

## HACIA UNA CULTURA DE LA PARTICIPACIÓN

Fue Charles Chaplin quien nos mostró la otra cara de la moneda de la tan celebrada modernización de las empresas en el siglo veinte. ¿Cómo olvidar a este típico empleado de una compañía manufacturera, que soportaba todos los embates de la nueva organización del trabajo en la destacada película Tiempos Modernos?

En la misma época, dos gurúes en gestión empresarial, Taylor y Fayol, promovían con éxito nuevas formas de hacer más eficiente la gestión de los recursos humanos al interior de las organizaciones. Para Taylor, *“El problema (de la ineficiencia) radica en el instinto y tendencia natural de los hombres a no apurarse...”* y *“en las ideas y razonamientos más o menos confusos provenientes de sus relaciones con otros hombres”*, por lo cual se hacía imprescindible establecer férreos sistemas de control y supervisión del trabajo, considerando que los empleados no eran seres pensantes. Eran los analistas y los técnicos quienes debían encargarse de diseñar y planificar lo que se hacía y como se hacía dentro de las empresas.

Ya en pleno siglo XXI, las cosas en esta materia parecieran no haber cambiado en la misma magnitud que otros procesos organizacionales, tales como la incorporación de tecnología y de nuevas formas de producción. Si bien hoy en día aparece con mucha frecuencia en los discursos empresariales y académicos la “importancia de las personas” en la generación de valor al interior de las organizaciones, la tendencia pareciera mostrar que existe un freno cultural a considerar a los empleados con un potencial más allá que la función específica para la que fueron contratados.

¿A qué nos referimos con esto? Básicamente a la incorporación de los empleados en procesos efectivos de participación al interior de las compañías, promoviendo una cultura colaborativa y el espacio propicio para generar reflexividad organizacional.

Ahora bien, es necesario aclarar a qué nos referimos específicamente cuando hablamos de participación. Por una parte se encuentra la participación técnica, referida a funciones, procedimientos y formas de hacer el trabajo, mediante la cual se involucra al empleado de manera tal de que contribuya desde su propia experiencia con ideas y acciones orientadas a mejorar su trabajo o la forma de realizar un proceso más complejo.

También es posible generar más complejos de participación, incluyendo a los empleados en el análisis y las propuestas de mejoramiento en materias vinculadas propiamente con su trabajo, las condiciones en que realizan el trabajo o bien en decisiones más generales de la compañía, tales como decisiones estratégicas de cada unidad de trabajo, la definición conjunta de objetivos o de políticas generales de la compañía. Este tipo de participación se ve habitualmente institucionalizada en las organizaciones a través de los comités paritarios y/o sindicatos con diferentes niveles de éxito y de representación de los empleados.

El generar una cultura de participación al interior de las organizaciones, sin duda es un desafío no sólo para las empresas, sino también para los empleados, ya que requiere de trabajadores innovadores, autónomos y con iniciativa. Así también es necesario que todos los actores al interior de la organización colaboren (re)construyendo sus

relaciones con prescindencia de los clásicos estereotipos del rol que debe desempeñar cada uno al interior de la compañía.

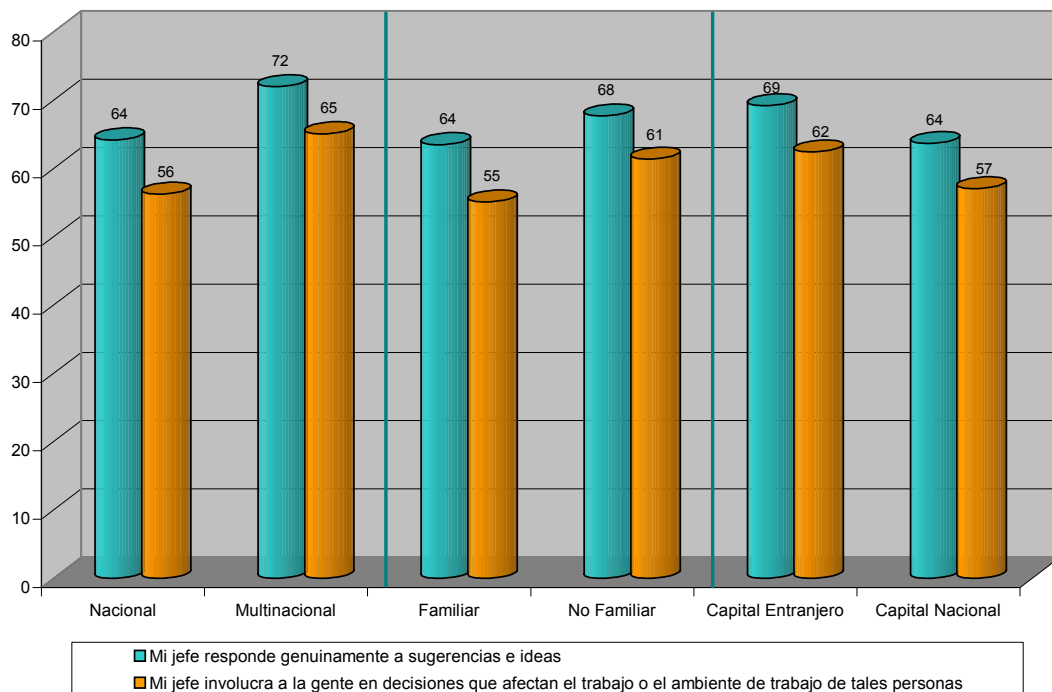
La participación activa de los empleados requiere que algunos rasgos tradicionales de la cultura laboral nacional, como el paternalismo, emprendan su retirada prontamente y se instaure una cultura de confianza al interior de la organización.

Nuestra experiencia en consultoría organizacional nos ha mostrado que pese a lo poco internalizada que está la participación al interior de las organizaciones, los empleados aprecian de manera importante las instancias puntuales que se generan en esta línea. Se sienten considerados, escuchados y valorados por los líderes, sienten que su opinión cuenta, que su trabajo es importante. Todos estos factores contribuyen efectivamente a elevar los niveles de motivación y compromiso con el trabajo que desempeñan.

### La Realidad Chilena

Según datos extraídos del estudio “Las Mejores Empresas para Trabajar en Chile”, realizado el año 2004, es posible visualizar que la realidad chilena en esta materia es más bien heterogénea, y está marcada por factores estructurales que inciden en las pautas culturales que se reproducen al interior de las organizaciones. Es así como, a nivel nacional, un 67% de los empleados considera que sus jefes responden genuinamente a sugerencias e ideas, cifra que disminuye a 64% en el caso de las empresas nacionales y aumenta a 72% en las Multinacionales.

**Algunos Indicadores en Materia de Participación**



El involucramiento de los empleados en la toma de decisiones respecto de su propio trabajo o ambiente de trabajo tiene un nivel de desarrollo más bajo que la disposición a escuchar sugerencias e ideas. De hecho, a nivel nacional un 60% de los empleados se muestra de acuerdo con esta afirmación, cifra que disminuye al 57% en el caso de las empresas nacionales.

Resulta interesante ver como en las empresas de propiedad predominantemente familiar y/o con capital nacional se configura un estilo de liderazgo menos participativo y abierto que en las compañías profesionalizadas y/o extranjeras. Esto estaría reafirmando evidencias presentadas en otros artículos referidos al estilo de gestión presente en las compañías nacionales.

Ahora bien, el camino para construir una cultura de participación es largo y complejo, y debe considerar el trabajo en otros aspectos, específicamente en materia de comunicación. Una comunicación fluida entre jefe y empleado es la base para establecer una relación colaborativa basada en la confianza. Es así como con confianza, comunicación y colaboración al interior de las empresas, avanzaremos en la construcción de mejores lugares de trabajo en el país.