



¿VIVIMOS UNA TRANSFORMACIÓN HACIA ORGANIZACIONES MÁS HUMANAS?

Investigación en cultura organizacional.

Andrea Linardi y Miguel Cortina

Directores de Al Grupo Humano

Al Grupo Humano se propuso analizar si "vivimos una transformación hacia organizaciones más humanas". Para lograrlo, estudió las características que los empleados perciben en la gestión organizacional en la cual se desempeñan.

Los resultados obtenidos surgen de un trabajo de investigación en el que se analizaron las opiniones de 400 trabajadores, hombres y mujeres mayores de 18 años, que trabajan en relación de dependencia en empresas tanto públicas como privadas, en Argentina.

Los principales hallazgos de la investigación se detallan a continuación.

- La mejora en las comunicaciones interpersonales permite alcanzar mejores resultados del negocio. Es decir, la mayoría de los colaboradores que declaran que los resultados alcanzados por la organización son mejores que los del año anterior califican en mejor medida a la cultura organizacional en la que se desarrollan.
- Las mujeres son más exigentes en el momento de calificar la humanización de la cultura organizacional en la que se desempeñan.

- Los colaboradores más jóvenes tienen una mirada más crítica hacia las comunicaciones que mantienen en su organización.

La "Generación Y", a diferencia de la "Generación X" y de los "Baby Boomers", valora fuertemente la autenticidad y la transparencia en sus vínculos, conceptos que atraviesan las comunicaciones en el momento de calificarlas.

La mejora en las comunicaciones interpersonales permite alcanzar mejores resultados del negocio.

- En el momento de calificar la cultura organizacional, cuando el colaborador piensa en el gerente general lo hace de manera más crítica que cuando piensa en el resto de los integrantes de la organización, inclusive su jefe directo. La persona con mayor autoridad en una organización es

Tabla 1. La mejora en las comunicaciones interpersonales favorece alcanzar mejores resultados de negocio. La empresa alcanzó resultados mejores que el año pasado:

	NO	NO LOS CONOZCO	SÍ
Las reuniones de trabajo son productivas	5,35	5,15	6,53
Me siento respetado	6,11	5,88	7,04
Sé lo que piensa mi jefe directo	6,25	5,75	7,08
Mi jefe directo sabe lo que yo pienso	6,34	5,69	7,22
Confío en la palabra de otros integrantes de la organización	5,51	5,69	6,53
Si un amigo dudara en postularse para trabajar en la empresa, lo entusiasmaría para que lo haga	4,97	5,51	6,78

Tabla 2. Cuando el colaborador piensa en el gerente general al momento de calificar la cultura organizacional, lo hace más críticamente que cuando piensa en el resto de los integrantes de la organización. Cuando evaluó la organización, pienso ante todo en:

	EL EQUIPO QUE ME REPORTA	EL GERENTE GENERAL	LAS PERSONAS EN GENERAL	MI JEFE DIRECTO	MIS PARES	OTROS
Las reuniones de trabajo son productivas	5,87	5,50	6,00	6,08	5,84	5,92
Me siento respetado	6,67	5,95	5,59	6,15	7,00	6,54
Sé lo que piensa mi jefe directo	6,87	6,13	6,68	6,30	6,96	6,58
Mi jefe directo sabe lo que yo pienso	6,80	6,24	6,76	6,80	6,40	6,66
Confío en la palabra de otros integrantes de la organización	5,73	5,32	6,22	6,48	5,96	6,07
La calidad de las comunicaciones interpersonales influye en los resultados del negocio	7,53	6,71	7,48	7,35	6,92	7,31
Si un amigo dudara en postularse para trabajar en la empresa, lo entusiasmaría para que lo haga	6,73	4,68	6,29	5,88	6,16	6,01

Tabla 3. Las mujeres son más críticas al momento de calificar la humanización de la cultura organizacional en la que se desempeñan.

	MUJER	VARÓN
Las reuniones de trabajo son productivas	5,61	6,21
Me siento respetado	6,24	6,83
Sé lo que piensa mi jefe directo	6,26	6,88
Mi jefe directo sabe lo que yo pienso	6,32	6,99
Confío en la palabra de otros integrantes de la organización	5,93	6,21
Si un amigo dudara en postularse para trabajar en la empresa, yo entusiasmaría para que lo haga	5,73	6,27

la máxima responsable de definir la estrategia de los negocios, la visión que los guía y los valores de la cultura organizacional que los colaboradores viven. Pareciera que aún queda un camino por recorrer en este sentido.

En las organizaciones estatales se evidencian culturas organizacionales caracterizadas por la menor comunicación y una baja mirada estratégica hacia la innovación y la toma de riesgo.

Estos datos nos demuestran que las organizaciones estatales, dentro del mundo organizacional, son las más tradicionales y conservadoras en su estilo jerárquico y su mirada hacia los negocios.

Las empresas que no alcanzaron mejores resultados que el año pasado avalan en menor medida la toma de riesgo y la innovación.

La adaptación al cambio es la ventaja competitiva más fuerte de una estrategia de negocios en un contexto en el que la única certeza es el cambio constante. Contar con un equipo de personas motivadas para llevarlo adelante es indispensable. Los colaboradores son más benévolos a la hora de evaluar la toma de riesgo y la innovación a mayor edad, y especialmente entre los varones.

Con el correr de los años parecería que la exigencia con relación a la innovación y a la toma de riesgo sea menor.

La conservación y la permanencia en lo conocido parecerían ser más valoradas en los colaboradores de mayor edad.

Sobre la base de nuestra investigación, podemos inferir que el sentirse respetado, la comunicación con el jefe y la confianza que nos inspira la palabra de nuestros colegas son indicadores

La adaptación al cambio es la ventaja competitiva más fuerte de una estrategia de negocios en un contexto donde la única certeza es el cambio constante.

de una cultura organizacional más humanizada. En pocas palabras, la calidad de nuestras comunicaciones interpersonales conforma el ambiente que respiramos en las organizaciones y, como consecuencia, promueven o restringen las acciones que realizamos y los resultados que alcanzamos. Cuando analizamos la mirada de los colaboradores sobre sus

Tabla 4. En las empresas estatales se evidencian culturas organizacionales caracterizadas por menor comunicación y baja mirada estratégica hacia la innovación y la toma de riesgo. La empresa en la cual trabajo es:

	ESTATAL	PRIVADA GRANDE DE CAPITALES EXTRANJEROS	PRIVADA GRANDE DE CAPITALES NACIONALES	PYME
Las reuniones de trabajo son productivas	4,97	6,04	6,25	5,53
Me siento respetado	5,56	6,77	6,77	6,18
Sé lo que piensa mi jefe directo	5,36	6,72	6,65	6,75
Mi jefe directo sabe lo que yo pienso	5,83	6,92	6,77	6,39
Confío en la palabra de otros integrantes de la organización	5,36	6,15	6,13	6,16
La calidad de las comunicaciones personales influye en los resultados del negocio	6,86	7,6	7,27	7,09
La compañía en la que trabajo avala la toma de riesgo	4,78	6,08	5,58	5,51
La compañía en la que trabajo alienta la innovación	4,19	6,67	5,68	5,94
Si un amigo dudara en postularse para trabajar en la empresa, lo entusiasmaría para que lo haga	5,11	6,49	5,98	5,63

culturas, observamos que los jóvenes son los que tienen una mirada más crítica, basada en un alto nivel de humanidad: se caracterizan por tener mejores ratios de comunicación, respeto y confianza entre ellos. Esto lo distinguimos como preocupante ya que entendemos que su mirada crítica tiene directa implicancia con el nivel de *engagement* que sentirán y, como consecuencia, con los aportes y labores que realicen en sus ámbitos de trabajo.

Las palabras de Peter Senge ilustran este sentimiento: "La gente no sobresale ni aprende porque se lo ordenan sino porque lo desea". Somos seres emocionales y el *engagement* que podamos propiciar en nuestros colaboradores condicionará su desempeño. Si no logramos que las personas experimenten el sentirse respetadas e involucradas, claramente no po-

demos esperar que ellas se comprometan luego con nuestros negocios. Como consecuencia vemos congruente que los resultados del negocio se vean impactados por las culturas organizacionales que promovemos.

METODOLOGÍA


Para la elaboración de este trabajo se han analizado las opiniones de 400 trabajadores, hombres y mujeres mayores de 18 años, que trabajan en relación de dependencia en la Argentina. La metodología utilizada consistió en una encuesta online anónima conformada por preguntas cerradas, con una tabla de promedio de puntuaciones de 1 a 10. El trabajo de campo se llevó a cabo entre los meses de febrero y marzo de 2015. 

Tabla 5. Los colaboradores más jóvenes tienen una mirada más crítica hacia las comunicaciones que mantienen en su organización.

	GENERACIÓN Y	GENERACIÓN X	BABY BOOMERS
Sé lo que piensa mi jefe directo	6,34	6,60*	6,82
Mi jefe directo sabe lo que yo pienso	6,40	6,73	6,85
Confío en la palabra de otros integrantes de la organización	5,85	6,09	6,30

Tabla 6. Las empresas que no alcanzaron mejores resultados que el año pasado avalan en menor medida la toma de riesgo y la innovación. La empresa alcanzó resultados mejores que el año pasado:

	NO	SÍ
La compañía en la que trabajo avala la toma de riesgo	5,12	6,22
La compañía en la que trabajo alienta la innovación	5,38	6,52

Tabla 7. Los colaboradores son más benévols a la hora de evaluar la toma de riesgo y la innovación a mayor edad y especialmente entre los varones.

MUJERES	GENERACIÓN Y	GENERACIÓN X	BABY BOOMERS
La compañía en la que trabajo avala la toma de riesgo	5,50	5,44	5,80
La compañía en la que trabajo alienta la innovación	5,66	5,88	6,03

VARONES	GENERACIÓN Y	GENERACIÓN X	BABY BOOMERS
La compañía en la que trabajo avala la toma de riesgo	5,17	5,80	6,28
La compañía en la que trabajo alienta la innovación	5,71	6,00	6,42