

Comprometernos con el clima

La creación de resiliencia organizacional

Jorge Restrepo¹



Colaboradores del SENA Meta inician el ejercicio de “yo me comprometo a”, para contribuir con el mejoramiento del ambiente de trabajo, Villavicencio, Colombia, 2014. Fotografía de Nathaly Rojas Bejarano.

El cambio climático: un símil que nos ayuda a plantear una nueva mirada al proceso de clima organizacional en las organizaciones.

El cambio climático es una de las amenazas más grandes que tiene la humanidad en la Tierra. Los expertos en definir la respuesta para atenuar este fenómeno antropogénico agrupan las acciones con las que podemos reaccionar los humanos en dos categorías: mitigación y adaptación. La **mitigación** incluye las prácticas que disminuyen los efectos de la acción humana en relación con el calentamiento global, por ejemplo: usar menos combustibles fósiles, fomentar la energía renovable y buscar eficiencia en los sistemas productivos. La **adaptación** es el ajuste que puede hacerse para sobrevivir en un ambiente con cambios climáticos, por ejemplo: protección contra inundaciones, viviendas adecuadas a mayor calor y variedades de cultivos tolerantes a sequías. Estas dos

¹ Jorge I. Restrepo es Máster en Administración Pública de la Universidad Harvard, es Máster en Administración de la Universidad ICESI, Especialista en Proyectos de Desarrollo de la ESAP y Agrónomo de la Universidad Zamorano. Actualmente es Consultor Senior de Talento y Efectividad. Ha liderado organizaciones, programas y proyectos a escala nacional e internacional, como el Programa de Reconstrucción de la Agricultura en Honduras en Post-Mitch (USAID-Zamorano), Programa de Adaptación Laboral (BID-Fundación Carvajal), diseño del modelo de competencias MEAL de Catholic Relief Services (CRS) a escala mundial, entre otros. Ha sido profesor de Recursos Humanos y cambio organizacional por más de una década.

categorías pueden a su vez ser adoptadas por los individuos o por las organizaciones y gobiernos. El principal factor que limita la respuesta ante el cambio climático se genera en el individuo, por dos razones: una, que éste espera que sus organizaciones y gobiernos asuman la respuesta ante el cambio climático; es poco común alguien que se compromete con cada una de sus acciones del día a día a contribuir con esta causa. De otra parte, el individuo desanima la acción de las organizaciones y gobiernos, pues todo lo que pueda implicar pérdida de su confort e ingreso lo incomoda; por esta última razón los políticos, por ejemplo, no pueden actuar en la medida necesaria, ya que esto significaría la pérdida de popularidad. Otro gran factor limitante en la respuesta al cambio climático es la cultura – que se aloja en cada individuo hasta generar un sistema social-, ya que las costumbres son difíciles de cambiar.



Colaboradores del SENA Meta practicando yoga de escritorio, en un proceso de reflexión sobre mis recursos para el manejo de la presión en la vida diaria. Villavicencio, Colombia, 2014. Fotografía de Nathaly Rojas Bejarano.

Los expertos en manejar sistemas productivos y de asentamiento humano buscan mecanismos que les ayuden a mejorar la **resiliencia** de estos sistemas. Como resiliencia hacen referencia a la capacidad que tienen las construcciones, campos de producción agrícolas, infraestructura y la naturaleza en general para afrontar presiones: variabilidad climática, plagas y movimientos telúricos. Los grandes desastres naturales muestran la resiliencia de los sistemas que afectan, quedando al descubierto los aspectos débiles de éstos.

Proceso de clima organizacional

Un símil con el cambio climático ha sido usado por Talento y Efectividad como mecanismo para generar un nuevo enfoque en el estudio de clima organizacional y las acciones que éste genera.



Colaboradores del SENA Meta llenan una piscina de balones el día del lanzamiento del proyecto. Villavicencio, Colombia, 2014. Fotografía de Nathaly Rojas Bejarano.

Un componente clave es inducir una nueva perspectiva de los colaboradores de una Organización en relación con el **clima organizacional**. Llegamos a este enfoque al observar de manera crítica que los elementos clásicos con los que manejamos este proceso de gestión del talento humano –el clima organizacional– no generan ni la respuesta ni el impacto que quisiéramos lograr. En organizaciones que han ejecutado el proceso de clima organizacional de forma periódica, hay una tendencia a trasladar por parte de los colaboradores toda la responsabilidad en relación con el mejoramiento del clima, a sus directivos y a la organización. La práctica actual de medición del clima organizacional incluye:

- Diseño de encuestas y grupos focales.
- Levantamiento de la información.
- Análisis de los resultados del estudio.
- Puesta en común de los resultados a distinto nivel en la organización.
- Preparación de un plan de acción.
- Puesta en común del plan.
- Implementación del plan.
- Nuevo ciclo de medición de clima (cada uno o dos años).

Hemos observado que si este proceso de medición se hace de forma adecuada, genera mucha información valiosa para los directivos, mejora los indicadores de clima y permite cumplir con los requisitos de las actuales certificaciones de calidad.

Pero, el enfoque actual de clima no genera suficientes elementos para construir la **resiliencia** que requiere una organización para afrontar cambios drásticos sin afectar de forma crítica el clima organizacional. En Talento y Efectividad nos hemos preguntado: ¿cuál debe ser la estrategia para generar esa resiliencia?



Colaboradores del SENA Meta reflexionan sobre la conectividad en los sistemas humanos: la familia, la empresa y la sociedad. Villavicencio, Colombia, 2014. Fotografía de Jorge Restrepo.

Esta gran inquietud surge al observar que cuando una empresa que se ha caracterizado por tener un buen clima cambia su rumbo y/o se ve afectada por presiones de competitividad, puede afrontar una desestabilización de su clima. Esta observación fue uno de los principales aprendizajes del proyecto de Adaptación Laboral en Colombia (1997) liderado por Jorge Restrepo et al, quienes observaron 70 organizaciones en cambio. En las organizaciones que buscan incrementar los objetivos de desempeño de sus colaboradores y/o hacer despidos y cambios estructurales, el clima refleja un cambio y los líderes se vuelven escépticos en relación con este proceso, encontrándose ante un dilema: debo hacerlo –medición de clima- pues es parte de los procedimientos a los que me obliga la certificación de calidad, pero a la vez sé que los factores que están afectando a los colaboradores se mantendrán e incrementarán en el próximo período, así que “el enfoque actual de Plan de Acción de Clima no permitirá mejorar los indicadores”. Incluso, este último podría parecer algo inoficioso pues el cambio generará igualmente un alto estrés sobre el clima organizacional.



Colaboradores del SENA Meta realizan taller de manejo del tiempo, como respuesta a hallazgos de factores con los que el individuo puede prepararse para enfrentar presiones en la vida personal y laboral. Villavicencio, Colombia, 2014. Fotografía de Jorge Restrepo.

Hacia una nueva práctica en el proceso de Clima Organizacional

Talento y Efectividad ha iniciado una práctica que incluye la fusión de los procesos de estudio de clima y cultura organizacional, y la articulación de éstos al proceso de "comunicación del cambio", como pilares para la creación de una resiliencia organizacional ante el cambio.

Estudio de Clima y cultura organizacional

Un estudio tradicional de clima contiene muchos elementos propios del estudio de cultura; éstos dos pueden fusionarse para generar una base de análisis y construcción sólida para construir resiliencia organizacional. El estudio de cultura puede enfocarse de tal forma que nos ayude a entender cómo reaccionan los colaboradores ante el cambio, qué lenguaje es el que ellos mejor interpretan.

El nuevo enfoque propuesto por Talento y Efectividad, sobre uso del estudio de clima y cultura debe incluir una orientación y motivación a los colaboradores para un compromiso individual. Nuestra experiencia en este sentido muestra que la sumatoria de actitudes y recursos para la adaptación al cambio y de trabajo en condiciones del estrés de cada colaborador, son el soporte de la resiliencia.



Colaboradores del SENA Meta inician completan la pirámide que recoge lo que les gusta y lo que no les gusta de la organización, Villavicencio, Colombia, 2014. Fotografía de Nathaly Rojas Bejarano.

La vinculación de la práctica de comunicación del cambio, con los procesos participativos del estudio de clima y cultura es el otro pilar fundamental en la resiliencia. Los ejercicios de participación sobre cultura, clima y cambio generan:

- Catarsis de emociones, inquietudes, en los procesos de participación que se hacen como complemento de información (el estudio) y de puesta en común (la pirámide).
- Participación con aportes aplicables y creativos para la definición de componentes del Plan de Acción de clima organizacional y comunicación del cambio.
- Compromiso, ya que los participantes se involucran en el proceso.

Jorge Restrepo

jrestrepo@talentoyefectividad.com

Cel. (+57) 310-782-7941

Bogotá

www.talentoyefectividad.com