oscuro de nuestra organización.

2º Paso: Se socializa a lo interno del grupo haciendo nuevamente énfasis en:

- ¿Cuáles expresiones de nuestra cultura organizacional nos gustaría mantener?
- ¿Cuáles aspectos de nuestra cultura organizacional quisiéramos cambiar?

Fenómenos irracionales o inconscientes	Se expresan en nuestra organización de la siguiente manera... Existe en nuestra organización como... Se visualizan por medio de...	¿Qué efectos tiene o puede tener esto en nuestra organización?
De lo que no se habla...		
Tabúes...		
Rituales...		
Mitos...		
Personas fundadoras o creadoras...		
Oficinas o salas sagradas...		
El libro...		
La fe en el impacto...		

Concluyendo este ejercicio...

Abordar los puntos ciegos de nuestra cultura organizacional con la intención de promover procesos de cambio es un paso importante. A la vez es una muestra de valentía y requiere de mucha madurez tanto desde las personas con cargo de dirección como a nivel del equipo.

Tipos de Cultura Organizacional⁴

¿Qué queremos lograr?

Identificar rasgos y predominio de diferentes tipos de cultura organizacional .



Diagnóstico de cultura organizacional



De 15 a 25 personas



De 1 a 2 horas según la cantidad de grupos



No hay



Espacio amplio para trabajo en grupo y presentación de sociodramas

¿Cómo lo desarrollaremos?:

1ª Paso:

Se organizan grupos de un mínimo de cuatro personas para que analicen los cuatro tipos de cultura organizacional según la hoja adjunta.

Se le asigna a cada grupo al azar un tipo de organización, por ejemplo:

- una cooperativa u organización de base,
- una ONG de cooperación,
- una alcaldía,
- una institución del Estado,
- partidos políticos,
- la empresa privada,
- la propia organización.

Se le solicita al grupo que:

- a) analice cuales son las características de cada tipo de cultura organizacional que se encuentra en esta organización y cuál es el tipo de cultura organizacional que predomina,
- b) represente mediante un sociodrama esta cultura organizacional.

Cultura de cuido Caracterizada por: • es mayor el interés en relaciones que en el rendimiento, • alta seguridad laboral, • reconocimiento en base a años de servicio, conformidad, trabajo en equipo, sinergia con el / la jefe/jefa, • nuevas ideas son bienvenidas, pero no se ponen en práctica. Se da en: • organizaciones monopolistas, • directores(as) patriarcales / maternalistas.	Cultura integrativa Caraterizada por: • tareas que son retos, libertad considerable, responsabilidad significativa, reconocimiento generoso, • valorización de la persona es expresión de su aporte actual o potencial, • bienestar general y equilibrio de aportes extraordinarios particulares. Se da en: • organizaciones innovadoras, • directores(as) estables y transformativos.
Cultura apática Caracterizada por: • falta de interés en resultados y en las personas, • manipulación, cuido de la imagen, política de gabinete, negación e invisibilización. Se da en: • organizaciones en declive, crisis permanente o estado de shock, • directores que no pueden con su cargo o sin perspectiva de futuro.	Cultura empujadora Caracterizada por: • la orientación en el rendimiento y el éxito dominan lo humano, • las personas son más fácilmente sustituibles, • el aporte particular es más importante que el logro del grupo, • poca seguridad y pocas perspectivas a largo plazo, • señales ambiguas, por ejemplo, en cuanto a riesgo. Se dan en: • posiciones de mercado extremadamente débiles / fuertes, • directores parciales y con tendencia a la división.

2º Paso: Cada grupo presenta su sociodrama y el o la facilitadora solicita a los observadores que identifique el tipo de cultura organizacional que fue representado.

Luego se pide al grupo que comparta su análisis sobre el tipo de cultura organizacional.



Dos partidos
y su
"cultura de negociación"



Concluyendo este ejercicio...

Una vez que hayamos realizado el análisis de las diversas expresiones de cultura organizacional, nos daremos cuenta que difícilmente encontraremos un tipo puro, sino habrá una tendencia hacia determinado tipo. Aunque seguramente encontraremos también rasgos de los demás tipos de cultura organizacional.

Los rituales



¿Para qué sirven los rituales?

Rituales son posibilidades de llegar al centro de una(o) misma(o).

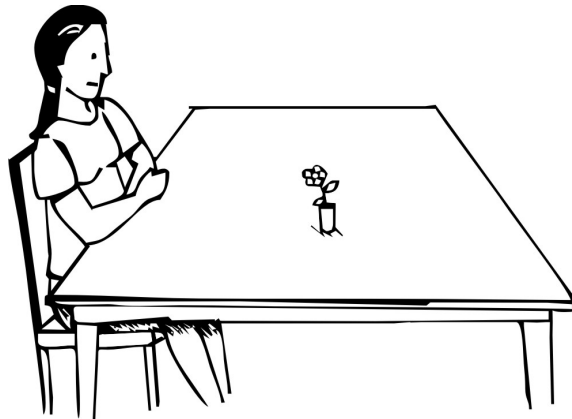
En el ritual me detengo.
Rituales siempre son algo sólido y vigoroso.

Tomo algo y lo tengo en mis manos.
Enciendo una vela.
Hago un gesto.

Me siento para leer un libro.
O estoy en silencio durante unos momentos. Medito.

Los rituales me dan la sensación de que el tiempo me pertenece.
Por la mañana le dan otro sello al día.
No siento la carga del tiempo sino su secreto.
El tiempo no me asalta ni me determina, sino yo le doy forma y creo el tiempo.

Me tomo un poco del tiempo para escapar del terror de las exigencias del tiempo que me agotan.



Anselm Grün

Los rituales son símbolos convertidos en procesos como actuaciones simbólicas.
Cualquier tipo de ritual humano y social tiene cuatro propósitos fundamentales:

- ☯ El ritual crea continuidad.
Regula los ciclos del año y de la vida de cada uno y de la sociedad: cumpleaños, aniversarios, fiestas anuales, días conmemorativos, etc.
Le da orden al futuro mediante transmisión de valores tradicionales.
Sin rituales ya no hay tradición.
Los rituales mantienen la capacidad de conciencia de las experiencias.
- ☯ Cada ritual tiene un carácter indicativo.
Une los niveles separados, la señal con lo señalado.
Con ello el ritual se convierte en símbolo que indica más allá de sí mismo, y que invita al recuerdo, a la esperanza y a una nueva etapa de vida.
Con ello lo representado se vuelve presente.
- ☯ Cada ritual se sitúa en contextos sociales y crea contextos sociales.
Mediante rituales un grupo se asegura a sí mismo, se integra y se representa.
Los rituales socializan, por ende muchas veces van de la mano con sanciones contra los divergentes.
- ☯ Los rituales ejercen en primer lugar funciones de establecer orden.
Ordenan el tiempo en contra del caos de las casualidades.
Generan modelos estables de pensamiento y de conducta para el ser humano con una constitución frágil.
Son necesarios para la construcción de identidad individual y colectiva.

Si en una organización se establecen procedimientos altamente ritualizados que ya no sirven a los propósitos iniciales, sino que se han convertido en actuaciones mágicas forzadas, entonces nos indica que se reprimen muchas cosas.

También se diferencian tres categorías de ritos de transición:



Los rituales de separación:

Aquí se trata de separación del viejo mundo, de la delimitación espacial de países, ciudades, comunidades, casas, límites, fronteras religiosas, etc.

A ellos pertenecen rituales de despedida, limpieza, el cambio de ropa, el cambio de peinado, de "look", etc.

En Nicaragua se dice muchas veces "hay que hacer una limpia" para inducir un ritual de separación.



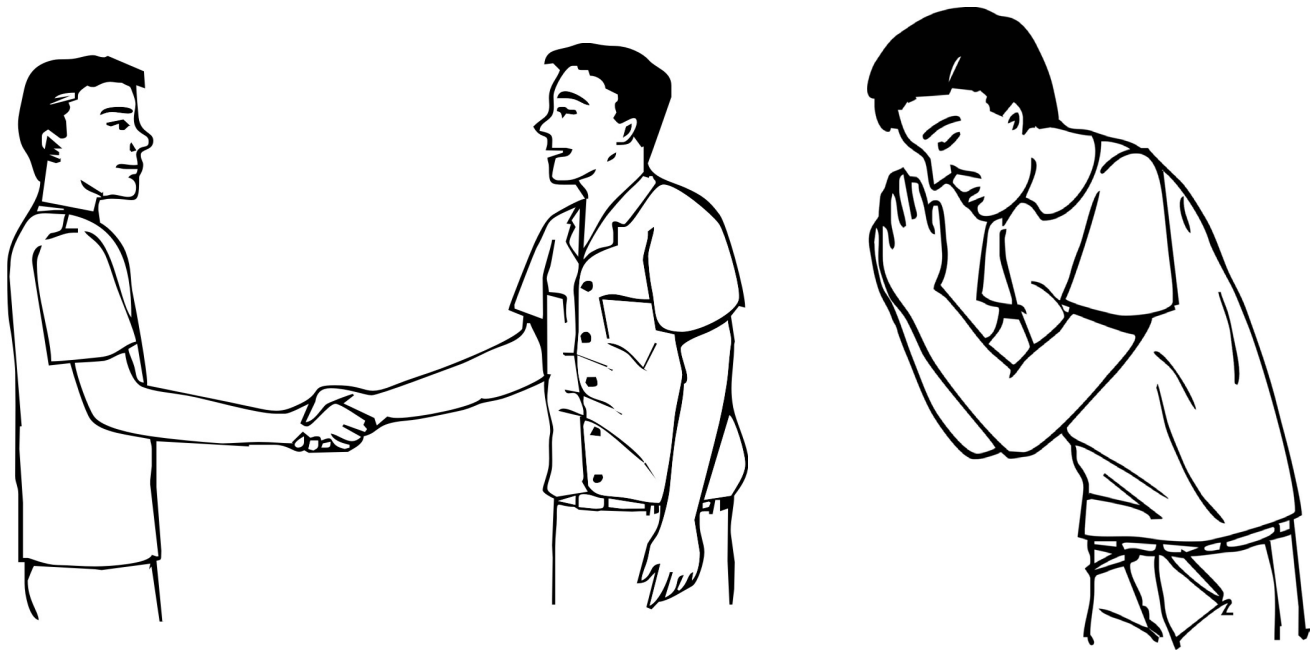
Los rituales de cambio:

Traspassar puertas y portales, pasar una montaña, atravesar un río, subir a un barco, montarse en un avión, emprender un viaje.



Los rituales de integración y de unión:

A esta categoría pertenecen compartir la comida, el intercambio de regalos, formas de saludarse por medio de besos o darse la mano, ser madrina o padrino, rituales de bautizo, de duelo.



Todos estos rituales pueden encontrarse de una forma adaptada en organizaciones.

Temas de Rituales⁵

Los rituales son claves en nuestra vida personal y organizacional. Nos ayudan a abrir y cerrar ciclos y procesos, a marcar hitos importantes.

Veamos algunos temas o ámbitos en los cuales se trabaja mucho con rituales o en los cuales es útil establecerlos.

Pertenencia:

- Incremento o reducción de membresía o de personal.
- Delimitar fronteras.
- Marcar entradas y salidas.
- Especialmente útil para familias mixtas, adopciones, pertenencia ambigua, temas relacionados a la ampliación de sistemas familiares u organizacionales.

Realidad:

- Dejar ir y seguir adelante.
- Reconciliación de relaciones.
- Duelo por pérdidas.
- Perdón.
- Especialmente útil para finalizar una relación, divorcio, pérdida, muerte.

Identidad:

- Re-etiquetar.
- Establecer nuevos roles.
- Cambiar la identidad de una persona, familia u organización ante sistemas más amplios.
- Especialmente útil cuando etiquetas estigmatizantes han afectado el desarrollo.

Negociación de creencias:

- Creencias que se encuentran en conflicto.
- Conflictos simétricos.
- Introducir nuevas creencias, retar la rigidez.
- Especialmente útil en sistemas familiares más amplios y organizaciones.

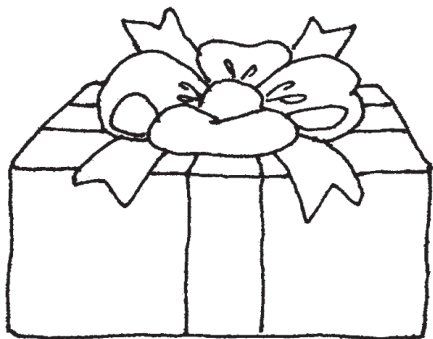
Afirmación / celebración:

- Marcar cambios del ciclo de vida.
- Renovar relaciones.
- Especialmente útil para finalizar un proceso de cambio, finalizar una relación dentro de un sistema familiar u organizacional.

A continuación presentaremos algunos ejercicios para profundizar más en los rituales...



Dar y recibir obsequios



¿Qué queremos lograr?

Reflexionar sobre nuestras experiencias de dar y recibir obsequios y su significado.



Cultura personal y organizacional



Individual y/o en pareja



30 a 60 minutos



Lista de preguntas



No hay

¿Cómo lo desarrollaremos?

1º Paso: Piensa en tu familia de origen y sus costumbres de dar y recibir regalos:

- ¿En qué ocasiones se daban obsequios?
- ¿Quién escogía los regalos normalmente?
¿Había alguien que se hacía cargo de eso, o cada quien asumía la responsabilidad para escoger los regalos?
- ¿Cómo se esperaba que reaccionaras hacia los regalos que recibiste de tu madre? ¿De tu padre? ¿De tus hermanos?
¿De otros miembros de la familia ampliada?
- Los miembros de la familia podían dar una respuesta honesta ante los obsequios?
- ¿Qué obsequios te gustaban más durante los años de crecimiento, antes de llegar a ser mayor?
- ¿Qué obsequio era el más decepcionante durante los años de crecimiento?
- ¿Cómo han recibido tus obsequios otras personas?
¿Cómo te has sentido con respecto a cómo recibieron tus regalos?

2º Paso: Piensa en tu vida adulta:

- ¿En qué ocasiones se dan obsequios?
- ¿Cómo expresan para vos los obsequios la calidad de una relación?
- ¿Cuál ha sido el regalo más maravilloso que jamás hayas recibido?
¿Qué es lo que lo hizo ser algo especial?

- ¿Cuál ha sido la peor experiencia de recibir un obsequio?
¿Por qué ha sido tan decepcionante?
- ¿Cuál es el obsequio más maravilloso que hayas dado?
¿Por qué era tan especial?
- ¿Cuál ha sido tu peor experiencia en dar un obsequio? ¿Qué sucedió?
- ¿Has dado o recibido algún regalo que haya cambiado una relación en positivo o en negativo?
- ¿Has experimentado el dar o recibir de obsequios como marcadores del contexto para un cambio en las relaciones?
- ¿Qué crees que expresan los regalos en tus relaciones actualmente?
¿Hay alguna forma cómo te gustaría cambiar eso?
- ¿Qué regalo es el que más te gustaría recibir, y de quién te gustaría recibirlo?
- ¿Qué regalo es el que más te gustaría dar y a quién te gustaría darlo?

3º Paso:

Reflexiona en relación a los obsequios y el trabajo con los grupos meta:

- ¿Has recibido obsequios de algún beneficiario de los proyectos que atiendes?
¿De algún participante de los procesos de formación, de desarrollo personal y/o desarrollo organizacional que realizas?
¿Cómo fue esa experiencia para vos?
- ¿Has dado obsequios a algún beneficiario, o participante de estos procesos?
¿Cómo fue esa experiencia para vos?
- ¿Cómo manejar los agradecimientos de personas de los grupos meta?
¿Cómo diferenciamos obsequios y prebendas?

4º Paso:

Podemos intercambiar nuestras reflexiones con nuestra pareja e identificar similitudes y diferencias.



Los rituales en nuestra familia y organización



Cultura personal y organizacional



Individual y/o en pareja



60 minutos



Lista de preguntas



No hay

¿Qué queremos lograr?

Reflexionar sobre nuestras experiencias de practicar rituales y su significado.

Rituales son la manera como la cultura implementa y afirma sus valores.

Starhawk, Truth or Dare

¿Cómo lo desarrollaremos?

1º Paso: Escoge un ritual que recuerdas de tu familia:

- ¿Quién ha practicado ese ritual? ¿Quiénes participaron en él?
- ¿Quién ha preparado ese ritual?
- ¿Qué símbolos involucraba el ritual?
- ¿Habían comidas especiales en ese ritual?
- ¿Quiénes eran los que más se alegraban con ese ritual?
- ¿Cuál era la importancia de ese ritual para tu familia (u organización)?
- ¿Hay aspectos de ese ritual que persisten en tu vida actual?
- Si otro miembro de tu familia original (o de su organización) nos contaría de ese ritual, ¿en qué se diferencia su relato del tuyo?

2º Paso: Los participantes pueden repasar el ejercicio pensando en un ritual de su organización y luego, compartir en pareja o pequeños grupos.

Aprender a crear rituales⁶



Diagnóstico de cultura organizacional



10 o más personas



1 a 3 horas



Los que se necesiten en dependencia del tipo de ritual



Espacio amplio y/o al aire libre según el tipo de ritual

¿Qué queremos lograr?

Aprender a hacer rituales individuales, organizacionales y/o comunitarios.

¿Cómo lo desarrollaremos?

Para crear un ritual hay que tomar en cuenta los siguientes elementos:

- La ocasión: bienvenida, transición, sanación, cierre, apertura, etc.
- Los objetivos del ritual.
- Los participantes, ¿quiénes son?
- El tiempo, ya sea de apertura o cierre.
- Los recursos disponibles: el material debe de tener capacidad o fuerza de símbolo.
- Las características del ritual.
- La estructura del ritual.
- Los valores para crear y trabajar en el ritual.

Debe haber coherencia entre los diferentes elementos.

Podemos facilitar cómo hacer rituales desde los saberes de la organización o comunidad o intentar a tomar los elementos para hacerlo.

⁶ Adaptación de: Cambiemos para cambiar. Más de 50 herramientas de cambio. Centro Ecuménico Antonio Valdivieso, Managua, 2005. Página 105.

¿Cuáles son las características de un ritual?

- Un ritual integra.
- Un ritual articula, por ejemplo, la razón, sentimientos, recuerdos, deseos.
- Un ritual cohesiona la identidad tanto personal como colectiva.
- Un ritual pone en contacto con lo sagrado, celebra, da sentido a los momentos difíciles.



¿Cómo estructurar un ritual?

1. Invocación o reflexión inicial.
2. Acción ¿qué ocurre en el ritual?
3. El objetivo y la ocasión par darle sentido de unidad al ritual.
4. Oración de gracias, petición.
5. Gesto o acción final.
6. Retiro de elementos rituales.

Los rituales rescatan el poder de un grupo, de una organización o de un pueblo y su derecho a reunirse.

¿Cuáles son los valores claves para crear y trabajar con rituales?

- Sinceridad
- Profanidad
- Seguridad
- Oportunidad
- Planificación
- Participación



Creando rituales personales...

Rituales son momentos en los cuales estoy completamente conmigo mismo(a).

Son zonas tabú, un espacio de protección al cual no tienen acceso las demás personas con sus expectativas.

Me dan el sentimiento, que vivo yo mismo(a) en vez de ser vivido(a).

Anselm Grün

Un ritual para iniciar el día

Un ritual para iniciar la mañana, puede ser el gesto de recibir la bendición con las manos levantadas.

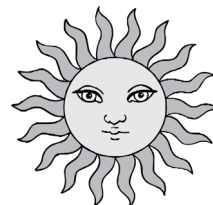
Imaginate que todas las bendiciones de los seres que te quieren fluyen hacia los cuartos de tu casa y las oficinas, o espacios de tu trabajo.

Entonces vas a ir de manera distinta hacia el trabajo. Ya no tendrás la impresión de que las oficinas están llenas de peleas e intrigas, empañadas por emociones negativas y de lados oscuros reprimidos.

Entras más bien a lugares donde habitan las bendiciones de los seres que te quieren.

Grün

Adaptación de Pensamiento de Anselm



Un ritual para cerrar el día

Cierra tu día con un ritual y expresa con ello que era tu día, un día que fue un regalo para vos y un día que le devuelves otra vez a quien te regaló el tiempo de tu vida.



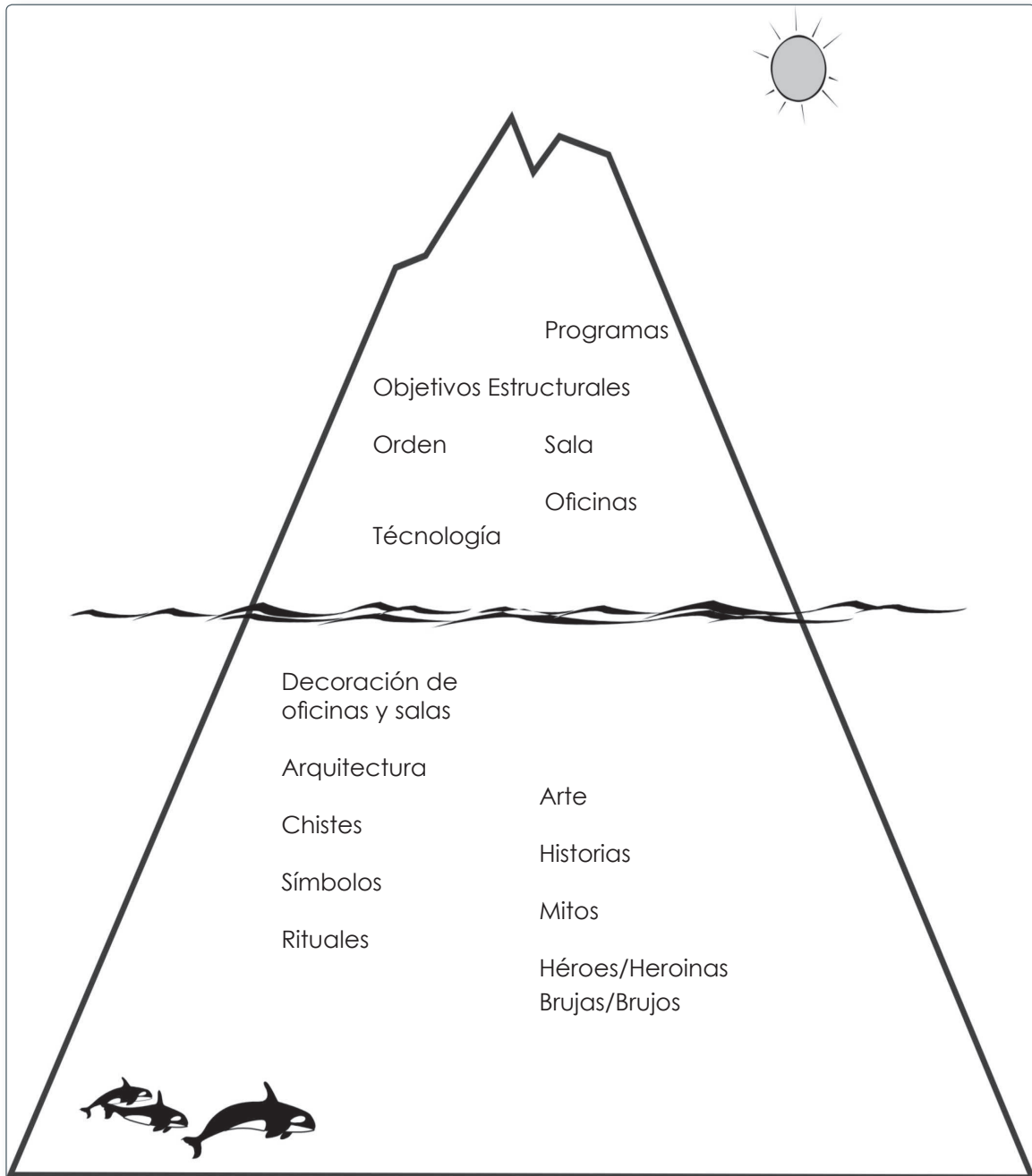
Anselm Grün



La humanidad sin rituales no puede vivir,
los emprendimientos sin rituales no logran llegar a su conclusión,
y un Estado sin rituales no puede alcanzar la paz.

Hsun Tzu (298 - 238 AC)

¿Para qué conocer y cambiar la cultura organizacional?



¿Para qué conocer y cambiar la cultura?

Una organización no solamente existe mediante las actuaciones y el trabajo de sus miembros. También tiene una vida oculta de la cual muchas veces sus miembros no están conscientes. Podemos denominar cultura esta parte de la vida organizacional a veces más visible a veces más oculta.

Esta cultura más profunda se vuelve visible por ejemplo, en historias especiales, recuerdos de "grandes" mujeres y hombres, en imágenes, en su arquitectura, en sus actitudes, etc.

¿Cómo se puede conocer y diagnosticar de una manera más precisa este ámbito?

En primer lugar cada facilitador(a) como persona con sentidos y sentimientos es en sí mismo, un instrumento.

Quien entra a un espacio nuevo, aún desconocido se orienta automáticamente en determinadas cosas

- ¿Dónde están las ventanas?
- ¿Dónde puedo encontrar un buen lugar?
- ¿Me gustan los muebles, las paredes, los cuadros, la decoración...?

El o la facilitador(a) de procesos de desarrollo organizacional debe de mantener sus ojos, oídos, olfato abiertos y se puede formar rapidito una imagen.

Siendo honestos, esta primera impresión general es muchas veces más fuerte que todo lo demás que le comentan a uno después sobre la organización y/o dentro de la organización.

Sin embargo, el proceso de exploración no solamente se limita a esta percepción un poco más libre, sino se deja dirigir de manera más precisa mediante preguntas específicas.



La cultura organizacional y los 7 elementos esenciales de una organización

Recordemos que el concepto de desarrollo implica la búsqueda constante de equilibrio entre cuerpo, alma y espíritu, o sea, entre el subsistema técnico-instrumental, el subsistema social y el subsistema cultural. Cuando hablamos entonces del subsistema cultural, implica conocer y trabajar los elementos de "Identidad" y "Políticas, estrategias y programas".

Subsistema Cultural	1. Identidad
	2. Políticas, estrategias, programas
Subsistema Social	3. Estructura, organización
	4. Personas, grupos, clima
	5. Funciones y órganos
Subsistema técnico - Instrumental	6. Procesos, métodos y procedimientos
	7. Medios físicos y materiales

¿Cuál es la importancia de conocer la cultura de una organización?

Cualquier proceso de cambio solamente tiene éxito en la medida que sea soportado y apoyado por la cultura organizacional. Nuevos proyectos, procesos, procedimientos, reglas, mecanismos de gestión de conflictos necesitan un anclaje "más profundo".

Cuando la cultura la "rechaza" – similar a una reacción de un sistema inmunológico – los procesos de cambio no tienen ninguna oportunidad. Más bien, deben "transmitirse" por medio de la cultura existente (en el sentido de un proceso de doble adaptación).

En síntesis podemos decir que la cultura organizacional sirve para lo siguiente:

- Crear comunidad, unidad, el sentimiento del "nosotros".
- Revitalizar, activar, desempolvar, renovar, entusiasmar.
- Sustituir dirección externa por dirección interna.
Programación mental, valoración.
- Mirar detrás del telón, descifrar e interpretar la realidad "objetiva", buscar y dar sentido.
- Construir la referencia a tradición e historia y fijarlas en rutinas y rituales.

Para concluir...

Cambiar la cultura organizacional no es fácil, pero todo camino hacia el cambio comienza con un primer paso....

Mis apuntes personales

Fuentes de sabiduría consultadas

Los autores que construyeron, reconstruyeron y compartieron sus conocimientos:



Módulo IV del Primer Diplomado en Desarrollo Organizacional con Enfoque Sistémico facilitado por Dr. Dagmar Hosemann y Ruth Heise, Traducción Doro Möller. Managua, Nicaragua. Febrero 2006.



Técnicos en Políticas de Recursos Humanos y Organización de Empresas. Módulo I. El nuevo papel de la gestión de RRHH en las organizaciones. Impartido por Carmen Recuero Argomaniz. Murcia, España. Enero 2008.



Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica. Stephen Robbins. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México. 1996.



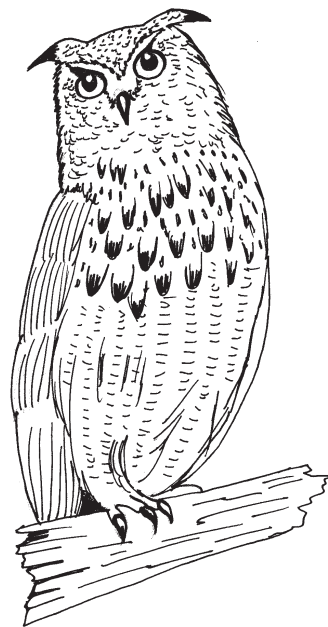
Más allá de la Comunicación Interna. La intracomunicación. Joan Elías y José Mascaray. Ediciones Gestión 2000. Barcelona, España. Octubre 1998.



Beraten mit Kontakt. Eva Renate Schmidt, Hans Georg Berg. Gabal Verlag. Frankfurt. 2004.



Jeder Tag ein Weg zum Glück. Anselm Grün. Verlag Herder. Freiburg im Breisgau. 2007.



¿Quieres conocer y aprender más sobre desarrollo personal y organizacional con enfoque sistémico?

Tanto en La Cuculmeca como con el Grupo Nahuales vivimos y facilitamos procesos de desarrollo personal y organizacional.

Ahora nos hemos planteado como reto de recopilar y sistematizar estas experiencias en esta pequeña Serie "Desarrollo Personal y Organizacional con Enfoque Sistémico".

Hasta ahora puedes consultar los siguientes cuadernos de aprendizaje sistémico:

-  Ambientándonos para aprender.
-  Bases del Pensamiento Sistémico
-  Diagnosticar sistemas
-  De la oruga a la mariposa...las fases de desarrollo
-  Cultivar nuestra cultura organizacional
-  (Auto)gestión por valores
-  Visión personal....Soy lo que sueño ser
-  Visiones colectivas
-  Comunicación



Si quieres conocer más y/o que te facilitemos tus propios procesos de desarrollo personales y/u organizacionales, contactanos:

Los Nahuales de Nicaragua:	Anna Rose Stobe Walter Schütz	tdhch@cablenet.com.ni waltershutz@cablenet.com.ni
Los Nahuales de Guatemala	Armando Tahuico	atc.armando@yahoo.es
Los Nahules de El Salvador:	Juan Carlos Hernández	juanca111@wildmail.com
La Cuculmeca:	Rita Muckenhirn	coordinación@cuculmeca.org

Estimada lectora, estimado lector:

Este proceso de desarrollo organizacional sistémico es parte de un esfuerzo de "tropicalizar" el enfoque sistémico a nuestro contexto nicaragüense.

Se construye a partir del acercamiento a esta manera de pensar y actuar durante el Primer Diplomado de Desarrollo Organizacional Sistémico facilitado por el Instituto Thura y del cual surgieron Los Nahuales, un grupo promotor de este enfoque.

Además de ello, se retoma la gran riqueza acumulada durante muchos años en el trabajo con las comunidades, las organizaciones de la sociedad civil y el propio equipo de La Cuculmeca.

Este cuaderno se basa en el trabajo, las experiencias y los aportes de muchas personas. Por esto es una muestra de aprecio a este trabajo que lo divulguemos, que lo compartamos y que lo mejoremos constantemente.



Para contactarnos:

La Cuculmeca
Apartado Postal 6
Barrio Daniel Teller, Salida al Guayacán
Jinotega, Nicaragua
www.cuculmeca.org
coordinación@cuculmeca.org
(00 505) 2 782 3578
(00 505) 2 782 3579

Los procesos de promoción, elaboración, validación, reproducción y divulgación de este cuaderno de desarrollo organizacional sistémico cuentan con la cooperación del siguiente sistema de apoyo:

Cooperación Austríaca

para el Desarrollo

 **terre des hommes**

terre des hommes schweiz



**SOLIDARITÉ
SOCIALISTE**

Nahuales