

## VENCIENDO EL DETERMINISMO

Un nuevo Ranking de Las Mejores Empresas Para Trabajar en Chile ha sido publicado. Con él se cierra un proceso que involucró a más de 92.000 empleados y 170 compañías de las más diversas características.

A través de los años de realización de este estudio hemos ido dando forma a muchas de las ideas que a través de este Newsletter compartimos con ustedes. Una de las temáticas que han sido motivo de constante investigación por parte de nuestro equipo tiene que ver con las características estructurales de las compañías (tamaño, rubro, origen, etc.) y como éstas pueden o no influir en las mejoras en materia de clima organizacional y en el cambio cultural.

En esta edición abordaremos uno de los mitos más comunes, que se refiere a la relación existente entre el tamaño de las compañías y la factibilidad de construir un gran lugar donde trabajar. Es habitual escuchar que para una compañía de gran tamaño, con 1.000 o más empleados no sería posible generar buenos lugares donde trabajar. Se esgrimen diferentes argumentos, como por ejemplo, que una compañía pequeña puede abordar con mayor facilidad las diferentes variables ya que requiere de una coordinación más sencilla o bien que no necesitan de estructuras organizativas complejas para implementar los cambios, ya que sólo con la convicción de unas pocas personas se podría llevar a cabo una transformación. A fin de cuentas, diría un defensor de esta tesis, ¡¡¡No vamos a comparar una pequeña empresa con un elefante de 10.000 empleados!!!

Pues bien, tras años de investigación contamos con evidencia que apunta en otra dirección. En primer lugar, no existe una correlación estadísticamente significativa entre el tamaño de las compañías y el resultado que obtienen en el Trust Index<sup>®</sup>. De hecho, si analizamos las compañías participantes en el Ranking este año, la correlación es de -0.088 entre tamaño y resultado en el Trust Index<sup>®</sup>, lo cual muestra a través de un sencillo análisis que no hay una relación estrecha entre ambas variables. Esta tendencia ha sido consistente en todos los años que hemos realizado nuestro estudio, lo que permite aislar los posibles factores coyunturales.

En otra línea de argumentación, tanto en nuestro Ranking como en los que realiza Great Place to Work<sup>®</sup> en el mundo, existen empresas de gran tamaño que consiguen posiciones de liderazgo. Es así como Asda, un gigante del Retail con más de 140.000 empleados fue por dos años consecutivos la Mejor Empresa para Trabajar en el Reino Unido y siempre ha figurado dentro de las 50 Mejores. En Estados Unidos, la número uno de este año es Wegmans Food Markets, con más de 30.000 empleados. En Chile, año a año existen compañías de gran tamaño que se posicionan dentro de las Mejores Empresas, mostrando que es posible tener un gran lugar donde trabajar independiente del tamaño.

Y es que en última línea, son los líderes los principales responsables de que una compañía genere un cambio cultural. Si analizamos la situación en materia de liderazgo en una compañía de gran tamaño, lo primero que podemos observar es que los líderes están a cargo de un número acotado de personas, cantidad que está definida estructuralmente de acuerdo a las competencias de cada líder para administrar a ese determinado grupo de empleados. Por lo tanto, en una compañía de gran tamaño lo que tenemos es una importante cantidad de mandos medios, quienes son, a fin de cuentas, los responsables del liderazgo en su propio grupo de trabajo.

Si desagregamos una compañía de gran tamaño, podemos distinguir un conjunto de unidades diferenciadas, ya sea funcionalmente o geográficamente, que tienen un líder que está cargo de gestionar ese grupo en particular. La forma en la que se comportan estas unidades es una materia que hemos podido investigar gracias a nuestra experiencia con compañías de industrias que por su naturaleza cuentan con un considerable número de sucursales, locales o filiales. Tal vez, el mejor ejemplo es el retail, en el cual hemos trabajado con grandes supermercados y tiendas por departamento, con una dotación superior a los 10.000 empleados y con locales a lo largo y ancho del país. En todos y cada uno de los casos analizados, hemos encontrado un porcentaje de locales o tiendas que tienen un excelente clima de trabajo; locales en los que los niveles de satisfacción alcanzan los 85 puntos, con una dotación de alrededor de 350 personas, aun cuando la organización global cuenta con más de 10.000 personas.

Lo que nos están indicando estos resultados es que no es la industria, ni el tamaño quienes determinan que una compañía pueda ser un gran lugar donde trabajar, ya que las condiciones son las mismas para todos los locales de una misma compañía: similar tamaño, mismo negocio, mismas dificultades, sin embargo, unos locales lo consiguen y otros no. ¿Qué es lo que diferencia a estos locales? simplemente, el liderazgo.

Claramente, la tarea de las compañías más grandes es más compleja que la de aquellas compañías medianas, ya que tienen que conseguir que todos sus líderes sean capaces de generar un buen clima, claro está con estilos particulares de liderazgo para cada realidad organizativa. ¿Es difícil de conseguir? como todas las cosas en una compañía grande, por supuesto que es difícil, pero así como es posible para una compañía de gran tamaño ser exitosa en su gestión productiva o comercial, también es posible ser exitosa en la generación de un gran lugar donde trabajar.