



CULTURA ORGANIZACIONAL Y RECONOCIMIENTO A LAS PERSONAS

En este boletín relatamos el poder que tiene el reconocimiento que reciben los empleados, para generar impulso a la cultura organizacional. Recorreremos una historia de éxito, y descubriremos juntos cómo, **la motivación de los trabajadores puede lograrse, gracias al rol de los líderes, al dominio de**

los estilos culturales de gestión y al poner en práctica sencillos consejos que forman hábitos poderosos, que al final se traducen en beneficios para la compañía, para el clima laboral y para las personas. Además, finalizaremos compartiendo en este boletín, el **Programa de Reconocimiento a los Valores en**

Peña Colorada. Para la empresa no es algo nuevo, damos continuidad a la Campaña para difundir nuestros Valores, ahora con el apoyo de Líderes y Colaboradores, para poner en práctica los **comportamientos que nos distinguen como gente con valores**.



Hay muchas historias de líderes que han logrado consolidar compañías, gracias al reconocimiento continuo que ofrecían a sus trabajadores; pero la historia de **Tony Hsieh**, el fundador de la empresa de zapatos en línea **Zappos**, se destaca porque logra conectar el hábito del reconocimiento, con los resultados de la empresa. Cuando **Hsieh** se unió a **Zappos** en 1999, la compañía estaba luchando por mantenerse a flote. Pero **Hsieh**, se dio cuenta de que una de las cosas que distinguía a Zappos, era su excelente servicio al cliente, que se basaba en gran medida en la actitud positiva y el entusiasmo de los empleados.

Para mantener ese enfoque en el servicio al cliente, **Hsieh** decidió que la cultura de la empresa debía centrarse en la felicidad de los empleados. Implementó un programa llamado "El Índice de Felicidad", que medía:

- La satisfacción de los empleados
- Y las iniciativas que se estaban implementando para mejorar su bienestar.

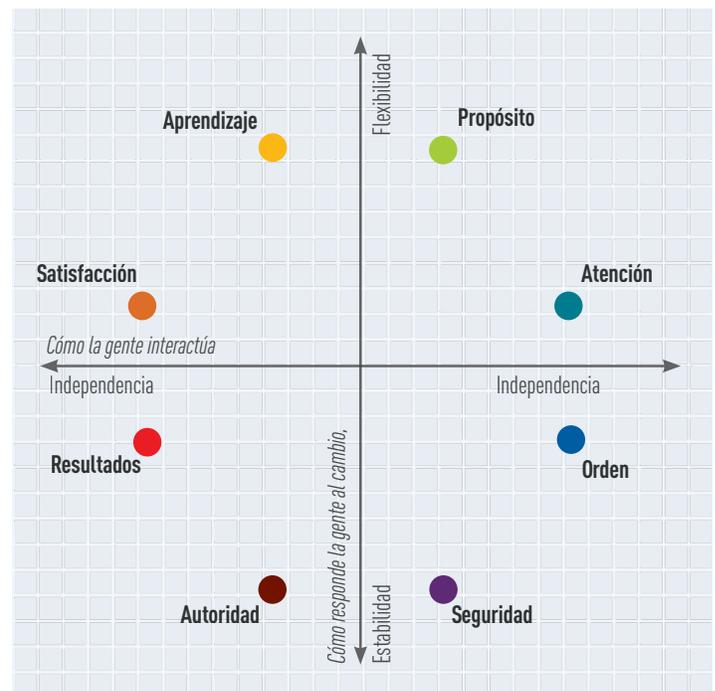
Además, **implementó un enfoque no convencional en cuanto a la gestión de los empleados**. En lugar de centrarse en los resultados finales, **Hsieh** se enfocaba en asegurarse de que los empleados se sintieran valorados y **tuvieran el apoyo** que necesitaban para hacer su trabajo. Este enfoque tuvo un gran impacto en la empresa. Los empleados se sintieron motivados y comprometidos, y la cultura de la empresa **se convirtió en una de las más admiradas en el mundo empresarial**. La empresa también prosperó financieramente, y en 2009, **Zappos fue adquirida por Amazon, en más de 1.2 billones de dólares**. La historia de **Zappos es un ejemplo, de cómo el reconocimiento y el cuidado de los empleados pueden tener un impacto directo en la salud y la prosperidad** de una empresa. **Hsieh** entendió que **la felicidad** de los empleados, no era sólo un objetivo noble en sí mismo, sino que también **es un ingrediente clave para el éxito empresarial**.

CÓMO EL RECONOCIMIENTO CONSTRUYE LA CULTURA

En la actualidad, la cultura organizacional tiene un papel de gran importancia en las empresas, **es la fuerza que moldea al comportamiento, la productividad y expectativas de cada colaborador**. En muchas organizaciones, tiene el fin de buscar el alto desempeño, que impulsa a la compañía hacia la excelencia, por medio del establecimiento de valores, pensamientos y reglas, que brinden a cada miembro del capital humano, la identificación y orientación para influir de manera positiva en cada uno de sus comportamientos. Por eso, **la cultura de la empresa impacta en la sociedad, porque es la creadora de un lugar adecuado para trabajar**, donde cada persona se sienta a gusto y satisfecha. **De ahí surge la motivación**, el empuje que ayuda al individuo a realizar acciones con éxito, y que vemos **expresada a través de la fuerza, la voluntad y el interés**.

En este gráfico podemos observar cómo **cada tipo de cultura organizacional prepara a las personas para afrontar los cambios orientando sus acciones**. Mientras menos unida y basada en la confianza sea una cultura, más dependerá de la autoridad; en cambio, cuanto mayores sean la el aprendizaje, bienestar, propósito y cuidado, más ágilmente se responderá a los cambios.

Los Ocho Estilos de Cultura Organizacional



Fuente: Tomado de Groysberg, B., Lee, J., Precio, J & Cheng, J. Y. (2018). La guía del líder sobre la cultura corporativa: Cómo gestionar los ocho elementos críticos de la vida organizacional. Harvard Business Review.

Esta energía, que orienta a las personas alcanzar metas y satisfacer sus necesidades se le llama impulso. Este puede provenir desde el interior de la persona (intrínseca), y ayuda al individuo a automotivarse para cumplir determinada meta que se plantee. La segunda motivación es la extrínseca, y puede provenir de fuentes externas creando el ambiente propicio, para que las personas alcancen un propósito.

Una cultura organizacional fuerte y compartida, le brinda al capital humano una base sólida **basada en los valores y normas** de la empresa, que le **darán dirección e impulso en el logro** de actividades, además de la **alineación** suficiente **para orientarse hacia la estrategia** de la compañía.

En esta combinación, valores organizacionales y personales, se unen con el desempeño para generar resultados.

Un buen ejemplo de esto es el **Modelo de Barrett de cultura organizacional.** Está basado en la jerarquía de necesidades de Maslow, que como sabemos es la base de las teorías de la **motivación** y en la actualidad, es una herramienta útil para analizar la cultura de una empresa, además de ser la **clave para entender, cómo la cultura organizacional puede generar motivación.** Este modelo se basa en siete niveles de desarrollo que definen la cultura organizacional de una empresa.

Modelo de Barrett de Cultura Organizacional

7
Vivir el Propósito
Servicio, Generaciones futuras, Visión, Responsabilidad Social, Perspectiva a largo plazo

6
Cuidar las comunidades
Participar en la comunidad, Alianzas, Mentoring/Coaching, Realización del empleado

5
Expresas tu autenticidad
Apertura, Creatividad, Integridad, Pasión, Confianza, Honestidad, Transparencia

4
Evolucionar con valentía

Responsabilidad, Transformación, Innovación, Aprendizaje continuo, Autonomía, Empoderamiento Agilidad

3
Lograr la excelencia
Calidad, Orientación a resultados, Competencia, Autoestima, Productividad, Eficiencia

2
Construir relaciones
Satisfacción del cliente, Conexión, Respeto, Comunicación

1
Asegurar la estabilidad
Estabilidad financiera, Beneficio, Seguridad, Salud



Viabilidad

La viabilidad es la base de la cultura de la compañía, igual que en la jerarquía de **necesidades de Maslow**, debemos asegurar que los empleados puedan estar trabajando juntos en un ambiente de trabajo tranquilo y productivo. Este primer nivel, representa el primer nivel de conciencia, que es la supervivencia.

Seguridad

La seguridad es el segundo nivel de conciencia, a través de la construcción de relaciones logramos que los empleados puedan estar trabajando juntos trabajando de manera más coordinada y enfocada en objetivos claros y concretos.

Alineación

El siguiente escalón o nivel es la alineación, es aquí en donde todos los trabajadores pueden mostrarse de forma auténtica, gracias a que seguimos un propósito común, donde se promueve el liderazgo y la visión compartida. Comúnmente, también es el nivel en el que los colaboradores alcanzan la realización personal.

Pertenencia

La pertenencia, es mucho más que sentirse incluido, es la base para el logro de la excelencia gracias a que podemos estar trabajando juntos de manera más colaborativa, en donde se promueve la creatividad y la innovación.

Cuidar a las comunidades

Cuidar a las comunidades, solo se logra hasta el sexto nivel, gracias a que la cultura ha logrado que todos puedan estar trabajando juntos, de manera más enfocada en la contribución a la sociedad y al medio ambiente.

Evolución

La evolución es transformación, e igual que en nuestro propósito Transformación en Equilibrio, es aquí en donde logramos que la autoestima de los trabajadores logre que puedan estar trabajando juntos de manera más integrada, donde se promueve la responsabilidad social y la ética empresarial.

Evolución

Finalmente, la cultura logra que todos vivamos el propósito de la compañía de una forma unificada, creando valor social y trascendencia personal.

Fuente: Tomado de <https://www.valuescentre.com/barrett-model/>

El storyboard anterior puede ayudar a comprender y visualizar cómo funciona el **Modelo de Barrett** de cultura organizacional, y cómo puede ser aplicado para mejorar la cultura y la sostenibilidad de la empresa.



A diferencia de desarrollar y ejecutar un plan de negocio, **cambiar la cultura de una empresa no se puede separar de la dinámica emocional y social de las personas de la organización.** Se ha descubierto que **existen tres prácticas en concreto que conducen a un cambio de cultura exitoso:**

1 EXPRESAR LA ASPIRACIÓN

Una cultura de aspiraciones sugiere los principios de alto nivel que guían las iniciativas organizacionales. Referirse a los problemas tangibles, como las presiones del mercado o los desafíos del crecimiento, ayuda a las personas a comprender mejor la necesidad de cambio y conectar con él.



2 SELECCIONAR Y DESARROLLAR LÍDERES QUE SE ALINEEN CON LOS OBJETIVOS DE LA CULTURA

Los líderes sirven como catalizadores importantes para el cambio, al fomentarlo a todos los niveles y crear un clima seguro.

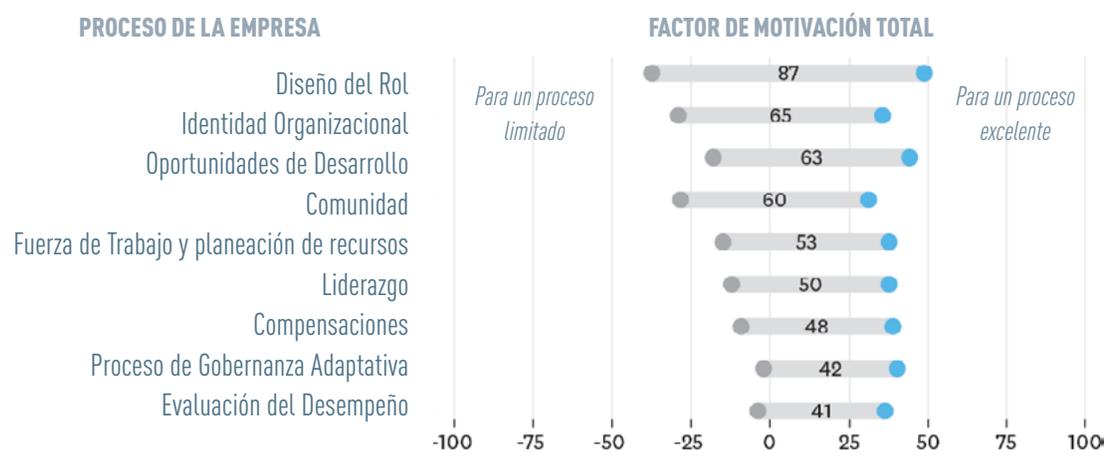
3 USAR CONVERSACIONES ORGANIZACIONALES

Conversaciones sobre la cultura para subrayar la importancia del cambio.

Una cultura de reconocimiento, fuertemente instituida en la empresa, se apoya en los procesos de gestión del talento para crear impacto. **La mayor contribución viene,** por supuesto, del diseño de **los roles de trabajo, la identidad organizacional y la posibilidad de desarrollar carrera.** Todo ello **impulsa la motivación individual y colectiva** para

que cada persona ayude al propósito de evaluar lo que está funcionando y lo que necesita ser cambiado; y **va a permitir que los colaboradores generen consciencia de los valores organizacionales, metas, objetivos y prioridades y su rol en el logro de ellos.**

La motivación de los empleados varía ampliamente según los procesos de la empresa.



En muchos casos, la diferencia entre un diseño de proceso bien diseñado y uno malo genera más de 50 puntos de motivación.

Fuente: Tomado de <https://hbr.org/2015/11/how-company-culture-shapes-employee-motivation>.

Los siguientes son algunos resultados que surgen al tener una cultura de reconocimiento.

- Volver un hábito el hecho de saber valorar el trabajo de los colaboradores.
- Fomentar la cultura y buenas prácticas de ser un buen trabajador.
- Mejorar el compromiso de los colaboradores.
- Reforzar los lazos entre el desempeño del colaborador y las metas organizacionales.

- Mejorar la motivación y la satisfacción del colaborador.
- Retener a los colaboradores antiguos y atraer futuros colaboradores.
- Generar un entorno laboral de apoyo.
- Reforzar los valores organizacionales.
- Observar un cambio positivo en los resultados y éxitos organizacionales.
- Mejorar el servicio al cliente.

EL LÍDER COMO MOTIVADOR Y MODELO DE CONDUCTA

Ahora que ya sabemos que la cultura y el reconocimiento están relacionados, hablaremos de la motivación.

La motivación está íntimamente relacionada con el esfuerzo que las personas ponemos, para la consecución de objetivos.

La motivación es un estado mental y una actitud que proporciona energía, estimula la actividad y dirige el comportamiento hacia el logro de objetivos. Es el deseo interno que hace que una persona actúe. De acuerdo con expertos en gerencia, la motivación **es una de las habilidades gerenciales más importantes**, porque **facilita impulsar a los empleados y equipos a tener un desempeño exitoso, y lograr** simultáneamente, **satisfacción** para las personas y **resultados alcanzados** para la organización.

Para los líderes, es esencial saberlo porque según expertos, su misión principal, es conseguir resultados a través de la motivación de otras personas.

Uno de los resultados más importantes de la motivación laboral que llevan a cabo los líderes, es **impulsar a las personas a asimilar la cultura corporativa**.

Este sistema de valores compartidos de la organización, es nuestra referencia para alcanzar las metas o ideales organizacionales. Las normas, valores y en general la filosofía de trabajo de la compañía, son el mejor indicador de

que estamos actuando correctamente.

Sabemos que el comportamiento de los líderes organizacionales, determina en gran medida, el éxito en el desarrollo y consolidación de la cultura corporativa. En el desarrollo de la cultura organizacional, casi siempre **se asegura que los líderes organizacionales se conviertan en agentes de cambio**. Como agentes de cambio, una de las contribuciones significativas esperadas, es que actúen como modelos a seguir. En una investigación publicada Luu (2020), encontró que en las organizaciones que desarrollan este tipo de liderazgo, las contribuciones de los empleados van usualmente más allá de lo requerido. Es decir, elevan el desempeño y el potencial de todos en la empresa.

Los autores **Toole y Bennis** (2009) lo expresan mejor con esta frase: "No podremos construir la confianza en nuestras organizaciones, mientras los líderes no comuniquen con claridad y honestidad para crear nuestra cultura". Dicho de otra manera, cuando se trata de desarrollar valor social, el mejor indicador para evaluar al liderazgo, será la capacidad de crear culturas integrales, que sean económica, ética y socialmente sustentables.

¿Cómo pueden los líderes realizar una tarea tan retadora?

Es un hecho que los planes de acción van a variar dependiendo de la naturaleza de sus procesos, equipos de trabajo y los desafíos únicos que enfrentan. Pero, cualesquiera que sean sus estrategias y tácticas, creemos que los líderes cercanos y motivadores verán que un primer paso fundamental, consiste en lograr mayor cercanía y reconocimiento.

La cercanía es la base de la transparencia y para ello es crucial que un líder esté dispuesto a escuchar a sus colaboradores y observar su trabajo cuidadosamente para evitar caer en sesgos.



Para poner en práctica:

Si como líder quieres desarrollar una cultura de cercanía y motivación, empieza con tu propia conducta y luego trabaja hacia afuera, y mantén en mente estas recomendaciones:

- 1 Habla con la verdad.** En ocasiones es complicado decir a las personas lo que quieren oír. Como líder motivador, es importante que desarrolles el hábito de escuchar y hablar con franqueza, la gente te devolverá el favor. Eso es confianza.
- 2 Motiva a las personas a demostrar su apego a la cultura** Para las personas con menores rangos en la jerarquía, en ocasiones es extraordinariamente difícil entender y atreverse a mostrarse como ejemplos de conducta. Crea las condiciones para que la gente sea valiente al buscar su mejor desempeño.
- 3 Reconoce a los que hacen la diferencia.** La empresa no innovará con éxito, si no reconocemos a personas que hayan generado ejemplos de iniciativa, al apegarse a los valores de la empresa. Da las gracias a todos.
- 4 Diversifica tus fuentes de información.** Todos tenemos sesgos. Asegúrate de comunicarte regularmente con distintos grupos de empleados, clientes y competidores, para que tu perspectiva de su desempeño sea lo más amplia posible.
- 5 Deja que la motivación fluya.** La mayoría de las organizaciones pasan por alto reconocer el trabajo bien hecho y el ejemplo de sus valores. No dejes pasar la oportunidad de reforzarlo. Los mejores líderes que hemos observado son plenamente conscientes de las múltiples culturas en las que están integrados, y pueden actuar eficazmente cuando se requiere un cambio e influir hábilmente en el proceso.

PODER DEL RECONOCIMIENTO LABORAL

En un estudio que analizó los efectos de la motivación laboral y la cultura organizacional, en el desempeño laboral de 236 empleados (**Widarko y Brotosuharto 2022**) se encontraron que el mayor motivador del desempeño de los empleados, son las condiciones de trabajo. Además, mientras más elevada era la carga motivacional intrínseca, o sea el deseo de logro, el reconocimiento de líderes y compañeros, el aprecio y la posibilidad de desarrollarse, mas elevada era la

conducta de apoyar y colaborar con otros de forma extendida. Eso prueba que la motivación de los empleados genera resultados positivos significativos, lo cual hace de este comportamiento una inversión que no cuesta, pero agrega mucho valor al desarrollo de la empresa.

72% menciona que el reconocimiento por desempeño tiene el mayor impacto significativo en la motivación de los empleados.



El reconocimiento hacia los miembros de una organización es considerado la mayor influencia en la productividad, aún por encima del entrenamiento y los incentivos. Todas las actividades de reconocimiento en el lugar de trabajo, que apoyan los valores organizacionales, a través de un refuerzo positivo nos van a ayudar a moldear comportamientos y alcanzar el rendimiento esperado.

¿Por qué es importante entregar reconocimiento hacia los colaboradores de su empresa?

El reconocimiento a los colaboradores tiene gran importancia para una organización ya que tiene un alto impacto en el entorno laboral. En su ausencia, muy probablemente se verá reflejado de forma negativa en la productividad.

Fuente: Tomado de <https://www.efx.co.uk/36-statistics-on-employee-recognition-and-motivation/>.

Características para que el reconocimiento tenga un mayor efecto:

- Hacerse a tiempo, de manera oportuna, sincera y relevante.
- Que sea específico y relevante.
- Que se informe con claridad y brevedad.
- Que esté enlazado con los valores organizacionales y las metas.

De acuerdo con un estudio de liderazgo, los empleados admiran a sus líderes cuando estos son un ejemplo de honestidad y apoyo. Conocer y actuar de acuerdo con los valores, es un motivo de orgullo y eso construye compromiso. La receta es muy sencilla: **los empleados deben ser reconocidos como recursos valiosos y la mejor forma de hacerlo es motivarlos es influenciándolos e inspirándolos a superarse a sí mismos.** Cuando las personas están conformes con su cultura y empresa se encuentran en constante motivación para hacer mejores cosas.

Formas de reconocimiento cotidianas, que tal vez no has considerado y que son de alto impacto:

<h1>1</h1>	<h4>Colaboración</h4> <p>Facilitar un esquema de colaboración en donde se elija trabajar con una persona, personas o equipo. Cuando elegimos colaborar con un equipo, es porque lo respetas, reconocer su forma de trabajo, valoras sus ideas o experiencia.</p>	<h1>2</h1>	<h4>Comunicación</h4> <p>Debido a que mucha de nuestra comunicación está basada en herramientas tecnológicas, es necesario generar espacios para transmitir que los empleados son importantes y merecen nuestro tiempo para integrarlos al negocio, proyectos y facilitar sus contribuciones. Incluir a todos es una forma de reconocimiento y motivación.</p>
<h1>3</h1>	<h4>Desarrollo personal</h4> <p>Reconocer a los empleados desarrollando sus habilidades y competencias con oportunidades y nuevas asignaciones hace que incrementen su valor profesional, oportunidades y nuevas asignaciones</p>	<h1>4</h1>	<h4>Retroalimentación continua</h4> <p>Debe utilizarse como la herramienta para reconocer, expresar aprecio, evaluar fortalezas y áreas de oportunidad, identificar oportunidades, determinar metas personales y profesionales, ofrecer apoyo y cuidar que sea constructiva y productiva.</p>

COMO PROMOVER LA CULTURA A TRAVÉS DEL RECONOCIMIENTO.

Incluso las mejores empresas y profesionales con grandes logros tienen sus largas y exitosas trayectorias salpicadas por errores, caídas y pequeños descalabros. A través de una cultura de apoyo y reconocimiento, se crea un sistema de soporte que brinda una nueva perspectiva frente a los problemas. En una empresa que desarrollaba tecnología de almacenamiento, los cambios organizacionales y en el mercado, estuvieron a punto de hacer quebrar la compañía, fueron solventados con dificultad, pero con recursos por líderes que pudieron poner los problemas en perspectiva porque estaban **preparados para ellos**. Ante la desaparición de las memorias USB, [Boldflash](#) puso en práctica su estructura de soporte, y gracias al reconocimiento y la motivación sus empleados pudieron seguir siendo disciplinados y profesionales, sin romper el equilibrio de los equipos de trabajo.



Frente a la posibilidad de desaparecer en el mercado o innovar a través de un nuevo liderazgo, los líderes apuntalaron las fortalezas y así fomentaron la responsabilidad del personal y su involucramiento en los nuevos diseños y formas de operación. Su cultura que promovía el trabajo en equipo y la colaboración, no sucumbió a la tentación de discutir si las áreas de mercado o las de operaciones tenían razón.



A través de crear metas comunes, el compromiso con una visión compartida, respeto y apoyo a todos, se logró la coordinación necesaria, de modo que cuando un equipo lanzaba la pelota el otro estaba listo para recogerla y pasarla de nuevo. Todos los líderes asumieron la responsabilidad de la la mentoría y a través de la motivación buscaron ideas creativas para **transformar la compañía**.

Los equipos inmersos en una cultura de responsabilidad, colaboración e iniciativa son más propensos a creer que pueden sortear cualquier tormenta. La confianza en uno mismo, combinada con la confianza que se tienen entre sí y en la organización, motiva a los ganadores a hacer un esfuerzo extra que puede brindar el margen para la victoria. La lección para los líderes es clara: **construye las piedras angulares de la confianza-responsabilidad**, colaboración e iniciativa, cuando los tiempos son buenos y los logros llegarán más fácilmente.

Mantén una cultura de confianza y reconocimiento como un seguro contra las épocas desfavorables. Y si bien, nadie busca deliberadamente el fracaso, recuerde que rendir bajo presión, mantener la calma, aprender, adaptarse y seguir adelante, distingue a las empresas duraderas, de las efímeras.

Programa de Reconocimiento a los Valores en Peña Colorada

En **Peña Colorada** estamos conscientes del papel de los líderes en el bienestar laboral y la consolidación de la cultura organizacional. Los líderes **son ejemplo de nuestros valores** y el impulsor de la dirección del negocio. Por ello, **hemos desarrollado una iniciativa para fortalecer la motivación a través del reconocimiento, a través de los líderes.**

El programa de **Reconocimiento a los Valores** es un esfuerzo conjunto, en el que solo necesitamos que **todos sigamos nuestros principios de comportamiento**, para **brindar reconocimiento a quienes sean un modelo de conducta**. Durante las siguientes semanas, estaremos dando a conocer esta iniciativa. **Súmame**, dar reconocimiento, **fortalece las relaciones y muestra la ruta a seguir.**

Referencias

- Beer, M., & Shelton, R. (2012). BoldFlash: Cross-Functional Challenges in the Mobile Division.
- Groysberg, B., Lee, J., Precio, J & Cheng, J. Y. (2018). La guía del líder sobre la cultura corporativa: Cómo gestionar los ocho elementos críticos de la vida organizacional. Harvard Business Review.
- Higgins, E. T & Pinelli, F. (2020). Enfoque y ajuste normativo, efecto en las organizaciones. Revista Anual de Psicología Organizacional y Comportamiento Organizacional, 7. 25-48. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-045404>
- Jordan, S.L., Ferris, G. R., Hochwarter, W. A & Wright, T. A. (2019). Toward a Work Motivation Conceptualization of Grit in Organizations. Group & Organization Management, 33(2). 320-360.
- DOI:10.1177/1059601119834093
- Kanter, R. M. (2011). Cultive una Cultura de la Confianza. Harvard Business Review. America Latina.
- Lasa, N. J. (2014). Motivación y Reconocimiento. (Tesis de maestría, Universidad Panamericana). 4-22
- McGregor, L., & Doshi, N. (2015). How company culture shapes employee motivation. Harvard Business Review, 11, 1-13.
- Nohria, N., Joyce, W & Roberson, B. (2003). Lo que realmente funciona. Harvard Business Review. America Latina.
- Toole, J & Bennis W. (2009). Lo que se necesita para el futuro: una cultura de la sinceridad. Harvard Business Review, America Latina.
- Widarko, A & Brotosuharto, M. K. (2022). Work Motivation and Organizational Culture on Work Performance: Organizational Citizenship Behavior (OCB) as Mediating Variable. Golden Ratio of Human Resource Management (2). <https://doi.org/10.52970/grhm.v2i2.207>
- Williams, E. (2023) 38 statistics on Employee Recognition & Motivation, EFX. Available at: <https://www.efx.co.uk/36-statistics-on-employee-recognition-and-motivation/> (Accessed: April 3, 2023).

PARA MÁS
INFORMACIÓN
CONTACTAR A:
desarrollorh@pcolorada.com