



EXPERIENCIAS PARA TRANSFORMAR UN MUNDO EMPRESARIAL CENTRADO EN LAS PERSONAS

MARZO 2014

PROMOVIENDO LA CONCILIACIÓN FAMILIA-TRABAJO
EN EMPRESAS Y ORGANISMOS PÚBLICOS

CONTENIDO

03 INTRODUCCIÓN

04 FLEXIBILIDAD LABORAL

ANA PARDO, GERENTE DE RECURSOS HUMANOS,
MARS CHILE

07 PABLO JULLIAN, GERENTE CORPORATIVO GESTIÓN DE PERSONAS,
BANCO BCI

12 CARLOS NIÑO, GERENTE RECURSOS HUMANOS Y ORGANIZACIÓN CHILE,
GRUPO ENERSIS

15 DESARROLLO PERSONAL Y CALIDAD DE VIDA

JAVIER ROA, GERENTE DE RECURSOS HUMANOS Y TECNOLÓGICOS,
METROGAS S.A.

18 FLORENCIA IGLESIAS, DIRECTORA DE RECURSOS HUMANOS,
UNILEVER CHILE

21 REFLEXIONES

MARÍA LUISA SILVA, PSICÓLOGA, COACH,
SOCIA DE BEHUMAN

25 VERÓNICA HOFFMANN, DIRECTORA EJECUTIVA,
FUNDACIÓN CHILE UNIDO

27 FUNDACIÓN CHILE UNIDO LOS INVITA

INTRODUCCIÓN

Durante el año 2013 Fundación Chile Unido reunió a Gerentes Generales, Gerentes de Recursos Humanos y profesionales de ésta área con el propósito de generar un espacio único y privilegiado para conocer experiencias de organizaciones que se destacaron en el estudio “Mejores Empresas para Madres y Padres que Trabajan 2012” en dos Políticas muy valoradas por las personas: Flexibilidad Laboral y Desarrollo Personal y Calidad de Vida.

Se realizaron dos Mesas de Trabajo en la sede de ICARE, las cuales fueron una nueva actividad de acompañamiento que realiza Fundación Chile Unido desde hace 11 años, para que empresas y organizaciones públicas vayan incorporando prácticas y beneficios en Conciliación Familia-Trabajo en al menos 5 ámbitos: ayudas a la maternidad y paternidad, flexibilidad laboral, apoyos económicos, actividades de integración con la familia y para el desarrollo personal. De esta manera, se va inculcando una cultura organizacional centrada en las personas, donde los trabajadores puedan equilibrar mejor su vida laboral, familiar y personal.

A continuación se presentará una síntesis elaborada por el Departamento de Estudios, de las exposiciones realizadas y revisadas por los Gerentes de Recursos Humanos de las empresas invitadas a compartir sus testimonios. En Flexibilidad Laboral estuvieron Mars Chile, Banco Bci y el Grupo Enersis; y en Desarrollo Personal y Calidad de Vida Metrogas S.A. y Unilever Chile.

FLEXIBILIDAD LABORAL

ANA PARDO

GERENTE DE RECURSOS HUMANOS MARS CHILE

El Programa de Flexibilidad Laboral en Mars Chile nació en el año 2009, en el marco de un proceso de reflexión organizacional, producto del cual se propusieron ser el mejor lugar para trabajar, con asociados (colaboradores) comprometidos y talentosos, desarrollando sus capacidades y la efectividad en la organización.

Para lograr este propósito instauraron una estrategia cimentada en 5 componentes: Fortalecer una cultura única al interior de Mars; construir talento; desarrollar capacidades; sostener un alto compromiso de los colaboradores y hacer que la organización sea más efectiva. Específicamente para abordar la estrategia de cómo lograr el compromiso de sus colaboradores, analizaron en primer lugar las prácticas que realizan las empresas para mejorar su clima laboral, recurriendo a compendios del Great Place to Work, y en segundo lugar analizaron estudios internacionales referidos al tema tiempo. Concluyeron que lo más valorado por las personas es tener más tiempo y más libertad para decidir cómo administrar su tiempo de trabajo.

A partir de esos antecedentes y acordes a su cultura organizacional, elaboraron el Programa MARS Vida, cuyo objetivo central es “entregar bienestar a nuestros asociados siguiendo los principios de Responsabilidad y Reciprocidad”. Responsabilidad entendida como la capacidad de confiar en las personas y que harán un buen uso de los beneficios que se les entrega; y Reciprocidad como la entrega de beneficios que son compartidos y que tanto la empresa como los colaboradores se ven beneficiados con ellos y por tanto hay que cuidarlos para que perduren.

Además, este programa se propuso contribuir a mantener un alto nivel de “*Engagement*” a través de múltiples beneficios; construir un ambiente de satisfacción laboral genuino, contar con los mejores talentos y una baja rotación.

Los 4 propósitos que tiene el Programa MARS Vida se tradujeron en un conjunto de beneficios articulados en 3 áreas de acción: Salud, Flexibilidad y Asociados y sus familias. Particularmente en el ámbito de la Flexibilidad levantaron una oferta de beneficios que incluyen los siguientes:

- Horario de trabajo flexible.
- “Súper viernes” todo el año (salida más temprano).
- Horario de llegada y salida flexibles.
- Post natal para madres con un regreso gradual (reintegro progresivo a su jornada laboral).
- Regreso paulatino por licencia maternal.
- Home-office.
- Días compensatorios por esfuerzo extra.
- Vacaciones extendidas por matrimonio.
- Post natal de los padres con más días a lo legal.

Luego de implementar estas medidas, evaluaron cuáles habían sido las más valoradas por las personas y tres fueron las mencionadas: los “Súper Viernes”, el regreso gradual luego del post natal y el home-office.

Al analizar la experiencia de estos cuatro años del Programa MARS Vida (2009 – 2013), se pudo concluir que algunos de los aspectos claves o consideraciones a tener en cuenta para implementar iniciativas de este tipo, donde se privilegia la flexibilidad, son los siguientes:

1. Diseñar un Programa de flexibilidad alineado con la estrategia del negocio de la compañía.
2. Aplicar los principios de responsabilidad y mutualidad para que sean beneficios valorados y cuidados por los trabajadores.

3. Implementar por etapas las prácticas, de tal modo que sea un proceso que crece y madura con el tiempo.
4. Reconocer que en la cultura organizacional existen paradigmas sobre el control en la gestión y la confianza en las personas que se deben abordar y trabajar para que un programa de flexibilidad sea exitoso.
5. Gestionar un plan de comunicación y marketing que permita difundir y posicionar el programa al interior de la empresa.
6. Generar identidad al interior de la compañía, de tal modo de ser un elemento diferenciador en el mercado.
7. Ofrecer capacitaciones a los empleados de cómo ser exitosos con horarios flexibles y así aprovechar mejor su tiempo.
8. Ofrecer capacitación a los gerentes y jefaturas sobre cómo trabajar con colaboradores que tienen horarios flexibles y por tanto cómo liderar en esta nueva modalidad de trabajo.
9. Formalizar las políticas y prácticas de flexibilidad, mediante el establecimiento de anexos de contratos donde se especifiquen los horarios, jornadas u otros temas relevantes.
10. Considerar que estos programas de flexibilidad se tienen que ajustar caso a caso, de acuerdo a las realidades y necesidades de cada trabajador.
11. Medir los impactos del programa, a través de instrumentos y métricas, tales como el nivel de productividad de la empresa, índices de rotación de *key players*, encuestas de satisfacción laboral y compromiso, entre otros.

Para MARS Chile implementar este programa ha tenido retornos positivos, los cuales se han visibilizado al obtener el 8 lugar en el ranking del Great Place to Work 2012, aumentar sus niveles de compromiso y resultados en la encuesta Gallup durante los últimos 3 años y ser desatada como la mejor PYME en el estudio ***“Mejores Empresas para Madres y Padres que Trabajan en el año 2012”***.

Por último, se hizo una invitación a los asistentes para que incorporen programas de flexibilidad en sus organizaciones. Es posible realizarlo, pero requiere hacerlo de manera estratégica, bien pensado y argumentado frente a la alta gerencia y en proceso que se implemente por etapas y de manera creciente en sus beneficios y destinatarios.

FLEXIBILIDAD LABORAL

PABLO JULLIAN

GERENTE CORPORATIVO GESTIÓN DE PERSONAS
BANCO BCI

En Bci se comprende perfectamente el rol que tiene la Gerencia Corporativa de Gestión de Personas con la organización, entendiendo que su función principal es apoyar la sustentabilidad y el crecimiento del negocio a través del diseño, implementación y ejecución de una multiplicidad de programas, iniciativas, procesos y mejoras vinculadas al ámbito de las personas, las cuales podrían organizarse en torno a 3 pilares fundamentales:

- a) Personas: atracción, formación, desarrollo y retención del talento.
- b) Organización: de tal modo que esté alineada con la Estrategia y centrada en los clientes y colaboradores.
- c) Cultura: potenciándola, junto con desarrollar capacidades estratégicas para el negocio, tales como el liderazgo, la innovación, la ejecución y la gestión del cambio.

De estos pilares y el trabajo que se ha realizado en torno a ellos es que nace y se desarrolla la oferta de valor de Bci, una oferta de valor distintiva, atractiva y segmentada, en la cual se abordan una serie de ámbitos y temáticas relevantes para la diversidad de colaboradores que componen actualmente la Corporación: remuneraciones, beneficios monetarios y no monetarios, liderazgo, desarrollo, cultura organizacional y reputación organizacional, entre muchos otros.

Un elemento que ha adquirido cada día más relevancia, y que se tiene la convicción de que se convertirá en un aspecto mucho más valorado por los colaboradores y candidatos, es el tema de Flexibilidad Laboral. Fue posible determinar que la Flexibilidad era un aspecto relevante, luego de que la organización entendió que era necesario para construir una oferta de valor distintiva y atractiva. Es así que se decidió dedicar tiempo y recursos para conocer real y profundamente a los colaboradores, saber cuáles eran sus necesidades, motivaciones y expectativas más profundas. En un primer nivel de análisis, el diagnóstico les entregó datos sociodemográficos que les permitió segmentar a sus colaboradores por sexo, estado civil, edad y antigüedad en la compañía.

En un segundo nivel, tuvieron datos generacionales que les permitió identificar quiénes están en la etapa “*Baby Boomers*”, Generación X, Generación Y o Generación Z, y así ofrecer beneficios y alternativas diferentes de acuerdo a las necesidades particulares de cada grupo. Por último, un tercer nivel de análisis enfocado a los intereses y motivaciones reales y particulares de sus colaboradores, a partir de lo cual identificaron que hay grupos de personas orientados a la Familia, al Desarrollo personal y otros a las Recompensas.

Fue necesario analizar la información de estos 3 niveles para identificar los requerimientos y particularidades de cada persona, junto con planificar e implementar iniciativas que respondieran a cada una de ellas. Producto de esto, se logró concluir que los colaboradores querían y necesitaban contar con beneficios e iniciativas vinculadas con el tiempo libre y la Conciliación Trabajo-Familia, entre otros, los cuales no sólo son visualizados por la organización como beneficios para el colaborador usuario de dichos beneficios, sino que también para la organización, ya que permite:

- Atraer y retener talento.
- Aumentar el compromiso y la satisfacción con el trabajo.
- Contribuir con una mayor diversidad de colaboradores.
- Incrementar la productividad, el desempeño y reducir la rotación.
- Mejorar la calidad de vida de los colaboradores.
- Mejorar la atraktividad e imagen corporativa, entre otras.

En concreto, Bci ha implementado un Programa de Flexibilidad Laboral compuesto por tres iniciativas centrales:

- a) “Yo elijo el uso del tiempo libre”, el cual permite canjear beneficios en tiempo, de un portafolio con variadas alternativas para cubrir diferentes intereses. Los colaboradores tienen 12.000 puntos anuales para distribuir entre todos los días de permisos que requieran. Esto se traduce en un plan anual para cada colaborador, el cual puede modificar tres veces en el año.
- b) “Bono Flexible”, iniciativa que permite elegir el monto y el mes en el que se quiere recibir las parcialidades del Bono Anual Bci. Los colaboradores tienen 4 oportunidades en el año para determinar cuándo quieren recibir parte de su bono anual, existiendo montos definidos para cada período del año.
- c) “Trabajo a Medida”, el cual es un programa de flexibilidad laboral, tanto en el horario como en el lugar de trabajo, para satisfacer las diferentes necesidades de los colaboradores. Existen 3 modalidades a las cuales se puede postular 3 veces en el año, accediendo alrededor de 100 personas en cada oportunidad. Para gozar de dicho beneficio, se deben cumplir ciertos requisitos establecidos de acuerdo a la modalidad elegida. Las 3 alternativas son:
 - 1. Horario Flexible, que permite flexibilizar el horario de entrada y salida a la oficina, comenzando el día entre las 7:30 a 10:00 am.
 - 2. Trabajo Mixto, que consiste en trabajar desde la casa una parte de la jornada laboral (dos días completos o tres medios días).
 - 3. Trabajo Hogar, con el cual se traslada la estación de trabajo a la casa del colaborador.

A la fecha, los impactos que ha tenido el programa de flexibilidad laboral han sido sumamente positivos para la organización. Se ha podido observar que:

- 60% de sus colaboradores han formalizado su Plan Anual de Días Flexibles.
- 22% de los colaboradores han flexibilizado su Bono Anual.
- 118 personas se han incorporado al Programa TAM, de los cuales el 25% ha elegido la modalidad Trabajo desde el Hogar o Mixto.
- El 20% de los participantes de TAM tienen cargos de Jefatura o gerenciales.
- 87% de las jefaturas directas de los colaboradores TAM consideran que este programa es beneficioso para el buen Clima Laboral.
- 98% de las mismas jefaturas cree que TAM aumenta la motivación y el compromiso de los beneficiados.
- 100% de los colaboradores que utilizaron TAM han mantenido o aumentado su desempeño y productividad.
- El 96% de los colaboradores de TAM señalan sentirse satisfechos con el Programa TAM.

Por último, se compartió con los asistentes que si bien la implementación del Programa TAM arroja resultados positivos, este es un proceso de gestión del cambio y por lo tanto se debe abordar de dicha manera. Algunos elementos que se destacaron durante la presentación y que deben ser considerados por otras organizaciones en caso de querer implementar programas de este tipo son:

1. Liderar la Gestión del Cambio: Planificar y hacerse cargo de los prejuicios, temores y resistencias. Estos programas generan este tipo de reacciones, por lo que se hace fundamental poder abordarlas con los equipos y líderes.
2. Comprometer a los líderes en la implementación, puesto que de lo contrario es imposible poder ejecutar iniciativas de este tipo. Se deben sensibilizar a las jefaturas acerca de cómo ganan los equipos, cuáles son sus beneficios, cuál es su rol como líderes, etc.
3. Definir, preparar y ejecutar un proceso planificado de implementación del Programa, estableciendo modalidades, requisitos, normativas y formas de funcionamiento.

4. Gestionar una estrategia permanente de comunicación para motivar y comprometer a la organización.
5. Trabajar coordinadamente y en equipo con otras Áreas de Soporte, tales como: Fiscalía, Operaciones, Informática, Inmobiliaria, Prevención de Riesgo y Bienestar. Estas iniciativas poseen múltiples elementos que trascienden los campos de acción de Gestión de Personas, por lo que se requiere hacer partícipe e involucrar a otras unidades igualmente importantes para la implementación de los programas.
6. Evaluar constantemente el impacto del Programa, sus Logros y Obstáculos, ajustando elementos que presenten deficiencias e identificando espacios de mejora continua.

FLEXIBILIDAD LABORAL

CARLOS NIÑO

GERENTE RECURSOS HUMANOS Y ORGANIZACIÓN CHILE
GRUPO ENERSIS

El Departamento de Recursos Humanos y Organización del Grupo Enersis, se planteó el desafío de buscar nuevas prácticas que propicien la Conciliación y la Flexibilidad Laboral, de tal modo que la relación entre persona, empresa y familia sea el eje central. En consecuencia, definieron implementar nuevas buenas prácticas laborales, entre las cuales estaba el Teletrabajo.

La empresa había tenido buenas experiencias de Teletrabajo en Perú y Colombia, por tanto querían dar un salto e implementarlo en Chile. Para ello, se propusieron como objetivo, brindar un espacio para el equilibrio entre la vida personal y laboral de los trabajadores del Grupo en Chile, junto con contribuir al mejoramiento de la motivación, satisfacción y compromiso de ellos con la empresa.

Implementar el Teletrabajo estaba sustentado en un conjunto de Principios estratégicos:

- Consolidar un estilo de dirección basado en la confianza y el compromiso.
- Potenciar el trabajo en términos de resultados y no del tiempo de permanencia en el lugar de trabajo.
- Favorecer la conciliación de la vida profesional, personal y familiar.
- Incrementar la flexibilidad en la manera de desarrollar el trabajo.

El Programa de Teletrabajo se implementó a partir de 4 etapas centrales: a) proceso de postulación al Programa; b) selección y validación de los candidatos; c) comunicación y formación de gestores y teletrabajadores; y d) lanzamiento y ejecución entre Mayo a Diciembre del 2013.

Metodológicamente, el Programa se implementó con un día de teletrabajo a la semana, siendo el día miércoles. El trabajador desarrolla su trabajo desde su casa, en la misma jornada laboral indicada en su contrato, por lo cual se entiende que está disponible permanentemente durante toda la jornada laboral. El Programa es totalmente voluntario, así el trabajador tendrá total libertad de ser parte de esta modalidad de trabajo. La empresa le provee a la persona la tecnología que sea necesaria (computador, plataforma VPN y accesorios ergonómicos) para que pueda desarrollar cómodamente su trabajo y cuide su salud y seguridad. Por ello la importancia de tener ambientes de trabajo que le aseguren tranquilidad y que cumplan con ciertos estándares que lo garanticen, de tal modo que el Teletrabajo realmente sea un beneficio y no una carga.

Respecto a los aspectos técnicos y legales vinculados a la implementación del Teletrabajo, se señalaron 4 elementos centrales:

- a) El contexto legal, desde el cual el Código del Trabajo establece en el inciso 4º del Artículo 22 que se pueden prestar servicios fuera del lugar de trabajo mediante medios informáticos o de telecomunicaciones. Por tanto la importancia de formalizar esta práctica en los contratos de trabajo.
- b) Validación de las condiciones de Seguridad y Salud Laboral en los domicilios, de acuerdo principalmente al Reglamento sanitario y las medidas ergonómicas.
- c) Validación de las condiciones tecnológicas y/o informáticas en los domicilios, como por ejemplo la conectividad, soporte informático, desvío de llamadas de la empresa a la casa y seguridad de la información a nivel de soporte y de sistema.
- d) Requisitos y selección de cargos teletrabajables, para lo cual establecieron ciertos requisitos, tales como que sean personas con contrato indefinido, con antigüedad mayor a un año, con un excelente desempeño laboral, que no necesariamente sea imprescindible su presencia física en el lugar de trabajo,

posibilidad de medir el rendimiento en el trabajo y por último, que cada jefe de área defina la cantidad de personas que pueden realizar teletrabajo sin que con ello se repercuta el servicio de la unidad.

Implementar este Programa, hizo que el Directorio de la compañía se preguntara cuáles eran los resultados y qué beneficios entregaría a las personas que realizaban Teletrabajo. Por ello fue muy relevante realizar una evaluación del Programa piloto que se implementó en el 2012, para verificar con cifras los logros obtenidos. Algunas de estas cifras son las siguientes:

- 100% de cumplimiento de las expectativas que tenían los trabajadores al momento de iniciar el Teletrabajo.
- 100% de las personas manifestó que repetiría la experiencia.
- 100% de las personas recomendaría a sus compañeros utilizar el Teletrabajo.

Por lo tanto, a nivel cuantitativo se observó que el 100% de los usuarios quedaron satisfechos con la experiencia piloto, y a nivel cualitativo, se pudo concluir que el Modelo utilizado privilegió la calidad de vida del trabajador, fomentó la conciliación laboral y personal y mejoró el clima laboral. Además, se observó que aumentó la productividad de las personas respecto de su trabajo en la oficina, por cuanto su desempeño subió en un 76% de los casos.

DESARROLLO PERSONAL Y CALIDAD DE VIDA

JAVIER ROA

GERENTE DE RECURSOS HUMANOS Y TECNOLÓGICOS
METROGAS S.A.

Metrogas se propuso como compañía ser una empresa atractiva para trabajar, considerando que las personas invierten mayoritariamente su tiempo en el trabajo y por lo tanto es importante que estén contentas, disfruten con lo que hacen y con un sentido de logro.

En ese contexto, la preocupación por la Calidad de Vida de sus colaboradores ha sido siempre relevante y en la historia de la empresa, desde sus inicios en 1995 al día de hoy, se pueden distinguir tres etapas de cómo ha evolucionado este concepto en la compañía. La primera etapa, denominada “Energía creadora”, transcurre entre los años 1995 al 2004 y estuvo marcada por la instalación de la empresa en Chile. Se desarrollaron proyectos de acuerdo a un contexto desafiante y con oportunidades, en los cuales las preocupaciones y requerimientos de las personas se fueron resolviendo individualmente y por lo tanto no existía un concepto de calidad de vida corporativo al interior de la empresa, pero si había una orientación a querer facilitar el desarrollo profesional y personal de cada persona que ingresaba a la compañía, por tanto lo clave fue atraer y cautivar a los colaboradores con este desafiante proyecto.

En la segunda etapa, de “Escasa Energía” entre los años 2004 al 2009, ocurrió la crisis del suministro de gas desde Argentina y por lo tanto la empresa decidió que frente a ese escenario adverso, lo más importante era cuidar a las personas, puesto que con su inteligencia, creatividad e innovación iban a permitir salir de la crisis que estaban viviendo. Es por ello que se preocuparon de retener a su talento humano, comunicar el valor que tienen a nivel organizacional e involucrar a las jefaturas en las medidas que se iban tomando. Frente a esa necesidad, el Departamento de Bienestar pasó a llamarse Calidad de Vida y se creó un Programa de Calidad de Vida que articuló distintas iniciativas que se estaban llevando a cabo y dentro del cual por ejemplo se incluyó lo referente a vida saludable. En esta etapa, poder escuchar a los propios colaboradores fue fundamental para construir dicha área.

En la tercera etapa, “Recuperar Energía”, que comprende desde el año 2010 al 2015 y en la cual actualmente se encuentran, está dedicada a instalar la Calidad de Vida como el concepto central que quieren proyectar, desde lo que se vive internamente en la empresa hacia sus clientes, puesto que han definido en su visión entregar calidad de vida a cada persona, a cada uno de los clientes que tienen. Para lograrlo, se propusieron como desafío sintonizarse con las necesidades y anhelos de sus colaboradores para desarrollar una oferta de calidad de vida que agregue valor a las personas, y de esta manera lograr que ellos aprecien lo que les ofrece la compañía.

Para implementarlo, comenzaron levantando un exhaustivo diagnóstico de sus colaboradores para conocerlos, estratificarlos y proponer medidas que sean significativas para ellos. Además, tomaron en consideración que cada área tiene distintos tiempos operacionales y requerimientos, por tanto era importante ser flexibles en su propuesta. A partir de estos antecedentes, organizaron su oferta de Calidad de Vida en 6 ámbitos: Salud, Financiero, Familiar y Social, Intelectual, Físico y Nutrición, y Emocional.

A modo de ejemplo, se mencionó que una política novedosa y bien evaluada, ha sido facilitar 30 horas al año para que cada colaborador pueda realizar trámites personales o familiares, la cual ha sido utilizada de manera responsable por los colaboradores y en promedio sólo han utilizado la mitad del tiempo.

También se destacó lo relevante que es ir evaluando y midiendo las distintas prácticas que se ofrecen, lo que va permitiendo implementar mejoras y cuantificar su impacto real, tanto para la empresa como para las personas. ***Es por ello que el estudio “Mejores Empresas para Padres y Madres que Trabajan” ha sido de gran utilidad.***

En ese marco, las evaluaciones de clima organizacional y de la valoración que tienen las personas acerca de Metrogas, han obtenido buenos resultados, que los motiva a seguir avanzando en su desafío: buscar potenciar su oferta aumentando la sintonía con las necesidades y expectativas de las personas y siendo consistentes con una cultura de innovación.

DESARROLLO PERSONAL Y CALIDAD DE VIDA

FLORENCIA IGLESIAS

DIRECTORA DE RECURSOS HUMANOS
UNILEVER CHILE

Unilever es una compañía que está en Chile desde hace 80 años y con un profundo vínculo con la sociedad a través del consumo y sus valores. Comprenden que la sociedad cambia y cada época ha tenido sus propias tensiones. En la actualidad predomina la “Intensión de Plenitud”, es decir todos quieren disfrutar al máximo los 360 grados de su vida y ser los mejores en todo, con la familia, con la pareja, con la salud, con los amigos, con la carrera, con otras pasiones y gustos.

Las personas quieren disfrutar con su familia, darles el máximo de tiempo, abastecerlas de recursos y generarles oportunidades. Necesitan dedicarle tiempo a su cuerpo, quieren sentirse bien, disfrutar de la vida ahora y mañana. Quieren compartir más tiempo con sus amigos; quieren crecer y ser un excelente profesional; quieren tener tiempo para hacer sus propias cosas y también tener a su pareja siempre contenta, disfrutar juntos, construir un proyecto de vida con el tiempo.

Entonces, esta ambición de plenitud de 360 grados genera muchas expectativas pero también mucho estrés. Por lo tanto la pregunta central es ¿cómo abordamos estas tensiones?

La primera acción, es reconocer que hay diversidad al interior de la organización. Ellos investigaron cuáles son las necesidades particulares de las mujeres, hombres y jóvenes al interior de la compañía. Segundo, instalando conversaciones hacia arriba y hacia abajo (*Up/Down*) y escuchando a las personas. Provocaron que los jefes organizaran *focus group* con sus equipos, los escucharan y conocieran lo que están pensando. Tercero, reconociendo que existen distintos ritmos entre las personas y por ello cuando les exigimos lo mismo a todos estamos provocando una tensión. Por lo tanto, el desafío es buscar que haya distintos ritmos, de tal modo de no exigir que todos brillen constantemente en todo. Por último, instalando prácticas en las personas y en el colectivo, las cuales han agrupado en 3 ejes:

- a) Ser más sustentables, mediante una preocupación por la alimentación de las personas, entregando frutas como snack, reduciendo la sal en el casino, preocupándose por la nutrición de las embarazadas. En el medio ambiente, reduciendo los residuos y separándolos, mejorando hábitos energéticos (apagan la luz de todas las oficinas a las 19:00) y promoviendo el *carpooling* (viaje compartido en un auto para desplazarse al trabajo). En la salud, a través de la atención del policlínico a sus trabajadores y familias, y realizando campañas de vacunación.
- b) Desarrollar mi carrera, para lo cual han elaborado planes individuales de carrera enfocados en la etapa profesional de cada colaborador, realizan capacitaciones, coaching a los más jóvenes y líderes, procesos de internacionalización de la carrera transfiriéndolos de un país a otro y reconociendo los logros profesionales.
- c) Hacer mi vida y la de los míos más fácil, para lo cual abrieron cupos en la Sala Cuna y en el Jardín infantil que ellos tienen, tanto para las madres como para los padres, se entregan herramientas para hacer el trabajo de manera virtual, instalaron un centro de estética pensando que están en un sector desprovisto de muchos servicios e instauraron los viernes flexibles con los cuales las personas salen más temprano y los buses de acercamiento se ajustaron al nuevo horario de ese día. Por último, definieron que un día al mes, las personas tienen libre

para trabajar donde quieran y lo puedan dedicar a pensar, reflexionar, revisar procesos y proponer mejoras, un día para favorecer la creatividad e innovación.

En síntesis, ellos han ido generando una cultura de Conciliación, donde las personas puedan equilibrar y conciliar trabajo y familia, a partir de muchos beneficios y prácticas. Por tanto su desafío actual es cómo expandir el uso de ellos, para lo cual realizan campañas de marketing interno, tal cual como lo hacen con sus clientes cuando lanzan un nuevo producto al mercado, ellos hacen lo mismo con sus nuevos beneficios en conciliación. Envían *mailing*, colocan información en los paneles murales, en las puestas de acceso a las oficinas, entre otras acciones.

También se han preocupado de que las personas que trabajan en los procesos productivos en las plantas tengan beneficios acordes a su jornada laboral, tales como poder elegir en qué turno trabajan (de mañana o noche), se les realiza gimnasia de pausa, tienen más días de vacaciones, entre otras iniciativas particulares para ellos.

Por último, se mencionó que para lograr todas estas medidas y poder contar con el apoyo y colaboración de las jefaturas, que es central para que realmente se viva la Conciliación, han sostenido muchas conversaciones con ellos, en las cuales se conecta a los gerentes con sus propias necesidades como padres y con sus proyectos personales, de tal forma que le han dado sentido a las prácticas que Unilever promueve, las cuales no siempre pueden cuantificarse numéricamente, porque las personas no son meramente productivas, sino que también trascendentes y los resultados en ese ámbito no se pueden medir.

REFLEXIONES

NUEVOS DESAFÍOS DE LIDERAZGO: UNA NUEVA CON-CIENCIA PARA LIDERAR

MARÍA LUISA SILVA

PSICÓLOGA DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE
Y COACH THE NEWFIELD NETWORK.

SOCIA DE BEHUMAN Y MODERADORA DE LAS MESAS DE TRABAJO.

La preocupación cada vez mayor de integrar el **SER** con el **HACER**, el interés por equilibrar la necesidad de **ADAPTACIÓN** así como de **AUTOREALIZACION**, aumentar el diálogo entre el **NEGOCIO** y el **OCIO** y balancear el **CRECIMIENTO ECONÓMICO** con el **DESARROLLO SUSTENTABLE**, son desafíos que hoy parecen de la máxima relevancia para el logro de organizaciones exitosas, que logren satisfacer tanto las necesidades y expectativas de la empresa, así como también la de sus colaboradores y clientes.

Si concebimos que el mundo organizacional es un mundo relacional y conversacional, donde todas las personas interactúan, coordinan acciones y se hacen promesas mutuas para lograr objetivos, entenderemos que el desafío en las nuevas formas de gestión, es dejar de poner el foco solamente en las tareas y en los desafíos técnicos, para incorporar también, aquellos aspectos más profundos del Ser Humano que son finalmente los que nos movilizan a crear, trabajar, conseguir las metas y avanzar hacia los objetivos propuestos.

Una organización logrará buenos resultados en la medida que satisfaga a muchos actores; a los accionistas, trabajadores, clientes, proveedores, entre otros. Por otra parte, no hay manera de lograr los objetivos sino es a partir de las relaciones que se construyen y se tejen en una organización, de los niveles de conectividad que logran los equipos, los grados de confianza, las conversaciones productivas o improductivas que predominan y las motivaciones conscientes e inconscientes, que son el motor para realizar un buen trabajo.

Los paradigmas de la competencia, el individualismo, el monopolio del poder, la administración a través del miedo y del control, deberán ir dando paso a una modalidad que integre la colaboración, el trabajo en equipo, el poder compartido y alternado según las necesidades, la gestión a través del compromiso y la construcción de un sentido de pertenencia. De esta manera, todos se sentirán co-responsables y co-partícipes de los resultados obtenidos, con sus ganancias y sus pérdidas, sus aciertos y desaciertos.

Los seres humanos necesitamos en la vida sobrevivir y adaptarnos, pero también desarrollarnos y autorealizarnos. Estas motivaciones más “elevadas” muchas veces no han sido consideradas importantes en la gestión, perdiendo una fuente extraordinaria y rica para poder potenciar, fidelizar, comprometer y motivar a las personas. “Te ganarás el pan con el sudor de tu frente” parece ser una sentencia que ha perdido sentido en los tiempos que corren, o al menos, resulta incompleta y empobrecedora, así como poco motivante al incorporarnos en el mundo laboral.

Si bien todos tenemos necesidades mínimas de sustento, cuidado y pertenencia social, a medida que maduramos, también buscamos cada vez más integrar a nuestras vidas instancias que nos permitan satisfacer motivaciones más profundas y particulares de acuerdo a nuestra vocación, historia, género, edad, valores, entre otros.

Comprender los contextos históricos, los cambios culturales y sociales y las motivaciones humanas, brinda una tremenda oportunidad a las organizaciones para desarrollar una oferta de valor para sus colaboradores. Escuchar las motivaciones emergentes, comprender lo que le interesa a las personas al momento de emplearse, las condiciones que generan compromiso y los factores que nos hacen evaluar positiva o negativamente

nuestro trabajo, resulta fundamental para una gestión estratégica de las personas. Generar políticas flexibles y creativas, considerando las necesidades particulares de quienes trabajan en la organización (mujeres, jóvenes, casados, solteros, adultos mayores, entre otros), atender sus inquietudes en función de la etapa de desarrollo profesional y vital en que se encuentran, aprovechar cada uno de los talentos ubicándolos en posiciones de trabajo que les acomoden o que les permita sacar lo mejor de sí, serán desafíos que deberán abordar las personas que tienen posiciones de poder y liderazgo en las áreas de recursos humanos.

Por lo mismo, las organizaciones agregarán valor y en especial las áreas de recursos humanos si es que logran generar instancias, programas de desarrollo, contextos y climas laborales que permitan expandir el potencial de cada persona, dar sentido al trabajo realizado, promover el equilibrio entre el mundo racional, emocional y relacional, y dar oportunidades que favorezcan alcanzar aquello que ambicionamos tanto en el plano económico como también en nuestra calidad de vida, en los vínculos emocionales y en el desarrollo de la vocación.

Las organizaciones deberán estar preparadas para desafiar los paradigmas tradicionales y aumentar su nivel de conciencia, tomando en cuenta tanto las demandas de salario, las leyes sociales, las condiciones higiénicas, así como las necesidades de desarrollo profesional, crecimiento, bienestar y sentido. Sin duda esto requerirá un trabajo adaptativo, un cambio de mentalidad, de valores y conductas que favorezca una transformación en la manera de pensar, tanto de los directivos y líderes de las empresas como de las personas que trabajan en ella. Pasar del paradigma del miedo al compromiso, del sacrificio a la creatividad e innovación, del castigo a la responsabilidad personal, de la competencia a la colaboración, de la escasez a la abundancia, son interesantes desafíos que nos hacen cuestionar antiguas formas obsoletas de trabajo para un mundo y una sociedad que ya dejó de existir.

Por último, es importante mencionar que las personas que lideran empresas y organismos públicos, y en especial las áreas de Recursos Humanos, han sido investidas de autoridad y poder justamente porque existe la expectativa de que tomen el compromiso y hagan suyas las inquietudes y motivaciones de quienes trabajan en ella. Si bien cada vez que tomamos un trabajo y un rol asumimos tareas y compromisos, también tenemos expectativas respecto de los servicios que nos deben proveer nuestros líderes y de las promesas implícitas o explícitas que ha hecho nuestro empleador con nosotros. Es por ello que creemos que gestionar las organizaciones siendo consistente y comprometido con los valores declarados y colocando a las personas en el centro, será un desafío de liderazgo de las empresas modernas. No hacerlo pondrá en riesgo la validación de los líderes, la identidad de la empresa, y por supuesto, el grado de satisfacción y motivación de quienes trabajan en ella, generando síntomas como ausentismo, rotación, evasión del trabajo, menor productividad, un mal clima laboral, disminución del bienestar y de la calidad de vida laboral y personal.

REFLEXIONES

UN MUNDO EMPRESARIAL CENTRADO EN LAS PERSONAS¹

VERÓNICA HOFFMANN

DIRECTORA EJECUTIVA
FUNDACIÓN CHILE UNIDO

La empresa del Siglo XXI, ya no es aquella que se preocupa exclusivamente de lograr una mayor rentabilidad, sino que también es consciente del rol que tiene en la sociedad y los impactos que produce a nivel social, económico y ambiental. Es así, que la sustentabilidad de las empresas ha ido avanzando en los últimos años y junto con ello, las políticas que se emprenden en materia de calidad de vida.

Innovación, creatividad y diferenciación en el mercado sin duda son metas de la empresa moderna, pero solo son alcanzables cuando se tiene un Capital Humano de excelencia y comprometido con su organización. Por ello, un desafío central será invertir en atraer y retener a los mejores talentos, ofreciéndoles espacios para su desarrollo profesional y personal, puesto que los trabajadores en los tiempos actuales, no viven para trabajar, sino que trabajan para vivir. Buscan la plenitud y la felicidad en los diversos ámbitos de la vida, tanto en el plano laboral como en lo familiar y personal. Expectativas que muchas veces se ven tensionadas por el ritmo de vida que se tiene, donde las responsabilidades laborales postergan las obligaciones y compromisos personales.

¹ Columna publicada en la Revista Ya de El Mercurio, el martes 7 de enero de 2014

En ese contexto, la Conciliación Trabajo-Familia adquiere un rol fundamental para las organizaciones y las personas, puesto que restablece el equilibrio que se anhela entre las distintas dimensiones de la vida. Así lo han comprendido cada vez más empresas y organizaciones públicas, las cuales han considerado la Conciliación en la definición de su estrategia, obteniendo una mayor productividad, mejores ventajas competitivas y un mejor clima organizacional. A nivel de los colaboradores, se disminuye el estrés laboral y se acrecienta la motivación y la lealtad.

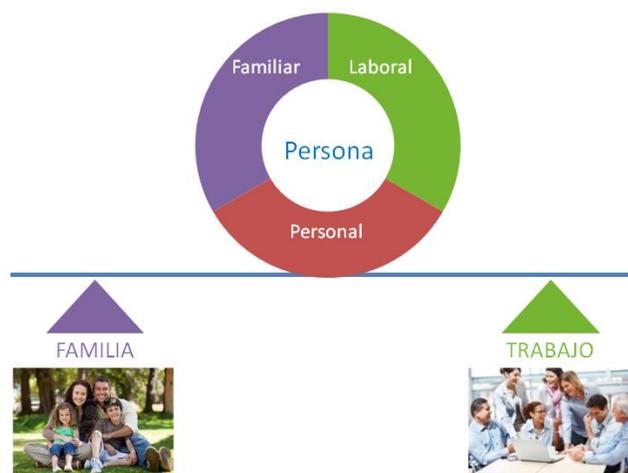
En los 11 años de trayectoria del estudio “Mejores Empresas para Madres y Padres que Trabajan” han participado más de 300 organizaciones, quienes han vivido procesos de transformación en su cultura organizacional, haciéndolas humanamente más eficientes.

La empresa cuando sitúa a la persona en el centro de su gestión, promueve el desarrollo de los intereses trascendentes de la vida, fortaleciendo a quienes ahí trabajan porque serán más felices y a la sociedad, porque será capaz de generar vínculos más sólidos y estables.

FUNDACIÓN CHILE UNIDO LOS INVITA

A centrar la gestión en la persona, incorporando la Conciliación Familia-Trabajo, ya que es posible y no significa un mayor gasto para las organizaciones, sino que por el contrario requiere voluntad y creatividad. Reporta impactos positivos, tanto para la organización como así también para las personas.

DESAFÍO ORGANIZACIONAL INTEGRAR FAMILIA-TRABAJO



IMPACTOS A NIVEL DE LA ORGANIZACIÓN

CUANDO ESTÁ PRESENTE LA CONCILIACIÓN FAMILIA-TRABAJO

- Mayor eficiencia y nivel de productividad
- Disminución en sus costos operacionales
- Mejor clima laboral
- Menor rotación de personal
- Mejor imagen corporativa
- Mayor atracción y retención de talentos

IMPACTOS A NIVEL DE LA PERSONA

CUANDO ESTÁ PRESENTE LA CONCILIACIÓN FAMILIA-TRABAJO

- Mayor compromiso y lealtad de los trabajadores
- Mayor felicidad al armonizar su vida laboral, familiar y personal
- Mejor calidad de vida
- Disminución del estrés
- Menor ausentismo
- Mayor estabilidad laboral



Av. Monseñor Escrivá de Balaguer 5963, Vitacura. Teléfono (56) 228179400
www.chileunido.cl