

La Gestión de Culturas Diferentes en Entornos Competitivos

Cada organización tiene un ambiente de trabajo diferente, donde sus empleados interactúan unos con otros y realizan sus tareas. Es importante entender estos entornos, específicamente los aspectos de competitividad y de trabajo, para tener una mejor idea de las diversas situaciones que los administradores tienen que afrontar.

Empresas con altos niveles de competitividad exigen a sus empleados ser los mejores que el mercado tiene para ofrecer. Debido a la importancia de la misión de empresas competitivas, sus operaciones requieren un alto nivel de conocimientos y responsabilidad. Además, las grandes oportunidades de desarrollo profesional que este tipo de empresas ofrecen a sus empleados, hacen que la búsqueda de talento excepcional sea más fácil que en otras empresas, y, por tanto, estas organizaciones están compuestas por personas de indiscutible calidad profesional, lo que fomenta la competitividad entre algunos colegas de categoría superior.

No obstante, el ambiente de trabajo en organizaciones competitivas, en la mayoría de los casos, no es ni hostil ni insensible a las necesidades de los empleados, pero sí es muy estricta cuando se trata de rendimiento en el trabajo. Un aspecto que siempre debe prevalecer en la relación de trabajo es que los empleados deben tener la oportunidad de hablar con sus superiores, sin muchos obstáculos que superar, independientemente del tamaño de la organización. Este aspecto hace que los puestos de trabajo exigentes sean mucho más fáciles de lidiar, dando a los trabajadores la sensación de que tienen el apoyo de la empresa en todo momento, lo que a su vez le hace sentirse más seguro en sus posiciones y, por tanto, intrínsecamente mejora la moral y el rendimiento.

Una de las consideraciones más importantes en la gestión de personas en organizaciones competitivas es el hecho de que los empleados provienen de distintas culturas y orígenes, lo que requiere de administradores muy calificados que sean capaces de abordar diversos aspectos y elementos esenciales de este tipo de entorno laboral. Otra consideración es el estrés que este tipo de organización produce. Este estrés está relacionado al hecho de que todo está vinculado a horarios exigentes y al momento perfecto en la ejecución de los procesos, lo que puede crear situaciones en donde el control y la ecuanimidad se pierdan. Si no se controla, esto puede llevar a conflictos organizacionales que pueden obstaculizar gravemente las operaciones, la moral, la motivación, la gestión y la ejecución del programa de trabajo diario debido a la mala comunicación.

Para lograr un alto nivel de comunicación y una mayor capacidad de gestión de diferencias culturales, se requieren varios cambios en diversas secciones de la organización. Estos cambios exigen tanto a los directivos como a los empleados, tener un mayor compromiso de trabajar dentro de una cultura organizacional única, independiente de sus propias culturas y creencias. Para ello, es útil desarrollar un sistema en el que directivos y empleados puedan confiar, lo que forjará estrategias para un mejor control, comunicación, desempeño y negociación. Este sistema requiere una gran cantidad de formación, práctica y apoyo de la alta dirección para su implementación y éxito. La idea a gran escala debe ser desarrollar, en el futuro, un sistema de cultura organizacional que se pueda enseñar a todos los empleados de la empresa.

Las barreras que, por lo general, encuentran los administradores a la hora de tratar de lograr la implementación de este sistema, están relacionadas con la poca definición que existe con respecto a la cultura organizacional como un sistema en toda la empresa. Esto podría muy bien terminar causando un poco de resistencia a este sistema, porque la cultura de la organización no se ha desarrollado desde la sede para luego ser distribuida en toda la

organización. Al mismo tiempo, el desarrollo de un sistema de este tipo requerirá de muchas líneas de comunicación tales como foros y boletines, como parte de la estrategia de despliegue, los que pueden ser muy complejos y caros de crear, y requieren de personas que están especializadas en este tema.

Así mismo, en las grandes empresas, su tamaño podría muy bien ser considerado un obstáculo para una implementación exitosa, debido a que a fin de mantener el control, estas empresas deben ser burocráticas, sistemáticas y estructuradas en sus procedimientos. Esta burocracia puede terminar siendo un obstáculo en el plan de desarrollo del sistema, causando retrasos debido a los estudios, que tal vez quieran hacer sobre el tema, para su aprobación ulterior.

Yo sugiero la contratación de una firma consultora que se encargue de la formulación del sistema, así como también de la completa implementación del mismo. La implementación del sistema por una firma consultora es fundamental, ya que si el mismo no se implementa correctamente, puede conllevar la pérdida de todo el tiempo y dinero invertidos en la etapa anterior de formulación.

La implementación de este sistema es importante y viable, y también genera varios beneficios para la organización. Estos beneficios se explican en el aumento de la cohesión que las personas de diferentes secciones lograrán en el lugar de trabajo. Esta cohesión hará mucho más fácil la fijación de objetivos, planificación y control, y también mejorará las secciones de comunicación entre los colegas. Todo esto afecta de manera positiva el desempeño de los empleados.

El desarrollo e implementación de este sistema ayudarán a la alta dirección a alcanzar los objetivos de la organización, por la difusión a lo largo de toda la empresa, de una mejor forma de tratar con las diferencias culturales. Una vez que el sistema haya sido utilizado por una "sección piloto" de la organización, otras secciones también se incorporarán al mismo, creando una mayor cohesión entre los empleados de toda la empresa. Cuando los empleados de una empresa se sienten comprendidos y sus opiniones son tomadas en cuenta para la fijación de objetivos, la empresa se beneficia como un todo. Estos beneficios se pueden ver en el mejoramiento de la actitud y moral de los empleados. Ellos tienden a trabajar más, con mayor compromiso hacia la empresa, lo que al final hace que la empresa sea más competitiva en el mercado. Para una empresa, más competitividad en el mercado se traduce en clientes nuevos y satisfechos, que representan más ingresos, y el logro de los objetivos de la organización.

El primer paso de este sistema debería ser el desarrollo del propio sistema, y con esto queremos decir:

- A. Definir las líneas de comunicación adecuadas para ser utilizadas;
- B. Comprender los aspectos comunes de las diferentes culturas dentro de las secciones, para iniciar la elaboración de las premisas del sistema;
- C. Buscar empleados que puedan ayudar a coordinar y asistir en el proyecto;
- D. Definir la forma de traspasar efectivamente la información a los trabajadores; y
- E. Reunir a los empleados para informarles sobre el proyecto y pedirles que den sugerencias para mejorarlo.

Este sistema ayudará a hacer frente a los problemas que se producen en algunos sectores de las organizaciones, y pondrá en práctica una nueva forma de enfrentar situaciones relacionadas con las diferencias culturales, al orientar a los directivos y empleados en la gestión de su relación de trabajo para lograr la excelencia en las operaciones de la empresa y, por tanto, sus objetivos generales.

María Mercedes Pinzón de Sadowski

Consultora / Socia

15 de Abril de 2009.