

INTRODUCCIÓN

La inteligencia colectiva

Tal como la ciencia ha demostrado que las personas más inteligentes no son las que tienen más neuronas, sino aquellas cuyas neuronas están mejor interconectadas, así también ocurre en las organizaciones.

En su libro *Las culturas fracasadas, el talento y la estupidez en las sociedades*,¹ José Antonio Marina señala que la inteligencia compartida es fruto de la interacción entre las inteligencias individuales, pues la inteligencia humana es estructural y funcionalmente social. La cultura es para este autor, el fruto de la inteligencia social y la respuesta a los problemas esenciales de la vida. La sociedad inteligente es aquella entonces que es capaz de generar buenas soluciones a los problemas universales, como la vida, la producción, el poder, la relación con la comunidad, los conflictos y la familia, entre otros. En contraposición considera sociedades “estúpidas” a aquellas que crean más problemas de los que resuelven, destruyen capital comunitario y debilitan las posibilidades vitales de sus ciudadanos. Tal cosa podría ocurrir por lo que él denomina *fractura intelectual*, que es la distancia que se produce al no poder articular o compatibilizar la inteligencia individual y sus intereses con la inteligencia compartida.

¹ José Antonio Marina. 2010. *Las culturas fracasadas, el talento y la estupidez en las sociedades*. Barcelona: Anagrama

David de Ugarte, economista español que publica gratuitamente sus libros en internet, ha resaltado el poder de una sociedad en red, que dispone hoy de recursos que permiten encontrar un espacio común para las inteligencias individuales y generar espacios colectivos.

Vivimos en un mundo altamente relacionado, donde la interconectividad ha aumentado a velocidades impensadas, como señalara quien fuera el CEO de Google, Eric Schmidt:

Entre los albores de la civilización y 2003 se crearon 5 exabytes de información. Esa cantidad de información se crea ahora cada dos días (...) Si miramos lo suficiente en tu mensajería y tu ubicación podemos predecir a dónde vas a ir. Muéstranos 14 fotos tuyas y podemos identificar quién eres.²

Las personas nos vinculamos de manera más rápida y más frecuente con un gran número de individuos; sin embargo, ¿cómo podemos lograr que no solo los individuos sean más efectivos, sino el conjunto? ¿Cómo se puede conseguir que un equipo, una organización o una sociedad puedan lograr mecanismos replicables para abordar de manera efectiva los desafíos de su entorno?

En base a la experiencia en consultoría con diversos grupos y organizaciones en Latinoamérica, este autor propone que crear inteligencia colectiva es lograr que una masa importante de personas consiga:

1. Tener un entendimiento compartido de cuáles son los desafíos y las formas de enfrentarlos.
2. Que las personas que desempeñan un papel dentro de este desafío tengan claro cuál es su rol y que adquieran destreza para ejercerlo.
3. Que exista un compromiso emocional con un propósito compartido en todo el equipo.

2 David de Ugarte. 2010. *La clave es pública: la hora de la inteligencia y la diplomacia corporativas*.

El Arte de las Cosas, Colección Biblioteca de las Indias. Este economista publica gratuitamente sus libros en internet. Puede encontrarse en: <http://lasindias.com/la-clave-es-publica#inteligencia-la-clave-es-publica>

En el mundo técnico dominado por el método científico clásico, se tiende a pensar *que una vez que encontramos la respuesta, el problema está solucionado*. Efectivamente es así cuando se trata de un problema cuya solución depende del conocimiento o la experiencia. Por ejemplo si el auto dejó de funcionar y podemos encontrar cuál es la falla, hemos resuelto el problema. Y así en un sinnúmero de otras problemáticas como reparar un calefón o resolver un problema matemático. Esta misma lógica tiende a ser extrapolada a los dominios de lo humano. Es así como en muchos casos se tiende a creer que cuando nos hemos dado cuenta de que tenemos un “problema de comunicación” hemos hallado la causa raíz y por tanto resuelto el dilema de entendimiento entre dos personas o un jefe y su equipo de trabajo. Simple y obvio, nos puede parecer. Sin embargo, olvidamos que las personas involucradas en el problema que se soluciona tan fácilmente con “solo tenemos que comunicarnos mejor”, no lo hacen en la actualidad y probablemente no han sabido hacerlo de manera efectiva por lo menos hasta ahora. Es decir, aquello que parece tan obvio como respuesta requiere de todo un proceso de aprendizaje de varias personas que probablemente tome tiempo y pueda incluso no ser del todo exitoso.

El desafío consiste no solo en saber qué es lo que habría que hacer, sino en cómo logramos que un colectivo de personas en distintos roles y con distintos niveles de poder y entendimiento, logren estar “en la misma página” sobre lo que entienden como problema y por tanto qué hay que hacer, cómo hacer, quién hace y al compromiso de querer hacerlo. Y lo más importante y desafiante: que todas esas personas hoy no están precisamente teniendo el mismo entendimiento o más aún no han logrado generar una forma de conversar conjunta que les permita siquiera poner el tema sobre la mesa y analizarlo juntos por un rato sin caer en la pelea, la descalificación o la evitación del conflicto.

Crear inteligencia colectiva implica ayudar a que todo el sistema madure simultáneamente, es decir, adquiera destrezas no solo en los individuos por separado, sino en conjunto, para encontrar soluciones efectivas.

Los principios de la inteligencia colectiva son la base del modelo de trabajo sobre clima que se desarrolla en este libro, que a su vez busca entregar una visión aplicada para que todas las personas y equipos que deseen hacer gestión para la mejora sustentable de su clima laboral, puedan hacerlo.

¿Por qué trabajar sobre clima?

Son muchos los estudios que demuestran el valor del bienestar en el trabajo y cómo las personas que son más felices son también más productivas.³ En la actualidad, el valor de invertir en un ambiente positivo no suele estar en discusión, mucho más en una sociedad donde el valor del respeto por la diversidad, el balance vida trabajo son temas que suelen estar en la mesa del gobierno y los empresarios. Pero más allá, también se ha profundizado en el impacto que este aspecto humano tiene sobre el negocio y el logro de los resultados. La expresión “capital social” lo refleja bien. Alder y Kwon señalan que el capital social equivale al valor de redes internas, pues reducen los costos de transacción debido a la mayor confianza entre las personas. El capital social representa una plataforma que facilita la acción flexible, rápida y coordinada. Estimula el aprendizaje individual y el compromiso potenciando el desempeño organizacional.⁴

Probablemente el punto más desafiante del trabajo en clima laboral tiene que ver con el propósito, es decir, para qué fin último realizar este trabajo. Y es allí donde encontramos diferencias importantes en los modelos mentales. En mi experiencia, la mayor parte de las organizaciones y por ende, los ejecutivos, jefaturas y personal tienden a asociar el clima a la calidad de la convivencia en el trabajo y a la generación de un ambiente de buenas relaciones humanas. ¿Qué tiene de llamativo esto? La poca conexión que se hace aún sobre cómo conectar el clima con las prácticas de trabajo, es decir, con la manera de tomar decisiones, resolver diferencias, estructurar el trabajo y los procesos. Muchos programas de gestión del clima son contruidos como un plan en paralelo a la forma como se desarrolla el trabajo. En muchos casos, como una responsabilidad de la gerencia de capital humano⁵ donde la línea de mando no ve claramente su rol, salvo estar de acuerdo en que un ambiente positivo es algo valioso.

3 Sarah Lewis. 2011. *Positive Psychology at Work*. San Francisco, CA: Wiley Blackwell & Sons.

4 Alder y Kwon (2002), citados en Lewis, Wiley Blackwell & Sons.

5 Usaremos esta denominación de manera general en este libro para llamar a la Gerencia de Recursos Humanos o Gerencia de Personas. Se ha señalado que Recursos Humanos es una denominación que connota a las personas como un recurso, lo que reduce su valor equivalente al capital o la infraestructura. El autor considera que el nombre “Gerencia de Personas” pone el acento en el conjunto de individuos, por lo que quita visibilidad al valor de los procesos

Es por ello que el desafío hoy no está en demostrar el valor del clima laboral, sino el cómo cambiar la mirada que se tiene de este y su relación con la gestión y la forma de llevar adelante las actividades que generan los resultados. Y en consecuencia, en profundizar sobre cómo esto puede ser realizado. Si el clima es entendido como buenas relaciones sociales, los planes de acción se orientarán a mejorar la convivencia; si es entendido como la mejora de las condiciones del personal, los planes serán destinar recursos a mejorar dicha situación; por otra parte, si el clima es entendido dentro de la forma de trabajar, para poder gestionarlo abordaremos el trabajo en sí.

Este libro se enfoca en la gestión del clima laboral, desarrollando en profundidad las variables claves que al ser abordadas generarán resultados sustentablemente positivos en las encuesta de clima laboral, tal como ha sido ya la experiencia que hemos tenido a través de los años en nuestro trabajo con diversas organizaciones.

De este modo, más que el focalizar el trabajo sobre los resultados de la encuesta de clima, la tesis de este libro es que el puntaje que se obtenga en cada una de las variables está directamente afectado por los factores y la forma de abordarlos que se detallan en este libro y que se pueden administrar con el tablero de control que se expone en el capítulo 9.

Tratando de hacer “duro” un tema “blando”

Históricamente el clima laboral ha sido un tema complejo de entender para las organizaciones y para la administración. Primero porque con la máxima de que “no se puede mejorar lo que no se mide”, el foco ha estado puesto fuertemente en la medición del clima, lo que genera una serie de indicadores que son más fáciles de leer para quienes están acostumbrados a gestionar resultados. Pero a la hora de administrar estas estadísticas “duras” los paradigmas clásicos que se utilizan resultan insuficientes y a menudo *naive*.^{*6}

colectivos y grupales. De esta forma “Gerencia de Capital Humano” rescata la capacidad tanto de los individuos como de sus dinámicas como algo valioso y al mismo tiempo generativo, es decir, capaz de crear valor en sí mismo.

6 *Naive*: ingenuo, del término inglés.

Efectivamente, el paradigma de gestión clásico de cualquier resultado medible, es que en la medida en que esté por debajo del estándar esperado lo correcto es construir a la brevedad un plan de acción para llevar la variable al nivel deseado. Pero esta lógica no funciona igual al enfrentarse a una variable “blanda” o netamente humana como es el clima. Así hemos visto múltiples planes de acción basados en actividades tales como:

- bajar la información de clima a todo el mundo y levantar las inquietudes o solicitudes de las personas;
- implementar un conjunto de actividades para hacer más llevadera las relaciones con el personal como la celebración de los cumpleaños, tiempos libres, actividades de convivencia, gimnasia de pausa, etcétera.

Muchas organizaciones han visto con frustración que la implementación de este tipo de medidas si bien tiene un impacto de corto plazo, no logran sostener buenos climas por tiempos más prolongados, sin considerar los costos que estas acciones implican ni tampoco el hecho de que la mayor parte de la mejora está basada en actividades donde el que se lleva la mayor parte del trabajo es la administración o gerencia. Aún más frustrante ha resultado la sensación de injusticia que provoca que las mismas personas que asisten a las actividades que organiza la empresa a través de sus gerentes o jefaturas, luego de disfrutar de espacios de esparcimiento, a la salida continúan en la misma postura crítica de antes.

El clima laboral es un proceso complejo de entender que requiere de una mirada sistémica, no puede ser mejorado ni accionado desde la lógica “A produce B, por ende si queremos B debemos hacer A”. Es el tipo de situación que Heifetz define como un “desafío adaptativo”,⁷ es decir, un cambio que no puede ser logrado desde ejercer la autoridad o dar la respuesta lógicamente más correcta, sino que requiere de un compromiso compartido entre todos con un propósito común, a menudo no tan fácil de descubrir.

7 Ronald Heifetz y Marty Linsky. 2003. *Liderazgo sin límites*. Barcelona: Paidós.

La influencia (y la presión) del ranking social en la gestión del clima

En la última década, asociado al desarrollo y las tendencias sociales, la demanda hacia las organizaciones para que sean “buenos ciudadanos” ha llevado a la incorporación de nuevos estándares medioambientales, comunitarios, de seguridad, de calidad, de respuesta al cliente y por supuesto de relaciones con el personal. Se ha vuelto importante para las empresas ser ante la sociedad un buen lugar para trabajar, como una manera de mostrarse socialmente responsable, modernas y atractivas ante los actores empresariales, sociales y políticos, y “dejar ver” quien es quién en materia de preocupación por las personas.

El ranking público de las mejores empresas para trabajar y el deseo de las organizaciones de obtener un reconocimiento en este plano, sumado al abordaje del clima desde un enfoque de “plan de actividades para la buena convivencia”, aun sin quererlo ha llevado la gestión del clima a un espacio a menudo transaccional, donde la empresa da a cambio de un buen resultado.

Por esto es que se hace tan necesario preguntarse si las personas y los ejecutivos están aprendiendo qué es lo que constituye la base para tener un buen o mal clima y por ende cuáles son las acciones que le incumben a cada uno en este tema. Es común escuchar la expresión “todos somos responsables del clima” usada en el sentido de que todos somos iguales o tenemos el mismo rol a la hora de mejorarlo. Esta frase lleva implícito una profunda confusión sobre cómo impactan los diferentes roles en el clima, pues los aspectos de los que gerentes, jefaturas y personas tienen que hacerse cargo no son los mismos.

Haciendo una analogía con la familia, se imagina usted que en la relación con sus hijos los hubiera acostumbrado siempre a que, para que estén contentos, la solución pasa por “darles” las cosas que ellos quieran. ¿Qué aprenderían ellos en este proceso? Que si se quejan podrán conseguir más, que sus problemas deben ser resueltos por sus padres, que ellos no tienen que hacer ningún trabajo especial, sino sus padres. En resumen, “cría cuervos” como dice la expresión. Todos sabemos que educar también implica enseñar a ejercer la propia libertad con responsabilidad. Pero quien establece una manera de vincularse paternalista, termina transformando las relaciones y volviéndolas infantiles.

El modelo evolutivo de clima laboral

A través de la experiencia de años trabajando con organizaciones nacionales e internacionales en distintos rubros y países latinoamericanos en este tema, ha surgido el modelo evolutivo de clima laboral⁸ que propone este autor, el cual desarrolla cinco principios esenciales:

1. El clima es una relación, al igual que lo es su gestión.
2. Aquello que es más visible no necesariamente es lo más profundo.
3. La gestión del clima requiere la acción de distintos roles.
4. Si las relaciones maduran, la gestión del clima también.
5. Existe un ranking de jerarquía en las dimensiones de trabajo del clima.

Estos principios a su vez están apoyados por un conjunto de herramientas prácticas, todo lo cual se integra en un tablero de control.

El modelo evolutivo se estructura sobre la base de que gestionar el clima es aprender a administrar una relación y las variables que la componen y la afectan. Si el plan de gestión que aborda la empresa para trabajar el clima toma estos factores de una manera integral, en nuestra experiencia, los resultados de la encuesta son como consecuencia, sustantivamente mejores y más sustentables.

El modelo evolutivo de clima tiene sus fundamentos en el concepto de inteligencia colectiva desarrollado en el capítulo 1. Este concepto trasciende de hecho el clima laboral y tiene implicancias para múltiples procesos sociales y colectivos; por ejemplo, la seguridad en el trabajo y los procesos de diálogo y entendimiento social, que no son objeto de este libro.

El modelo evolutivo considera la gestión del clima desde una perspectiva que involucra tres dimensiones:⁹

1. **La dimensión de negocio** considera todas las variables asociadas a la gestión de la unidad de negocio (o unidad de gestión, que para

8 El modelo evolutivo de clima laboral de Partners & Success es propiedad intelectual y marca registrada.

9 Más profundización sobre las dimensiones puede encontrarse también en el artículo “Generando cambios efectivos en la organización”, publicado por el autor, en enero de 2010: en www.pands.cl

los efectos de este libro, consideraremos sinónimos). Esta dimensión agrupa todas las variables ligadas al *management*, es decir, a la manera en que se conduce y dirige la gestión. Como veremos, existe un amplio rango de variables de esta dimensión que afectan el clima. Por ejemplo, muchas dinámicas grupales insatisfactorias son producto de procesos mal definidos con roles poco claros, lo que provoca la sensación de injusticia en el trato y tensiona las relaciones. Así también sobrecargas de trabajo que provocan gran molestia y sensación de falta de equidad, son producto de una estructura insuficiente o que requiere ser redefinida. La dimensión de gestión es a menudo poco visible, esto es, aunque tiene un enorme impacto en el clima, no suele ser percibida de forma directa por la personas, lo que implica que en muchas ocasiones los planes de acción no consideran el abordaje en este espacio.

2. **La dimensión grupal** incorpora todas la dinámicas relacionales entre las partes que intervienen en el clima: los gerentes, los jefes, los equipos y la gerencia de Capital Humano. La dimensión grupal no es la suma de las características de los individuos. Esta dimensión es esencialmente sistémica, y abordarla implica tomar perspectiva para entender dinámicas de relación donde las partes se mueven unas en relación a las otras.

Uno de los aspectos claves a considerar aquí es la diferenciación entre el rol y la persona. Esto es, que los involucrados logren comprender las implicancias que tiene su rol dentro del sistema completo, de tal modo que los gerentes, los jefes y los colaboradores puedan identificar de qué manera contribuyen a un trabajo y clima más productivo, pero desde el rol que le toca a cada uno y que además aprendan a ejercerlo de forma efectiva. Un gerente o un jefe que se comporta en todos los espacios como un par de sus colaboradores puede que genere cercanía, pero al mismo tiempo provocará que los temas que afectan a las personas no tengan respuesta. Un colaborador que sobre la base de “ser espontáneo” no toma una postura constructiva (así sea crítica) a la hora de plantear sus opiniones en espacios de reuniones grupales, no estará colaborando al progreso.

3. **La dimensión individual** considera las variables ligadas a los individuos por separado. Esto es, el desempeño individual, las actitudes personales. Pueden obtenerse tendencias sumando el conjunto de actitudes que se observan mayoritariamente en los individuos, pero estas no pueden ser confundidas con el comportamiento de los grupos, que son más que la sumatoria de las partes. Esta es la dimensión más esencial y básica, desde donde todo cambio tiene que partir, desde el compromiso y la actitud de las personas.

El desafío está, en que dado que es la más visible de todas las dimensiones, el trabajo de clima no se reduzca solamente al compromiso personal. Personas comprometidas, sin claridad de qué rol juegan en la mejora del clima y sin capacidad para ejercerlo, no provocarán un cambio que sea sostenible.

En la experiencia del autor, abordar la gestión del clima de una manera sustentable, requiere de una comprensión e intervención en las tres dimensiones. A menudo el abordaje está basado en la dimensión individual, que es la más visible para todos, aunque deja fuera variables claves ligadas al modelo de gestión como los procesos, las políticas, los roles y la estructura, los cuales como veremos en los capítulos que siguen, pueden tener un gran impacto sobre el clima a pesar de que suelen ser transparentes o poco visibles para quienes están involucrados. Lo mismo ocurre con los temas ligados a las dinámicas y formas de operar de los equipos, que implican una dimensión más amplia que la suma de las actitudes individuales.

El modelo evolutivo también incorpora la visión de madurez. Esto es, la noción de que los procesos humanos se transforman con el devenir del tiempo, volviéndose más sólidos y firmemente sustentados, lo que en consecuencia muestra que el rol de los líderes es provocar madurez en las dinámicas y hacer evolucionar el clima, abriendo con esto un conjunto de nuevas posibilidades de acción y entendimiento.

Este libro desarrolla el modelo evolutivo en profundidad. Su propósito es proveer de nuevas perspectivas para entender y gestionar el clima, que permitan hacernos nuevas preguntas y por ende llegar a nuevas respuestas más allá de las ya conocidas. Al mismo tiempo, se intercalan algunos ejercicios y herramientas para que el lector saque sus propias conclusiones. Para apoyar este proceso he incorporado ejemplos de nuestra experiencia de trabajo con distintos tipos de organizaciones, aplicando el modelo evolutivo con el equipo de Partners & Success.

El texto está dirigido principalmente a ejecutivos y gerentes que deseen lograr mejoras significativas en su clima laboral y les brinda un conjunto de herramientas y conceptos para que puedan hacerlo por sí mismos. También es de gran valor para todas las personas que se desenvuelven en el mundo de la gestión de personas y del cambio organizacional, en la medida en que va delineando cómo hacer intervenciones conjuntas entre los ejecutivos de línea y el rol de staff o apoyo de Capital Humano.

Comenzamos en el capítulo 1 por desarrollar lo que el autor define como inteligencia colectiva y el proceso de construirla, lo que constituye parte de los cimientos del modelo evolutivo. Los principios claves del modelo evolutivo se muestran a continuación. Entender el clima como una relación es el tema del capítulo 2, seguido por cómo comenzar a mirar las dimensiones de trabajo desde las más a las menos visibles en el capítulo 3, para después entrar en la responsabilidad que le toca a cada rol en la mejora del clima en el capítulo 4. En el capítulo 5, desarrollamos uno de los conceptos más fundamentales del modelo: la noción de madurez, que alude al carácter evolutivo que tiene el clima, un concepto que abre un conjunto de posibilidades al hacer visible lo que es recomendable realizar y lo que no según la etapa de madurez en el que se encuentre la organización en cada momento. Este tema se profundiza en el capítulo 6, donde se identifican palancas que la organización y el líder pueden mover para generar madurez en el proceso.

En el capítulo 7, profundizamos sobre las variables que consideramos indispensables más que solo para tener un buen clima, para evitar riesgos laborales que podrían haber sido vistos con mucha anticipación por medio de la encuesta y el plan de gestión de clima. En el capítulo 8 abordamos un punto medular: la diferencia entre dinámicas y prácticas de trabajo, y entregamos herramientas concretas para identificar las dinámicas y mejorarlas por medio de prácticas efectivas. En el capítulo 9, desarrollamos el tablero de control de la intervención de clima, cuyo fin es servir de base para tener una visión integral de las variables a gestionar. En este capítulo establecemos otro punto clave del modelo evolutivo: que una buena evaluación de la gestión del clima en las empresas debería estar basada en el puntaje que se le otorgue al trabajo integral sobre las variables que afectan al clima, más que únicamente en el resultado de la encuesta.

Para aquellos que deseen aplicar el modelo desde un rol consultivo, mostramos en el capítulo 10 una visión integrada de una intervención desde el modelo evolutivo.

Al final del documento se incorpora un epílogo sobre clima laboral y madurez social, pues la forma en que gestionamos el clima está claramente ligada al nivel de madurez y desarrollo social que nuestra sociedad ha alcanzado. Si el clima puede madurar y cada uno de los roles involucrados tiene claridad de cómo puede aportar a generar progreso, ¿por qué no podríamos aplicar dicho concepto a la madurez social?

Como se verá al interior del libro, aprender a gestionar el clima es un proceso que implica aprendizaje para todos los involucrados: lograr apertura, generar confianza, desarrollar capacidad para discutir de los temas difíciles con respeto, sostener una diferencia sin por eso convertirnos en enemigos. Si podemos aprender a hacer esto, a desarrollar mejor el “músculo” de un diálogo maduro, ¿por qué no podemos intentar poner este aprendizaje en el debate social?

El autor espera con esto aportar a desarrollar un tema estratégico para la evolución de las organizaciones, que al transformarse cambian a su vez a la sociedad, sus dinámicas y a las personas que convivimos en ellas.

SERGIO VERGARA VENEGAS

Noviembre, 2014