

Modelos de Gestión y Cultura Corporativa en las Empresas Chilenas.

Carolina Celis Lozano

Asesor: Carolina Ochoa Corredor

Universidad De Bogotá

JORGE TADEO LOZANO

II SEMINARIO INTERNACIONAL EN GESTION DE LAS ORGANIZACIONES

ENERO 2011

BOGOTA

Resumen

La globalización ha sido un factor muy importante para las empresas chilenas, las industrias de este país se han destacado por estar en la vanguardia del cambio, implementando diferentes modelos de gestión de desarrollo y impulsando un mejor clima laboral bajo una cultura corporativa flexible, sin embargo; existen debilidades al interior de las organización y es por eso que cabe destacar a las empresas más exitosas y poder observar sus programas en la gestión de su desarrollo y en el impacto del personal trabajador, ofreciendo así nuevos programas de implementación que permitan tener no solo cuando se presente algún cambio sino que también se convierta en un plan que pueda desarrollarse en el futuro anteponiéndose a situaciones adversas o de cambio que puedan perjudicar o beneficiar a la empresa.

PALABRAS CLAVES: Globalización, cultura, desarrollo, cambio, implementación.

Abstract

The globalization has been a very important factor for the Chilean companies, the industries of this country have been outlined for being in the forefront of the change, helping different models of management of development and developing better labor climate under a corporate flexible culture, nevertheless; weaknesses exist to the interior of the organization and it is because of it that is necessary to stand out to the most successful companies and to be able to observe his programs in the management of his development and in the impact of the hard-working personnel, offering this way new programs of implementation that allow to have not only when one presents some change but also it turns

into a plan that could develop in the future being in front of adverse situations or of change that they could harm or be of benefit to the company.

KEYWORD: Globalization, culture, development, change, implementation.

En la mayoría de las organizaciones chilenas ya sea del sector público o privado es importante conocer los diferentes modelos de gestión y las culturas corporativas, ya que desde ese punto de vista se puede facilitar la comprensión de clima laboral, calidad de vida y plataforma estratégica en cuanto a políticas, valores corporativos y misión, determinando la cultura organizacional como factor importante en el sector empresarial, implicando al Departamento de Talento Humano a la implementación de estrategias y parámetros en que se promuevan el beneficio tanto del empleado como de la empresa, accediendo a que el trabajador de una u otra manera participe en la toma de decisiones de los altos y medios mandos en los que pueda precisar las diferentes necesidades internas o externas que se presenten, obteniendo así un tipo de ventaja corporativa en lo que corresponda al grado de compromiso, profesionalismo y pertenencia hacia la empresa, los objetivos y las metas.

Por eso, el objetivo del presente ensayo tiene como propósito dar a conocer los diferentes modelos de gestión y las culturas corporativas en Chile, reseñadas por las principales empresas que existen en Santiago de Chile y que poseen gran impacto económico, cultural y social como lo son Banco de Chile, medio de transporte público de pasajeros Express de Santiago, Caja de Compensación La Araucana, empresas metalmecánica como Maestranza Diesel entre otros, en donde se pueden enmarcar los métodos, tácticas, procedimientos, en los que éstas empresas generen gran parte del desarrollo del país convirtiéndose en organizaciones ejemplares a lo largo del tiempo.

En base a lo anterior, se pretende facilitar información al usuario, acerca de los manejos que se le dan a las misiones corporativas de ese país, y en el logro proporcionar no sólo una imagen corporativa positiva y confiable sino que también convertirse en empresas atractivas en las que los ciudadanos nacionales y extranjeros tengan la sensación de querer trabajar en ella y poderles aportar todo su talento.

Por lo tanto, en un artículo de Great News. (2005), señala que los datos confirman que efectivamente las Mejores Empresas para Trabajar en Chile destinan más horas anuales a la formación técnica de sus empleados. En promedio las 25 Mejores Empresas capacitan 28 horas más al año a sus empleados que la media de empresas en el país. Así también entregan fuerte capacitación a los líderes de la organización, incluyendo tanto a los niveles gerenciales como a las jefaturas directas. Por lo anterior, demuestra que gran parte del interés de los altos medios está en la retribución que le pueda otorgar su trabajador, y en la inversión que desarrollan en capacitaciones y en la mejora a nivel personal.

Planteamiento del Problema

Chile se ha caracterizado por su implementación en la productividad laboral, sin embargo; un artículo de English (2011), señala que al interior de las distintas organizaciones existe escasez de personal calificado en cuanto a los reemplazos que deben cubrir cuando el personal ejecutivo se encuentra fuera de sus actividades laborales, haciendo que no solo afecte los procesos operativos organizacionales sino que también se perjudique la cultura corporativa demostrando la falta de formación de líderes potenciales, afectando el clima laboral denotada por la calidad de talento y la carencia de desarrollo

humano en la implementación de nuevos procesos, manifestando que la empresa no se encuentre preparada para la partida de sus colaboradores.

No obstante, el Vicedecano de docencia de la Facultad de Administración y Economía (FAE) e ingeniero comercial en Administración de Empresas de la Universidad Santiago de Chile, Cristian Muñoz Canales, sostiene que en la mayoría de las organizaciones se puede evidenciar la falta de un segundo idioma, la cual no ha sido un factor indispensable para el desarrollo, sino que se ha convertido en un tema opcional completamente lejano en el aprovechamiento de este recurso. Lo anterior demuestra una falla representativa tanto para nuevos mercados como en pro del crecimiento profesional del individuo.

En este sentido, señala que la problemática está centrada generalmente en las deficiencias que existen en el manejo interno de los procesos tales como capacitaciones, planes de reestructuramiento, adaptación al cambio y desarrollo en nuevos talentos para nuevos programas especializados y profesionales no comunes en las ramas de estudio que tienen que ver con la explotación de recursos naturales, llevando así a tener que incurrir gastos elevados en la mano de obra.

No obstante, los monopolios y algunos oligopolios que existen en Chile pueden traer tanto ventajas como desventajas en lo que respecta a la generación de empleo que pueda adquirir un trabajador o al inconveniente de no poderse involucrar en cualquiera de estas empresas, este dilema puede traer mas desventajas que ventajas, es por esto que Muñoz señala que una persona que quiera salirse o que desafortunadamente es despedido de una empresa y que se encuentra dentro de un monopolio o un oligopolio para él será

muy difícil volver a estabilizarse como empleado haciendo que crezca la tasa de desempleo en el país y deteriorando la calidad de vida del usuario.

Sin embargo; uno de los problemas que conlleva a que la empresa se quede sin uno de sus trabajadores es la gestión del conocimiento, ya que en la mayoría de las organizaciones esta instancia no se emplea, dejando a un lado la importancia y la oportunidad de que se pueda obtener gran variedad de recursos básicos que sirvan de apoyo para el desarrollo de diferentes factores y actividades dentro de la organización, arrojando resultados inadecuados, y demostrando la falta de tiempo para entrenar o capacitar al trabajador nuevo.

En otro orden de ideas y culturalmente hablando, se puede notar que hay poca concientización del personal en referencia al cambio, muchas personas que llevan cierto tiempo en las distintas organizaciones se resisten al cambio ya sea a nivel tecnológico, cultural, o simplemente en el cambio en la realización de sus actividades rutinarias, impidiendo avances importantes y beneficiosos para todos, por lo tanto el Departamento de Talento Humano deberá implementar estrategias tanto de comunicación como de concientización a sus colaboradores para que estén dispuestos a recibir cambios positivos en la organización.

Por otro lado, Rodrigo Núñez González, encargado de profesionales y vínculo en el proyecto Región Innovadora en Valparaíso señala que existe una baja inversión para empresas novatas en donde la mayoría de organizaciones sufren la falta de patrocinio y de presupuesto propio haciendo que decaigan y fracasen llevando a minimizar la población de microempresarios dueños de sus propios negocios. Por lo anterior, se demuestra que existe

una minoría de empresas afortunadas que son acogidas por grandes grupos inversionistas nacionales o extranjeros que están dispuestos a convertir diferentes proyectos en una realidad.

Sin embargo; es importante describir los modelos de gestión y la cultura corporativa de las organizaciones chilenas realizando una investigación explorativa e investigativa que pueda demostrar que tan efectiva surge la manera de poder generar una adecuada plataforma estratégica y programas que se puedan implementar para cubrir fallas que a corto, mediano y largo plazo pueden ser perjudiciales para la empresa.

Desarrollo del Tema

Chile es uno de los países latinoamericanos que se ha destacado por su crecimiento económico debido a la diversidad en la gestión de su cultura corporativa, la red empresarial y a la puesta en marcha de sus empresas en los distintos países, la cual ha marcado tendencia en principales factores como moda, gastronomía e industria incrementando así la productividad y aprovechando nuevas tecnologías con lo que la gestión interna de cada organización se beneficia con base al valor agregado, permitiéndose abrir a nuevos mercados mediante pactos comerciales o reducciones arancelarias que accede no solo al ingreso de competidores potenciales sino que también obliga a desarrollar estrategias de mercado y de negocios adaptándose a diferentes modelos de gestión de calidad e innovación en el campo de administración de recursos mayormente destinados a responsabilidad social y principalmente por parte de las empresas públicas y en la movilización de recursos económicos en el país por parte del sector privado.

Este suceso ha llevado a que se observe desde una perspectiva empresarial un desarrollo investigativo de la plataforma estratégica y de la gestión en el talento humano que lleva a las organizaciones chilenas obtener un balance positivo en el progreso de los agentes económicos, sociales, culturales y corporativos llevando a este país, a ser el primer exportador del mundo en minerales como Cobre y a hacer el segundo exportador en alimentos como el Salmón.

Según Muñoz, actualmente se han privatizado 450 empresas de 500 estatales y su mayor inversión ha sido en el ámbito de la educación, desarrollando un modelo de gestión que permita visualizarse como un país que culturalmente se destaca por la optimización de recursos naturales, en ser un modelo exportador y en tener una población educada enfatizando en una cultura puntual y seria en el manejo de horario de sus actividades laborales. No obstante; en las empresas del Estado también se puede decir que se maneja un modelo de gestión sistematizado en donde temas como impuestos, facturas, vida crediticia puede ser fácilmente interactuados por los usuarios mediante la tecnología permitiendo al usuario tener una ley antitrámite y facilidad en la permisión de diligencias básicas.

En Chile se puede decir que prevalece la ingeniería de minas debido a la explotación de sus recursos naturales, sin embargo; no existe una población profesional altamente calificado que se pueda dedicar a esta actividad por lo tanto hace que exista contratación de personal extranjera. De hecho; en tema salarial, no existe una congruencia entre productividad y ganancias sino que previamente se realiza un poder de negociación para buscar una equidad entre el desempeño y la remuneración, por otro lado en el

Ámbito de la tercerización de empleo se encuentran categorías como aseo, seguridad, transporte, ventas, reclutamiento y selección y las estrategias de retención que se emplean sólo ocurre para los niveles gerenciales en donde los mismos empleados buscan su propia capacitación empleando un sentido de responsabilidad y pertenencia tanto con la empresa como profesionalmente logrando un nivel alto y propio en el desempeño de sus actividades. En ese sentido las organizaciones emplean gestión por competencias mediante el modelo de Hay Group para los diferentes procesos de evaluación de personal. Haciendo que diferentes problemas que conlleva una empresa en materia de personal y capacitación, esté dirigida no solo a poderse adecuar a un buen modelo sino que también pretenda mantenerse en un equilibrio estable.

En algunas corporaciones como el Banco Central de Chile, emplean el modelo matemático y de alto desempeño de gestión de Losada, (1999). Definiendo que los equipos de alto rendimiento abarcan tres variables como lo son de positividad y negatividad, investigación y defensa, y orientación interno-externa, acompañadas de un parámetro de control llamado conectividad.

Según Losada, si un equipo está conectado altamente, su tendencia será mantener un equilibrio entre la orientación interna y externa así como también entre la investigación y la defensa, pero si la conectividad es baja, el equipo de trabajo se enfocará más en lo interno, es así como este autor encontró que los altos niveles de la conectividad conducen al alto rendimiento en los equipos del negocio definiéndolo por tres criterios: El beneficio, la satisfacción de cliente y las evaluaciones de 360 grados.

Por lo anterior, se puede denotar que las empresas chilenas están optando por cambiar sus estilos de gestión y atacar los problemas que lo acogen, poco a poco estas organizaciones están generando nuevos modelos de gestión para cubrir falencias y prevenirse a futuros inconvenientes que han impedido hasta la actualidad un buen direccionamiento de la empresa y estrategias de retención a los empleados.

De hecho, un artículo por Profiles International (2010), demuestra que un gran número de las empresas más productivas de Chile han construido un verdadero desempeño cultural guiado en el que toda su fuerza de trabajo logra concentrar sus esfuerzos en alcanzar los resultados más importantes para la organización. En tales escenarios una cultura fuerte ayuda a que la compañía opere como una máquina bien aceiteada que navega con una sobresaliente ejecución y que muy pocas veces necesita ajustes menores.

Por lo tanto, cabe destacar que las organizaciones se están enfatizando por la generación de un mejoramiento en el clima laboral y en el buen funcionamiento y engranaje de equipos de trabajo, en el cual se puede representar por el trabajo que realiza el Departamento de Talento humano en cuanto a la concientización y en la adaptación de cambios tecnológicos, en la apertura de nuevos mercados hacia la globalización y en una posible estabilidad en la vida laboral, determinando una cultura en donde sea más fácil lograr capacitar al empleado y haciéndolos parte de la misión de la empresa.

Por lo anterior, se puede denotar que las empresas están implementando no solo en pro de solucionar sus propios inconvenientes, sino que también se están preocupando en la imagen que muestra en la industria y competidores, tecnificando y sistematizando procesos que poco a poco se irán encaminando con los mercados globalizados cerrando la brecha que

existe entre la inversión y la innovación brindando oportunidades de crecimiento tanto a nivel industria como a nivel de trabajador.

En tal sentido, Great News (2005) denota que una empresa realmente interesada en formar a sus trabajadores debiera aportarles no sólo la mera formación técnica, sino también una formación transversal en temas que le permitan al trabajador desarrollarse en otras materias, como la oportunidad de ascender en la compañía, adquirir competencias que posibiliten un trabajo más enriquecido, como trabajo en equipo y liderazgo, etc. En resumidas cuentas, entregar un conjunto de actividades paralelas al trabajo, las cuales potencian un trabajador más integral y le entregan las herramientas que posibilitan una empleabilidad efectiva.

Por otra parte, la responsabilidad social juega un papel importante para la mayoría de las organizaciones chilenas entre las más importantes se encuentra el apoyo que se realiza a la fundación Teletón, recaudando cada año dinero para luego ser utilizados en la construcción y mantención de los Institutos de Rehabilitación Infantil para el tratamiento de niños con discapacidad motriz, no obstante; el trabajo y la logística que se realiza internamente, son aproximadamente 27 horas ininterrumpidas y gratuitas por parte de los organizadores del evento.

Recapitulando, los modelos de gestión y la cultura corporativa de las empresas chilenas han optado por la preocupación del futuro de sus empresas en cuanto al talento humano, es por eso que trabajan diferentes modelos para atraer al personal, desde la búsqueda en la selección hasta la entrevista, otorgando al trabajador seguridad e interés, mediante ferias laborales en principales universidades del país, incluso el trabajador tiene la

oportunidad de postularse a diferentes vacantes de la misma empresa, obteniendo grandes beneficios tanto personales como profesionales reflejándose en salarios emocionales como seguros de vida, seguros dentales, entre otros involucrando actividades en ramas deportivas, talleres culturales, actividades recreativas y programas de calidad de vida tanto para el empleado directamente como para sus familia creando cercanía y confianza.

En tal sentido, algunas empresas de transporte se suman a la generación de estrategias en beneficio de sus empleados, es el caso de la empresa la organización Express de Santiago que genera programas de recuperación para casos de estrés, esto debido al manejo de alto volumen de personas y al horario por turnos que realizan los conductores, permitiendo que las diferentes empresas deriven su valor agregado al beneficio de sus empleados accediéndoles una mejor calidad de vida. En tal sentido, las estrategia de retener-mantener se rige bajo políticas de beneficios en cuanto a la educación, reconocimiento, promociones y oportunidades de carrera, para la cual, Sussan Jakob, trabajadora social y con un postgrado en Recursos Humanos de la empresa metalmecánica Maestranza Diesel en Santiago de Chile, señala que uno de los modelos de gestión y de cultura en este tipo de organizaciones es el liderazgo y la estructura de una pirámide invertida considerada como una de las gestiones que mas utiliza Chile, y se entiende como una red dinámica donde las orientaciones, recursos y necesidades surgen del cliente, y que orientan al trabajador para crear las condiciones con las cuales el nivel directivo hará las prestaciones que satisfagan al cliente como tal, logrando así que los empleados se involucren en la toma de decisiones y la participación del direccionamiento de la plataforma estratégica de la empresa, por lo tanto un ranking desarrollado por el Great Place To Work Institute y Revista Capital señala que este modelo de gestión y de cultura

corporativa ha llevado a que Maestranza Diesel se encuentre en el lugar 13 dentro de las mejores empresas para trabajar en Chile, no obstante, un análisis realizado por el Instituto Legatum de Londres (2011) bajo el nombre de "Índice de Prosperidad" clasifica a 110 países, con los que cubre 90% de la población mundial ubicando a Chile en la posición número 31 la cual la hace ser un atractivo a nivel profesional, laboral y personal.

Es por esta razón, que Chile se ha convertido no solo en un país con un alto nivel de clima laboral en las organizaciones sino que también ha demostrado que posee una buena calidad de vida para los empleados y los posibles extranjeros que quieran residir y formar parte de la cultura chilena, por lo anterior, los modelos de gestión y las diferentes culturas corporativas usadas estratégicamente han impactado positivamente a través de los tiempos determinando un óptimo desarrollo en el funcionamiento del Departamento de Talento Humano estableciendo parámetros que puedan atraer, retener y sostener no solo a sus colaboradores sino también a usuarios potenciales, llevando a cabo la imagen y política corporativa y la responsabilidad social empresarial enmarcado en un modelo basado en valores.

Conclusiones

Las empresas chilenas han demostrado un nivel alto de desarrollo en su plataforma estratégica y en la realización de sus operaciones organizacionales, tanto a nivel nacional como internacional, sin embargo existen falencias específicamente en los programas de selección de personal cuando se debe reemplazar a cualquiera de sus colaboradores, afectando de manera cultural y organizativa el proceso normal de las operaciones, es por eso que la implementación de programas permite a la empresa enfrentar la salida de sus

empleados logrando que la empresa permanezca en un buen clima laboral fortaleciendo a la cultura corporativa y ejecutando distintos modelos de gestión que permitan generar satisfacción y éxito.

Por lo anterior, cabe resaltar que las empresas chilenas desde sus tragedias catastróficas naturales, ha trabajado tanto cultural como empresarialmente, demostrando que hoy por hoy en lo que se refiere al ámbito empresarial se han destacado por generar empleo y beneficiar al empleado no solo en temas económicos sino que inclusive con salarios emocionales, brindando seguridad y confianza. No obstante, en la visita realizada a Santiago de Chile se pudo observar que incluso las empresas mas pequeñas y familiares acogen a sus empleados de una manera especial puesto que se convierten en el motor de la empresa, además de generar ganancias para la empresa, la empresa también se compromete por el bienestar de él y su familia, generando no solo valor económico sino que también en la formalización factores que van de la mano con los valores sujetos a las competencias y que califican al individuo en un ser integral y trabajador.

Por otra parte, en los factores culturales, las personas han tomado diversos modelos de gestión que las mismas empresas infunden, en lo que respecta al buen cumplimiento de horario, y a la responsabilidad en el cumplimiento de sus tareas, es por eso que la mayoría de organizaciones se refleja el orden y el afán del mejoramiento diario, optando primordialmente por el beneficio, mejoramiento del clima laboral y calidad de vida.

Finalmente, los modelos de gestión y las distintas culturas corporativas que rigen las empresas más destacadas de Chile, están enmarcados en los valores éticos, profesionales, y corporativos que a su vez ayudan a mantener unida la fuerza laboral y proporcionan

patrones en el direccionamiento de la empresa. Los diferentes estándares en la cultura organizacional de las empresas chilenas están regidos por compenetrar dicha unidad de fuerza con un ambiente familiar logrando un clima laboral proporcionando un mejoramiento en la calidad de vida del trabajador, determinando garantía, satisfacción, éxitos y calidad de vida.

Referencias

English, Jorge. (2011); El escaso desarrollo de nuevos talentos ejecutivos en las empresas chilenas. Diario La tercera. Santiago de Chile

Great Place to Work (2005); Capacitación en las mejores empresas para trabajar. En la búsqueda del trabajador integral. Great News. Informativo Bimensual, de www.greatplacetowork.cl.

Legatum Institute. The 2011 Legatum Prosperity Index. Recuperado el 29 de diciembre de 2011, de <http://www.prosperity.com/country.aspx?id=CL>

Losada, Marcial. (1999). La dinámica compleja de los equipos del alto rendimiento. El modelar matemático y de la computadora, p. 179-192

Profiles International (2010). Productividad laboral de Compañías Chilenas.

Cultura Orientada al Desempeño. www.profileschile.cl.