



MARIANA STANGE
REAL ESTATE

■ abril 2023



La cultura organizacional en los espacios de trabajo

■ Great Place To Work

Quando hace 25 años entraba tímida al mundo del Real Estate el panorama era muy distinto al actual.

El diseño de la oficina como clave de la cultura organizacional

Quedan en el imaginario colectivo restos de aprendizajes e ideas del pasado. Una de ellas, muy extendida aún hoy en día es que la oficina es un lugar al que las personas van a trabajar.

La importancia del área de HR

La Cultura Organizacional es el conjunto de valores, normas, creencias, prácticas y comportamientos que caracterizan a una organización.



×
×
×

Editorial

Mariana Stange

Ceo & Founder



Toda la vida se sustenta sobre el propósito personal; aquello que queremos lograr, que nos incentiva a estudiar, a crecer, a profesionalizarse, a relacionarnos con los otros. Ese propósito que nos eleva y nos conecta. Los propósitos también son generacionales y están moldeados por la cultura en la que vivimos, aún más cuando se trata del trabajo.

Algunos años atrás, el propósito estaba arraigado a la casa, la familia, el techo, el 9 a 18 en la oficina.

Hoy, en esta época post pandemia, en esta época de CEO's Millennials y colaboradores Centennials el propósito personal y laboral se fusionan en un degradé interesante que tiene varias aristas para analizar.

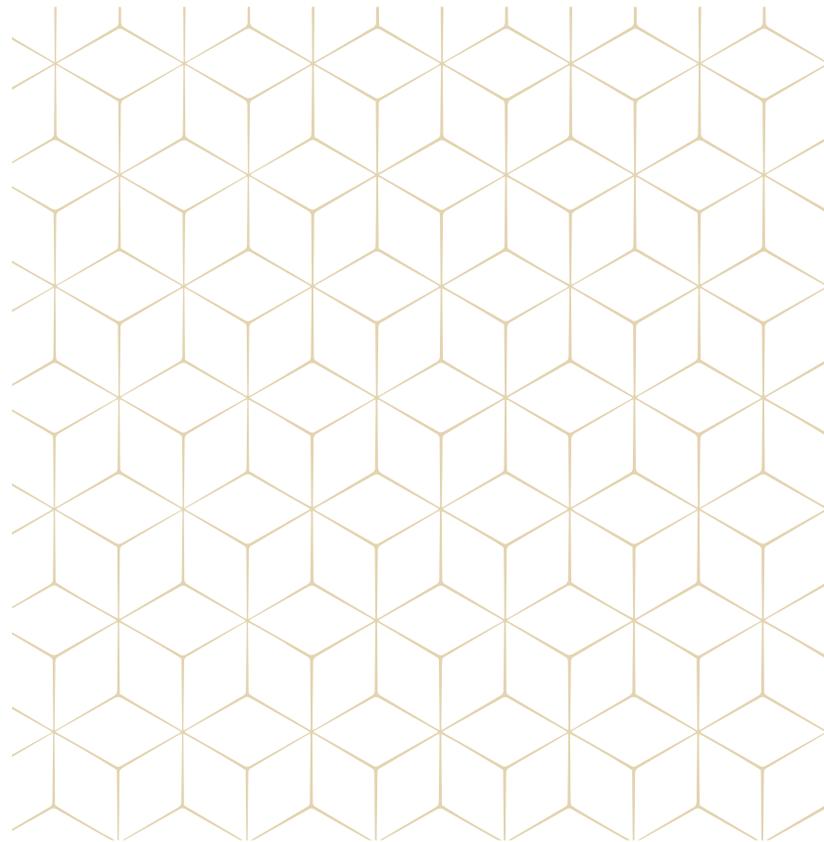
En las épocas que corren, el propósito personal busca un espacio para desarrollarse. Se entiende que el trabajo es necesario, pero ya no bajo condiciones únicas que propone el empleador. Ahora, las empresas deben acompañar el propósito de las personas y el impacto que genera las organizaciones en el mundo está más en auge que nunca.

La cultura organizacional es el desafío del siglo XXI para quienes lideran compañías y la generación de una cultura que permita atraer y fidelizar talento es el gran objetivo de las áreas de Recursos Humanos -ahora también llamadas People, Gente, Personas, Talento- entre otros sinónimos.

Las personas buscan un espacio que les permita balancear la vida profesional con la personal, empresas que les permitan llevar adelante el impacto social que desean, que mejoren el mundo y no

vivan a cuenta de él. Las generaciones actuales ponen las reglas, piden, elevan voces y las empresas deben, estar obligadas a escuchar, pues en los años que vivimos, la cultura organizacional trata sobre diversidad, inclusión, equidad; trata sobre oficinas que permitan desarrollar la creatividad y el espíritu innovador, compañías donde los beneficios no son sólo beneficios sino un estilo de vida como la comida sana o el trabajo remoto. Todo se trata de la flexibilidad, de las opciones, de relacionarse con el otro, ya sea desde una #GameOffice o desde una pantalla.

Este es el tema que abordamos en esta edición de la #RevistaStange: Cultura Organizacional.



Great Place To Work: el sello que todas las empresas quieren



Por María Lujan Busto

Culture & Lists Manager de Great Place to Work

Great Place To Work: el sello que todas las empresas quieren Great Place to Work® (GPTW) es una firma global de people analytics y consultoría que ayuda a las organizaciones a obtener mejores resultados de negocio focalizándose en la experiencia laboral de todos los empleados.

María Lujan Bustos, Culture & Lists Manager de Great Place to Work brinda su perspectiva sobre el impacto que tienen las oficinas en las empresas que han logrado la certificación

¿Qué importancia tiene la oficina en los grandes lugares para trabajar?

La oficina es un espacio de suma importancia para cualquier lugar para trabajar, especialmente en los grandes lugares. Es de importancia por el hecho de que:

- Fomenta la colaboración y la creatividad en las personas: Aporta un espacio físico de encuentro para que las personas puedan trabajar juntas, aportar ideas y trabajar proyectos. Las salas de reuniones comúnmente proporcionan momentos de brainstorming y colaboración.



- Promueve la cultura de una organización: Generalmente, a través de los espacios físicos, las organizaciones reflejan sus valores, misión a nivel edilicio.

Las personas pueden sentirse conectadas con los valores y cultura organizacional.

Facilita la comunicación. Las oficinas son una vía para la comunicación interpersonal directa lo cual fomenta y permite comunicaciones más eficaces y humanas. Adicionalmente facilitan la resolución de problemas de forma más ágil.

Fomenta la productividad. Muchos perfiles necesitan de un espacio concreto de trabajo para mantener el enfoque y

la atención en las tareas. Además, compartir espacio con el equipo de trabajo promueve la motivación y aumenta la productividad.

¿Qué implica para una empresa estar certificada con el GPTW?

La certificación es un programa de reconocimiento a la cultura organizacional y es el primer paso para comprender cómo se construye un excelente lugar para trabajar. A través de la certificación, las organizaciones pueden validar la experiencia de sus colaboradores desde el mismo reconocimiento de los colaboradores ya que la certificación se obtiene en base a lo que las personas perciben de la cultura de una empresa.

A las organizaciones obtener este reconocimiento les permite:

Generar impacto en los resultados del negocio: Ayuda a posicionar a la organización como un empleador de excelencia diferenciándose así de organizaciones que no alcanzan este estándar.

Atraer talento: La retención y fidelización de los talentos es mayor en las organizaciones con altos niveles de confianza.

Potenciar la marca empleadora: La Certificación le dice a los inversores, candidatos y proveedores que esa empresa es una apuesta segura.

Tener insights de gestión: El resultado del diagnóstico es fundamental para comparar la propia cultura organizacional con la de Los Mejores Lugares para Trabajar.

Reconocimiento nacional: Las empresas certificadas tendrán la oportunidad de ser distinguidas en nuestros rankings nacionales.

Validar la cultura organizacional permite posicionarse en el mercado laboral y frente a futuros talentos como marca empleadora de calidad.

¿Qué importancia tiene hoy la oficina en los empleados y en la medición de la cultura?

Para las organizaciones que gestionan el clima y se preocupan por el bienestar de sus colaboradores la medición de su cultura y clima resulta central. Estas organizaciones tienen como premisa la gestión con base en datos por lo cual contar con mediciones frecuentes es fundamental.

Las encuestas de clima tienen por objetivo mostrarnos el estatus quo de la situación organizacional mediante consultas enfocadas en el sentir de los colaboradores. Mediante ellas puede obtenerse mucha y variada información acerca de la situación actual que vive el lugar de trabajo.

En línea con esto, conocer y entender lo que perciben acerca de su espacio de trabajo también es de suma importancia. En los tiempos que corren las organizaciones se encuentran pensando y repensando estrategias para la maximización del espacio de trabajo. Algunas de ellas:

- Políticas y prácticas para el correcto uso de los espacios.

- Equilibrar el trabajo remoto con trabajo presencial desde una perspectiva flexible.

- Remodelación de espacios para su uso más colaborativos: escritorios comunes, espacios sin paredes, ventanales de vidrio para una mejor apreciación del exterior.

- Espacios de bienestar y relajación: zonas de descanso, recreación.

- Espacios lúdicos

- Comedores in company

El trabajo del futuro nos invita a construir oficinas y espacios colaborativos, donde los equipos puedan interactuar y al mismo tiempo disfrutar del espacio de trabajo.

¿Qué recomendaciones brindan desde GPTW a las empresas que quieren trabajar o seguir trabajando sobre su cultura organizacional?

Recomendamos que sigan escuchando a las personas. Tener una medición continua permite obtener fortalezas y oportunidades de mejora de cara a la cultura organizacional, así como también gestionar y tomar decisiones con información precisa.

Invertir en la cultura organizacional no solo mejora la productividad, sino que también fomenta negocios más sostenibles y rentables:

- Los grandes lugares para trabajar tienen tasas de retención más altas.

- Los grandes lugares de trabajo tienen niveles más bajos de agotamiento.

- Los grandes lugares para trabajar innovan más rápido.

- Los grandes lugares para trabajar se recuperan más rápido de una recesión

- Los grandes lugares para trabajar tienen mejores rendimientos bursátiles.

La importancia del área de HR en la Cultura Organizacional

Por Yanina Capettini

Senior HR Manager, Scrum Master

LinkedIn: /YaninaCapettini

La Cultura Organizacional es el conjunto de valores, normas, creencias, prácticas y comportamientos que caracterizan a una organización. Es la identidad, lo que define quienes somos y cómo se hacen las cosas. La cultura organizacional se va desarrollando con el tiempo, a partir de las experiencias, las creencias y los valores compartidos por todos los que forman parte de la organización. Por lo general, influye en la forma en que se toman las decisiones, o quizá la forma en la que se toman las decisiones construye parte de dicha cultura.

La cultura organizacional puede ser explícita, por ejemplo, a través de la definición del propósito, la misión y los valores deseados, o implícita, por ejemplo, hábitos, costumbres, comportamientos; es por ello, que hay que trabajar de manera muy activa, con los líderes de la organización tanto en la cultura explícita como la implícita, de manera que se pueda ir hacia la cultura deseada y que mejor represente a la organización.

Se podría decir que los pilares fundamentales para trabajar la cultura tienen que ver con: la visión, la misión, el propósito, los valores, las competencias y comportamientos asociados a cada valor. Por ejemplo, si un valor es el



coraje, hay que poder trabajar y desarrollar las competencias tales como: toma de decisiones, gestión del cambio, influencia y negociación.

¿Cómo tiene que estar armado un buen equipo de HR para poder hacer foco en la cultura organizacional?

Un equipo de HR para poder hacer foco en la cultura organizacional, tiene que poder contar con lo siguiente:

Liderazgo: es fundamental contar con líderes que crean en la importancia de la cultura organizacional, que estén com-

prometidos a difundirla y aplicarla. Los líderes tienen que poder actuar como role models y embajadores de la Cultura Organizacional.

Expertise y metodología: poder definir junto con los líderes los valores y principios que rigen la cultura de la organización. HR tiene que poder diseñar programas y acciones que fomenten e incentiven la cultura que se desea obtener.

Comunicación: para que la cultura organizacional tenga éxito, es esencial que se comunique de manera efectiva a todos los miembros de la organización. Es importante contar con profesionales que sean buenos comunicadores, que sean capaces de difundir los valores de manera clara y concisa.

Capacitación: el equipo de HR debe poder diseñar y ofrecer programas de capacitación que ayuden a los colaboradores a comprender la cultura y a como aplicarla en su trabajo diario.

Reconocimiento: diseñar programas que reconozcan y recompensen aquellos colaboradores que son “embajadores” de la cultura.

¿Cómo se trabaja desde HR en conjunto con los altos mandos para permear en la Cultura Organizacional?

Es clave poder co-crear y trabajar con los líderes de la organización en la definición de: la misión, la visión, los valores, y el propósito de la organización, de manera que puedan crearse definiciones y

responsabilidades compartidas. **Podríamos organizarlo de la siguiente forma:**

Identificar y definir valores y principios que rigen la cultura de la empresa.
Comunicar y promover estos valores y principios a través de los distintos canales de comunicación como, por ejemplo, reuniones, townhalls, evaluaciones de desempeño, feedback.

Identificar y reconocer a los empleados que demuestran los valores y principios de la cultura organizacional a través de incentivos y reconocimientos.

Incluir los valores y principios en el proceso de toma de decisiones, en la definición de políticas y procedimientos.

Asegurar que los altos mandos actúen como modelos a seguir en la promoción y fortalecimiento de la cultura organizacional a través de sus acciones y comportamientos.

Se requiere un alto nivel de compromiso de los altos mandos para fortalecer la promoción de la cultura de la organización ya que puede generar un impacto positivo en la motivación, satisfacción y productividad de los empleados.

¿Cómo se vuelve HR aliado del negocio para trabajar sobre la Cultura Organizacional?

HR hoy en día ya no tiene que ser un aliado, sino parte del negocio y para ello es clave poder comprender el negocio, los objetivos, las metas, las estrategias y los desafíos. Ser parte de la mesa de decisión es clave, ya que de esa manera se puede identificar aquellas áreas/equipos en las que la cultura organizacional puede tener un impacto positivo en el rendimiento y en logro de los objetivos. Desde HR debemos poder garantizar la diversidad y versatilidad de los equipos, somos los guardianes de la cultura, por eso es clave trabajar codo a codo con cada líder, entendiendo las situaciones



particulares y trabajando en pos de la cultura deseada.

Recuerdo una frase muy conocida de Peter Drucker que decía “la cultura se come como desayuno a la estrategia” ya que la cultura es la que traduce la estrategia en acciones y comportamientos que producen los resultados.

Luego es importante medir y evaluar la eficacia de la cultura organizacional, que se estén aplicando los distintos valores y principios en cada una de las áreas. Para medir y evaluar la eficacia de la cultura organizacional se pueden utilizar diferentes herramientas y técnicas. Podemos mencionar alguna de ellas:

- Encuestas de Clima
- Evaluaciones de desempeño
- Análisis de rotación de los empleados
- Encuestas de salida
- Indicadores de productividad

Trabajar con dichas herramientas en conjunto con los líderes y aportando información de valor para la toma de decisiones y la acción es clave para que HR sea tomado como un aliado estratégico.

Si tuvieras que armar una línea de tiempo para trabajar sobre cambio cultural en una organización ¿cómo sería desde el área de HR?

Para poder trabajar sobre el cambio cultural en una organización se podría seguir una serie de fases o etapas cuyo tiempo

de duración dependerá de cuán ágil, flexible y versátil es cada organización.

Definir la cultura actual de la organización.

El objetivo es relevar información para poder realizar un análisis de las características actuales, valores y prácticas de la organización. El relevamiento se puede realizar a través de una encuesta con todos los colaboradores y reuniones con las personas claves y líderes de la organización.

Definir la cultura deseada. En función a los objetivos y estrategias de negocio se busca definir los valores y principios que se quieren promover. Establecer objetivos claros sobre el cambio cultural.

Análisis de GAP. Se identifican las áreas a trabajar entre la cultura actual vs la deseada. Se proponen acciones de mejora.

Identificar líderes claves. Estas personas claves nos ayudarán a influir positivamente en el cambio cultural, dichos líderes deben ser aliados y defensores del cambio.

Comunicar y capacitar. Es importante comunicar de manera clara la cultura deseada a todos los empleados y proporcionar capacitación y desarrollo para asegurar que todos los empleados comprendan y puedan aplicar los nuevos valores y principios.

Reconocimiento. Es importante reconocer aquellos empleados que viven los nuevos valores y principios, ya que nos ayuda a reforzar y mantener la nueva cultura organizacional.

El diseño de la oficina como clave de la cultura organizacional

Por Mariana Stange

Quedan en el imaginario colectivo restos de aprendizajes e ideas del pasado. Una de ellas, muy extendida aún hoy en día es que la oficina es un lugar al que las personas van a trabajar.

Desde esta definición, la oficina es una superficie encerrada entre cuatro paredes, un piso y un techo. Una caja.

¿Cómo se ubica a las personas que van a trabajar a una caja? Se alinean los escritorios, lo más simétricamente posible para que el espacio sea más eficiente. Cuanto más eficiente sea el uso de las superficies más personas podrán entrar en la caja y menor será el costo fijo que implica m² oficina/personas que trabajan en un equipo.

¿Cuántas veces como comercializadora de espacios de oficinas he visto (y aún veo) oficinas armadas con este criterio de eficiencia! Se mezclan en mi cabeza las oficinas de una empresa y de otras, ya que carecen de identidad. Su diseño fue guiado por una tabla Excel y no por la empatía. Muchas veces me cuesta encontrar diferencias entre éstos lay outs y el de comedores de una cárcel o salas comunitarias de un hospital público, en el primer caso sólo basta poner computadoras sobre las mesas comunitarias donde los reclusos comen, en el segundo reemplazar camas por mesas.

Estructuras estandarizadas de lay outs indefectiblemente condenan a sus ocupantes al tedio y la rutina. Son espacios

concebidos para el cumplimiento y el control de las personas y no para la colaboración y la creatividad.

La evolución, en todo sentido, es lenta pero contundente. Todo pasa decía alguien hace unos años, todo llega digo yo. Y algunas veces situaciones externas favorecen y aceleran esa evolución.

La mirada de las empresas está evolucionando y de aquel cubo, blanco y aséptico con una fuerte iluminación general se están diseñando espacios que invitan al encuentro, la colaboración, el aprendizaje.

Con alegría escucho que muchas empresas que décadas atrás hablaban de “sectores” o “divisiones” dentro de la empresa, fueron poco a poco evolucionando en su lenguaje. Así fue como años atrás en sus descripciones comenzaron a hablar de “colaboradores” de “grupos” o “equipos” y hoy, al encontrarnos para delinear ítems de búsqueda de sus nuevos espacios me hablan de “comunidades”. Poco a poco las personas se están ubicando en el centro del diseño de los espacios. Su emocionalidad es la clave a la hora de diseñar las oficinas que habitará, el bienestar está reemplazando la eficiencia. Se suma, entonces, el desafío de diseñar espacios para generar bienestar y empaparlos con la cultura de la empresa haciéndolo de un modo sustentable y sostenible.

Quiero poner sobre la mesa un punto más que está íntimamente relacionado



con lo anterior y es sobre la cultura de la empresa. **¿Existe una relación entre cultura de empresa y el espacio de trabajo donde habitan sus equipos?**

¿Cómo se dice a sí misma una empresa hoy? La omnicanalidad a la hora de decirse es diversa y apunta a diferentes nichos. Muchos son los canales y plataformas a través de los cuales las compañías se comunican con sus clientes, colegas y proveedores:

- Página web concisa y fácil de navegar
- Perfil de IG con los colores de la empresa que muestre el día a día de su gestión
- Publicaciones periódicas que comuniquen y publiciten logros.
- Perfil de LinkedIn profesional y dinámico que agregue valor.

Hasta aquí lo conocido, sin embargo hoy tan importante como lo anterior es contar con:

- Equipo de colaboradores motivado, creativo y feliz.
- Espacio de trabajo acorde con los valores y misión de la empresa.



Los dos últimos puntos están íntimamente relacionados. Las personas que colaboran en una empresa, cualquiera sea su posición y responsabilidad, son los primeros embajadores de la misma.

Como agencia inmobiliaria por ejemplo **¿De qué me sirve hablar de empatía, dinamismo e innovación si luego mi equipo destrata a nuestros clientes en una visita a un inmueble o en un llamado telefónico?** La neuroarquitectura le da base científica a un tema del cual venimos hablando desde hace más de una década, el espacio que habitamos influye en nuestro estado de ánimo y éste en nuestra creatividad, motivación y liderazgo. Las oficinas además hablan de sus ocupantes, de su historia, de su presente y de sus anhelos.

¿Cómo pretender empatía y colaboración cuando los puestos de trabajo están enfrentados, separados por tabi-

ques y no existe lugar para encuentros informales, comer, relajarse y descansar un rato juntos? ¿Podemos pretender, como empresarios o líderes, que nuestra gente desarrolle nuevos prototipos en la industria en la que se esté, si como empresa no le otorgo un espacio amigable y confortable para que trabajen?

La coherencia se impone, o ha de imponerse, en aquellas compañías que elijan ser innovadoras y contar con los mejores talentos dentro de su industria.

El tiempo pasa y vamos descubriendo juntos la importancia del encuentro para la creatividad, la necesidad de la sociabilización, la comodidad de contar con un espacio diseñado para trabajar y no tener que correr los platos del desayuno para poner la computadora... sin embargo aún hay una gran resistencia al regreso.

Estamos en un cambio de ciclo respec-

to al diseño de las oficinas. Éstas se han convertido en un modo para que la empresa exprese su "Quién soy". La oficina es una herramienta más en manos de los líderes para transmitir su cultura, valores y objetivos.

Estamos en la era de la imagen y la selfie, es verdad. Estamos acostumbrados a mostrar nuestra cara más linda, sin embargo una pose, rígida y estática con el tiempo se convierte en mueca. "Como es adentro es afuera", dice el Kybalion, como es tu oficina es la cultura de tu empresa dicen los tiempos que corren.

¿Estás trabajando con un nuevo prospecto? ¿Querés presentar tu empresa a un nuevo cliente? ¿Estás reclutando a un talento que es imprescindible para tu equipo y querés contarle sobre los valores de la compañía? Llévalos a dar una vuelta por tu oficina... ¿Cómo te sentís con esta idea?



×
×
×

**Una oportunidad
para que las
empresas trabajen la
permeabilidad a DEI**

Por Jorgelina Albano

Founder & CEO de Human inLAB

Linkedin: /JorgelinaAlbano



¿Por qué es importante medir la Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI) en las empresas?

Lo que es importante medir es el efecto de las estrategias y políticas de DEI que se llevan a cabo en las organizaciones, y eso hasta ahora no fue posible. Nadie, hasta el momento, supo cómo medir el impacto.

Nuestro software obtiene un índice de permeabilidad de la cultura de la organización a la DEI. Para llegar a este índice, las personas de la organización tienen que atravesar dos juegos: Respuesta Automática y De Palabras.

Con el primero se miden los sesgos implícitos, por ejemplo, de acceso al C-level pero no solo sesgos implícitos de género, sino estilo de Liderazgo o gestión. Así, logramos obtener un nivel de profundidad con un dato que, hasta ahora, era inexistente.

El juego de palabras, por su lado, mide la percepción de la cultura de la organización a través de elegir palabras que definen la cultura. Esta parte del software arroja drivers específicos de la cultura que son aquellos que están impidiendo la permeabilidad. En 15 minutos (si todas las personas lo hicieran a la vez) la compañía puede ver la permeabilidad de su cultura a DEI.

Estos datos no sólo le muestran a una compañía si está haciendo bien lo que

hace sino que, además, le aporta datos que hasta ahora seguro no tienen.

¿Qué impacto tiene en el C-LEVEL medir la permeabilidad a la DEI?

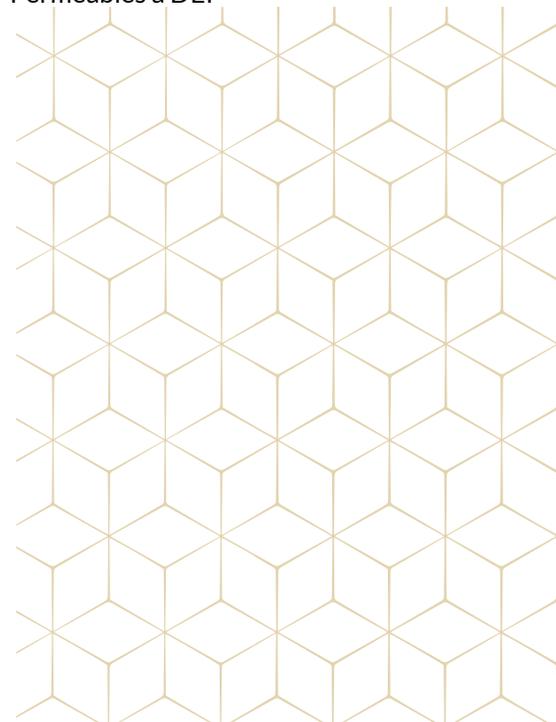
El impacto es enorme, porque con esta solución podrían darse cuenta quiénes, de forma inconsciente, tienen acceso a la alta dirección y con qué estilo de liderazgo. Con estos datos podrían pensar si los perfiles que son parte del C-level deberían diversificarse o no. Quizá la empresa se está perdiendo mucho talento porque lideran todos iguales, por ejemplo. En un C-level de ocho personas si todos piensan igual y tienen los mismos skills, por ejemplo, es un indicador de que, claramente, ¡sobran siete!

¿Cómo ayuda el software de Human inLAB a la cultura organizacional?

Nuestro software proporciona los drivers específicos en los que la empresa tiene que trabajar para darle más permeabilidad a la cultura. Dicho en criollo "cuáles son los botones que hay que tocar para que DEI tenga espacio y empiece a formar parte del ADN de la cultura" De este modo la cultura deja de ser algo imposible de cambiar, un elefante blanco imposible de mover, para transformarse en 3, 4 o 5 comportamientos claves a modificar.

¿Por qué hasta el día de hoy no hay datos de DEI en las organizaciones? ¿Cuál es tu opinión?

Hay datos pero se basan en cantidad de mujeres en o personas del colectivo LGBTQ+ en, etc. Estos datos son una suerte de inventario que no muestran el efecto de las políticas o estrategias de DEI. No hay datos profundos como los que traemos con Human inLAB que obtienen un diagnóstico que agrega valor para trazar el camino y que esas empresas terminen en una certificación "Permeables a DEI"



Por una cultura organizacional con las personas en el centro

Por **Rodrigo Ballester**,

Gerente General de Desisco + B

LinkedIn: /RodrigoBallester

“Una nueva economía ya está ocurriendo centrada en la ética, la sostenibilidad y la inclusión social”. Ana M. Botero, directora de Innovación Social de la CAF, Corporación Andina de Fomento, Banco de Desarrollo de América Latina.

El compromiso con el desarrollo y el bienestar de las personas y el ambiente ha tomado en todo el mundo un papel relevante, un papel que nos deja a las claras, la necesidad de **repensar nuestros comportamientos** como una organización inmersa en una sociedad demandante de mejores prácticas empresariales. Nuestro sector, por supuesto, no es la excepción. Por el contrario, operando a diario los sitios del habitar tenemos como empresa, desde el sector privado, un rol central en la promoción de un desarrollo equilibrado de nuestras ciudades y su gente.

En nuestro caso, **Desisco+B nace guiada por el propósito de aportar respuestas al déficit habitacional en la región**; de sumar a la tarea conjunta de “construir ciudades y comunidades sostenibles, con crecimiento



económico, con producción y consumo responsable”, tomando la dinámica colaborativa de “las alianzas como clave fundamental para avanzar hacia el desarrollo”. Pensada desde el nacimiento como una organización enfocada en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la agenda global acordada por las Naciones Unidas.

Con las personas al centro, con un propósito claro de transformación y la decisión de orientar la fuerza de cambio de los proyectos y negocios, a la construcción de respuestas a los retos de nuestras ciudades, el enfoque de triple impacto -económico, social y ambiental- se instala como pauta rectora para nuestro modelo de gestión y de negocio.

Una cultura inclusiva, que promueva la igualdad de oportunidades, la diversidad y los derechos humanos

en las comunidades vinculadas a la organización -en su entorno, en el mercado, y al interior de la empresa- son premisas vinculadas directamente a nuestros valores como organización. Pero difícilmente podría ser alcanzada, si continuamos sosteniendo esa antigua posición de “dadores de oportunidades” pretendiendo que los excluidos se incorporen o se sumen a nuestras organizaciones o ideas sin hacer nada al respecto. Y justamente ahí recae el desafío: **transformar nuestras organizaciones en herramientas de desarrollo del ser social, cualquiera fuera su condición.**

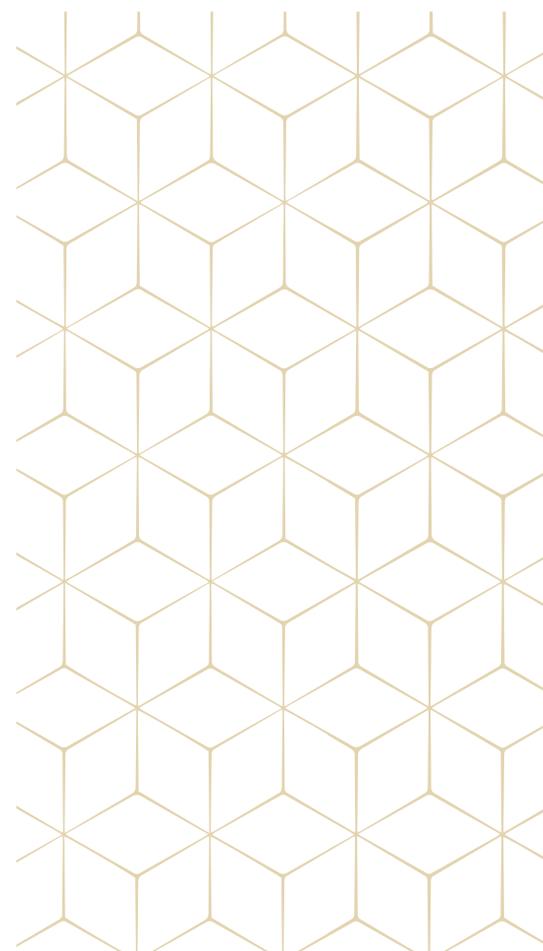
Nos enfocamos en la inclusión de personas con discapacidad, y en la promoción de la educación y la capacitación continua. **Estamos orgullosos de contar con una colaboradora sorda que ha encontrado un espacio**

donde desarrollarse profesionalmente y complementarse como una más en la organización: soñamos con su plan de carrera y esperamos poder estar a su altura. Para hacerlo bien, esta decisión nos invitó a **adaptar procesos, lugares de trabajo y conductas** para que pueda desempeñarse de manera efectiva, sumando tecnología en herramientas de comunicación, como un sistema de chat online entre usuarios y vinculado a un micrófono ambiental en la oficina que permita estar plenamente integrada a sus pares, un sistema lumínico para alertar cuando alguien ingresa al recinto, llame a la puerta o ante una alarma de incendio o catástrofe pudiera advertir evacuar sin necesidad de estar otra persona

oyente a su lado, por ejemplo. **Lejos de limitarse al espacio de la oficina, la mirada inclusiva lleva también a repensar dinámicas en ocasiones especiales:** desde la cena de fin de año en un ámbito público o la visita a exposiciones, charlas, etc, situaciones que nos invitan a solicitar a proveedores, organizadores o cualquier otro interlocutor, que contemplen y modifiquen su capacidad de respuesta. En general, los resultados de esta forma de actuar son muy buenos, sólo es cuestión de empatizar con cada persona y cada caso, y buscar una solución favorable para todos.

Nos impulsa y motiva la idea de que el camino hacia una cultura empresarial colaborativa e inclusiva sea

habitual y compartida por las empresas del sector; y es por eso que, además de trabajar en acciones concretas, nos propusimos compartir nuestras experiencias y generar espacios de diálogo y colaboración con los colegas de la industria, academias e instituciones con el afán de exponer el alcance de impacto. Estamos convencidos que juntos podemos lograr un cambio real y positivo en nuestra sociedad, generando empresas más justas, igualitarias y comprometidas con un desarrollo sostenible. Es por eso que los invitamos a sumarse a este camino y a contagiarse de este espíritu de inclusión y solidaridad, porque solo así podremos lograr un futuro mejor para todos.



Orugas y mariposas en la cultura organizacional

Por Alejandra Schwint

Investigadora en Grupo Ikigai - Coaching & Transformación Cultural.

LinkedIn: /alejandraschwint

Antes de trabajar en temas bajo el paraguas de lo que ahora denominamos “transformación cultural” asociaba el concepto de transformación principalmente con la naturaleza y la vida de una mariposa. Me maravillaba de chica pensar cómo esa oruga, pasaba a capullo y, de ahí “salía” una mariposa.

En general uno se imagina un proceso en el que una situación pase del estado A “oruga” al estado B, el deseado: “mariposa”, pero ¿qué sucede con lo que pasa en el medio del proceso? ¿Es tan lindo como la mariposa? Con lindo quiero decir armonioso, vital, inspirador. La caricatura que les dejo en esta pequeña reflexión es de una mariposa tipo psicóloga diciéndole a la oruga “La cuestión es que tenés que querer cambiar de verdad” (The thing is, you have to really want to change”). La frase original en inglés subraya el “want”, el “querer”. ¿Qué hay detrás de ese querer en las organizaciones?

Desde mi lugar y expertise en la generación de datos muchas veces me toca describir a la “oruga”, es decir dar un panorama sobre el punto de partida de una organización, describir sus características actuales y, también me toca delinear la cultura deseada en la organización, es decir, cómo será la radiante mariposa. Para que esto suceda, en el medio **tiene que existir una transformación y, querer que esa transformación** se lleve adelante con todos los componentes que requiere.



La transformación cultural es un proceso, una evolución que implica cambiar la cultura, en este caso de una organización. Implica replantear valores, normas, comportamientos, prioridades, estilos de liderazgos, conocer y re-conocer a nuestros colaboradores. Entender el contexto mundial, país y local donde está inmersa la organización y, tener una visión clara de los pasos que serán necesarios dar para convertirse en ese deseado.

Para aquellas organizaciones que quieren atravesar esta etapa y empezar a dar los primeros vuelos, hay algunas cuestiones en común que suelen detectarse en investigaciones cualitativas y cuantitativas desde la visión de las y los colaboradores.

Empecemos por los líderes. **No es nove-**

dad que los líderes son aquellas personas que nos tienen que inspirar, ejercer una influencia positiva, comprometerse con nuestro desarrollo. Sin embargo, muchas veces suele suceder que ante momentos de transformación los pasos no son tan lineales y, es tarea del líder comunicar y hacer llegar de la manera más eficaz la comunicación de cómo se está dando y sucediendo la transformación. Los líderes no deben “descubrir” cuál es la cultura de su organización en el momento del inicio de la transformación, sino que deben tener este conocimiento desde la gestación de la idea de la transformación. Además, **tienen que estar amigos con esa “cultura organizacional”**.

Muchas veces pasa que la transformación o el cambio es como un elefante dentro de la sala pero del que nadie



quiere hablar o bien hacer como que directamente no está es aún peor, por lo que se deben sincerar los caminos, o los posibles caminos: pasar de la situación A a la B, mostrando que existirán momentos de transición y, de acompañamiento y, encontrar el punto de equilibrio entre la NO información y el sobre exceso será un desafío de los mandos medios.

La transformación cultural también tiene un ingrediente básico: **la coherencia de los líderes, el famoso “haz lo que yo digo pero no lo que yo hago”**. La transformación va a llevar a un replanteo de valores, normas y comportamientos observables, por lo que la coherencia es condición sine qua non de la transformación de la cultura de una organización que aspira que este proceso sea exitoso. La coherencia sobre todo en gestos, desde lo grande y, más aún en lo pequeño. Eso aporta credibilidad, sensatez y transparencia al proceso de transformación. **En un mundo donde cada vez cuesta diferenciar que es verdad de lo “fake”, de lo artificial de lo real, contar con un entorno coherente y en el que se pueda confiar es un factor que acelera y facilita** cualquier proceso de transformación

y disminuye los intentos de obstaculización o resistencia a la transformación. Sólo con relaciones de confianza establecidas es posible atravesar un sólido proceso de transformación cultural.

En definitiva, para transformar una organización **hay que contar con las herramientas para llevarlo adelante:** personas que lideran con convicción,

nes, vocación de guía más allá de certezas, coherentes entre lo que dicen y lo que hacen y, sobre todo depositarias de la confianza de colaboradores, pares y clientes. Sin esos “champions” o “sponsors” de la transformación, puede que el proceso sea un poco más difícil, largo y agotador para la organización.



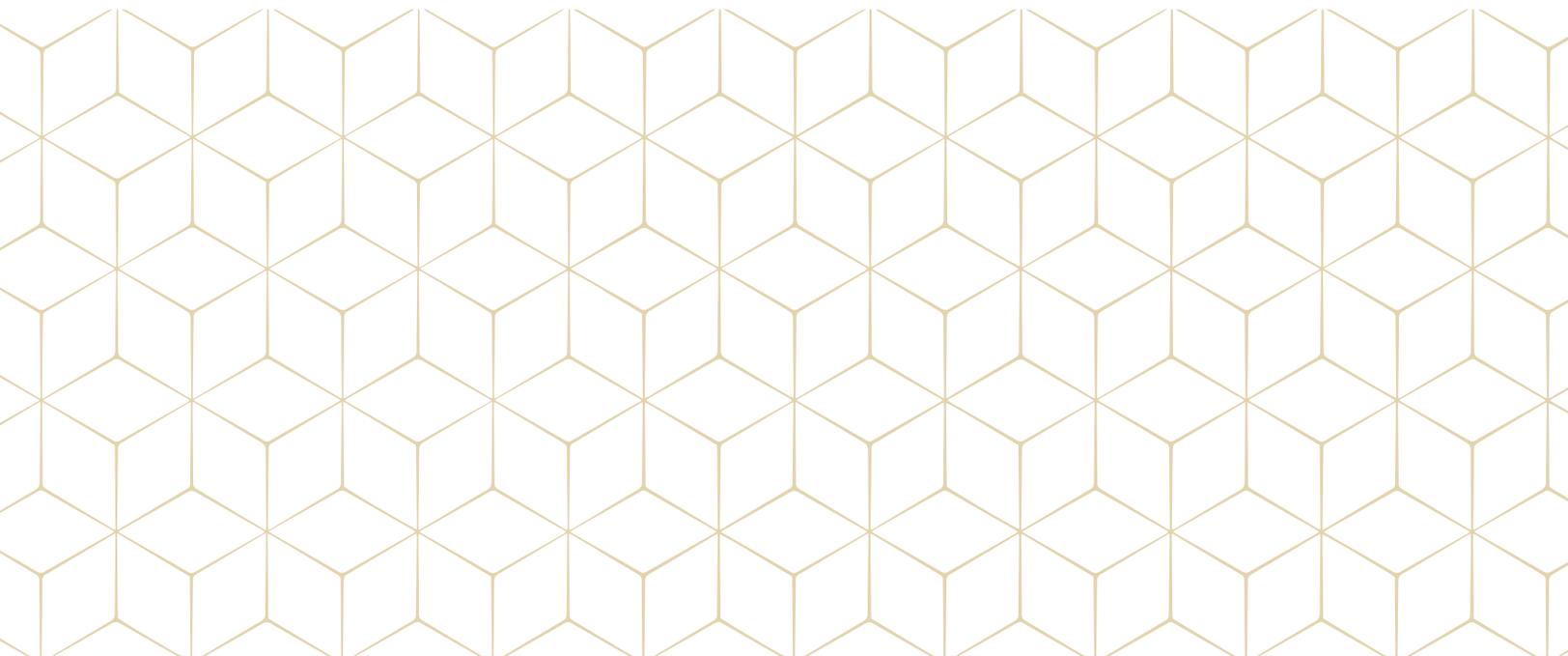
“The thing is, you have to really want to change.”





STANGE

Co-creando otro Real Estate



 @marianstange

 Mariana Stange Real Estate

 @marianastange

 mariana@marianastange.com

 Mariana Stange Real Estate

 www.marianastange.com

Av. Del libertador 5990 - Piso 3 of. 306

114788-5158 / 113492-2434