

Una nueva mirada al vínculo Empresa-Colaborador

24



• Federico Ghio

El escenario actual que vive nuestro país ha generado la oportunidad de reflexionar sobre variados aspectos, situaciones y problemáticas con las que convivimos en los últimos tiempos y que también se ven reflejadas en las empresas de distintas industrias y tamaños, muchas de las cuales se han replanteado la relación con sus colaboradores y el entorno.

Las crisis traen oportunidades y para esto se requiere entender con la mayor claridad posible los costos implícitos de cualquier cambio y, sobre todo, la visualización de un futuro mejor. Algo tan virtuoso que le dé sentido al esfuerzo y a las posibles pérdidas que siempre hay en el proceso de transformación.

Por cierto, la flexibilidad y apertura a nuevos modelos de organización, particularmente de quienes dirigen las empresas, se hace crítico al momento de intentar capitalizar estas oportunidades.

Hemos visto que hay compañías que han abierto puertas y avanzado hacia una nueva versión de la forma en que se entiende el vínculo con distintos grupos de interés.

Evidentemente, esta nueva mirada va mucho más allá de soluciones técnicas. Sólo mejorar los sueldos, que sin dudas es un factor fundamental para fortalecer la relación entre empresa y colaboradores, no es suficiente como medida única. Si bien el dinero es un factor importante, se hace necesario incorporar nuevas prácticas laborales, relaciones constructivas, jefaturas con altos recursos personales y liderazgo, beneficios adecuados y otros elementos que pueden lograr un alto impacto en la vida de los colaboradores.

La revisión del vínculo con los empleados, entender cómo viven, sus preocupaciones y temores, sus motivaciones, además de qué hacer para fortalecer esa relación y cuál es el siguiente paso de este modelo, son algunas de las preguntas que hace un tiempo suenan con fuerza y hoy toman mucho más sentido.

Muchos ya han avanzado en este sentido, implementando algunas medidas que buscan justamente dar un giro a esta relación. Algunas empresas se han atrevido a fortalecer el diálogo y la participación, por ejemplo con “cabildos internos”, que les han permitido entender mejor a sus colaboradores. Otras se han comprometido a trabajar la brecha salarial entre el sueldo máximo y el mínimo, partiendo por involucrar al directorio en decisiones que antes no estaban ni en agenda. Unas cuantas han reconocido

el valor de la experiencia de la tercera edad, incorporándolos en posiciones nuevas, donde puedan aportar valor.

En busca de acortar la brecha

Siendo la desigualdad una de las demandas más mencionadas desde el estallido social, un grupo de empresarios y emprendedores creó una iniciativa denominada “Desafío 10X”. El objetivo era comprometer a las empresas a identificar y disminuir la brecha salarial entre los sueldos máximos y mínimos, y motivarlas a aumentar el sueldo mínimo a sus empleados, todo esto sólo con el ánimo de mejorar las condiciones laborales y las cifras que actualmente demuestran que el sueldo de un gerente general en promedio supera en más de 30 veces al de sus operarios, y 47 veces el sueldo mínimo. En este proyecto, nada se impone ni pretende ser ley, sino que busca visibilizar esta brecha para que acortarla sea un desafío para las propias empresas.

Como comentan los creadores de la iniciativa, la lanzaron el 21 de octubre e, inesperadamente, en pocos días la plataforma www.desafio10x.cl tenía más de mil empresas inscritas, de las cuales el 89% aseguró que buscará cumplir este objetivo en tres meses o menos, y estiman que serán más de 38.200 los trabajadores beneficiados.

Al no ser una imposición, esta organización hizo algo más que fijar objetivos, es más bien una invitación a mirarnos y cuestionarnos cuál es la distancia entre sueldos máximos y mínimos que debe existir en cada empresa, por qué, cómo estamos y qué pasa actualmente, ya que es muy probable que la gran mayoría nunca haya hecho este ejercicio.

Una nueva instancia de conversación

Fortalecer el diálogo y la participación, hasta hace un par de meses, no era un elemento central en la agenda de las empresas



y hoy parece serlo.

Como casos exitosos de los últimos meses podemos citar el caso de una compañía que cuenta con más de 7 mil colaboradores en Chile, que implementó un nuevo canal de comunicación, una forma más directa de establecer un nuevo vínculo. Para eso desarrollaron grupos de conversación entre jefaturas y gerencias con el resto de la organización, abriendo el diálogo de acuerdo con las inquietudes de sus trabajadores. Así de simple y complejo. Una práctica que ha roto esquemas, ya que los canales regulares de comunicación, como son mails, estudios o reuniones formales, tienden a ser bastante unidireccionales y generalmente definidos por la empresa, no necesariamente por las inquietudes de los colaboradores.

Estos grupos de conversación, sin duda, lograron una relación más cercana entre sus participantes, y así los directivos han tenido la posibilidad de conocer con mucha mayor claridad las inquietudes, problemas, preocupaciones, logros y aquellos elementos más valorados por sus empleados. Esta cercanía genera una interacción más allá de lo laboral, permite poner los recursos donde realmente son apreciados y está centrado en lo relevante de la experiencia del empleado.

Para quienes temen que establecer este tipo de conversaciones implica un levantamiento de expectativas difícil de controlar, efectivamente es un desafío al inicio; sin embargo, al darle continuidad a la práctica, al dialogar de forma continua, esta problemática tiende a disminuir. Es evidente que, ante una comunicación insuficiente, aparecen en primera instancia todos aquellos pedidos y disconformidades, mientras que, ante el diálogo y la participación, éstos pueden ser abordados de forma más ordenada y armónica.

Te acompañamos más allá del término de la relación contractual

La incertidumbre es un factor que se siente con fuerza dentro

de cualquier organización, la crisis social y el desempleo ha generado un temor innegable a perder el puesto de trabajo; por eso, hoy más que nunca, las acciones concretas que demuestran aprecio y preocupación por los trabajadores son profundamente valoradas.

Una de estas nuevas miradas radica en acompañar a las personas que están cerca del momento de jubilación, hacia una continuación laboral, personal y social.

Es de conocimiento transversal que la población está envejeciendo. Las proyecciones muestran que, para 2050, un 25% de la población tendrá sobre 65 años. Sin lugar a duda, junto con este aumento en la expectativa de vida, y con adultos mayores con un nivel de inquietudes, experiencia y total vigencia, la respuesta a la pregunta ¿qué haré los próximos 15 a 20 años? se vuelve urgente.

Sin embargo, no necesariamente existe un plan, ya que la vida laboral está relativamente diseñada hasta el momento de la jubilación. ¿Qué pasa después de esto?, ¿cuáles son las alternativas?, ¿qué es lo que me gustaría hacer?, ¿cómo aprovechar mis nuevas capacidades?, ¿hacia dónde va mi carrera?, son sólo algunas de las preguntas que surgen cuando este momento está cerca de cumplirse.

En una prestigiosa universidad vimos surgir el desarrollo de una red que va más allá de la jubilación, entregando a sus colaboradores la posibilidad de seguir vinculados al mundo laboral a través de distintos programas, centrados fundamentalmente en el diseño de un nuevo plan laboral y personal, que permita identificar nuevos objetivos y desafíos, establecer la estrategia y recursos para alcanzarlos y, sobre todo, ampliar la mirada sobre las alternativas laborales posibles.

Muchas empresas se preguntan ¿por qué hacer esto?, ¿cuál es el beneficio para la empresa? La razón principal es que se hace imperativo mirar el mundo laboral, corporativo y social como una integración, como parte de un mismo "ecosistema". Los colaboradores y proveedores pueden ser a la vez clientes o



consumidores, y es bueno que exista una coherencia en la forma de relacionarnos con cada uno.

Por otro lado, que la empresa tenga una especial preocupación por los que se van, afecta directamente a los que se quedan. La experiencia ha mostrado, por ejemplo, en el caso de las empresas que otorgan programas de outplacement a las personas desvinculadas, cómo esto ha afectado positivamente el clima laboral.

Beneficios a medida

La mecánica de “clonar” los beneficios y prácticas de recursos humanos universalmente conocidos está cambiando. Las fiestas de fin de año, tarde libre para el día del cumpleaños, días administrativos, bono de sala cuna, son sólo algunos de ellos, sin embargo, hoy la tendencia se extiende: adaptar los beneficios a cada necesidad.

Un gran ejemplo es el caso de una compañía que tomó conciencia del endeudamiento que sufrían muchos de sus colaboradores. Agobiarse por este tipo de problemas puede afectar de manera importante su desempeño y para ayudar a aminorar esta presión financiera, la empresa se reunió con distintas entidades financieras para poder refinanciar estas deudas, establecer una asesoría en este ámbito y así poder ordenar, priorizar y simplificar la situación, acceder a menores tasas de interés y, en algunos casos, generar mayor liquidez para otros gastos que son parte de la vida.

Como en este caso, se dan otras instancias en las que la empresa puede detectar que ciertos trabajadores necesitan algún beneficio específico que lo ayudará a cumplir mejor su tarea, por eso es importante saber detectar y analizar cuidadosamente cada situación, pues es determinante decidir dónde ponemos el foco y qué es lo que queremos generar.

Claramente, dentro de lo favorable de esta nueva forma de pensar los beneficios, se puede visualizar una mayor adecuación

a las inquietudes de los colaboradores, y por lo tanto mayor valorización, y ciertamente mayor eficiencia en términos de los recursos destinados.

Los formatos laborales están cambiando. La incertidumbre actual, la digitalización, la automatización, junto a otros factores, evidencian la necesidad de desarrollar nuevas capacidades, personas más empoderadas y autónomas, así como también nuevas organizaciones y formas de vincularnos en el entorno laboral.

La buena noticia es que hay mucho por hacer, hay quienes ya están avanzando y nos demuestran que se puede. Hay quienes han abierto conversaciones nuevas en los directorios y han tenido más impacto que el que imaginaban. Hay quienes marcan tendencias y están liderando una nueva forma de entender la relación entre empresas y personas.

Ante esto, la invitación es a preguntarnos: ¿Cómo es el vínculo que actualmente existe con los colaboradores en la empresa? ¿Cómo lo describirían los propios empleados? ¿Qué nuevas miradas sería relevante incorporar para fortalecer ese vínculo? ¿Qué queremos lograr con esto? Para aprovechar la oportunidad que se presenta hoy, el primer paso es entender dónde estamos y a dónde queremos llegar.

SOBRE EL AUTOR



Federico Ghio

Psicólogo
Director Comercial de Lukkap