



Siete personajes laborales para siete niveles de conciencia organizativa

Héctor Infer,

Socio Director de TRANSFORM ACTION.

El Modelo de Siete Niveles de Conciencia, creado por Richard Barrett a partir de la Jerarquía de las Necesidades Humanas de Abraham Maslow y las investigaciones sobre las necesidades humanas trascendentes de otros investigadores del comportamiento humano, ha servido de base para la investigación realizada por Héctor Infer en 2004 y que culminó con el Modelo de los Siete Personajes Laborales. Se trata de un modelo que permite identificar nuestros arquetipos culturales y las motivaciones que impulsan nuestras decisiones y acciones en el entorno laboral o profesional y que, por lo tanto, facilita los procesos de transformación individual y colectiva en organizaciones. Partiendo de lo que significa el término 'conciencia' -comprensión profunda de lo que se activa en nosotros mismos ante un propósito concreto y que nos ayuda a lograr un balance entre nuestras motivaciones internas y nuestro nivel de realización externa- la metáfora de los Siete Personajes aporta una herramienta práctica de autoconocimiento que ayuda a comprender y activar recursos innatos que todos tenemos en nuestro "Código Fuente Cultural".

LOS SIETE NIVELES DE CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN

La cultura de las organizaciones refleja los niveles de conciencia y los personajes laborales que son empleados por los integrantes de una organización, en forma individual, colectiva, habitual y reiterada, para interpretar y gestionar las diferentes situaciones que se presentan en sus entornos de actuación. Para cambiar la orientación de la cultura de una organización es necesario que cambien los niveles de

conciencia, los valores y los comportamientos (personajes laborales) que emplean las personas que la integran. A continuación, se describen los siete niveles culturales (Barrett) y su correlación con los personajes laborales (Infer) que los mantienen activos en el "día a día" de los equipos y las organizaciones.

NIVEL 1. Cultura de Supervivencia

Corresponde al Personaje Práctico, impulsa comportamientos colectivos enfocados en la generación de beneficios y el crecimiento de la organización.

- Hacia el interior de la organización, implica la puesta en práctica de los siguientes valores: riqueza, rentabilidad, estabilidad financiera, cumplir con los presupuestos, eficiencia de costes, salud y seguridad de los empleados.

- Hacia el exterior de la organización, Práctico aporta: seguridad, eficiencia de costes y rentabilidad.

Los comportamientos limitantes de Práctico surgen de los temores vinculados con la pérdida de control, territorio y seguridad: controlar, comportamiento territorial (aislar áreas y sectores de la organización), desconfianza y excesiva cautela.

NIVEL 2. Cultura de Relaciones

Corresponde al Personaje Sociable, impulsa comportamientos colectivos enfocados en la satisfacción de los clientes y del personal:

Para cambiar la orientación de la cultura de una organización es necesario que cambien los niveles de consciencia, los valores y los comportamientos (personajes laborales) que emplean las personas que la integran)

■ Hacia el interior de la organización, Sociable aporta comunicación abierta, resolución de conflictos, cortesía, cordialidad, respeto y satisfacción de los clientes internos.

■ Hacia el exterior de la organización, Sociable aporta cordialidad, cortesía, respeto y satisfacción de los clientes.

Los comportamientos limitantes de Sociable surgen de temores vinculados con la pérdida de pertenencia y afiliación a grupos de la organización: excesiva lealtad entre personas (por encima del interés común de la organización), manipulación, rivalidad y competir entre “clanes” internos.

NIVEL 3. Cultura de Autoestima

Corresponde al Personaje Experto, impulsa comportamientos colectivos enfocados en la mejora de la productividad, la eficiencia y la calidad.

■ Hacia el interior de la organización, Experto aporta productividad, eficiencia, crecimiento profesional, progreso laboral, desarrollar habilidades técnicas y calidad.

■ Hacia el exterior de la organización, Experto aporta la calidad de los productos, la calidad del servicio y la eficiencia operativa.

Los comportamientos limitantes de Experto surgen de los temores vinculados a perder prestigio, estatus y poder en la organización: burocracia, acaparar información, arrogancia, cuidar las apariencias y crear “Reinos de Taifas”.

NIVEL 4. Cultura de Transformación

Corresponde al Personaje Facilitador, impulsa comportamientos colectivos enfocados

en la innovación y en la renovación de procesos, productos y servicios de la empresa.

■ Hacia el interior de la organización, Facilitador aporta asumir responsabilidad personal por los resultados, el aprendizaje organizacional, innovación, trabajo en equipo, desarrollo de las habilidades interpersonales y compartir el conocimiento.

■ Hacia el exterior de la organización, Facilitador aporta innovación en productos y servicios, adaptación positiva a los cambios, flexibilidad con clientes y proveedores.

NIVEL 5. Cultura de Cohesión Interna

Corresponde al Personaje Tutor, impulsa comportamientos colectivos enfocados en aportar valor personal y crear un espíritu de comunidad en la organización.

■ Hacia el interior de la organización, Tutor aporta confianza, integridad, honestidad, excelencia, apadrinamiento, cooperación, y equidad. Esta cultura genera personas implicadas que trabajan con pasión y entusiasmo y equipos de alto rendimiento que se diferencian por su ilusión y su compromiso.

■ Hacia el exterior de la organización, Tutor aporta ilusión, compromiso, honestidad, proactividad e integridad (se practica lo que se predica y se cumple con lo que se promete a los clientes y a los proveedores).

NIVEL 6. Cultura de Cohesión Externa

Corresponde al Personaje Mentor, impulsa comportamientos colectivos enfocados en marcar la diferencia, crear alianzas estratégicas con proveedores y relaciones de colaboración con los clientes.

■ **Hacia el interior de la organización,** Mentor aporta ponerse en el lugar del otro, la realización del personal, la satisfacción del personal, desarrollar las habilidades de liderazgo, diálogo apreciativo y empowerment (facultar y otorgar poder).

■ **Hacia el exterior de la organización,** Mentor aporta empatía, colaboración de los clientes, alianzas con los proveedores, fidelización de los clientes y la participación en actividades vinculadas con el bien común.

NIVEL 7. Cultura de Servicio

Corresponde al Personaje Sabio, impulsa comportamientos colectivos vinculados con la creación de un futuro sostenible para la organización y la creación de valor económico, social y ambiental.

■ **Hacia el interior de la organización,** Sabio aporta visión, sabiduría, tolerancia con los errores, humildad, compasión y espíritu de servicio.

■ **Hacia el exterior de la organización,** Sabio aporta justicia social, derechos humanos, perspectiva global, preocupación por las generaciones futuras, conciencia ecológica y crear experiencias positivas de servicio.

TRES PERFILES DE ORGANIZACIÓN

■ **Organizaciones convencionales:** Operan desde los Niveles 1, 2 y 3, correspondientes a los Personajes Práctico, Sociable y Experto. Sus integrantes buscan la satisfacción de su propio interés, ante situaciones de cambio actúan en forma conservadora.

■ **Organizaciones innovadoras:** Están comenzando a usar el Nivel 4, correspondiente al Personaje Facilitador, por este motivo han aprendido a ver los cambios como buenas oportunidades para la innovación.

■ **Organizaciones emprendedoras:** Operan desde los Siete Niveles, sus integrantes buscan la satisfacción del bien común, ante situaciones de cambio activan su espíritu emprendedor y su capacidad para crear riqueza.

CULTURA & RESULTADOS VS. INNOVACIÓN & ESPÍRITU EMPRENDEDOR. LAS EMPRESAS QUE SE HACEN QUERER

Dentro de las organizaciones emprendedoras se distinguen las “empresas que se hacen querer”, que han sido estudiadas en el libro “Firms of Endearment. The Pursuit of Purpose and Profit”, de Sisodia, Wolfe y Seth. La sociedad empieza a considerar de manera creciente que las empresas deben ser responsables tanto ante ella como ante las propias exigencias del mercado.

Se impone un nuevo concepto empresarial, las “Firms of Endearment”, que están siendo gestionadas de una manera innovadora que permite que sus clientes, sus empleados, sus socios comerciales y sus accionistas desarrollen un vínculo emocional con ellas, al modo del equipo deportivo favorito de cada uno. Las “empresas que se hacen querer” intentan optimizar su valor no sólo para sus públicos interesados, sino de igual modo para la sociedad en su conjunto. El valor que crean no sólo es económico, sino también emocional, social y de experiencia.

En el cuadro 1 se muestra el retorno comparativo que han logrado los accionistas de tres tipos de organizaciones no convencionales: Investor Returns S&P 500 (1), Good to Great (2) y Firms of Endearment (3)

CUADRO 1.

RETORNO PARA EL ACCIONISTA	S&P ¹	GOOD TO GREAT ²	FIRMS OF ENDEARMEN ³
3 AÑOS	38%	75%	73%
5 AÑOS	13%	77%	128%
10 AÑOS	122%	331%	1.026%

Información elaborada por:

¹ 500 mayores empresas según Standard & Poor's seleccionadas según tamaño del Mercado, industria y liquidez.

² Grandes Corporaciones identificadas por Jim Collins en su libro “Good to Great” (Harper Collins, 2001).

³ Identificadas por Sisodia, Wolfe y Seth en su libro “Firms of endearment: The Pursuit of Purpose and Profit (Wharton School of Publishing, 2007).

