

CAMBIO CULTURAL: UN DESAFÍO POSIBLE

La premiación de las Mejores Empresas para Trabajar en Chile es la culminación de un largo proceso de convocatoria, inscripción y encuestamiento que parte a comienzos de año y se cierra –formalmente- con la premiación pública de los ganadores. Si bien para la opinión pública lo más visible es la premiación y la posterior difusión en los medios, la misión de Great Place to Work® Institute en todo el mundo es ayudar a las compañías a ser grandes lugares para trabajar.

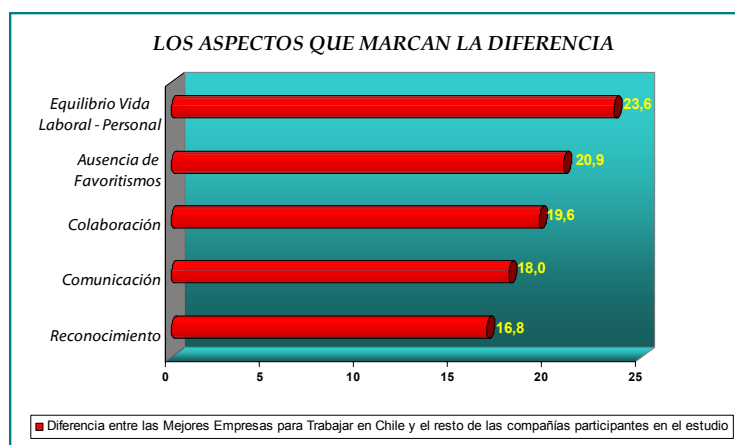
Esta es una tarea compleja, que requiere de la comprensión de las realidades organizacionales de cada una de las compañías que abordamos. Cada compañía tiene sus particularidades, aquellos aspectos valorados y paradigmas que los miembros de la organización conocen y respetan, aquellos códigos de conducta que poseen un nivel de control social mucho más eficiente que el manual de comportamiento que se le entrega a un empleado recién contratado. Es este conjunto de normas y valores lo que suele llamarse cultura organizacional y que dentro de una misma organización puede manifestarse con múltiples matices, reflejados en las subculturas que conviven al interior de la compañía.

Las compañías que trabajan con nosotros pueden acceder a una metodología que les permite medir el impacto que dicha cultura tiene en la organización. A través de la aplicación del Trust Index® las compañías cuentan con una herramienta tremendamente útil que les posibilita identificar aquellas luces verdes y rojas que le indican hacia dónde debe orientar sus acciones.

En este sentido, las Mejores Empresas para Trabajar en Chile son reconocidas no porque tengan las mejores políticas y beneficios para sus empleados (aún cuando son importantes), sino porque han logrado que las personas que trabajan en ella se sientan cómodas con la cultura organizacional en la cual se desenvuelven.

Ahora bien, ¿En qué aspectos se destacan estas compañías por sobre los otros lugares de trabajo? Es sencillo observar como hay ciertos elementos comunes en los grandes lugares para trabajar, que contribuyen a la generación de confianza al interior de las compañías.

En primer lugar, el equilibrio entre la vida laboral y personal. La diferencia entre las mejores compañías y el resto alcanza los 23,6 puntos porcentuales, reflejando que es un elemento que los distingue y un aspecto valorado por sus empleados. La ausencia de favoritismos por parte de los jefes y la imparcialidad a la hora de otorgar los ascensos, son dos aspectos que contribuyen a la generación de confianza ya que dan tranquilidad a los empleados respecto de que los diferentes procesos se realizarán con la transparencia debida.



La colaboración y la comunicación son otros dos pilares en los buenos lugares de trabajo. Ambos aspectos le permiten al empleado sentirse considerado e importante al interior de la organización, aumentando su compromiso con lo que sucede en la compañía.

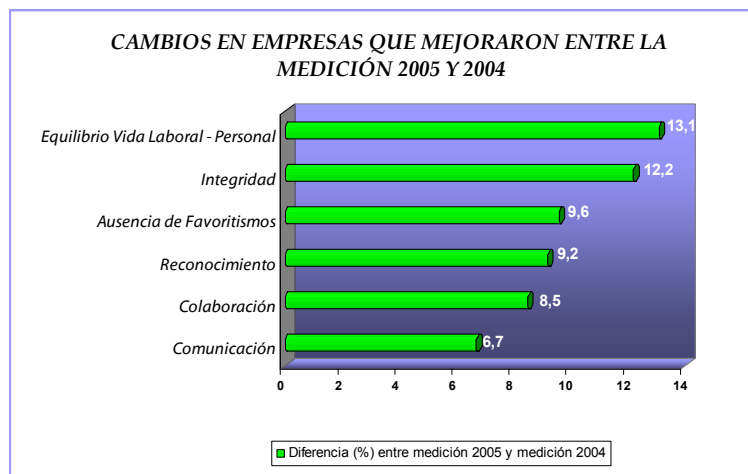
El quinto aspecto que cierra este conjunto de elementos diferenciadores es el reconocimiento. No precisamente aquel reconocimiento entendido en su forma material a través de bonos o premios, sino aquel que se manifiesta en la práctica de reconocer el trabajo bien hecho, y hace saber al trabajador que lo que hace es una contribución a la organización.

Todos estos aspectos necesariamente reflejan un cambio cultural, ya que están íntimamente ligados con un estilo particular de liderazgo que promueve una cultura de la confianza. Sin embargo, la forma de generar este cambio es diferente en cada compañía, ya que se deben considerar las características de la cultura predominante en la organización y cuáles son las posibles barreras que se derivan de ella.

¿Es posible el cambio cultural en el corto plazo? Esta es una pregunta habitual al interior de las compañías ya que la percepción más frecuente es que la cultura es algo muy difícil de cambiar, mucho más que la estructura o la estrategia de la compañía. Esta noción se basa en la idea de que se debe cambiar “toda la cultura”, pero en realidad lo que debiera hacer una organización es modificar sólo aquellos aspectos de la cultura que están impactando negativamente en el clima de la organización. Ahora bien, este cambio se puede realizar en el corto plazo y eso lo han demostrado algunas de las compañías que han participado en nuestro estudio.

Un 70% de las compañías que participaron en el año 2004 y 2005 mejoró su desempeño. En promedio mejoraron en 5.92 puntos porcentuales. Ahora bien, si consideramos a aquellas compañías que tuvieron un alza estadísticamente significativa (alza mayor a un error muestral de 3%), tenemos que un 49% de ellas mejoró su desempeño. El alza promedio se eleva de 5.92 a 7.8 puntos porcentuales.

Ahora bien, este cambio no es al azar. Si observamos el comportamiento de las compañías que experimentaron una mejora significativa, los aspectos en que hubo un cambio positivo mayor que el alza promedio son consistentemente los mismos aspectos que destacan en las Mejores Empresas para Trabajar en Chile. Un 84% de las compañías presentaron mejoras significativas en el equilibrio entre vida familiar y personal, alcanzando un 13.1% promedio. La percepción de integridad de las jefaturas es un aspecto que mejoró sustantivamente en un 94% de estas compañías, allanando el camino en la generación de confianza.



¿Qué pasó con la percepción de remuneraciones y equidad en la repartición de ganancias? También mejoró en un 70% de las compañías que elevaron su desempeño general. Esto es consistente con lo que hemos venido planteando en otras ediciones de este newsletter, en referencia a que la percepción sobre aspectos como las remuneraciones, acceso a ganancias de la compañía y beneficios está altamente influenciada por otros aspectos que se viven al interior de la organización. Así también, se observa una mejora importante en aspectos vinculados al orgullo por la empresa, al sentido de equipo y a la intimidad.

La confianza nos permite disfrutar más del lugar en que trabajamos y con las personas con que trabajamos. Cuando nos sentimos a gusto, nos dan ganas de ir a trabajar y aportar a la empresa. Todos estos elementos actuando conjuntamente son los que hacen de una compañía un gran lugar para trabajar.