Cultura Organizacional:
Columna vertebral de toda institución



Capitán de Navío
FERNANDO VALERIANO-FERRER GONZÁLEZ



Las megatendencias que actualmente están en boga y oímos a diario son las referidas a conceptos como calidad total, productividad, excelencia, pero a pesar de ello también tenemos problemas que están creciendo de una forma avasallante, como son el hambre, miseria, explotación, abandono, dejadez, apatía; la pregunta es ¿Por qué? Porque en el inconsciente colectivo de algunos seres humanos existe un individualismo radical que se manifiesta en actuar según su yo, dejando de ser conscientes, que es parte fundamental de una organización, de un sistema familiar, laboral, y más bien desequilibrando con su actitud el orden existente en ellos. Se debe entender que nuestras actitudes, pensamientos y expresiones afectan de manera sustancial la organización o sistema en el que vivimos, y que nosotros nos debemos a ella, para lo cual debemos tener el compromiso de proceder según reglas y normas de una sociedad de bien, más aún si ejercemos un grado de poder o administración del personal, es decir, ser conscientes de que practicar un comportamiento organizacional eficiente va a permitir que la organización logre la excelencia.

> "Levantarnos cada vez que fracasamos, prometiéndonos a nosotros mismos desarrollar todas nuestras potencialidades para encontrar la superación".

Entonces surge la pregunta sobre qué actividades debo realizar dentro de lo que una cultura organizacional exige: esto es muy simple; hay que pensar, actuar y expresar lo siguiente:

Hacer lo que se tiene que hacer y no buscar razones para no hacerlas; desterrar la frase: "Mañana lo hago".

Comprender que la vida no se nos da hecha, sino que debemos trabajar para producir oportunidades de transformarla y hacerla mejor; no criticar permanentemente nuestra situación actual, como si nosotros tuviéramos el derecho de haber recibido todo sin ningún esfuerzo.

Tener el valor de, cualquiera que fuere nuestro cargo o lugar en la organización, saber decir "me equivoqué", y prometer no volver a cometer el mismo error, porque ello se convertiría en una negligencia.

Levantarnos cada vez que fracasamos, prometiéndonos a nosotros mismos desarrollar todas nuestras potencialidades para encontrar la superación.

Ejercer nuestra libertad y ser responsables de las consecuencias que demande nuestra falta de criterio para manejarla. Para muchos, el concepto de libertad se entiende como la capacidad de hacer lo que les venga en gana; actuar, pensar y expresarse sin tener en cuenta el mundo en que se vive. Vivir sin reglas, parece ser el paradigma de esta modernidad, como un James Dean de los 50 –cabe citar que murió a los 24 años de edad–. Como un Elvis de los 60, o como ocurrió con las patéticas muertes de dos estrellas de los años 70 y 80, respectivamente, como fueron David Carradine, sin que se haya podido aclarar si lo asesinó una secta secreta o se excedió en juegos eróticos, y Michael Jackson, por una sobredosis de morfina.

Alguna vez escuché a un gran amigo referirse a la libertad de la siguiente manera: "Supongamos que tenemos a los 22 mejores jugadores de fútbol del mundo en una inmensa área verde, sin arcos, sin árbitro, sin límites, con solamente una pelota y simplemente les digo: 'jueguen al fútbol y que gane el mejor'. ¿Podrían hacerlo? Claro que no, porque sencillamente no existen reglas, normas y disposiciones para jugar". Del mismo modo, nuestra vida será exitosa en

la medida que metamos goles cumpliendo las reglas, normas éticas y morales que nos ha dado una sociedad de bien, y tener, como en un cuento de hadas, un final feliz y no finales patéticos, como el de las personas que anteriormente cité.

Ser creador de algo edificante y constructivo. Existe gran temor al cambio, a la innovación, y a veces nos gusta arrastrar ideas anacrónicas y desestimamos o criticamos a aquella persona que, de muy buena intención, desea mejorar la organización.

Trazarse planes a corto, mediano y largo plazo. Sin visión, la organización se desenfrena. En el caso de la Marina, tiene una visión clarísima de hacia dónde vamos a ir; esto se ve materializado en el Plan Grau.

Entender que sólo a través del trabajo podemos alcanzar la excelencia en todo campo, sea laboral, sentimental, profesional, económico, etc.

Es por eso importante para toda organización tener integrantes idealistas. Esto significa ser dueños del presente y estar preparados para transformar el futuro. No creo en la frase "cada uno es dueño de su destino", porque el destino se define como una circunstancia favorable o desfavorable que le puede suceder a una persona de forma fortuita; por ello, esa situación es imposible de manejar; lo que sí podemos programar es nuestro porvenir; es decir, cómo podemos desafiar día a día el quehacer para crear nuestro futuro. Ejemplos como el de la familia Añaños y su gran empresa de bebidas gaseosas, las pinturas ANYPSA, los Wong y demás peruanos de éxito, son algunos ejemplos a seguir. Son personas que con lo que el destino les legó han logrado transformar su porvenir en algo mucho mejor; en otras palabras, gracias a su cultura organizacional han logrado la excelencia.

Saber decir "me equivoqué", sin importar el cargo o responsabilidad que ejerzamos; para ello hay que tener valor. Observamos que existen organizaciones donde el "jefe nunca se equivoca", no escucha ni oye a sus subordinados, sea por lo que sea: arrogancia, vehemencia, soberbia. Lo que ocurre es que este "jefe" desea personalizar el cargo que ejerce, pues cree que así ha de trascender en la organización, con el fin de lograr un protagonismo egoísta que solo llevará a tal organización al fracaso, cree que, como el logro de un determinado trabajo es parte del mismo, está de más una felicitación, un reconocimiento o una palmada en el hombro a los subordinados que refuercen su trabajo.

Una persona que posee cultura organizacional, por el contrario, se promete a sí misma desarrollar todas sus potencialidades productivas para encontrar su superación, e inclusive, si ejerce un cargo y administra personal, posee la



capacidad de determinar la potencialidad de sus subordinados y motivar, con el ejemplo, la explotación de la misma. Aquella persona que ejerce el poder debe servir y no ser servido, es decir, servir como ejemplo, modelo, paradigma; ese es el buen uso del poder, encontrando legitimidad en los suyos, desterrando de llano la frase retrógrada y abusiva que muchas veces he oído: "autoridad que no abusa, se desprestigia". Esta sentencia sólo convertirá a la organización en un conjunto de cobardes o tiranos.

Pero la responsabilidad radica no sólo en los que ejercemos cierto grado de poder o influencia en nuestro personal, sino que se debe entender que todos debemos empezar por ser semillas desde un principio y no frutos. Muchos quieren las cosas servidas, ya hechas, obtener el éxito sin compromiso.

Los mediocres siempre esperan que suceda un milagro; sin hacer nada para que este suceda, se pasan el tiempo pidiéndole a Dios que Él haga lo que el mediocre tiene que hacer. Por eso dice el refrán: "A Dios rogando y con el mazo dando". Gracias a Dios, en la Marina se nos ha enseñado siempre a cada uno de nosotros lo que tenemos que hacer y cómo lo tenemos que hacer.

Poseer cultura organizacional constituye el conocimiento, pero también consiste en poner en práctica una conducta, una forma de vida donde no hay espacio para el anacronismo ni el anatopismo; es decir, debemos enfocar todos nuestros esfuerzos para actuar siempre en relación con nuestro tiempo y espacio que nos toca vivir. Solo a los irresponsables y a los niños (hasta los cuatro años) se les puede permitir estas actitudes. Es ahí donde el orden juega un rol protagónico en el comportamiento organizacional; por ello, cuando damos una orden, esta no consiste simplemente en mandar sino en ser conscientes de que el fin último de ella debe ser ordenar, arreglar, construir, edificar un lineamiento acorde a la cultura organizacional.

Para algunos existe una confusión entre los conceptos éticos y morales, y por ello algunas personas ni siquiera se preocupan en conocerlos, y menos saben

para qué sirven. La ética es la ciencia que estudia los actos del hombre, catalogándolos de forma correcta o incorrecta a luz de la razón; es decir, si actúo dentro de la ley, tengo una actitud éticamente correcta. Toda actitud es calificada como éticamente correcta o éticamente incorrecta, pero ética al fin.

La moral es la capacidad que posee el hombre de actuar, pensar y hablar de forma buena o mala, a la luz de la fe. Un ejemplo que explica claramente estos conceptos, sucede en Holanda, donde existe la posibilidad de practicar abortos selectivos, lo cual faculta a muchas mujeres alemanas y francesas a viajar a este país para practicarse abortos si el sexo del hijo no es de su agrado. Bajo los conceptos anteriormente citados, el aborto es una acción, en el contexto holandés, éticamente correcta, pero moralmente mala. Otro ejemplo claro es el doble discurso que recibimos en la televisión, donde, por una parte, la organización DEVIDA promueve una cultura de vivir sin drogas, y por otro lado vemos por la televisión a un conductor de programas diciendo que él no tiene honor y que este no sirve, mostrando una vasta ignorancia al referirse a las FF. AA. como instituciones venidas a menos; en adición a ello habla de su afición al consumo de cocaína, de la forma más desvergonzada.



El personal, elemento clave para la gestión educativa.

En relación a lo anteriormente citado, corremos el peligro de ser masificados por una cultura light, donde la dinámica consiste en vivir sin compromisos, sin ética; como aprender inglés en un mes o durmiendo, bajar de peso solamente con cremas reductoras. Esos mensajes encierran la idea de vivir sin esfuerzo, sin compromisos, y si a ello le agregamos frases que encierran solamente mediocridad, como: "lo importante es competir" o "permitirnos sentir envidia sana", vamos a ir socavando una cultura organizacional adecuada, porque lo que verdaderamente es importante no es competir sino ganar y por la forma correcta, y porque no existe envidia sana sino admiración, porque la envidia como tal, se define como la admiración con odio.

Muchas organizaciones y hogares están condenados al fracaso, porque quieren recibir sin dar. Debemos entender que el que no da, no va a recibir. No debemos ser miserables; solamente el miserable invierte en miseria y va a recibir miseria. Víctor Hugo, en su obra Los Miserables, representa en cada uno de sus personajes, como los Thenardier, el inspector Javert y otros, los diferentes aspectos de miseria existente en el espíritu humano. Busquemos ser un Jean Valjean de esta novela en la vida, trascender en el tiempo, traspasar en él y ascender en valores.

Trascender significa tocar a un ser humano y ayudarlo a mejorar con una vida llena de valores y buenos ejemplos. Cada ser humano que nace es un gran potencial, una persona que puede cambiar el universo. Solamente tenemos que rescatarla y llevarla a que sea un ser superior; caminamos con un ancla muy pesada cuando no perseveramos, cuando no nos educamos ni educamos; por eso, escuchamos quejas, lamentos, mortificaciones. Ante ello, lo que necesitamos cada vez más son compromisos, entrega total, perseverancia, y no vivir en una cultura light.

Apoyar desinteresadamente lo que es éticamente correcto y moralmente bueno, amar a nuestra familia; debemos siempre mantener la esperanza por encima de todo. No dejemos de esforzarnos para llegar al triunfo; no todos podrán ser líderes, pero el que no lo es debe ayudar al que lo lidera en la organización.

Esperanza es decidir triunfar en cada circunstancia que nos toca vivir; por ello, nuestra Marina merece lo mejor de nuestros esfuerzos, para que, pese a los embates del medio, arribemos siempre a puerto seguro. La vida nos presenta diariamente los ejemplos más valiosos para reflexionar.