

LA CULTURA ORGANIZACIONAL ORIENTADO A LAS PERSONAS



La UNESCO menciona que la cultura es un conjunto de rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o un grupo social. Dado que la cultura es un proceso basado en las relaciones sociales que se forma a partir de creencias, mitos, costumbres, valores, conocimientos y héroes, es importante comprender que el desarrollo de la cultura no es un proceso administrativo sino sociológico.

Cuando una cultura corporativa es sólida es posible establecer acuerdos sociales y generar la cooperación requerida para lograr los objetivos de negocio. Una cultura corporativa débil se traduce en baja producción, baja capacidad de conexión de la marca con sus grupos de interés, pérdida de talento y conflictos que atentan contra la competitividad del negocio.

Las empresas que enfrentan problemas de competitividad pueden encontrar en su cultura una de las mayores barreras. En un mundo en constante cambio la cultura corporativa tiene que evolucionar. Los cambios estratégicos de una empresa tienen que estar acompañados de un cambio cultural, ya que la cultura que antes había sido un apoyo puede convertirse en un obstáculo o freno. De ahí que la gerencia efectiva de la cultura corporativa sea considerada un elemento esencial en la implantación de una decisión estratégica.

La cultura requiere de procesos de socialización más profundos, que vinculen a la gente con una filosofía y este proceso crea identidad y sentido de pertenencia, que se proyecta externamente para construir imagen corporativa y consecuentemente sustentar la reputación de una marca.

En la actualidad, las empresas apuestan por modelos orientados, sobretudo, a resultados y personas, alejándose de culturas más arbitrarias, propias de organizaciones del pasado. Hay una amplia clasificación de los modelos de cultura empresarial. Esta vez, mencionaremos una clasificación muy sencilla, pero muy completa, realizada por Roger Harrison y basada en 4 modelos:

1) Organizaciones orientadas al poder.

El objetivo principal de este tipo de compañías es la competitividad empresarial, es decir, destacadas por su poder y posición en el mercado. Sus valores y cultura están muy orientados a reforzar su posición de poder y para ello se emplea la toma de decisiones centralizada, normalmente en la figura de un directivo que tiene poder y control sobre los empleados. El liderazgo empresarial es fundamental en este tipo de organizaciones.

Se trata de una clase de cultura organizacional de la que muchas empresas se están alejando, solía ser la protagonista en el entorno empresarial de hace unos años, con formas de poder y decisión más arbitrarias. Sin embargo, en la actualidad, son cada vez más las compañías que se alejan de este tipo de modelo de cultura empresarial.



2) Organizaciones orientadas a la norma.

En cuanto a las empresas orientadas a la norma, su función básica es la de garantizar la seguridad y estabilidad de la compañía. Para lograrlo, están muy enfocadas en el cumplimiento estricto de la norma, la división y cumplimiento de las responsabilidades que cada puesto conlleva y hacer un análisis exhaustivo de todos los procedimientos y procesos que se llevan a cabo en la empresa.

Este modelo de cultura empresarial también se está quedando atrás, puesto que tiende a ser una compañía con unas normas y valores muy estrictos; sin embargo, las compañías de hoy en día apuestan más por modelos más flexibles, pues así lo exige la sociedad del cambio.



3) Organizaciones orientadas a resultados.

Por lo que respecta a la clase de cultura organizacional centrada en los resultados, las compañías tienen como objetivo ser más eficaces y óptimas durante la utilización de los recursos en el desarrollo de sus procesos. Son compañías que miran y apuesta por la reducción de costes, el cumplimiento de los objetivos empresariales en cortos tiempos y empleando el mínimo posible de recursos materiales y humanos.

Hoy en día, la mayoría de empresas busca la orientación a resultados, pues es al final lo que las hace más competitivas en un entorno empresarial cada vez más complicado.



4) Organizaciones orientadas a personas.

La última de las clases de cultura organizacional es la de las compañías orientadas a las personas. Se trata de organizaciones empresariales que abogan por el desarrollo, formación empresarial, satisfacción y motivación de sus equipos de trabajo. El colaborador es el centro de la actividad, siendo éste el activo más importante de la compañía. Porque, ¿qué sería de una gran empresa sin la motivación, creatividad e implicación de sus colaboradores?



Organizaciones orientadas a personas...

La cultura organizativa orientada hacia la persona existe primordialmente para atender a las necesidades de sus miembros. En algunas culturas de la organización se valoran los méritos individuales de sus miembros como si fuesen instrumentos, y estos, son aceptados o se ven rechazados en consecuencia. Del mismo modo, las organizaciones orientadas hacia la persona, al ser consideradas como instrumentos por parte de sus miembros, algunas de ellas pueden tener una vida corta. Lo que sucede cuando cesan de proporcionarles un sistema para "hacer su propia voluntad".

En este tipo de cultura, se evita la autoridad tanto en el sentido de la Orientación hacia la Función, como hacia el Poder. Cuando resulta absolutamente necesario, la autoridad se asigna sobre la base de las aptitudes para realizar la tarea, pero aún esta práctica se utiliza poco. En su lugar, se espera que los individuos se influyan entre sí por medio del ejemplo, la ayuda, el interés y especialmente, la cooperación y buen trabajo de equipo.



OJO: Se prefieren los métodos de toma de decisiones basados en el consenso.

Normalmente, no se espera que las personas hagan cosas incongruentes con sus propios objetivos y valores. Así, las funciones y actividades se asignan según la preferencia personal de los miembros, su necesidad de aprender y de progresar. La carga de las tareas desagradables y poco satisfactorias se reparte de forma proporcional.

En las modernas y más avanzadas empresas industriales, desde hace algunos años existen presiones cada vez mayores por parte de sus miembros para tender hacia una orientación basada en la persona. Una consecuencia de estas presiones es por ejemplo la filosofía del Empowerment (potenciación de las personas). Los jóvenes profesionales fuerzan a sus compañías para obtener oportunidades de trabajar en proyectos interesantes, que realmente les gusten, que valgan la pena de acuerdo con sus propios valores - y donde tengan oportunidad de utilizar su talento. Por ejemplo, es cada vez más frecuente ver casos donde ingenieros, científicos y otros, rechazan trabajar en proyectos para los militares y además, han tenido éxito al incorporarse a otras actividades no relacionadas con la defensa.

Cada vez más, quienes se dedican a Selección de Personal, encuentran que sus colegas graduados están a menudo más interesados en conseguir oportunidades para aprender y progresar, que en las posibilidades de mejorar la empresa. Estos signos de cambio social, que han comenzado hace algunos años, son un ejemplo de por qué la orientación hacia la persona debe considerarse como una fuerza ideológica con la que se debe contar incluso a pesar de que existan pocas organizaciones que actúen de total acuerdo con sus principios.

Consideramos que este es, con pequeños ajustes, el tipo de ideología y cultura con más desarrollo en la actualidad y la que conjuntamente con la de Innovación serán, por las grandes ventajas y oportunidades que brindan a las personas, las de mayor crecimiento hacia el futuro.

Cuida a tu colaborador

Hazte una autoevaluación preguntándote cuáles de las siguientes actitudes están presentes en tu estilo de liderazgo:

- Reconoce y destaca el aporte y valor de cada colaborador
- Brinda espacios para que crezca al permitirle la ejecución proyectos retadores
- Conoce mejor que nadie la verdadera contribución de cada colaborador.

Diversos estudios han determinado que la forma más rápida de desmotivar al talento es un trato equitativo con aquellos que no dan la misma entrega o compromiso.

- Son un guía de desarrollo técnico y personal, aprenden de otros pero también enseñan.
- Muestran interés en la familia del colaborador, su realidad y se preocupa por alinear esto con su trabajo.

