

Tema 4. Generación de identidad y cultura de equipo

Introducción



Existen empresas y equipos que te hacen sentir orgulloso del lugar al que perteneces, de las personas con las que trabajas, y la forma en la que se hacen las cosas. Usualmente, esos lugares son centros de trabajo en donde se logran los resultados de manera eficiente.

Por lo tanto, este tipo de equipos cuentan con elementos invisibles poco perceptibles por los sentidos, pero de alto impacto en el desempeño; se trata precisamente de la cultura y la identidad.

Probablemente, de una forma no tan consciente o bajo la mirada de un líder, se han logrado alinear los elementos primordiales para que la cultura de un equipo sea el campo fértil que permita desarrollar un clima organizacional óptimo para el desarrollo individual y del equipo, dando sentido a la vida de una organización.

Los que han tenido la buena fortuna de trabajar en empresas en donde se han cuidado estos elementos saben del bienestar profesional y personal que se genera, y cómo se posicionan en el top de las empresas en donde la mayoría de las personas desean trabajar, generando un alto sentido de pertenencia y orgullo de participación que elevan el nivel de compromiso con los objetivos, el trabajo en equipo y a la misma empresa.

El tema ahora es identificar de qué forma se logra el desarrollo de los componentes de identidad y cultura de un equipo. Aunque todos los equipos tienen una cultura definida, se tiene que cuidar que sea una cultura que aporte al desarrollo y bienestar del individuo y del equipo.

Explicación

Sentido de identidad

Antes de iniciar el análisis de los conceptos que generan el **sentido de identidad y cultura de equipo**, se debe revisar el concepto de identidad. Dondra (2005) refiere que la identidad es el conjunto de características con las que cuenta el individuo, así como el sistema de símbolos y valores que le permiten afrontar diferentes situaciones cotidianas, operando como un filtro que le ayuda a decodificarlas y comprenderlas para que después funcionen. Por consiguiente, la identidad individual permite a un individuo reaccionar de una manera definida. A su vez, explica que la identidad es compuesta enunciándola de la siguiente forma:

La identidad es la síntesis que cada uno hace de los valores y de los indicadores de comportamientos transmitidos por los diferentes medios a los que pertenece. Integra esos valores y esas prescripciones según sus características individuales y su propia trayectoria de vida (Dondra, 2005).

Si estos conceptos son trasladados al análisis del equipo, se puede identificar que cada uno de los integrantes llega al grupo con su propia identidad desarrollada por su historia personal, sus valores y la influencia de la cultura del entorno. Por ejemplo, el estado donde ha vivido, las costumbres compartidas, los lugares en donde ha trabajado, sus supuestos, entre otros.

Al llegar al equipo, esta identidad individual será influenciada por todos los conceptos de identidad de equipo y los irá sumando a su propia identidad, influyendo de manera directa en la forma en que actúa, reacciona, resuelve, gestiona y decide. La suma de todos estos comportamientos definirá **la identidad grupal**.

La identidad de equipo genera un sentido de existencia mayor y más trascendente, más que solamente el cumplimiento de objetivos determinados. Sus integrantes saben que son parte de un "algo" que ellos mismos construyen, desde la suma de sus individualidades, brindando vida y dinámica al equipo. Asimismo, la identidad de equipo mantiene en constante transformación y aprendizaje al grupo. Este fenómeno permite promover valores como el trabajo colaborativo, la corresponsabilidad de los integrantes y la creación de una cultura compartida. En suma, trabajar en un sentido de identidad grupal proporciona referentes positivos a los participantes del equipo, así como orgullo, visión compartida, propósito, colaboración, integración, respeto y valores compartidos. Se sugiere de manera consciente y guiada que se genere una estrategia de identidad de equipos con la misma visión de la identidad organizacional.



El objetivo principal de Identidad Organizacional es conseguir que los empresarios y consejos de dirección se sientan orgullosos de las empresas que han construido, a la vez que los colaboradores internos y externos sienten orgullo de pertenencia a la organización (Identidad organizacional, s.f.).

De igual manera, podemos hacer que los integrantes de un equipo también se sientan orgullosos del equipo que han construido. Algunas sugerencias para realizar una intervención grupal son las siguientes:



Fuente: Identidad organizacional. (s.f.). *IO La Identidad Organizacional de una empresa es la suma de su Identidad Corporativa y su Cultura Organizacional*. Recuperado de <https://identidadorganizacional.com/identidad-organizacional/>

Como la identidad es dinámica, es importante presentar esto a cada participante nuevo que se integra, por lo que hay que hacerlo lo antes posible.

Definición de cultura organizacional.

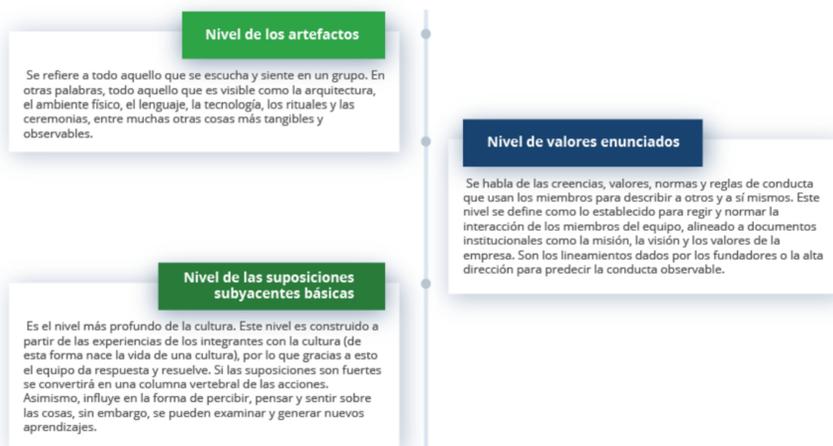
Schein (2016) define la cultura organizacional de la siguiente manera:

Un patrón de suposiciones básicas definidas que son aprendidas por un grupo mientras soluciona sus problemas de adaptación externa e integración interna que han sido trabajadas lo suficientemente bien para ser consideradas válidas y, por lo tanto, ser enseñadas a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir con relación a ellos (Schein, 2016).

De acuerdo con esta definición, hay una clara relación entre identidad y cultura, ya que ambos conceptos nos hablan de suposiciones compartidas que definen el comportamiento del grupo, apoyando otras dinámicas grupales diferentes. No obstante, la cultura nos habla de algo más, es decir, son los aprendizajes y comportamientos que se enseñan y que han sido validados, por lo que de manera natural se enseñan a todos los miembros del equipo como la forma correcta de comportarse y resolver.

La **cultura** es un elemento fuerte y arraigado, por lo que ya no se cuestiona, sino que solo se actúa en alineación a lo establecida por la misma. Por esa razón, hay que hacer espacios reflexivos periódicamente en los equipos para identificar si todos los supuestos compartidos aún son útiles para la dinámica del grupo.

Según Schein (2016), existen tres niveles de análisis de la cultura:



Fuente: Schein, E. (2016). *Organizational culture and leadership*. Estados Unidos. Jossey Bass

La **cultura organizacional** de un organismo o institución debe respetarse, procurando evitar juicios apresurados. Sin embargo, es importante monitorear y aplicar buenas prácticas de cultura para crear un ambiente ideal que logre un apego a la identidad de la empresa y promueva un clima organizacional saludable que guíe a los equipos de trabajo a alcanzar sus metas (Schein, 2016).



En otras palabras, los artefactos deben ser consistentes con los valores enunciados. Por ende, si en tus valores está la celebración de los éxitos, cada vez que un equipo logre una meta establecida, el equipo deberá instaurar una forma de celebrar, por ejemplo, "la tarde de pizzas". Asimismo, si has mencionado en tu misión que cuidas la salud integral de tus colaboradores, tus instalaciones deberán ser iluminadas, ventiladas, con mobiliario ergonómico y jornadas equilibradas de trabajo. Esto generará que las suposiciones subyacentes sean congruentes, es decir, para que la gente diga cosas como: "en esta empresa sí me cuidan" o "échenle ganas para que logremos nuestra tarde de pizzas". Esto permitirá que todo el personal se integre.

Cameron (Guerrero y Silva, 2017) menciona que:

Existen instrumentos de evaluación de la cultura organizacional que evalúan seis dimensiones de la cultura, la finalidad del mismo es describir los supuestos sobre los que opera la organización, así como los valores que la caracterizan, las organizaciones son descritas por el conjunto de las diferentes respuestas obtenidas en estas dimensiones: Seis dimensiones de contenido sirven de base para la OCAI (**Organizational Culture Assessment Instrument**): (1) las características dominantes de la organización, o lo que caracteriza la organización como tal; (2) el estilo de liderazgo y el enfoque que permean la organización; (3) la gestión de los empleados o el estilo que caracteriza cómo los empleados son tratados y cómo es el ambiente de trabajo; (4) el pegamento organizacional o mecanismos de unión que mantienen a la organización unida; (5) los énfasis estratégicos que definen qué áreas de énfasis impulsan la estrategia de la organización (6) los criterios de éxito que determinan cómo se define la victoria y qué se recompensa y celebra (Guerrero y Silva, 2017).

Probablemente al tener mayor claridad en la forma de hacer una evaluación más objetiva (centrada en tópicos específicos), sea más fácil identificar cuáles son los puntos que representan una fortaleza y los puntos en los que se puede trabajar, con el fin de fortalecer la cultura para convertirla en un elemento propulsor de resultados.

Beneficios de la cultura e identidad en los equipos

Se pueden identificar diferentes beneficios, desde los que son tangibles y cuantificables, reflejándose directamente en un KPI (**Key Performance Indicator**), hasta aquellos que son menos perceptibles de forma cuantificable, pero que su evidencia tiene una traducción más calificable. En función de ello, la cultura e identidad en los equipos se observa en los resultados y la integración de cada uno de sus miembros. Por ejemplo:

• Tienen claridad en el objetivo definido, dando mayor certeza a sus acciones cotidianas y cómo se complementan con otros.	• Generan sentido de comunidad en donde las personas auténticamente se preocupan por el otro, por lo que lo apoyan a desarrollarse hasta logra las metas.
• Se reconocen como miembros de un todo mayor, en el cual interactúan y son parte de ello.	• El equilibrio individual se vuelve una predominancia en la dinámica de los integrantes. Asimismo, se ocupan de atender las áreas personales, familiares, entre otras, dando un mayor sentido de bienestar al grupo.
• Generan un alto sentido de pertenencia, mismo que hace que las personas tengan una menor rotación, ya que, quien está feliz, difícilmente se quiere mover de donde está.	• Mayor alcance de metas. Los equipos con identidad desarrollan un sentido de logro, por lo que cada reto que afrontan es una oportunidad para alcanzar los objetivos con el otro.
• Se relacionan de manera saludable. lo que genera un mejor clima de equipo en donde el conflicto únicamente sirve para potencializar el aprendizaje intragrupal.	• Si la cultura cuida y reflexiona acerca de sus valores positivos, apoyan a la dinámica grupal, convirtiéndose en una escuela de comportamientos positivos para los nuevos miembros del equipo.

Fuente: Novoa, J. (2019). *Cultura Organizacional Ágil*. México: Multilibros.

Finalmente, como menciona Novoa (2019), **la cultura organizacional** se refiere a una comunidad productiva y armónica que utiliza sus capacidades y potencialidades para beneficiar a todas las partes interesadas: colaboradores, directivos, accionistas, clientes, proveedores y la sociedad en general. Entonces, el beneficio es para todos.

Cierre

Aunque todos los equipos cuentan con una cultura, no todas son fuertes ni apoyan el desarrollo individual y colectivo del grupo. Si bien Schein (2016) nos invita a no etiquetar una cultura como buena o mala, vale la pena identificar la congruencia y consistencia entre los elementos de una cultura que le permitan generarse como un campo fértil de acciones positivas en los equipos.



Ahora bien, el tipo de cultura define el sentido de identidad de un individuo con su equipo. Por lo tanto, la identidad es consecuencia de una cultura robusta, que ha emanado de la reflexión constante de los valores que se han enunciado como regidores de acciones, emociones, decisiones, etc. Finalmente, tanto identidad como cultura surgen del perno grupal de valores y supuestos compartidos al equipo y viceversa. Por otro lado, un individuo, desde su identidad individual, influye en la identidad y cultura de equipo.

Vale la pena reflexionar lo siguiente:

- ¿En tus equipos de trabajo han desarrollado acciones consientes o inconscientes que generen una identidad de equipo?
- ¿Qué tan orgulloso te sientes de tu equipo?
- ¿Qué cambios sugerirías para desarrollar un mayor sentido de identidad?
- ¿Qué tan identificado te sientes con los valores compartidos en equipo?

Hablando de cultura:

- ¿Tienes claros cuáles son los componentes que le dan identidad a tu equipo?
- ¿Consideras que son congruentes?
- ¿Qué elementos te gustaría fortalecer para generar una cultura más robusta?
- ¿Qué necesitan cambiar para que la cultura genere sentido de identidad y de pertenencia?

Checkpoints

Asegúrate de:

- Identificar los componentes que pueden llevar a crear identidad de equipo.
- Reflexionar por qué una cultura robusta apoya la creación de una identidad de equipo.
- Conocer los componentes de una cultura organizacional.
- Comprender en qué consisten los componentes de la cultura y por qué razón debemos cuidar la congruencia entre ellos.
- Identificar los beneficios de desarrollar una cultura consciente y el sentido de identidad de equipo.

Referencias

- Dondra, B. (2005). *Dossier para una educación intercultural*. Centro de investigación para la paz. Madrid. Recuperado de <https://www.fuhem.es/ecosocial/dossier-intercultural/contenido/9%20EL%20CONCEPTO%20DE%20IDENTIDAD.pdf>
- Guerrero, M., y Silva, D. (2017). La cultura organizacional, su importancia en el desarrollo de las empresas. *INNOVA Research Journal*, 2(3). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6057495>
- Identidad organizacional. (s.f.). *IO La Identidad Organizacional de una empresa es la suma de su Identidad Corporativa y su Cultura Organizacional*. Recuperado de <https://identidadorganizacional.com/identidad-organizacional/>
- Novoa, J. (2019). *Cultura Organizacional Ágil*. México: Multilibros.
- Schein, E. (2016). *Organizational culture and leadership*. Estados Unidos. Jossey Bass

Lecturas o videos requeridos

Los siguientes enlaces son externos a la Universidad Tecmilenio, al acceder a ellos considera que debes apegarte a sus términos y condiciones.

Lecturas

- Rivera, D., Carrillo, S., Forgiony, J., Nuván, I., y Roza, A. (2018). *Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables*. Revista espacios, 39(22). Recuperado de <http://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/2165/Cultura%20organizacional.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Videos

- David Fischman. (2017, 21 de junio). *Cultura organizacional con David Fischman* [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=J03cMeffuMQ>

Podcasts

- Alta dirección y liderazgo. (2021, 9 de marzo). *Podcast 2. Cultura organizacional y cambios como líder* [Audio podcast]. Recuperado de <https://open.spotify.com/episode/3D6zLWPyzQvBxkXl8LJc4q?si=XQz5J185B62PzBsPP4lw>