

## Cultura

### Ulises y las flores de loto

Utilizando una expresión aristotélica, podemos señalar que "Empresario se dice de muchas maneras". Para algunos será el "cerdo burgués" del siglo XIX y para otros, como Juan Pablo II, el co-creador en la obra del Señor. En el espectro entre uno y otro extremo podríamos identificar muchas más.

Debemos compartir que en las empresas que se acercan para medir su clima organizacional encontramos gente de empresa que adhieren consciente o inconscientemente a la segunda visión. No porque resulte más halagadora sino porque es la que los convoca a una acción permanente de alerta y compromiso.

Ahora bien, decirlo es fácil, actuar en el día a día conforme a estos principios es sumamente difícil, como lo ponen en evidencia los datos de la economía internacional. Durante varias décadas estuvieron en pugna dos escuelas para encarar los negocios y las organizaciones. Una es la de la maximización de las ganancias. Sostiene que el empresario debe concentrarse en generar ganancias para los accionistas y que los directivos de las organizaciones no deben hacer filantropía con el dinero de aquellos. Frente a esa visión unilateral se desarrolló la llamada teoría de los stakeholders o de los grupos de interés vinculados con la empresa. Ésta sostiene que las organizaciones comerciales se constituyen para producir bienes o

## Entrevista

**"La confianza en la empresa es un atributo, un valor fundamental que ésta debe ser capaz de transmitir"**



**Carlos Matyszczuk**

**Gerente General República AFAP**

**República AFAP ha logrado generar una excelente percepción de los empleados en el manejo por parte de la dirección de la empresa, este importante grado de confianza en lo líderes ha sabido forjar un alto orgullo y sentido de pertenencia. No en vano los colaboradores se sienten continuamente motivados y disfrutan el**

servicios útiles para la sociedad.

En consecuencia, no pueden desatender la necesaria armonización de intereses entre todos aquellos grupos vinculados con ella: los accionistas, pero también los empleados, los vecinos, los clientes, los proveedores, los competidores, las autoridades y la comunidad en general. Obviamente, las empresas distinguidas como excelentes lugares para trabajar operan con la segunda lógica y no con la primera. Ahora bien, con esta visión ética de los negocios, ¿cuál es su posición ante los cambios profundos y drásticos que las circunstancias obligan? Vivimos en un mundo en el cual, como decía Heidegger, "los dioses se han retirado". Es decir, un mundo desacralizado, tecnológicamente globalizado y económicamente egoísta. No es el que nos gusta pero es al cual hemos sido "arrojados".

Además, como describe Zygmunt Bauman, la sociedad económicamente activa ha optado por la estética del consumo abandonando paulatinamente la ética del trabajo que cimentó la era del bienestar. Por ello, según el sociólogo polaco es el shopping y no la fábrica el lugar emblemático de la sociedad de consumo. Las empresas pueden darse diferentes lujos. El único lujo que no pueden darse es perder plata. Para subsistir deben asegurarse no sólo que sus ingresos sean mayores a los egresos, sino que esa diferencia alcance para hacer las reinversiones necesarias para no perder competitividad. Inversiones que por la velocidad de los mercados y las distorsiones financieras son cada vez más onerosas. Adaptarse a estas realidades obliga a tomar decisiones duras.

Ahora bien, ¿cómo se ocupan, en general, las empresas excelentes por la calidad de sus vínculos, con todos los diferentes grupos de interés en tiempos de crisis? Nosotros encontramos que una organización en la cual sus directivos inspiran sus decisiones en valores sociales privilegia el diálogo por sobre la disputa, el consenso por sobre la imposición autoritaria, la equidad por sobre la arbitrariedad. En síntesis, se refleja en la vivencia de los distintos stakeholders como prójimos y

## **ir a trabajar. Carlos Matyszczyk nos cuenta como han creado y mantenido esa confianza desde y hacia la empresa.**

### **¿Cómo se genera la confianza de los empleados hacia la empresa?**

La confianza en la empresa es un atributo, un valor fundamental que ésta debe ser capaz de transmitir a los diferentes grupos de interés asociados a ella, y para lograrlo, es condición necesaria un comportamiento decente de su parte. Yendo al grupo de interés en el que se focaliza tu pregunta, es necesario un comportamiento decente de parte de la Alta Dirección para que las personas que trabajan en la empresa sientan confianza en ella, pero además esa confianza se generará si de parte de la Alta Dirección hacia las personas existe comunicación, apoyo, respeto, imparcialidad y sobre todo coherencia, porque estamos hablando de transmitir un valor, y éstos siempre se transmiten de forma más efectiva con acciones que con palabras.

### **¿Cuáles son los principales desafíos de su gestión?**

A mi modo de ver la misión principal de cualquier empresa, expresada de la manera más abarcativa, es generar riqueza en forma sostenida y distribuirla equitativamente entre los diferentes grupos de interés asociados a la empresa. De acuerdo con esto, podría definir el cumplimiento de esa misión como mi principal desafío. Sin embargo, los años te enseñan que esa difícil meta o cualquier otra igualmente ambiciosa, sólo se consiguen con las personas, a partir del adecuado desarrollo de ellas, ayudándolas a sacar a relucir lo mejor de sí mismas y a ser en definitiva, mejores personas. Por esto, siento que mi principal desafío es gestionar adecuadamente el capital humano de la empresa, lo que significa crear las condiciones para que se genere un ambiente que favorezca, que haga posible, que el talento de las personas despierte.

no como "otros", incluso los competidores. Sus directivos procuran que sus colaboradores directos e indirectos tengan un genuino orgullo por lo que hacen, con quién lo hacen y dónde lo hacen. Estos empresarios hacen sentir a su gente que son una comunidad de personas y no sólo una estructura jerárquica de roles. ¿Cómo lo hacen? Utilizando los mismos instrumentos de gestión que el resto de las empresas y corporaciones, pero agregando en cada práctica el toque de su compromiso personal y el testimonio de sostener con hechos lo que expresan con palabras. De la crisis del 2001 aprendimos que estos empresarios planificaron con anticipación los ajustes de sus estructuras, hicieron un personalizado proceso de negociación con quienes debían y deseaban irse, entrenaron en nuevos oficios a quienes quedaban afuera y los apoyaron con equipos, y/o dinero para instalarse en otra actividad. Estos empresarios estuvieron más cerca que nunca de su gente en aquellos momentos de crisis y desasosiego.

Ulises, como arquetipo de emprendedor, es victorioso en su misión pero para ser él mismo debió regresar sobre sus pasos en un difícil proceso donde los estímulos externos tendían a distraerlo de su propósito que era reencontrarse con los suyos, con sus orígenes, con sus valores. Muchos hombres de empresa, como Ulises, salen a ganar su guerra de Troya, pero al regresar victoriosos beben las flores de loto del dinero, el status, el poder y no regresan. Sus organizaciones son como máquinas o cárceles para sus empleados. Son instrumentos a su servicio y no al de la comunidad.

En cambio, los directivos que se preocupan y ocupan del aspecto humano y por lo tanto moral de los negocios, ellos también salen a pelear su guerra pero no se quedan con los logros externos. Buscan permanentemente, sin saberlo muchas veces, retornar a sus orígenes porque se saben herederos de la vida y deudores de cuanto toman prestado de la tierra y de las generaciones futuras.

*Horacio Bolaños*

*Director de Great Place to Work® Institute Uruguay*

### **¿Cuál es su visión respecto al impacto de generar un excelente clima laboral sobre los resultados de la empresa?**

Es muy claro en nuestra experiencia que el buen clima laboral es un disparador importantísimo de un conjunto de relaciones causa - efecto bastante identificables y muy positivas para el cumplimiento de aquella "misión" de la que hablamos en la pregunta anterior. Buen clima laboral sostenido, mayor satisfacción de las personas, sentido de pertenencia, orgullo por pertenecer, identificación con visión, misión, principios y valores, voluntad de desarrollo profesional, mayor compromiso, comprensión de la estrategia, autoexigencia para el cumplimiento de objetivos, mejora de resultados en general, generación de riqueza en forma sostenida. La reflexión inevitable al observar este interesante fenómeno, es cuánto se invierte por ejemplo en tecnología e innovación para aumentar la productividad y competitividad en las empresas, inversión obviamente muy razonable, pero a veces poco efectiva si no se ataca simultáneamente algo a priori más sencillo: mejorar el clima laboral.

### **¿Cuáles fueron los mayores desafíos que debieron superar?**

Creo que los mayores desafíos que una empresa debe superar a lo largo de su vida están siempre relacionados con la forma en que la empresa gestiona los cambios que inevitablemente debe enfrentar: cambios del contexto o entorno en el que funciona, de los clientes, de la competencia, de la regulación que le aplica y otros. Nuestro caso no ha sido diferente, es decir también para nuestra empresa, manejar adecuadamente la importante cantidad de cambios que enfrentamos ha sido uno de los mayores desafíos que debimos superar. Y mi convencimiento es que lo hicimos en buena forma y tal vez una razón para esto es que nuestra propia historia, habiendo puesto en marcha una organización desde cero, hizo que siempre nos sintiéramos cómodos con "crear algo que no existe" y no interpretáramos el cambio como "modificar lo

## Mejores Prácticas

### Post Natal for Men: Ayudando a transformar la sociedad

IBM interioriza una inquietud de sus colaboradores a nivel personal que repercute positivamente en la empresa. Las modalidades de Trabajo Flexible que aplica no solo están satisfaciendo una necesidad individual de los padres de hoy, van más allá: están acompañando en la formación de las nuevas generaciones.



Las sociedades son entes que están en constante transformación. IBM entiende y reconoce que el rol del padre en las familias contemporáneas ha cambiado, y con esto las necesidades de padres e hijos. Es por esto que en el marco de la política de Work/Life Balance y la iniciativa de Dependent Care, que reconoce que el cuidado de los hijos es importante tanto para mujeres como para hombres que trabajan, Recursos Humanos lanzó en el 2004 una opción de trabajo flexible para padres de hijos recién nacidos llamada Post Natal for Men. Esta opción permite al padre, durante el primer mes, optar por una modalidad de **Trabajo Flexible (FWO)** que le permita compartir con su mujer el cuidado del bebé y al mismo tiempo cumplir con sus responsabilidades en el trabajo.

"Como integrantes de una empresa on demand debemos ser capaces de responder flexiblemente tanto a los requerimientos del negocio como a las inquietudes de nuestros empleados. El cuidado de los hijos es una preocupación significativa tanto para madres como padres. En respuesta a esta necesidad lanzamos el Post Natal for Men", afirma la responsable de Recursos

existente", interpretación que puede hacer menos efectiva esa gestión del cambio.

Otro aspecto que sin duda ha ayudado en este sentido es el conocimiento por parte de todos los integrantes, de la visión y estrategia de la empresa porque en momentos de cambio, es más fácil que las personas sean parte del proceso, está claro para todos la dirección en que la empresa debe avanzar.

#### ¿Cómo se hace para mantener a la gente motivada tras un objetivo?

Nuestra historia nos dice que la mayoría de las personas que trabajan con nosotros no decaen en su motivación aún después de haber conseguido logros importantes, momentos en los cuales es razonable esperar una caída en el nivel de motivación. Para conseguir esto es obvio que los diferentes líderes trabajan muy bien con su gente todos los aspectos relacionados a la motivación y al reconocimiento, y también es muy importante (nuevamente) un buen clima laboral. Pero hay para mí una razón más de fondo en ese grato comportamiento que muestran las personas, y es haber podido incluir en la propia cultura de la empresa la filosofía de mejora continua, de aprender para aplicar lo aprendido mejorando lo existente, y entonces tras conseguir cualquier meta, las personas tienen herramientas para continuar motivadas, porque han incorporado el concepto de que el viaje de construcción de la empresa es un viaje continuo, no tiene destino final ni hay escalas para detenerse.

#### ¿Cuáles han sido los principales aciertos en la gestión de personas de República AFAP?

Pienso que todas las acciones que al respeto se realizan son importantes y dan lugar en su aplicación conjunta a una gestión acertada de las personas: comunicación franca y respetuosa, solicitud de ideas y aportes a todos, utilización efectiva de los mismos, desarrollo personal y profesional, participación activa de las personas en el proceso de construcción de la empresa, coherencia de la Alta Dirección entre declaraciones y

Humanos para Uruguay, Verónica Abella. Los colaboradores pueden optar por dos opciones dentro de esta modalidad: la llamada *Agenda de trabajo personalizada (IWS)* en la que el colaborador tiene la posibilidad de modificar el horario de ingreso o egreso de su lugar de trabajo no afectando los requerimientos del negocio. Entre las variaciones de agenda que se pueden hacer figuran: comenzar la jornada dos horas antes o dos horas después del inicio y/o acortar el horario de almuerzo a un mínimo de 30 minutos.

También existe la opción de *Trabajo desde el hogar (WAH)*, la que consiste en elegir uno o dos días completos en la semana para trabajar de forma remota sin tener que estar físicamente en la oficina, debiendo estar disponible durante las horas de jornada diaria.

---

## Novedades

Great Place to Work® Institute Uruguay abrió las inscripciones para el Ranking de las "Mejores Empresas para Trabajar en Uruguay 2009", que se publicará en noviembre en el suplemento Café y Negocios del diario El Observador. La información sobre la metodología y los requisitos para poder participar del ranking pueden solicitarse vía mail a [info@greatplacetowork.com.uy](mailto:info@greatplacetowork.com.uy). A su vez informamos que el próximo mes de Mayo comienza el ciclo de conferencias impartidas por Great Place to Work® Institute con temáticas actuales sobre el manejo de los recursos humanos.

©2009 [Great Place to Work® Institute](http://www.greatplacetowork.com.uy), Inc. Todos los derechos reservados.

acciones. Además un acierto para mi muy importante en esta área es el énfasis que ponemos en el momento de la contratación en la característica de la persona, sus valores y la forma en que éstos son consistentes con los de la empresa: entre dos buenos técnicos no elegimos al de mejores notas sino a la mejor persona.

Pero tal vez el concepto que mejor resume la forma en que los directivos de la empresa apuntamos a gestionar el capital humano, es el convencimiento de que estamos para servir a las personas y no para servirnos de ellas.

## Ficha Personal

**Cargo:** Gerente General

**Antigüedad en el cargo:** 13 años

**Formación Académica:** Ingeniero, con estudios de posgrado en Dirección de Empresas

**Familia:** casado, 2 hijas

**Un libro:** El Tao de la Física (Fritjof Capra)

**Temas Pendientes:** Encontrar una respuesta más satisfactoria que la que hoy tengo, a la pregunta que voy a formularme a mi mismo el último día de mi vida: "¿qué hiciste para que el mundo fuera mejor?"

---

## Staff

**Country Manager:** Fedra Feóla

**Edición y Coordinación:** Karina Urrutia

Agradecemos a las personas que han colaborado con la edición de nuestro primer número. Todas las sugerencias y comentarios las estamos recibiendo en: [info@greatplacetowork.com.uy](mailto:info@greatplacetowork.com.uy), también pueden visitar nuestro sitio

web: [www.greatplacetowork.com.uy](http://www.greatplacetowork.com.uy)