APORTES PARA CONSTRUIR LA CULTURA DEL **TRABAJO 4.0**

ACDE

ASOCIACION CRISTIANA
DE DIRIGENTES DE EMPRESA

APORTES PARA CONSTRUIR LA CULTURA DEL **TRABAJO 4.0**

ACDE
ASOCIACION CRISTIANA
DE DIRIGENTES DE EMPRESA

ISBN: 978-9974-91-569-5

APORTES PARA CONSTRUIR LA CULTURA DEL TRABAJO 4.0
© ACDE
1ª edición, Mayo 2017
Montevideo - Uruguay

Derecho de autor de imagen de tapa:
mitay20 / 123RF Foto de archivo

Queda hecho el depósito que ordena la ley
Impreso en Uruguay - 2017
Tradinco S.A.
Minas 1367 - Montevideo.

Queda prohibida la reproducción parcial o total de este libro, por medio de cualquier proceso reprográfico o fónico, especialmente por fotocopia, microfilme, offset o mimeógrafo o cualquier otro medio mecánico o electrónico, total o parcial del presente ejemplar, con o sin finalidad de lucro, sin la autorización de los autores.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente documento es una síntesis de la reflexión de ACDE para proponer al conjunto de la sociedad en vistas a la construcción de una cultura del trabajo adecuada a la cuarta revolución industrial, más justa y humana.

Esta reflexión tuvo como objetivo determinar cuáles son los elementos distintivos que ha de tener dicha cultura y cómo propiciarlos a tal fin.

Partimos de nociones básicas sobre cultura y trabajo, pasando a presentar algunas tendencias de la cultura del trabajo en Uruguay.

El núcleo central de la reflexión lo constituyen los valores a impulsar, el rol del empresario y la empresa en dicha construcción y los objetivos y principios éticos en los cuales deben basarse.

INTRODUCCION

Reflexionar y actuar respecto al tema de la Cultura del Trabajo es una inquietud de ACDE que tuvo como hito público la conferencia del Ministro de Trabajo y Seguridad Social Ernesto Murro y el Cardenal Daniel Sturla[1] y que continuó profundizándose a través de las diferentes comisiones y grupos de trabajo de la asociación.

A continuación presentamos una síntesis de dicha reflexión.

Conceptos claves

El **trabajo** es un derecho humano, aspecto constitutivo del sentido de la vida, necesario para el desarrollo y realización de la persona, por el cual se transforma creativamente a sí misma y su entorno mientras obtiene el sustento propio y de otros; y a la vez es un deber y una responsabilidad ya que permite mantener y acrecentar el bien común. La grandeza del trabajo está dada por este concepto, que se conoce como "dimensión subjetiva".

¿Qué entendemos por Cultura del Trabajo? "Cultura[2] del trabajo" es el conjunto de rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos, las tradiciones, los valores y las creencias de la sociedad o grupo social en torno al trabajo.

Los grupos y las organizaciones son agentes de socialización y promotores de "cultura del trabajo". Los individuos se socializan, adquieren actitudes, conocimientos, valores, hábi-

1 Conferencia organizada por ACDE, 29 de octubre de 2015.
2 Tomamos la noción de cultura de la UNESCO

tos, creencias en los grupos y organizaciones sociales. Respecto al trabajo, es en la familia donde se inducen los primeros modelos y valores a través de los ejemplos de vida y en la colaboración en las tareas del hogar. Luego y paralelamente, el sistema de enseñanza marcará su impronta con la exigencia de asistencia, cumplimiento de horarios y el estudio, en tanto que los medios de comunicación serán los difusores de pautas y modelos de conducta. Posteriormente serán los emprendimientos y las empresas en las que se seguirán moldeando los hábitos de trabajo de las personas. En realidad, la acción de los agentes en este proceso de socialización no es lineal sino que estos interactúan entre sí a lo largo de toda la vida de la persona.

El Estado, a través de sus diversas instituciones, organizaciones, empresas, políticas y leyes y su influencia en cada uno de estos agentes directa e indirectamente, incide sobre todos estos aspectos.

Podemos hablar del sistema educativo, el Estado y los medios de comunicación como agentes transmisores de cultura, pero es fundamentalmente en la familia, las organizaciones, las empresas, etc. donde la cultura del trabajo es ejercida, moldeada y vivida en todos sus términos.

¿Qué buscamos con esta reflexión?

Todos pensamos que de alguna forma es posible influir positivamente, “hacer una diferencia”, a través del trabajo realizado con responsabilidad. ¿Pero qué tanto llevamos al trabajo diario ese sentir? ¿Es realmente una convicción? ¿Qué elementos distinguen la cultura del trabajo de los uruguayos hoy? ¿Qué elementos queremos que la distingan? ¿Cómo los propiciamos?

Si bien no es el único factor, es también desde la cultura del trabajo que hemos construido una sociedad fragmentada. Por el trabajo las personas se socializan, y es desde esta realidad que empresarios, trabajadores, gobierno y otros actores hemos de lograr avanzar en los ámbitos públicos y privados, hacia una sociedad más desarrollada, justa y solidaria. Para materializar ese avance es necesario trabajar colaborativamente aportando cada parte su mejor contribución a la construcción de un buen relacionamiento basado en el diálogo.

ACDE definió como una de sus directrices estratégicas profundizar en una Cultura del Trabajo, en consonancia con el desarrollo integral e integrador del Uruguay, con los siguientes propósitos:

- contribuir a reducir y eliminar desigualdades y brechas: laborales, educativas, territoriales, de edad, de género, de colectivos.
- estimular el aprendizaje constante y la creatividad en las organizaciones públicas y privadas.
- propiciar la escucha, el respeto al trabajo y estudio del otro, con prescindencia del lugar que ocupe.
- generar climas y estructuras laborales que promuevan relaciones humanizantes, con compañerismo y solidaridad.
- contribuir a un país más desarrollado, productivo, innovador, integrado, con justicia social, renta justa, mejor redistribución de la riqueza y calidad de vida.
- mejorar la estructura de oportunidades y accesibilidad al mercado de trabajo, en condiciones de Trabajo Decente de acuerdo a la OIT, con derechos y obligaciones.

Tenemos el país y la Cultura de Trabajo que fuimos capaces de gestar como sociedad. En esa construcción colectiva, gobierno, trabajadores, y empresarios deben seguir aportando y definir objetivos comunes respecto a qué tipo de cultura del trabajo necesitamos, como un horizonte a conquistar.

TENDENCIAS DE LA CULTURA DEL TRABAJO EN URUGUAY

Equipos Consultores en su presentación acerca de los uruguayos y el trabajo en una conferencia organizada por ACDE en 2016, resaltaron que no puede hablarse de los trabajadores como un conjunto homogéneo y por tanto no hay UNA cultura del trabajo, sino que cada institución, organización y grupo tiene su cultura. “Esto imprime desafíos importantes a los organismos encargados de diseñar y gestionar políticas públicas (sociales y laborales), a las organizaciones al pensar políticas de gestión de recursos humanos y a los colectivos de trabajadores.”

A continuación presentamos algunos de los datos revelados en dicha conferencia.

Los uruguayos y el trabajo

(datos extraídos de investigaciones de Equipos Consultores)

Importancia del trabajo en la vida de los uruguayos

99% familia
90% trabajo
87% tiempo libre
82% los amigos
38% religión
29% política

El 13% considera que el **trabajo duro** trae consigo una vida mejor, mientras que el 10% piensa lo contrario

Nivel de educación de los trabajadores mayores de 18 años

30% terciaria
29% medio superior
23% media básica
19% primaria

Condición de Ocupación

55% asalariados privados
18% asalariados públicos
7% patrones
12% cuentapropistas sin inversión
5% cuentapropistas con inversión

56% de los trabajadores se desempeñan en **micro o pequeñas empresas** (hasta 19 empleados)

Particularidades del trabajo en Uruguay

53% trabaja los fines de semana
35% trabaja en jornadas de más de 10 horas
22% trabaja por la noche
63% cuenta con horario fijo de entrada y salida
28% trabaja a tiempo parcial 8% hace horas extras sin que se las paguen

35% considera que se tiene mucho **sentimiento de pertenencia** a la empresa
34% bastante

Este dato aumenta conforme la edad y nivel socio económico

21% participó en los últimos 6 meses de algún **curso de capacitación** pago por la empresa

Los **niveles más altos de capacitación** se dan entre los grupos etarios de 18 a 29 y de más de 50 años y en los estratos socioeconómicos con solo primaria

Percepciones de los uruguayos sobre el trabajo

63% considera que el trabajo le da placer
62% que lo desafía diariamente
79% se siente útil para los demás
23% cuando se levanta por la mañana y se enfrenta a otra jornada de trabajo se siente fatigado
20% desde que comenzó el empleo ha ido perdiendo el entusiasmo

Los trabajadores que tuvieron algún curso de capacitación brindado por la empresa muestran mayores **niveles de satisfacción** con el trabajo y menor intención de cambio de trabajo

Poco más del 80% se siente **satisfecho o muy satisfecho** con su trabajo principal. Más del 20% tiene previsto cambiar de trabajo en los próximos 6 meses. 41% no tiene previsto y no le gustaría hacerlo.

La **antigüedad promedio** es de 9,4 años, siendo mayor en el sector público que en el privado (7 vs. 14 años)

Por otra parte ¿cuáles son las tendencias globales en materia laboral? Para abordar esta pregunta recurrimos a un informe de Deloitte que resumimos de la siguiente manera:

Tendencias globales del mundo laboral que impactan en la cultura del trabajo

Los cambios demográficos diversificaron y aumentaron la brecha etaria de la fuerza laboral: hay empleados más jóvenes pero también los hay de mayor edad

Hoy en día, más de la mitad de la fuerza laboral está compuesta por los "millennials" (generación del milenio), y esta generación tiene grandes expectativas con respecto a incentivos, aprendizaje constante, oportunidades de desarrollo y lograr un progreso profesional dinámico.

Al mismo tiempo, se desafía a los "Baby Boomers" de los años setenta y ochenta a que cumplan roles de mentores, coaches o incluso a que sean subordinados de sus colegas más jóvenes.

Esto genera la necesidad de poner mayor foco en la inclusión y en una creencia compartida que una a las personas.

La tecnología digital está en todas partes transformando los modelos de negocio y cambiando radicalmente el lugar de trabajo y la forma de trabajar

Los teléfonos celulares, las impresoras 3D, la informática cognitiva y la internet de las cosas están cambiando cómo las organizaciones diseñan, crean y entregan sus productos y servicios.

Los cambios digitales y las redes sociales están modificando cómo las organizaciones contratan, gestionan y dan apoyo a los empleados.

El ritmo del cambio se ha acelerado.

No sólo se ha impulsado la innovación tecnológica, sino que también ha aumentado significativamente el ritmo de cambio empresarial, haciendo que las organizaciones sean más ágiles.

Modelos de negocios innovadores y ágiles como los de Uber y Aribnb están forzando a las organizaciones a responder y adaptarse rápidamente para poder enfrentarse a los nuevos desafíos.

Un nuevo contrato social se está generando entre las organizaciones y sus empleados provocando grandes cambios en la relación empleador – empleado.

La mayoría de los empleados de una organización, ya no pretenden ascender gradualmente. Actualmente los jóvenes se anticipan al trabajo de sus empleadores y esperan un rápido crecimiento profesional, un lugar de trabajo flexible y atractivo y sentir que su trabajo tiene un propósito.

Hoy en día, los trabajadores con contrato a término, contractuales o de tiempo parcial son casi un tercio de la fuerza de trabajo. Sin embargo, muchas organizaciones no cuentan con una cultura organizacional, prácticas de RRHH o apoyo de los líderes para gestionar esta nueva fuerza laboral.

Cultura 4.0 para la producción 4.0

Asistimos a una revolución tecnológica que está transformando todas las relaciones de la persona consigo misma y su entorno, también en el mundo del trabajo (la diversidad y ubicuidad de la comunicación permitiendo el teletrabajo, la sustitución de funciones, tareas y empleos por robots y software, la inteligencia

artificial, etc.). Asimismo, esta revolución exige otras capacidades, competencias, actitudes, hábitos, nuevas fórmulas contractuales y marcos legales, etc. para que empresarios y trabajadores puedan insertarse adecuadamente en este mundo en permanente cambio. Esta cuarta revolución industrial genera y demanda otra cultura del trabajo que da el título al presente documento.

VALORES PARA LA CONSTRUCCIÓN DE LA CULTURA DEL TRABAJO

Para avanzar en la construcción colectiva de una cultura de trabajo en línea con el objetivo planteado en la introducción, un punto de partida básico es que los distintos actores nos pongamos de acuerdo en torno a los objetivos y valores a fomentar.

Como premisa básica es necesario cumplir y desarrollar los derechos y obligaciones de los miembros que integran la comunidad del trabajo establecidos en diversos marcos normativos.

Además, proponemos a todos los actores y agentes de socialización, proyectar la cultura del trabajo desde los siguientes valores:

La realización

La cultura de trabajo a promover debiera considerar a las personas en su integralidad, siempre consideradas como un fin en sí mismo y no como medio. No somos máquinas, somos personas que trabajamos, que tenemos sueños, sentimientos, historia y proyectos, que pertenecemos a un entorno familiar, social, cultural y económico; que necesitamos realizarnos en todas nuestras dimensiones. El trabajo, la libertad de elegirlo, y la forma como lo ejercemos juegan un rol fundamental en lograr esa realización. Nos dignifica y nos permite realizarnos cuando las condiciones son dig-

nas, contribuyen al desarrollo integral y está en línea respecto del sentido de nuestra vida. Debieran generarse para ello las condiciones necesarias para que la persona se sienta valorada y reconocida en esa integralidad, y que pueda elegir el trabajo conforme a su vocación. Este desafío involucra a las organizaciones desde el ámbito educativo, las empresas y organizaciones para generar herramientas que favorezcan tales elecciones.

La justicia

La justicia tiene su principal fundamento en el principio del destino universal de los bienes de la tierra, que está en la base del derecho universal al uso de los bienes. Todo hombre debe tener la posibilidad de gozar del bienestar necesario para su pleno desarrollo: el principio del uso común de los bienes, es el primer principio de todo el ordenamiento ético-social y principio peculiar de la doctrina social cristiana.[3]

Este principio invita a cultivar una visión de la economía inspirada en valores morales que permitan tener siempre presente el origen y la finalidad de tales bienes, para así realizar un mundo justo y solidario, en el que la creación de la riqueza pueda asumir una función positiva.[4]

El destino universal de los bienes comporta un esfuerzo común dirigido a obtener para cada persona y para todos los pueblos las condiciones necesarias de un desarrollo integral, de manera que todos puedan contribuir a la promoción de un mundo más humano, donde cada uno pueda dar y recibir, y donde el progreso de unos no sea obstáculo para el desarrollo de otros ni un pretexto para su servidumbre.[5]

3 Compendio de la Doctrina Social de la Iglesia, numeral 172
4 Compendio de la Doctrina Social de la Iglesia, numeral 174
5 Compendio de la Doctrina Social de la Iglesia, numeral 175

Los empresarios emplean su creatividad para organizar los talentos y las energías del trabajo y para unir el capital con otros recursos obtenidos de la tierra para producir bienes y servicios. Cuando esto se realiza en forma efectiva, se crean puestos de trabajo bien remunerados, se genera ganancia, se comparte la riqueza resultante con los inversores y todos se involucran en la excelencia. Sin embargo, la creación de riqueza no se limita únicamente a los rendimientos financieros, sino que está estrechamente unido a una noción amplia de bienestar: el bienestar físico, psicológico, moral y espiritual de los demás.[6]

Como creadores de riqueza y prosperidad, las empresas y sus líderes deben encontrar formas de distribuir con justicia esta riqueza: a los empleados siguiendo el principio del derecho a un salario justo, a sus clientes y proveedores fijando y pagando precios justos, a los propietarios brindando rendimientos justos y a la comunidad mediante el pago de impuestos justos.[7]

La justicia la entendemos en tres sentidos: dar a cada uno lo que corresponde, favorecer a los más débiles y la igualdad de oportunidades.

La solidaridad

La solidaridad requiere partir de la comprensión de las necesidades de los demás, de la actitud de ponerse en el lugar del otro y traducirse en acción concreta para apoyar a los demás en su desarrollo y en la resolución de dichas necesidades.

Muchas veces se ha entendido la solidaridad en sentido horizontal, entre pares, o como adhesión circunstancial a una causa,

6 La Vocación del Líder Empresarial, numeral 51
7 La Vocación del Líder Empresarial, numeral 55

pero aquí nos referimos a la solidaridad como lo que hace una persona cuando otro necesita de su ayuda, como la colaboración que alguien puede brindar sin intención de recibir algo a cambio. Por lo tanto la solidaridad así entendida no es privativa de los empleados entre sí o de los empresarios entre sí, sino que refiere a la solidaridad universal del género humano. En la cultura de trabajo que analizamos, abarca a todos los que interactúan en torno a un ámbito laboral: empleados, empleadores, órganos gubernamentales, etc, más allá de un grupo de allegados y más allá de los que piensan parecido.

La solidaridad así entendida no es concebible desprendida de la justicia, así como la justicia no se puede limitar al cumplimiento de las obligaciones legales, dado que como se enunciaba en el punto anterior no hay justicia sin favorecer a los más necesitados. De igual modo no hay solidaridad, sin justicia.

"Hay mucha gente que está dispuesta a hacer obras de caridad,… pero que no puede resignarse a lo único que debe hacer, esto es, pagar a sus obreros un salario bueno y suficiente para vivir como personas… Aunque parezca paradójico, es más fácil ser benévolo que justo, pero benevolencia sin justicia, no salvará el abismo entre el patrón y el obrero…"[8]

No se puede entender la solidaridad como hacer por los trabajadores lo que ellos deberían hacer por sí mismos, tampoco se trata de dar como favor lo que el otro tiene derecho a recibir[9]. Por el contrario la solidaridad comienza cuando cumpliendo las obligaciones –no solo legales, sino también la obligación humana de atender en forma preferente la generación de oportunidades para los más necesitados- considera al trabajador concreto y sabe

8 La práctica de la justicia. "Humanismo Social" San Alberto Hurtado Cruchaga s.j., Fundación Padre Hurtado, 4ª edición junio 2004

9 Cf. Ibídem ant.

emplear la empatía para comprender su situación específica, poniendo flexibilidad a las obligaciones recíprocas para ir un paso más allá y sin esperar nada a cambio otorgar lo más conveniente para propiciar la solución de la necesidad que la persona vive –muchas veces de escucha, de apoyo, de oportunidades, y también económica- pero siempre propiciando el desarrollo humano, promoviendo que cada uno haga por sí lo mejor que pueda en cada momento en pro de su superación y de la de su familia, su entorno y su comunidad

La Integridad

Ser moralmente intachables en todo aspecto de la vida es un ideal sobre el que todos tenemos que trabajar sin concesiones. El mundo empresarial y laboral necesita hoy ejemplos y compromisos de vida con los principios y valores que se corresponden con nuestra dignidad humana y que sean apreciables en lo cotidiano y hasta en el detalle. La honradez, la rectitud moral debe guiar nuestras acciones y decisiones. En ocasiones múltiples esto nos enfrentará al dilema en decidir entre el perjuicio que una decisión puede ocasionar y lo que creemos que es correcto. El discernimiento solo puede estar guiado por el bien común, la honestidad y la dignidad humana.

Dar lo mejor de sí

Vivimos en una sociedad que nos seduce continuamente con la comodidad, con el “all inclusive”, con la valoración de “la buena vida”, muchas veces sinónimos de bienestar sin esfuerzo. Estos rasgos propios de la cultura de consumo nos alejan de una cultura del trabajo basada en dar lo mejor de sí como camino necesario para conseguir resultados importantes e incluso pueden llevar a

la irresponsabilidad de no trabajar y de buscar otras vías de sustento y realización contrarias a los derechos de las personas y el bien común. En cambio el trabajo realizado dando lo mejor de uno nos aporta la satisfacción del buen resultado logrado con nuestro esfuerzo y cuando el resultado no es el esperado nos deja la tranquilidad de haber hecho todo lo posible para lograr lo mejor.

La calidad

Para los empresarios la mejora continua para lograr calidad es un deber ético para que la empresa sea sustentable, contribuya al bien común y promueva el desarrollo de sus integrantes.

La calidad como horizonte permanente implica combatir la improvisación, el conformismo, el egocentrismo, nos exige capacitarnos, incorporar conocimiento y experiencia de otros, disposición a abandonar viejas formas de hacer porque “con eso alcanza”, a estar más abiertos, más sensibles, y ser curiosos y proactivos respecto a cómo lograr mejores resultados en nuestra actividad.

La responsabilidad

En la visión de la cultura de trabajo que necesitamos promover, todos los integrantes de la empresa tienen la responsabilidad de trabajar y de hacerse cargo de lo que hacen. De sus aciertos y de sus errores.

Aspectos como el pago en fecha, el cumplimiento de las obligaciones tributarias, la disponibilidad de condiciones de trabajo seguras y con las herramientas adecuadas, la información, la capacitación y el reconocimiento, el diálogo, y la escucha, la apertura a la participación de los miembros, la diligente información

debida acerca de la situación de la empresa, el cuidado del medio ambiente, la sensibilidad social y el relacionamiento productivo con el entorno, la no discriminación por ningún motivo, el respeto a los derechos de los trabajadores, incluido el derecho a organizarse sindicalmente, son algunas de las obligaciones que hacen a la responsabilidad del empresario y que contribuyen a la cultura del trabajo que procuramos generar.

Por parte del trabajador, la puntualidad, el cumplimiento de normas de seguridad e higiene laboral, la superación personal, la honestidad, la capacitación y la colaboración, la productividad, la proactividad, la no discriminación, el respeto a todos en el ejercicio de la libertad de expresión y en el derecho al trabajo, son obligaciones que hacen a su responsabilidad.

La creatividad y la innovación

Una de las condiciones que nos distingue como personas es la capacidad creadora, de inspirarnos en el contexto cambiante, en la creciente exigencia de los clientes y la competencia, en la capacidad de quienes lo hacen mejor que nosotros, y de sumar aprendizajes desafiándonos a hacerlo cada día mejor, poniendo voluntad, actitud de apertura a aprender y dejarnos cuestionar.

Esta capacidad creativa es la que también hace posible el emprendedurismo, esto es, que muchos trabajadores y familias desarrollen empresas con sus propios medios de producción y creatividad.

En las organizaciones y las relaciones laborales deben existir estímulos y reconocimientos a la innovación puesta al servicio de la creación de valor compartido.

EL VERDADERO EMPRESARIO

El empresario es un trabajador que pone en riesgo capital y el fruto de su trabajo en la empresa, con la función particular de crear y liderar la organización. Su relevancia y responsabilidad social vienen dadas por ser un rol clave del que dependen las otras fuentes de trabajo, los productos y o servicios generados por la organización, el valor que esa organización aporta a la sociedad, su información, trayectoria y confiabilidad. Correlativamente al salario justo para el trabajo, corresponde al empresario el lucro justo.

Para que la sociedad pueda tener los puestos de trabajo y los productos y o servicio que necesita se precisan empresarios suficientes en cantidad, capaces, esforzados, creativos, innovadores, responsables y con los valores expuestos más arriba.

Por ello, todos los agentes sociales han de impulsar y respaldar la vocación del empresario, su formación y su actividad. La cultura del trabajo que proponemos construir ha de ser congruente con esta concepción para una sociedad con desarrollo sustentable.

Sin embargo el empresario solo no puede sostener la generación de valor que una empresa realiza en puestos de trabajo, bienes, servicios y valor a la comunidad. Empresario y trabajadores han de aunar esfuerzos y aportes para lograrlo y en la medida que su relación sea entendida como co-creadores obtendrán mejores resultados para el conjunto de los participantes en el ámbito del trabajo.

CONSTRUCCIÓN DE LA CULTURA DEL TRABAJO EN LA EMPRESA

La empresa como comunidad

Como empresarios entendemos que la finalidad de la empresa "no es simplemente la producción de beneficios, sino más bien la existencia misma de la empresa como comunidad de hombres que de diversas maneras buscan la satisfacción de sus necesidades fundamentales y constituyen un grupo particular al servicios de la sociedad entera".[10] Si bien la frase "comunidad de hombres" no es común en la literatura económica actual, de hecho es la que mejor expresa la comprensión de lo que puede ser la compañía y la corporación empresarial. La etimología de las palabras "compañía" y "compañeros" – cum (con), y panis (pan) sugiere "partir juntos el pan". La etimología de la palabra "corporación" – del latín corpus (cuerpo) indica un grupo de personas "unidas en un cuerpo".

Si queremos ser generadores de una cultura de buen trabajo tenemos que comenzar por humanizar el trabajo, fomentar la integración, el conocimiento y encuentro de quienes participan de la organización atendiendo a sus intereses personales, y generando ámbitos donde cada jefe, coordinador, mando medio o gerente converse con sus colaboradores, no sólo de los aspectos laborales, también debe estar abierto y atento a los desafíos familiares y personales que su colaborador enfrenta, compartir sus alegrías y escucharlo en sus inquietudes. Ello requiere capacitación que prepare a todos los niveles en la escucha, acompañamiento y desarrollo del personal. Una organización abierta a la escucha y el diálogo se construye desde el ejemplo de accesibilidad que

10 San Juan Pablo II, Centesimus Annus 35

sus empresarios y líderes testimonien diariamente. De esta manera, se contribuye a una cultura del trabajo dialogal, creadora de equipo y comunidad, que fomenta el desarrollo de cada persona según su particularidad.

Los empresarios cristianos en particular, estamos llamados a llevar nuestra espiritualidad al trabajo, en el ruido, con la gente, en los ambientes de complejidad que el trabajo supone, superando el peligro de una vida dividida, dejándonos guiar por Dios en un mundo complejo y tensionante en el que se juegan decisiones difíciles. Es desde ese ámbito, y no alejados del mismo, donde nos podemos preguntar "¿Qué haría Cristo si estuviera aquí en mi lugar?". A este nivel hablamos, además de derechos y responsabilidades, de la caridad y del perdón.

Si nos cuestionamos a nivel personal y en nuestra comunidad de trabajo cómo estamos en éstas y otras dimensiones para tener una cultura de buen trabajo seguramente encontremos muchas acciones positivas que podemos potenciar pero también muchas que podemos mejorar.

La cultura en la empresa[11]

La cultura en la empresa se ha convertido en uno de los temas de negocio más importantes en el 2016. Los directivos y los líderes de RRHH reconocen que la cultura impacta en el comportamiento de los trabajadores, la innovación y el servicio al cliente: el 82% de los encuestados considera a la cultura como una ventaja competitiva.

11 Tomado de "Tendencias Globales de Capital Humano 2016: la nueva organización, un diseño diferente" de Deloitte University Press.

La cultura puede determinar el éxito o el fracaso del negocio en tiempos de cambio: las fusiones, adquisiciones, crecimiento y ciclos en los productos, pueden ser exitosos o fracasar dependiendo de qué tan alineada esté la cultura a los objetivos y estrategia de la organización. Así como el empresario y el gerente general son responsables por la estrategia del negocio, también lo son por la cultura de la organización. A ello se suma la responsabilidad de los líderes sindicales, quienes pueden favorecer o dificultar los cambios culturales que la empresa y sus integrantes necesitan.

Para propiciar el cambio cultural se necesita de todos: empresarios y trabajadores, sindicatos y cámaras, gobierno y organizaciones educativas, aunando esfuerzos en pro de objetivos comunes.

En resumen, los líderes deben entender que sus creencias y acciones son los principales impulsores de la cultura de su organización. En la "nueva organización", los líderes deben promover el cambio cultural, reforzando los comportamientos necesarios. Antes de emprender una transformación cultural, hay que empezar por identificar las prácticas que hay que cambiar y usar todas las herramientas disponibles para medir la cultura y su alineación con las metas.

Tres grandes objetivos y 6 principios para la cultura del trabajo en la empresa[12]

El respeto de la dignidad humana y el bien común son principios fundamentales que deben indicar la forma de organizar el

12 Cf. "La Vocación del Líder Empresarial", documento del Pontificio Consejo "Justicia y Paz", 2012.

trabajo y la utilización del capital, así como los procesos de innovación. La finalidad profunda y duradera de toda organización y los sistemas comerciales es atender las necesidades relevantes de todos los actores vinculados. En particular, hay tres grandes objetivos para la cultura de trabajo que buscamos y cada uno de dichos objetivos se sustenta en ciertos principios básicos que resumimos brevemente:

1. Atender necesidades humanas genuinas a través de la creación, desarrollo y producción de bienes y servicios útiles;
2. Organizar el trabajo de modo que sea bueno y productivo;
3. Utilizar recursos para crear y compartir riqueza y prosperidad de forma sostenible.

1.- Atender las necesidades del mundo a través de bienes y servicios:

La empresa está intrínsecamente centrada en el otro: una empresa agrupa dones, talentos, energías y habilidades de las personas para atender las necesidades de los demás; y a cambio, apoya el desarrollo de las personas que trabajan.

Principios

I. Las empresas que producen bienes realmente buenos contribuyen al bien común.

II. Las empresas deben ser solidarias con las personas necesitadas que, de otro modo, quedarían marginadas y desatendidas.

2.- Organización de trabajo bueno y productivo

La grandeza del propio trabajo no sólo conduce a mejorar productos y servicios, sino que permite el desarrollo del mismo trabajador. El "trabajo es para 'el hombre', en vez del hombre es para el 'trabajo'". Los trabajadores no son meros "recursos humanos" o "capital humano". Consecuentemente, el trabajo debe estar diseñado de acuerdo a las capacidades y características de los seres humanos, y por ello no debemos esperar que las personas se adapten a su trabajo como si fueran máquinas. Esto exige que los líderes tengan la habilidad y responsabilidad de seleccionar y desarrollar a la persona indicada, en el puesto de trabajo más apropiado a sus capacidades y competencias y que a la vez le permita crecer como persona.

El trabajo bueno debe estar organizado y administrado adecuadamente para ser productivo, y asegurar así la sustentabilidad de la empresa y los puestos de trabajo con una remuneración adecuada a los trabajadores Además, los sistemas de recompensas deben asegurar que los trabajadores se comprometan sinceramente con su trabajo, y que también reciban la estima y la compensación necesarias de su empresa.

Cuanto más participativo sea el lugar de trabajo, mayor es la probabilidad de desarrollo de los trabajadores. Los empleados deben tener voz en su trabajo, especialmente en el trabajo del día a día. Esto fomenta la iniciativa, la innovación, la creatividad, y un sentido de responsabilidad compartida.

Si bien algunas organizaciones comunican su estrategia y objetivos a sus colaboradores, siempre falta mucho por hacer en pro de una mejor comunicación y que los haga partícipes en la propia elaboración, desde la confianza y el interés genuino en los

colaboradores y desde la honestidad del empresario, cuando las expectativas o intereses de los colaboradores no pueden ser integrados en una organización sostenible a mediano y largo plazo.

El principio de subsidiariedad (dejar que cada persona y grupo realice lo que puede con sus esfuerzo y capacidades, y que es contrario al centralismo, la burocratización, el control injustificado) presenta importantes planteamientos para los empresarios. Específicamente, la subsidiariedad proporciona tres medidas prácticas:

- Definir claramente la esfera de la autonomía y los derechos de decisión de cada nivel de la empresa, de la forma más amplia posible.
- Enseñar y equipar a los trabajadores, asegurándose que tienen las herramientas, la formación y la experiencia adecuadas para desempeñar sus tareas. Los procesos de selección y evaluación continua tienen un peso significativo para lograr el objetivo de buscar la excelencia, dar lo mejor de sí que retorna en obtener lo mejor de lo que hago. La evaluación puede además proporcionar insumos valiosos para ajustar los programas de capacitación buscando el desarrollo de las personas no sólo en lo técnico y laboral sino también en las llamadas “competencias suaves” (habilidades para las relaciones sociales vinculadas a la inteligencia emocional). En ciclos de crecimiento, el empresario debe ser diligente en procurar que todo integrante de la empresa, gracias a ella, pueda adquirir y perfeccionar sus competencias generales y específicas de la tarea que desempeña, verificándose en un desarrollo personal e incremento de su competitividad al interior de la organización y también en el mercado

laboral y profesional. En época de crisis, la ética de la responsabilidad exige defender el empleo de la mayor cantidad de gente posible.

- Aceptar que las personas a quienes se ha asignado tareas y responsabilidades tomarán sus decisiones con libertad para después confiar plenamente en ellos y asumir el riesgo de sus decisiones. Las estructuras empresariales subsidiarias deberían, por tanto, fomentar respeto mutuo y responsabilidad, permitiendo que los empleados atribuyan los buenos resultados a su sincero compromiso.

Principios

III. Las empresas realizan una contribución a la comunidad fomentando la dignidad especial del trabajo humano.

IV. Las empresas proporcionan, a través de la subsidiariedad, oportunidades para que los empleados ejerzan una autoridad apropiada, contribuyendo a la misión de la organización.

3.- Crear riqueza sostenible y distribuirla con justicia

La ganancia es un indicador del correcto funcionamiento de la empresa. Cuando una empresa obtiene beneficios, generalmente implica que los factores de producción han sido empleados de forma correcta y que las necesidades humanas han sido satisfechas de forma apropiada. Una empresa rentable, que crea riqueza y promueve la prosperidad, colabora con la excelencia de los individuos y ayuda a que comprendan el bien común de una sociedad. Sin embargo, la creación de riqueza no se limita

únicamente a los rendimientos financieros. La misma etimología de la palabra “riqueza” revela una noción más amplia de “bienestar”: el bienestar físico, mental psicológico, moral y espiritual de los demás. El valor económico de la riqueza está estrechamente unido a esta noción amplia de bienestar.

Principios

V. La buena administración de los recursos contribuye a la sostenibilidad

VI. Las empresas justas contemplan en la distribución de recursos a todos los grupos implicados: propietarios, empleados, clientes, inversores, proveedores y la comunidad.

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO 5

INTRODUCCION 7

TENDENCIAS DE LA CULTURA DEL
TRABAJO EN URUGUAY 10

VALORES PARA LA CONSTRUCCIÓN DE LA
CULTURA DEL TRABAJO 13

EL VERDADERO EMPRESARIO..... 20

CONSTRUCCIÓN DE LA CULTURA
DEL TRABAJO EN LA EMPRESA 21

Mayo, 2017. Depósito Legal Nº. 000.000 / 17
w w w . t r a d i n c o . c o m . u y

NUESTRA MISIÓN

Apoyar a los dirigentes de empresas, como agentes de transformación de sus empresas y entorno, en la creación de un mundo más justo y humano inspirado en los valores del pensamiento social cristiano.

ACDE

ASOCIACION CRISTIANA
DE DIRIGENTES DE EMPRESA

ISBN 978-9974-91-569-5

9 789974 915695