

**Las personas en primer lugar:
recetas para una dirección eficiente.**

28 de enero de 2010



equipo humano s.l.

Equipo Humano S.L.

Avd. Maestro Rodrigo, 107 B-D Pta-2

46015 Valencia

96.346.85.80

www.equipo humano.net

eqh@equipo humano.net

Índice

1. <u>Diga bien alto: las personas son el activo más importante de mi organización...</u>	3
2. Puntos críticos en la dirección de personas	4
3. ¿De qué están hechos los líderes?.....	6
4.- Recetas para una dirección eficiente humanista y eficiente.....	12
4.1. Mantener alta la motivación en su empresa.....	11
4.2 Comunicar de forma sistemática y completa.....	18
4.3. Transformar grupos en equipos	24
4.4. Construir compromiso.....	29
5.- <u>Elementos diferenciales en la dirección de personas: la marca de empleador.....</u>	31

1. Las personas en nuestra estrategia empresarial. Diga en voz alta: las personas son el activo más importante de mi organización

Existe en su cuenta de resultados unos gastos y unos ingresos. Tiene en su balance un activo y un pasivo. Maneja estos conceptos frecuentemente y analiza con mayor profundidad y frecuencia aquellas partidas de mayor volumen. Las que le permiten interpretar con facilidad cómo va su negocio.

Entre todas las partidas que siempre maneja está la relacionada con los costes de personal, las nóminas y seguros sociales que todos los meses le vienen a suponer entre un 25% y un 40% de sus costes fijos.

Los observa con detalle porque le preocupa poder hacer frente a los mismos con solvencia. Al igual que considera esencial abonar a Hacienda sus impuestos.

Puede que haya sido uno de los costes que ha analizado con frecuencia para reducir gastos. Incluso que finalmente los haya tenido que reducir.

Pero tiene claro que SIN LAS PERSONAS no tiene empresa.

Le resulta bastante evidente esta afirmación, y debe también tener en cuenta otras evidencias como las siguientes.

- Sus colaboradores ponen en marcha en su trabajo muchos de los conocimientos adquiridos previamente para realizar su trabajo.
- Sus colaboradores intentan manifestar en su trabajo aquellas actitudes más acordes con las exigencias del trabajo.
- Sus colaboradores pasan la mayor parte de las horas del día desarrollando tareas y funciones que facilitan el funcionamiento de su empresa.
- Sus colaboradores hablan de su empresa dentro y fuera de ella.
- Sus colaboradores reciben un salario que matiza su estilo de vida.
- Sus colaboradores quieren hacer bien su trabajo antes de hacerlo mal.
- Sus colaboradores generan en el trabajo nuevas relaciones personales afectivas.
- Sus colaboradores están dispuestos a dar de sí mucho más.
- Sus colaboradores, en gran medida van a mejorar su estado anímico general o a empeorarlo en función de las situaciones que vivan en su empresa.
- Sus colaboradores buscan realizarse profesionalmente mediante el trabajo que realizan.
- Sus colaboradores necesitan mejorar sus habilidades y conocimientos porque las exigencias de los puestos de trabajo cambian continuamente
- Sus colaboradores valoran en su empresa aquellos aspectos que les evidencian que son considerados PERSONAS en primer lugar, antes que trabajadores.

Por todo ello es posible que Ud. diga que sus trabajadores son el activo más importante de su organización, pero la cuestión es si puede decir en voz alta:

“Las personas son el activo más importante de mi organización”

2.- Puntos críticos en nuestras prácticas en dirección de personas.

Una empresa está constituida de personas que procuran influir en las demás en función de tres tipos de lógicas (o razones) que pueden entremezclarse y combinarse.

- La lógica del poder
- La lógica de los valores
- La lógica de los sentimientos

La lógica del poder

La lógica del poder está enmarcada por las necesidades y finalidades personales. Las fuentes del poder sobre los demás se pueden resumir en dos grupos:

- o el control de los recursos deseados por otro(s),
- o el control de las incertidumbres del otro.

El jefe controla recursos económicos y sociales de sus empleados: sueldo, ascensos, reconocimiento público, calidad del trabajo asignado, etc.

También controla las incertidumbres de sus empleados, cuyas finalidades y cuyas necesidades están supeditadas a las decisiones del jefe.

En algunos casos, el poder está en manos de un empleado que posee un conocimiento o un dominio tecnológico imprescindible a la empresa, y por tanto al jefe que necesita cumplir con sus propios objetivos.

Es así que la única persona que sabe como funciona la informática de la empresa, o la única capaz de hacer funcionar la nueva máquina del taller de producción tiene poder.

El responsable del comité de empresa, o del sindicato, controla las incertidumbres sobre los comportamientos de grupos de empleados, y esto también le proporciona poder.

Cuando hay poder por ambas partes, se establecen juegos de poder, con alianzas a dos o más personas, destinadas a equilibrar las fuerzas (pactos de no agresión, explícitos o tácitos), o a aumentar el poder colectivo de los aliados.

La lógica de los valores

Los valores corresponden a lo que las personas consideran correcto, legítimo o debido (propio del deber).

Estos valores pueden ser personales, o colectivos cuando corresponden a culturas de empresas.

La legitimidad corresponde a admitir la autoridad del jefe, porque es jefe, y no se necesita más justificación. Del mismo modo, puede existir un rechazo a la autoridad legítima, y las personas pueden actuar en reconocimiento a la autoridad de competencia, negando la legitimidad estatutaria (pero no deja de ser una lógica por valores).

Con las personas propensas a aceptar la autoridad por legitimismo o por deber, es frecuente que se utilice la lógica de los valores para influir en los comportamientos en beneficio de la autoridad.

La influencia moral consiste en modificar los comportamientos de los demás usando el sistema de valores de ellos.

La lógica de los sentimientos

La capacidad de conseguir seguidores gracias a la forma de ser del líder se llama carisma. El líder carismático provoca las ganas de sus empleados de seguirle o obedecerle, es una influencia de tipo afectivo o emocional (la confianza también es un sentimiento).

Cuando el líder utiliza los sentimientos y emociones de los demás con egoísmo y engaños, se convierte en un manipulador, lo cual le conducirá o bien a perder su carisma, o bien a convertirse en un acosador utilizando el chantaje emocional para intentar conservar una apariencia de influencia afectiva.

3.- ¿De qué están hechos los líderes?

Tras los escándalos por fraudes en grandes corporativos estadounidenses, ha llegado el momento de replantearse las características de un verdadero líder. Analiza su imagen como guía de tu empresa en este tiempo de redefinición

Por Joshua Kurlantzick

¿Qué tienen en común George Washington, Winston Churchill y Jeffrey Skilling, ex presidente ejecutivo de Enron sí, la poderosa firma comercializadora de energéticos que se vio envuelta en el escándalo por fraudes contables durante 2002? Que han sido considerados como grandes líderes en Estados Unidos y varios otros países. Claro, los dos primeros aún se sostienen en esa categoría, mientras que el tercero ha caído en la deshonra. Tras la indignación de proveedores, inversionistas, empleados y público en general por los escándalos corporativos de Estados Unidos ocurridos el año pasado, el tema ha trascendido la nota del fraude hacia aguas más profundas: ¿cómo es entonces un verdadero líder, cuando se ha visto que los seres carismáticos que representaban esa definición ocuparon su poder para enriquecerse ellos mismos?

Dicho de otra forma, ¿será que esta serie de escándalos indican que en el ámbito corporativo, tanto grandes como pequeñas empresas, se han olvidado cómo definir y descubrir líderes sobresalientes? De manera más amplia, ¿acaso hemos perdido de vista todas las cualidades que hacen a los grandes líderes?

Algunos expertos en dirección de empresas consideran que el escándalo y declive económico en Estados Unidos ha brindado la rara oportunidad de redefinir la visión sobre el liderazgo.

No todo lo que brilla es oro

El problema actual de los negocios puede estar ligado a un error fatal: la idea de que los líderes carismáticos son más hábiles para manejar empresas, desde aquellas reconocidas en *Fortune 500*, hasta tiendas de abarrotes.

Rakesh Khurana, catedrático en la Escuela de Negocios de Harvard e investigador del liderazgo corporativo, sostiene que el carisma es un componente vital de la personalidad de algunos líderes, especialmente en la carrera política donde hablar en público es importante.

Aunque el encanto personal puede ser importante, a través de la década pasada demasiadas empresas han buscado líderes ultra carismáticos estilo "superestrellas", como Lee Iacocca, nombre que surge cuando se menciona el rescate corporativo de Chrysler, y han excluido otros tipos de personalidad.

Desde la década de los ochenta, las compañías han estado a la caza de los "creadores de milagros" que destacan en el mercado laboral, hecho que impide que los emprendedores internos puedan crecer en el negocio y afianzar sus valores ahí mismo, comenta Khurana. Varios expertos en liderazgo sostienen que estas supuestas superestrellas frecuentemente ofrecen un liderazgo pobre y resultados débiles a largo plazo.

En un estudio sobre el desempeño de mil 435 empresas por un periodo de cuatro décadas para el libro *Good to Great* (editorial HarperBusiness), su autor Jim Collins descubrió que ninguna de las empresas que lograron ser grandiosas cambiaron frecuentemente su líderes o se apoyaron en salvadores carismáticos.

Hay evidencia que apoya el señalamiento de Collins. Por ejemplo, Michael Armstrong llegó a AT&T como presidente ejecutivo en 1997 y rápidamente apareció en la portada de varias revistas de negocios. Pero a pesar de haber realizado varias adquisiciones de alto nivel, Armstrong ha fallado en mejorar los resultados financieros de la empresa.

1ª. Característica: empatía

Este es el tiempo ideal para que los emprendedores de todas las tallas revisen cómo están los niveles y calidad de liderazgo en sus negocios, opina Subir Chowdhury, autor de *The Power of Six Sigma* (editorial Dearborn Trade), uno de los libros de liderazgo más vendidos en esta época.

Debido a que la economía global va lenta, anota Chowdhury: "las empresas pueden tomarse el tiempo en recapitular cuáles aspectos del liderazgo son los más importantes para ellas. Varias de las firmas más emprendedoras, como Microsoft, fueron fundadas durante la recesión: los líderes tuvieron tiempo para identificar sus principios básicos sin que se les entregaran toneladas de dinero, hecho que puede tentar a cualquiera".

Expertos en administración examinan las cualidades de liderazgo diferentes al carisma. "Es tiempo de enfocarse más en lo que llama 'líderes conectivos', líderes que no exigen a todos adherirse a su visión, sino que pueden tolerar un diverso rango de puntos de vista", comenta Jean Lipman-Blumen, catedrático de Administración Organizacional en la Escuela de Administración Peter F. Drucker en Claremont, California.

"Cada vez más nos confrontan a un ambiente globalizado en el que necesitamos trabajar con un amplio rango de personas y opiniones", indica Lipman-Blumen.

"Los líderes que pueden conectarse a un amplio grupo de gente será el más exitoso". De acuerdo con Collins, dichos líderes conectivos son más dados a ser personas que pasan desapercibidas, comprometidas con la empresa. Muchos han subido de nivel paulatinamente, durante largos periodos, cultivándose en la cultura corporativa y desarrollando relaciones a largo plazo con los empleados. Sin que nos sorprenda, dice Kay Koplovitz, fundador de USA Networks, una pequeña empresa que floreció en una gran empresa de televisión por cable: "Si pudiera ver a través de las más grandes empresas y a través de las pequeñas empresas más rentables, seguramente observará que la mayoría desarrolla su liderazgo al interior del negocio".

2ª. Característica: tímido pero determinado

Aunque los jefes que pasan desapercibidos puedan no buscar ser el centro de atención, tampoco son tímidos. Collins argumenta que la mayoría de estos líderes conectivos poseen grandes reservas de determinación y tienen capacidad de decisión.

Observa varios ejemplos de esta dualidad callado-determinante, incluyendo a Abraham Lincoln, un hombre tímido pero no débil, que envió al ejército de la Unión para mantener al país unido. Collins también cita a Darwin E. Smith, ex-presidente ejecutivo de la empresa de productos de papel Kimberly-Clark. Aunque reservado, Smith tomó una decisión crucial, al elegir cerrar las fábricas de papel que aún eran redituables y a enfocarse más en el mercado de consumo. Aunque su decisión no fue popular al principio, su elección redituó, ya que mientras las fábricas de papel fueron menos redituables, Kimberly-Clark creció para dominar el sector consumo.

Frecuentemente estos líderes forjan sus agallas y capacidad de toma de decisión durante lo que el gurú de la administración Warren Bennis llama "experiencias cruciales", eventos pivote que cristalizan el pensamiento del líder y desenvuelven sus habilidades, haciéndolos conscientes de que pueden mover masas detrás de ellos.

"Cada uno tiene experiencias cruciales alguna vez en su vida, pero sólo los grandes líderes aprenden de ellas, en vez de sólo tener la experiencia y seguir adelante", dice Chowdhury.

Frecuentemente, estas experiencias cruciales involucran pérdida o sufrimiento, el tipo de evento que ayuda a los líderes a relacionarse con los empleados.

3ª. Característica: tolerancia al fracaso

Estos líderes conectivos y callados también pueden ser más tolerantes al fracaso, otro factor crucial para un liderazgo exitoso, pero una cualidad apenas hasta ahora en discusión.

"Un gran líder motiva a sus empleados a innovar y a fallar repetidamente, para que al final descubran grandes cosas", dice James Belasco, director ejecutivo de Diálogo del Conocimiento del *Financial Times*, panel internacional de expertos en liderazgo. "Es de líder admitir rápidamente sus propias fallas y habla de ellas abiertamente".

Lipman-Blumen está de acuerdo: "Un líder exitoso habla de su fallo y permite a cada uno ver que han cometido un error y a aprender de él".

Algunos de los ejecutivos más exitosos han seguido el consejo de L.D. DeSimone, ex-presidente ejecutivo de 3M, quien frecuentemente dice a sus empleados que al principio había vetado el desarrollo de Thinsulate, que resultó ser uno de los productos de mayor venta para 3M, una aseveración que logró que su personal deseara intentar y fallar.

Hacia lo correcto

Después de hablar con Salomon Brothers en los inicios de los 90, un periodo donde las firmas financieras estaban consumidas por el escándalo, el inversionista experimentado Warren Buffett juntó a los empleados de Salomon. Anunció que se autonombraba jefe de la Comisión de Normatividad, les dio a todos los empleados el número telefónico de su casa y les dijo que lo llamaran si veían ejemplos de mala conducta en el trabajo. Buffet no esperaba cientos de llamadas, pero ese argumento significó que él daba su palabra y que la ética sería más que un lema corporativo.

Crear una cultura corporativa ética bien definida permite que los líderes atraigan al tipo de empleado que van a perpetuar altos estándares éticos.

"Cada individuo es cínico ahora sobre lo que dicen los líderes corporativos", dice Chowdhury. "Por lo tanto, si puede hacer sentir a los empleados que tienen un destino en común con la compañía, puede tener a la mejor persona, aquella que se integra porque comparte la visión de la empresa, que compartirá sus innovaciones".

De hecho, una investigación conducida por la firma de investigación Robert Starch reveló que más encuestados tomarían un empleo de menor sueldo en Ben & Jerry's, una empresa con una imagen que permite a los empleados compartir con ella su destino, sobre un empleo mejor remunerado en Procter & Gamble.

Se abre el horizonte

Aunque algunos ejecutivos y expertos en administración de empresas piensan que la era actual ofrece una oportunidad para reconocer el liderazgo, muchos opinan que los viejos y sucios atributos permanecerán. "Cuando asesoro ejecutivos, varios me dicen que ellos manejarán el problema ético cuando aparece, en lugar de implantar sistemas de control previos", anota Chowdhury.

Otros expertos argumentan que el mito del líder carismático continúa infestando al ámbito corporativo y al país en general.

"Los negocios son cíclicos y una vez que la economía se voltee de nuevo, probablemente veremos una celebración de líderes demasiados agresivos", comenta Lipman-Blumen.

Otros opinan que, a pesar del declive de la economía, varios líderes de grandes y pequeñas empresas no toleran el fracaso y buscan mentores que puedan ayudarlos a lidiar con ello. "Tener a un mentor es absolutamente crítico, porque necesitas a alguien fuera de la estructura de tu empresa, que escuche tus problemas y brinde consejos objetivo", dice Koplovitz.

Pero tal vez el mayor problema es que la ola de escándalos ha hecho a los trabajadores tan cínicos que ejecutivos prometedores no reciben el apoyo que necesitan para florecer como líderes grandiosos.

"Ahora somos más objetivos acerca de lo que un líder puede hacer. Eso es bueno. Pero si pierdes la fe en el liderazgo, entonces nunca tendrás el apoyo popular al que los grandes líderes deben recurrir", concluye Cowdhury.

Los mejores líderes

De acuerdo con Khurana, cuando se trata de buscar nuevos líderes, varias empresas utilizan estrategias pobremente concebidas y contraproducentes. Para hacerlo bien, deberás concentrarte en estos temas:

- 1. Define a través de la introspección.** Antes de buscar y seleccionar a los líderes, la cabeza actual de la grande o pequeña empresa deberá definir los aspectos centrales de su cultura corporativa y sobre el puesto. De esta manera, las cabezas actuales podrán comprender si un jefe potencial puede acomodarse dentro de la firma, una vez que se defina la cultura y puesto deberá iniciar la búsqueda de jefe.
- 2. Muévete lentamente.** En uno de los estudios, Khurana encontró que las empresas que se analizan a ellas mismas lenta y sistemáticamente para luego buscar un líder, fueron las más aptas para elegir un jefe que pudiera guiar exitosamente a la empresa.
- 3. Utiliza empresas de reclutamiento con moderación.** Khurana opina que la mayoría de las empresas consultoras "no son tan capaces de evaluar el talento de un presidente ejecutivo" como lo son los miembros de la propia empresa. Pequeñas y grandes empresas deben usar a las firmas de reclutamiento sólo para tareas limitadas, no para la evaluación final.

Características del buen líder

Para que se de un buen liderazgo, es imprescindible que se cree en la empresa un clima en el que se recompense a las personas por lo que aporten, fomente la innovación, se aprecie la creatividad y se permita un fracaso ocasional.

Entre las características que debe reunir un buen líder, encontramos:

- Optimismo: Los trabajadores de cualquier empresa prefieren trabajar para alguien que mira con optimismo el futuro. Los grandes líderes se caracterizan por ser optimistas, y aunque tienen los pies en el suelo, son capaces de imaginar un futuro con grandes perspectivas y hacen lo posible para lograrlo.

Los líderes son, sobre todo, constructivos y optimistas. El optimismo es contagioso y genera una mayor productividad y mejora el ambiente de la organización.

- Seguridad: Si usted cree en sí mismo, si se muestra seguro, logrará que sus empleados se sientan a su vez seguros de usted. La conducta de sus trabajadores será un fiel reflejo de la suya propia.

Crea en sí mismo, sea un líder seguro y logrará que sus trabajadores den lo mejor de sí mismos al tiempo que fomentará su confianza en sus propias habilidades.

Motivadores

Logros: Requieren objetivos claros, ambiciosos pero realizables y aceptados

Reconocimiento: A partir de los logros, actitud, mejora, esfuerzo...

Mejorar: Saber más, más experiencia, mas responsabilidad

Contribuir a un proyecto común, libremente aceptado por todos

Desmotivadores
<p><u>Injusticias percibidas</u> en los repartos</p> <p><u>Agravios comparativos</u></p> <p><u>Percibir un sin sentido</u> o una <u>Inutilidad</u> de las tareas o esfuerzos</p> <p><u>Mal trato y mala relación</u> por parte de la jerarquía</p> <p><u>Desvalorización</u> personal</p>
Catalizadores
<p><u>Relaciones y comunicación</u> interpersonal</p> <p><u>Clima</u> de trabajo</p> <p><u>Condiciones</u> de trabajo</p> <p><u>Confianza</u> en la dirección y en los compañeros</p> <p><u>Seguridad</u> laboral</p> <p><u>Ergonomía</u> (local, material, medios, entorno)</p>
Impulsadores (Impulsan a trabajar, pero no aumentan las ganas de hacerlo bien)
<p><u>Dinero</u></p> <p><u>Situación personal</u> o social</p>

4.- Recetas alternativas para una dirección de personas humanista y eficiente

4.1. Mantener alta la motivación en las personas de su empresa

«Existen tres puntos claves para motivar al trabajador: consideración, información continua y el convencimiento de la necesidad mutua.

La consideración es como un espejo que retorna en la imagen que da el modelo que se asoma a él. Las empresas que demuestran consideración serán tratadas consideradamente por los trabajadores, eliminándose tensiones, provocando confianza y consiguiendo un buen clima de trabajo.

A través de la información continua el trabajador quiere conocer la posición de la compañía en el mercado y en relación a la competencia, la idoneidad del producto, futuro del mismo, además de aspectos actualizados de la vida de la empresa que pueden influir sobre su vida laboral.

El convencimiento de mutua necesidad es el ingrediente final. Las empresas ya saben que el trabajador está en ellas porque quiere y necesita trabajar. Pero se olvidan a veces que lo han contratado porque ellas también necesitan del trabajador. Este sentimiento de recíproca necesidad debería ser muy tenido en cuenta y si llegase a constituir la base de la filosofía de mando, muchos problemas desaparecerían.»

Donald Dalena, sindicalista del metal EE.UU. 1974.

Bienvenido Mister Maslow

Abraham Maslow tiene en común con el faraón Keops que ambos se han hechos famosos por una pirámide.

Fue Maslow quién reprochó a Freud el haber aprendido la psicología a través de la mitad enferma de la humanidad.

Pero son sus estudios y teorías sobre la motivación los que provocan mi actual intervención. Recordemos primero lo que es la motivación: un estado emocional que impulsa a una persona a adoptar un comportamiento determinado cuando recibe un impulso o incentivo que satisface una necesidad. Por tanto, no habría motivación sin necesidad por satisfacer.

Entre las más importantes aportaciones de Maslow al estudio de las motivaciones, destacaría las siguientes:

1. El hombre es un ser global. Si tiene hambre, no es sólo su estómago que protesta, sino todo su ser, y cuando satisface su hambre, es toda su persona que se queda contenta.
2. Las necesidades están interrelacionadas y cuando una está satisfecha, aparece otra que pide satisfacción.
3. Las necesidades no pueden expresarse en forma absoluta, sino relativa, es decir que la persona establece una jerarquía de prioridades entre las mismas.

4. Las prioridades son variables y se modifican con cierta facilidad en función de la situación, del contexto y las satisfacciones anteriores.
5. El hombre no es un ser totalmente racional: puede reaccionar frente a incentivos de forma (aparentemente) ilógica, sin que sea ningún comportamiento patológico.

Comprendemos entonces que no se puede motivar a la persona por rodajas, como si fuera un salchichón. Si algo lo hace sentir insatisfecho, puede perder la motivación, aunque otra necesidad suya quede satisfecha. Esto implica que si no está a gusto en su equipo de trabajo, no por subirle el sueldo se verá motivado (el primer mes, tal vez).

Tampoco podemos considerar un motivador como definitivo, porque cuando la persona ve una necesidad satisfecha, otra sube en la escala de prioridades y la sustituye.

¿Significa esto que es imposible mantener a un trabajador motivado? Afortunadamente no. Pero no se puede contar ni con motivadores universales, ni con motivadores permanentes, los motivadores son personales y perennes. Por lo tanto para motivar a tus propios trabajadores, primero debes de conocer cuáles son sus necesidades, y aplicar los motivadores en función de cada persona, contando el estado actual de la misma.

Es una de las razones de desconcierto de algunos jefes o empresarios, ver que un colaborador que solicitó algo tan importante que le fue acordado (puede ser un aumento de sueldo, una promoción, unos días de vacaciones, etc.) parece hoy haber perdido el impulso. O bien que en el despacho todos parecen satisfechos por las nuevas ventajas adquiridas menos uno que sigue con la misma desgana.

Visitando la pirámide

La pirámide desarrollada por Maslow tiene dos méritos: proponernos una clasificación de todas las necesidades en sólo cinco categorías, – más fácil ¿no? – y mostrar como estas necesidades viene jerarquizadas, de tal forma que las superiores sólo se intentan satisfacer cuando las inferiores son suficientemente cubiertas.

El primer nivel de la pirámide corresponde a las necesidades básicas relacionadas con las funciones vitales, como alimentarse. Están satisfechas en la gran mayoría de las personas. Pero Abraham apuntó las necesidades adquiridas como muy próximas a las biológicas. En ellas se hallan las necesidades de educación, de comodidad, de higiene, etc. No dudaré en citar como ejemplo la costumbre Española del almuerzo a media mañana. Es una costumbre adquirida que no creo que ninguna empresa podría pensar suprimir sin provocar una fuerte oleada de protestas probablemente graves.

Después vienen las de seguridad y protección. Cuando no se tiene, la búsqueda de seguridad constituye un importante motivo de la conducta de las personas.

En el tercer nivel vienen las de integración social, sentirse aceptado por el grupo.

Después vienen las necesidades de reconocimiento y estima donde cabe independencia, libertad y prestigio.

Coronan la pirámide las necesidades de crecimiento, desarrollo y realización personal.

Un nuevo trabajador

Llega la candidatura de una persona, actualmente desempleada. Es de esperar que su necesidad más imperiosa sea la de encontrar trabajo. Cuanto más tiempo haya estado desempleado, menos se fijará en las condiciones del trabajo, solo por conseguirlo estará ilusionado. Sus necesidades de seguridad son prioritarias.

A continuación intentará integrarse en el grupo de colegas, sentirse aceptado por todos, lo que al principio le parecía secundario. Hará esfuerzos y si se siente rechazado, le molestará. Si la situación persiste, su rendimiento se verá afectado por... pérdida de motivación.

Una vez satisfechas sus necesidades socioafectivas, es de esperar que busque un reconocimiento personal, recibir un buen trato por parte del jefe y adquirir un status.

Si no se siente justamente reconocido, si sus necesidades de status quedan frustradas, no solo más dinero no lo motivará (aunque lo acepte), sino que puede provocarle sentimientos de autocrítica ("me estoy vendiendo") y de agresividad para con quién intente motivarlo de esta manera ("no entienden nada"; "me intentan comprar"; "es que no les importa la gente").

Y más tarde esperará que el trabajo le mejore como persona, aprender, desarrollarse, tener iniciativas e independencia.

A cada nivel de necesidades corresponden diferentes incentivos y en un grupo de trabajadores, no todos estarán en el mismo nivel. La siguiente pregunta sería como identificar el nivel en el cual esta cada uno de los trabajadores. Pienso, que buscar los incentivos puede ser relativamente fácil, aunque lo realmente difícil es identificar en que estatus de la pirámide de Maslow se encuentran.

Motivación o manipulación

Algunos consideran que motivar a otro es una manipulación, y me consta que en casos, tienen razón. Conseguir que otro haga, bien y mucho, lo que queremos que haga y usar incentivos para influir en su conducta podría ser una manipulación.

¿O bien consideramos que hay manipulación si la intención es egoísta y va a perjudicar al otro?
¿Desean los trabajadores ser incentivados, y tener una emoción positiva, o prefieren no serlo?

La motivación como fuerza impulsora es un elemento de importancia en cualquier ámbito de la actividad humana, pero es en el trabajo en la cual logra la mayor preponderancia; al ser la

actividad laboral que desempeñemos la labor que ocupa la mayor parte de nuestras vidas, es necesario que estemos motivados por ella de modo de tal que no se convierte en una actividad alienada y opresora; el estar motivado hacia el trabajo, además, trae varias consecuencias psicológicas positivas, tales como lo son la autorrealización, el sentirnos competentes y útiles y mantener nuestra autoestima.

La satisfacción de los trabajadores es un fin en sí mismo, tiene un valor intrínseco que compete tanto al trabajador como a la empresa; no es conveniente adoptar posturas utilitaristas que consideran la satisfacción laboral sólo como uno más de los factores necesarios para lograr una producción mayor, la cual sería un beneficio cuyos frutos se dirigirían principalmente a la empresa.

¿QUÉ ES LA MOTIVACIÓN?

Existen numerosas definiciones del término motivación, y todas ellas tienen en común que definen la motivación como “el conjunto de fuerzas o impulsos que incitan al individuo a comportarse de una determinada manera”. Se trata de un concepto en el que influyen tanto factores internos (cognoscitivos) como externos (del entorno) que hacen que un individuo adopte una determinada conducta.

La motivación representa la noción de fuerza o impulso que incita a los individuos a adoptar una determinada conducta. En otras palabras, la motivación se desarrolla por una “energía” que empuja a las personas a adoptar una conducta para eliminar cierta tensión. La motivación constituye, por tanto, un fenómeno interior (necesidades, deseos, meta) que incita a los individuos a actuar de una determinada manera.

¿Qué motiva a los empleados?

El personal motivado es un pilar fundamental en el que las organizaciones exitosas sustentan sus logros. Pero el tema de la motivación no es una tarea sencilla, de ahí que la mayoría de las organizaciones no sepa cómo motivar ni que medios utilizar para motivar eficazmente al personal.

Tradicionalmente, la motivación en el trabajo ha dependido de estímulos externos como el pago y los ascensos. Por tanto, los empleados se han acostumbrado a esperar tales incentivos, o bien amenazas, antes de entrar en acción. Pero la motivación externa es temporal, dependiendo de la potencia de la recompensa o de la amenaza.

Para fomentar un compromiso sostenido a largo plazo, las organizaciones deben inspirar a sus empleados una motivación que provenga de su interior. Deben conseguir que sus empleados estén automotivados y no externamente motivados.

La clave de la automotivación está en dirigir nuestra atención a los deseos humanos que todos compartimos, pues de ellos surgirán los elementos motivadores. Estos deseos son:

- Deseo de actividad: la gente desea estar activa y participar. En el trabajo se espera que los empleados acepten gustosamente trabajos aburridos, repetidos y monótonos.
- Deseo de pertenencia: Poseer cosas hace que las personas se sientan mejor con ellas mismas. La “pertenencia” psicológica es más importante que la física. Los empleados quieren psicológicamente “poseer” su trabajo y sentirse responsables por su empleo.
- Deseo de poder: Las personas desean controlar su destino. No quieren sentirse impotentes ante las fuerzas externas que moldean sus vidas. Tradicionalmente, los empleados han estado indefensos ante las organizaciones rígidas, controladoras y con estructuras de arriba hacia abajo. Hoy en día, más y más empleados están pidiendo que se les devuelva su libertad.
- Deseo de afiliación: Las personas son criaturas sociales. Les gusta interactuar y socializar entre sí. A pesar de que el grado de sociabilidad varía, casi todos deseamos algún tipo de afiliación. El respaldo social y las relaciones de apoyo están entre los muchos beneficios que da el trabajo.
- Deseo de competencia: La competencia es esencial para la autoestima. Las personas reciben con agrado las oportunidades de sentirse más competentes. El trabajo puede brindar tales oportunidades.
- Deseo de alcanzar logros: Las personas desean lograr algo, tener éxito en algo. De acuerdo con esto, los empleados estarán dispuestos a trabajar más duro y superar obstáculos para alcanzar una meta.
- Deseo de reconocimiento: Las personas quieren sentirse apreciadas por los demás, ser reconocidas positivamente por sus méritos. El reconocimiento es una fuerza poderosa que los administradores pueden usar para desatar energía y motivación.
- Deseo de que lo que se hace tenga sentido: Las personas quieren tener una razón para hacer algo. Quieren que sus esfuerzos, aunque humildes, marquen la diferencia.

Teniendo en cuenta los anteriores deseos, para inducir la motivación personal se debe:

- Hacer que la dirección apoye y apruebe el buen desempeño.
- Fomentar la participación de los trabajadores.
- Reconocer el buen desempeño de los empleados ya sea a través de incentivos financieros o no financieros.
- Inculcar en los trabajadores la creencia sobre el valor de su trabajo, dando explicaciones y exaltando el valor del trabajo de un empleado.
- Proporcionar a los empleados oportunidades de usar su inteligencia para resolver problemas.
- Ofrecer oportunidades al trabajador para asumir más responsabilidades y liderazgo.
- Otorgar medios para el desarrollo y mejoramiento individual, dando medios para la captación y la actualización de habilidades.
- Mantener a los empleados productivamente ocupados.

¿Qué desmotiva a los empleados?

El problema no radica en los empleados sino en la organización. Las condiciones negativas de un trabajo se pueden calificar como factores “desmotivadores” ya que reducen la motivación del empleado.

Para poder eliminar, o al menos reducir, la desmotivación habría que preguntarse sobre su origen:

- La política: si los ascensos, promociones, etc., se basan más en la antigüedad, por ejemplo, que en el desempeño de la labor.
- Expectativas poco claras o ausencia de objetivos precisos y claros
- Excesivas reglas, algunas de las cuales innecesarias
- Procesos de trabajo diseñados deficientemente
- Reuniones improductivas
- Falta de seguimiento: es imprescindible mantener un contacto regular con sus empleados para que se sientan importantes
- Cambios constantes
- Competencia interna
- Ocultar información: si los empleados sienten que no se confía en ellos no se esforzarán por trabajar duro
- Respuestas desalentadoras
- Críticas: evitar las críticas destructivas y fomentar las constructivas
- Esfuerzos inútiles: es el sentimiento de injusticia de la teoría de equidad. Si se reconoce el esfuerzo realizado, tal vez los empleados hagan esfuerzos adicionales.
- Control excesivo: Hay que tratar a los empleados como personas adultas que son capaces de asumir responsabilidades y resolver problemas
- Insuficientes medios para llevar a cabo el trabajo.

Todas las personas necesitan ser apreciadas y que se les reconozcan sus esfuerzos y logros. En el mundo laboral, las recompensas y reconocimientos adquieren cada vez mayor importancia, ya que todos sabemos que el dinero es importante, pero que no es la única fuente de motivación, sobretodo cuando el salario que se percibe es considerado “suficiente” por los trabajadores.

Existen unas pautas simples y sencillas para recompensar y reconocer eficazmente el trabajo de sus empleados:

- Adecue la recompensa a la persona: tenga en cuenta las preferencias de los empleados; recompénselos de una forma que para ellos sea verdaderamente satisfactoria
- Adecue el premio logrado: El refuerzo eficaz de un buen trabajo debe tener en cuenta cuánto significa lo que logró el empleado
- Sea oportuno y específico: para ser eficaces, las recompensas se deben conceder tan pronto como sea posible después de que se logre el resultado deseado. Además, siempre hay que dejar muy claro porqué se concede la recompensa.

Recompensas y reconocimientos monetarios

El dinero es importante para los empleados. No sólo por su poder de compra de bienes y servicios sino también por su valor como medio de intercambio social. Por tanto, las recompensas económicas tienen un valor social y económico.

De acuerdo con el modelo de las expectativas, el dinero será motivador cuando los empleados lo deseen y estén convencidos de que un mayor esfuerzo y un mejor desempeño les dará más.

Recompensas y reconocimientos no monetarios

Cuando un empleado realiza un buen trabajo, lo que suele recibir a cambio es una recompensa monetaria, lo que en principio puede motivar, pero pasado cierto tiempo, esta fuerza motivadora puede desaparecer. Sin embargo, el reconocimiento personalizado del esfuerzo realizado es el mejor incentivo para seguir esforzándose por desarrollar un buen trabajo.

El reconocimiento a un trabajo excelente puede realizarse de múltiples formas, hay que dar paso a la Creatividad e Imaginación.

4.2. Comunicar de forma sistemática y completa

Dado que una organización empresarial es un medio social cuya meta es producir bienes y servicios a través de la coordinación de los esfuerzos de los individuos y grupos que la forman, la comunicación es un proceso de gran importancia.

En general, se pueden atribuir 4 funciones principales a la comunicación:

1. De información: la información facilita la toma de decisiones.
2. Motivación: se corresponde con todas las formas verbales y no verbales de comunicación que tiene por objetivo estimular el rendimiento
3. De control: hace referencia a las formas de comunicación que tienen por objetivo determinar claramente las tareas, roles, objetivos, responsabilidades y autoridad
4. Expresión de emociones: permite a los empleados comunicar sus sentimientos, positivos y negativos

¿Por qué es importante la comunicación?

La comunicación es la más básica y vital necesidad de los seres humanos, después de la supervivencia. La comunicación es una condición *sine qua non* de la existencia humana.

En una organización, la comunicación es también un factor esencial, permite mantener unidas las partes que la conforman. Pero, no solo es un elemento fundamental en el funcionamiento interno, sino que también es vital en el intercambio de información con su entorno.

Proporciona un marco adecuado para tomar y llevar a cabo las decisiones, para obtener y transmitir información así como para modificar los objetivos y exigencias de la organización para adecuarse a un entorno cambiante.

Resulta sorprendente la cantidad de información que se pierde diariamente debido a la falta o a los errores de comunicación. Es frecuente el pensamiento de que la comunicación es algo natural y espontáneo, por lo que no es necesario ocuparse y dedicarle tiempo ni esfuerzo. Por ello, la regla, que no es la excepción, es que las empresas no cuenten con mecanismos específicos para resolver problemas ligados a la comunicación, ni que se considere la comunicación como una herramienta de gestión.

Si no se presta la debida atención al proceso de comunicación en su empresa, se pueden presentar los siguientes síntomas:

- Falta de identificación del trabajador con la organización, que dará lugar a una pérdida de motivación y participación del empleado.

- Falta de especificación de funciones y cometidos, lo que distorsiona las relaciones entre distintos departamentos y unidades, causando conflictos y fomentando la denominada “patología funcional”.
- Desconocimiento de los avances tecnológicos, una de cuyas consecuencias directas es el desaprovechamiento del potencial humano de la empresa que, paulatinamente, se va quedando técnicamente atrasada, fenómeno que termina repercutiendo en la calidad de los procesos.
- Creación de un sistema de comunicación informal que distorsiona la realidad de los hechos, en vez de informar, debido a las carencias de la estructura formal.

Funciones de la comunicación

La comunicación sirve a 4 funciones principales dentro de un grupo u organización:

- El control
- La motivación
- La expresión emocional
- La información

La comunicación actúa para controlar el comportamiento individual de diversas maneras. La organización tienen jerarquías de autoridad y guías formales a las cuales deben atenderse los empleados. Por ejemplo, cuando se les pide a los subordinados que comuniquen primero a su jefe inmediato cualquier irregularidad relacionada con el trabajo, con el propósito de seguir la descripción de su puesto o de cumplir con las políticas de la compañía, la comunicación funge como una función de control. Pero la comunicación informal también controla el comportamiento. Cuando los grupos de trabajo molestan o acosan a unos miembros que producen más que los demás (y hacen que el resto del grupo se vea mal), informalmente se lo comunican y controlan su comportamiento.

La comunicación favorece la motivación al aclarar a los empleados lo que se ha hecho, si se están desempeñando bien y lo que puede hacerse para mejorar el rendimiento, si es que está por debajo del promedio. El establecimiento de metas específicas, la retroalimentación sobre el progreso hacia las metas y el reforzamiento de un comportamiento deseado estimula motivación y requiere de la comunicación.

Para muchos empleados, su grupo de trabajo es la fuente principal de interacción social. La comunicación que tiene lugar dentro del grupo es el mecanismo fundamental por el cual los miembros muestran sus frustraciones y su satisfacción. La comunicación, por tanto, proporciona un alivio a la expresión emocional de los sentimientos y el cumplimiento de las necesidades sociales.

La función final que la comunicación desarrolla se relaciona con su papel de facilitado de la toma de decisiones. Proporciona la información que los individuos necesitan para tomar decisiones al transmitir la información para identificar y evaluar las opciones alternativas.

Ninguna de estas cuatro funciones debería considerarse más importante que las otras. Para que los grupos se desempeñen eficazmente, necesitan mantener alguna forma de control sobre los miembros, estimular el rendimiento, proporcionar un medio de expresión emocional y tomar las decisiones. Casi en todas las interacciones de comunicación dentro de un grupo u organización se desarrolla una o más de estas cuatro funciones.

Barreras a la comunicación

Surgen múltiples obstáculos a la hora de comunicarnos; las principales barreras para una comunicación eficaz son:

- **Marco de referencia:** desde la infancia vamos acumulando experiencias que contribuyen a formar nuestra manera de comprender la realidad y reaccionar ante los eventos. Por tanto, elaboramos un marco de referencia que constituye uno de los aspectos más importantes de nuestra personalidad. Cada individuo posee un marco de referencia único, y tiende a emitir y a interpretar los mensajes en función de los parámetros que lo caracterizan.

- **La Escucha selectiva:** Muy relacionada con el marco de referencia. Las personas tenemos tendencia a percibir y a escuchar lo que queremos percibir y escuchar. Toda información que sea disonante que no corresponda con nuestras expectativas o creencias tiende a ser rechazada.

- **Filtro de información:** La filtración de la información consiste en manipular la información de manera que el receptor la reciba de forma positiva. Se produce tanto en las filtraciones ascendentes como en las descendentes. El principal determinante del filtrado es el número de niveles jerárquicos con que cuenta una información; a mayor número de niveles, mayores posibilidades de que la información sufra más filtraciones.

- **Problemas semánticos:** “El significado de las palabras no está en las palabras, está en nosotros”. Las palabras no son más que símbolos que representan ideas y conceptos, y por tanto, debemos procurar que las palabras signifiquen lo que realmente queremos decir. Sin embargo, a veces, ocurre lo contrario.

Es por tanto, muy importante, que se empleen términos simples, claros y precisos para que todo el mundo los pueda comprender.

- La posición jerárquica del emisor: La posición jerárquica juega un papel importante en la recepción del mensaje. En general, cuanto mayor sea la posición jerárquica del emisor, mayor credibilidad tendrá para el receptor.
- La cantidad de información: Generalmente, por falta de tiempo, no nos paramos a consultar todas las informaciones que nos llegan. Así, el emisor debe seleccionar, previamente a su difusión, las informaciones más necesarias y evitar incluir las inútiles. El emisor debe enfocar el mensaje desde el punto de vista del receptor.
- La retroalimentación: Está presente en diferentes niveles de la comunicación. Es esencial, pero a veces se omite.

Programas de comunicación

Las empresas elaboran diversos programas de comunicación para responder las necesidades de la organización y de los empleados:

- Los medios utilizados para transmitir la información: Se puede transmitir de forma verbal o escrita, a través de reuniones, notas de servicio, revistas internas, intranet, folletos, boletines, etc.
- Los medios utilizados para asegurar el control y clarificar las responsabilidades: Las empresas controlan las actividades de sus miembros con el fin de asegurarse que éstos actúan en función de las metas, objetivos y características de la empresa. El organigrama y las definiciones de las tareas constituyen dos medios de comunicación que dan idea de las responsabilidades de cada trabajador.
- Los medios utilizados para permitir a los miembros expresarse, como los programas de consulta, el sistema de representación de los trabajadores, reuniones con los trabajadores, entrevistas informales, política de puertas abiertas, las encuestas de opinión.

Todo medio de comunicación cumple una función de información. La comunicación puede servir además como agente motivador, los programas de comunicación, cumplen además otras funciones:

- Comprender los problemas de los empleados y responder de forma constructiva
- Crear un clima donde los empleados pueden exponer sus quejas y sugerencias a la alta dirección

- Evitar que no sólo las buenas noticias sean transmitidas a la dirección: los supervisores de niveles jerárquicos inferiores tienden a filtrar la información y a transmitir sólo las buenas
- Permitir que los empleados conozcan las informaciones sobre temas de crecimiento y problemas de la empresa
- Hacer que los supervisores presten una atención especial a las relaciones humanas
- Evitar que los problemas de los empleados no repercutan sobre su productividad

¿Cómo puedo mejorar mi habilidad comunicativa?

A la hora de comunicarnos, las personas podemos adoptar 3 estilos: pasivo, agresivo y asertivo.

El **estilo pasivo** se caracteriza por un comportamiento tímido, inhibido, sumiso y evitador de conflictos, donde la persona trata de ignorar sus propias necesidades y sentimientos para satisfacer los de los demás.

El **estilo agresivo** es el opuesto al pasivo, su conducta presenta los rasgos de dominante, enérgica, centrada en sí misma, autoexpresiva sin tener en cuenta los sentimientos o derechos de los demás, aprovechándose de ellos.

Para mejorar la capacidad comunicativa se debe desarrollar el estilo asertivo. Hay que tener en cuenta las siguientes claves:

1. Expresar lo que se siente con una frase que empiece en primera persona
2. No minusvalorarse y no minusvalorar a los demás
3. No ser ambiguo y no difuminar los mensajes con muletillas
4. Ser específico al hacer críticas y al dar información a otros sobre el resultado de su esfuerzo
5. Utilizar un lenguaje neutro, no explosivo
6. Ser colaborador, abierto y receptivo hacia los demás
7. Ponga en común inmediatamente lo que se está sintiendo si se producen situaciones conflictivas
8. Asegurarse de que la comunicación no verbal sea congruente con las propias palabras

4.3. TRANSFORMAR GRUPOS EN EQUIPOS

Es frecuente la utilización indistinta de los términos grupo y equipo de trabajo, y sin embargo, hacen referencia a dos conceptos bien distinguidos.

Grupos de trabajo

Los motivos más corrientes por los que un individuo desea pertenecer a un grupo suelen estar relacionados con las necesidades de seguridad, de pertenencia social y de compromiso en las tareas comunes.

Generalmente, al noción de grupo se encuentra ligada a la idea de realización de una tarea o a la interacción social.

Equipos de trabajo

Un equipo de trabajo es un grupo de personas con una misión u objetivo común, cuyas habilidades se complementan entre sí, trabajando coordinadamente, con la participación de todos sus miembros para la consecución de una serie de objetivos comunes, de los que son responsables. Destacar que sus miembros son interdependientes en sus tareas.

Transformar grupos en equipos de trabajo

Bajo la expresión “equipo de trabajo” se acostumbra a englobar formas de colaboración que abarcan un espectro muy amplio. En principio, lo que se puede señalar es que un conjunto de personas trabajando, es un grupo de personas, y no un equipo de trabajo.

La diferencia entre grupo y equipo de trabajo es:

Un grupo de trabajo es aquel que interactúa principalmente para compartir información y tomar decisiones, a fin de ayudar a cada miembro a desarrollarse dentro de su área de responsabilidad. Los grupos de trabajo no tienen ni la necesidad ni la oportunidad de desempeñarse en un trabajo colectivo que requiera de un esfuerzo continuo. De esta forma, su desempeño es simplemente la suma de la contribución individual de cada miembro; no existe una sinergia positiva que pueda crear un nivel global de desempeño mayor que la suma total de los miembros.

Un equipo de trabajo genera una sinergia positiva por medio de un esfuerzo coordinado. Sus esfuerzos individuales dan como resultado un nivel de desempeño mayor que la suma total de los individuos.

Las ventajas que encontramos en los equipos de trabajo son las siguientes:

- Mayor **motivación** de los empleados: de los equipos de trabajo destaca el involucramiento del empleado. Hace que los puestos sean más interesantes y ayudan al trabajador a satisfacer sus necesidades sociales. Se fomenta la búsqueda de mejores ideas y aumenta el compromiso para llevarlas a la práctica.
- Elevados niveles de **productividad**: los equipos tienen la ventaja de una mutua regeneración. La contribución de cada uno de sus miembros es analizada por el resto. Usando los recursos disponibles, constantemente se mejora la forma de acometer las tareas, lográndose una mayor calidad y un aumento de productividad. Los equipos tienen el potencial de crear una sinergia positiva, lo que se traduce en niveles más altos de productividad.
- Mayor **satisfacción** del empleado: Los empleados tienen necesidades de afiliación, y trabajar en equipos puede ayudar a satisfacer esta necesidad, incrementando las interacciones de los trabajadores y creando unión entre los miembros del equipo.
- **Compromiso común** con las metas: los equipos estimulan a los individuos para que se identifiquen con el proyecto a desarrollar. El proceso de desarrollar un propósito común, su compromiso con dicho propósito y el acuerdo de metas específicas, dan como resultado un alto compromiso con las metas del equipo.
- Mejor **comunicación**: los equipos autogestionados crean dependencias interpersonales que exigen que los miembros interactúen mucho más que cuando trabajan solos en sus puestos. De manera similar, los equipos transfuncionales crean dependencias interfuncionales e incrementan la comunicación en toda la organización.
- **Mejores habilidades** para el puesto: el establecimiento de los equipos casi siempre conlleva una mejor capacitación en cada puesto. A través de esta capacitación, los empleados fortalecen sus habilidades técnicas, de toma de decisiones e interpersonales. Facilita la capacidad en las metodologías y técnicas para la mejora de la calidad y la productividad.
- **Flexibilidad organizativa**: los equipos se enfocan más a procesos que a funciones. Estimulan la polivalencia y la adquisición de habilidades, aumentando así la flexibilidad organizativa. Se puede reorganizar el trabajo y a los trabajadores asignados según la demanda de trabajo. También se promueve la retroalimentación y soporte entre personas que manejan distintas disciplinas.
- Establecimiento de reglas y **normas** claras de **comportamiento**: Todos los equipos verdaderos desarrollan reglas de conducta que les ayudan a conseguir sus propósitos y resolver rápidamente los posibles conflictos.

Entonces, ¿cómo transformamos grupos en equipos de trabajo?

No cabe duda que los equipos de trabajo son considerados imprescindibles para generar nuevas ideas y mejores soluciones. Sin embargo, algunas organizaciones que han intentado implantar los equipos como forma de trabajo, están comenzando a desilusionarse porque no están consiguiendo los efectos esperados.

Una de las razones del fracaso de muchas iniciativas en las empresas, es implantar algo sin tener en cuenta que es factible que genere rechazo por diferencias culturales, y por tanto, sin prever las acciones necesarias tendentes a reducir el nivel de rechazo.

Crear un proceso de transformación cultural acerca del trabajo en equipo es algo que no puede ocurrir de la noche a la mañana, se necesita crear una plataforma fuerte de concepciones, conocimientos y modelos que permitan crear conocimiento constante; se requiere de la promoción de cambios de actitud de las personas y se hace imprescindible el trabajo constante en el desarrollo de habilidades de los miembros del equipo.

Los procesos de trabajo en equipo no pueden concebirse sólo con una visión de herramientas y técnicas. La visión del proceso debe contemplarse como un instrumento para el desarrollo de una cultura participativa dentro de la organización y con la posibilidad de mejora sostenida tanto para los equipos de trabajo como para las personas.

La realidad es que el trabajo en equipo requiere de una visión más amplia que involucre otras dimensiones constituidas por las normas, valores y hábitos de las personas que determinan la cultura de la organización.

La cultura de trabajo en equipo es entonces el resultado de una serie de procesos de aprendizaje, cambio y formación estructurados en un modelo de desarrollo humano. La cultura en los equipos proporciona sentido, dirección e impulso; es quien permite la unidad del grupo. Incluye normas, precedentes, prácticas y valores.

La cultura de trabajar en equipo debe implantarse en toda la organización y debe empezar por las esferas más altas.

Pasos a seguir para la formación de un equipo

1. La carta constitucional: un elemento crítico en el establecimiento de un equipo es el desarrollo y aceptación de la carta constitucional del equipo. Es el documento que recoge la visión del equipo, funcionamiento, objetivos, horario y expectativas. Las cartas pueden ser desarrolladas por la dirección y presentarse a los equipos o los equipos pueden crear sus propias cartas y presentarlas posteriormente a la dirección. En la carta debe exponerse claramente la razón por la que el equipo se está formando, debiendo ser consecuente con la visión y misión de la organización.
2. Metas: La meta de un equipo es un estado futuro deseado por los miembros y ello les motiva a trabajar para conseguirlo. Los miembros del equipo comparten un mismo ideal a conseguir y enfocan sus esfuerzos en su consecución. Cuando se establecen metas, se debe procurar que metas personales y del equipo no sean contrarias entre sí. El grado en que puedan alcanzar y satisfacer ambas metas, determinará el éxito del equipo. Las metas realizan varias funciones y deben ser claras, alcanzables y con un sistema para poder alcanzarlas.

La función más importante que cumple es que dirige y motiva al equipo; sin una meta común, cada miembro intentará lograr metas individuales para cumplir una necesidad de satisfacción personal. Además, las metas proporcionan una dirección al equipo.

En los equipos con metas existe: Ambiente relajado, seguridad laboral, alta cooperación, confianza interpersonal, moral alta, interdependencia y buenas relaciones con la dirección.

3. Selección y tamaño: la experiencia dicta que los mejores equipos de trabajo suelen ser relativamente pequeños, menos de 10 trabajadores; cuando supera dicho número, el trabajo se resiente tanto en calidad como en cantidad. Otra cuestión importante a la hora de decidir formar un equipo de trabajo es determinar quiénes van a formar parte de éste.
4. Capacitación y aprendizaje: la fase de constitución del equipo se completa con acciones específicas de formación de sus miembros. Tradicionalmente se ha apreciado y premiado los logros individuales, y no es fácil abandonar viejos hábitos y costumbres. El aprendizaje en equipo es un proceso tendente a desarrollar la capacidad de un equipo para lograr los resultados que sus miembros desean. A través del aprendizaje en equipo se intenta concienciar y preparar a los miembros de la necesidad de pensar agudamente sobre problemas complejos y la necesidad de una acción innovadora y coordinada.

Potenciales conflictos en los equipos de trabajo

La principal ventaja que un equipo de trabajo tiene sobre el trabajo individual es su diversidad de recursos, conocimientos e ideas. Sin embargo, dicha diversidad también puede generar conflictos: reunir a varias personas con distinta personalidad, experiencias y opiniones puede afectar la consecución de una meta común.

Los problemas surgen de las diferencias en términos sociales, de poder, valores y actitudes de los integrantes del equipo.

A menudo es difícil definir las fuentes del conflicto, aunque podemos encontrar 3 fuentes potenciales de conflictos: comunicación, factores estructurales y factores personales.

- Las barreras de comunicación constituyen uno de los factores más importantes y pueden ser la mayor fuente de errores. Las barreras a la comunicación incluyen una falta de habilidad para escuchar, no compartir toda la información, diferencias en la interpretación y percepción e ignorar señales no verbales.
- Los factores estructurales incluyen el tamaño de la organización, el índice de rotación, los niveles de participación, los sistemas de recompensas y el grado de interdependencia entre los empleados.
- Los factores personales incluyen aspectos como la autoestima de individuo, metas personales, valores y necesidades.

Conflicto negativo

El conflicto es negativo cuando las personas han alcanzado un punto en el que se sienten derrotadas y se genera un clima de sospecha y desconfianza. El conflicto negativo puede destruir un equipo y generalmente es debido a una pobre planificación.

Los problemas más comunes que suelen surgir en los equipos de trabajo son:

- Dificultad para alcanzar acuerdos: cómo alcanzar acuerdos y comprometerse para su cumplimiento es una ardua tarea para la mayoría de los equipos.
- Problemas de comunicación: No importa lo cuidadosamente que cumpla un equipo sus reglas y procedimientos si fallan sus canales de comunicación, pues su coordinación dependerá de la eficacia de éstos. Si las personas tienen dificultad para comunicarse entre sí, tendrán problemas para exponer sugerencias y ello puede dar lugar a malas interpretaciones.
- Rígida estructura en el funcionamiento de equipos: si el líder controla de forma hermética las reuniones, solo se discutirán un par de opiniones y los individuos no se sentirán libres para hacer sugerencias. Las personas pueden sufrir una falta de motivación unida a un sentimiento de no ser responsables de las decisiones.
- Responsabilidades y roles inciertos: si no se delimita qué rol desempeña cada miembro dentro del equipo, éstos no sabrán que se espera de ellos y la responsabilidad que deben asumir.
- Carácter de los miembros: la fuerte personalidad de un miembro del equipo puede afectar seriamente al desarrollo de una línea de pensamiento del resto. Las reuniones se pueden transformar en monólogos. En el lado opuesto, también encontramos en todo equipo a un miembro que permanece callado, no participa ni aporta sugerencias. Este miembro constituye un recurso infrautilizado dentro del equipo.
- Falta de confianza, apoyo y respeto: desarrollar la confianza entre las personas es a la vez difícil y esencial para que un equipo tenga un alto rendimiento. Si existe esa confianza y apoyo, se podrá conseguir el éxito; toda crítica que se haga debe ser necesariamente neutra y enfocada a sacar beneficios de la sugerencia.

Conflictos positivo

El conflicto, a menudo se ve como algo que los equipos deben evitar, sin embargo, el enfrentamiento en los equipos de trabajo no es necesariamente destructivo. El conflicto permite detectar problemas importantes y generar nuevas ideas y vías de solución. Además, tiene una serie de beneficios:

- Optimiza la solución del equipo: El conflicto puede ayudar a generar mejores respuestas porque obliga al equipo a confrontar los posibles defectos de una solución potencial.

- **Productividad:** Puede reducir el tiempo empleado en decisiones que no son eficaces.
- **Cambio orgánico:** El conflicto ayuda a identificar problemas potenciales que son el resultado de procedimientos, responsabilidades etc. Se genera la oportunidad de cambiarlos con el fin de obtener un mejor funcionamiento.
- **Conocimiento:** Permite a los individuos aprender más sobre su estilo personal de conflicto. Es una oportunidad para conocer cómo afecta al resto, y aprender a cómo anticiparse y resolver futuras situaciones de conflicto.
- **Desarrollo personal:** Enseña a las personas qué estilos de conflictos son apropiados en las diferentes situaciones.
- **Madurez psicológica:** Ayuda a que los individuos valoren y consideren las perspectivas ajenas.
- **Moral:** permite a los miembros del equipo dar salida a sus emociones, descargar la tensión y reducirla. Enfrentando juntos un problema, tienen la oportunidad de interactuar y de solucionar el problema conjuntamente.

4.4.- Construir COMPROMISO

En momentos de incertidumbre se requiere estar más cerca de las personas, aunar esfuerzos y que cualquier gramo de talento se ponga al servicio de la empresa. Y en este escenario, el compromiso es un actor protagonista.

1. El compromiso es recíproco: La palabra compromiso surgió en la Roma Clásica para expresar un acuerdo cuando existía un litigio. Las partes involucradas debían depositar una fianza que perdían en el caso de no cumplir el trato. Así pues, compromiso significa “acuerdo entre ambas partes”. Es decir, éste no se entiende si no es recíproco y bidireccional.

2. Dar lo mejor de uno mismo y no pensar en otro: El compromiso es una decisión personal que tiene dos efectos fundamentales en la empresa y en la vida privada: Dar lo mejor de uno mismo, esforzarse más de lo acordado y no pensar en cambiar de organización.

3. Da resultados: Lo demostró Corporate Executive Board. La gente altamente comprometida se esfuerza un 57% más, consigue un 20% más de resultados y es un 87% menos propensa a dejar la compañía, en relación a empleados de menores niveles de compromiso.

4. Nace de la libertad. Los índices de rotación han descendido, ¿existe más compromiso? No, sólo hay menos posibilidades de cambio y se incrementa el miedo a no llegar a fin de mes. Aunque las personas estén en la empresa, no significa que sus cabezas les acompañen. El compromiso no es deber, nace de una decisión tomada en libertad y así ha de gestionarse.

5. El ingrediente más potente, el emocional. Hace varias décadas se identificaron dos tipos de compromisos: el racional y el emocional. Investigaciones recientes han demostrado que la rotación está relacionada con el compromiso racional. Sin embargo, el deseo de aportar y de comenzar a buscar otro empleo se vincula con las emociones. Cuando uno no está a gusto, abandona el barco, mental o físicamente.

6. Se construye. No se compra ni se fabrica en un día. Requiere tiempo construirlo y, sin embargo, es muy fácil perderlo. ¿Motivo? El compromiso se apoya en la confianza y ésta es como un vaso de cristal. Una vez roto, cuesta mucho volver a recomponerlo sin dejar cicatrices.

7. Se gestiona en las distancias cortas. Los responsables de equipos tienen la llave para gestionar el compromiso. En ocasiones las personas no se van de sus empresas sino de sus jefes, en especial, en países de cultura latina donde el impacto del ambiente de trabajo es muy relevante. En las grandes firmas, los mensajes de la central no son los que generan compromiso. Este se refuerza en el día a día, en la relación con los compañeros, con el jefe o con las funciones que uno desempeña. Es, en definitiva, una cuestión de distancias cortas.

8. No es eterno. Los valores han cambiado y la inmediatez ha ganado protagonismo. La consultora McKinsey dice que la media de cambios a lo largo de una vida laboral en 1990 era de dos; en 2010 se prevén diez. El reto está en que, mientras dure la relación profesional, sea lo más comprometida posible.

9. El primer paso, la empresa. Si queremos que los empleados se comprometan, tienen que empezar a hacerlo los directivos. No se puede pedir un comportamiento si no se está llevando a cabo por quien representa el poder formal de la empresa.

10. Y sin olvidar la coherencia. La frase de “nuestro principal activo son las personas” se da de bruces con políticas que suceden en muchos equipos. Sin coherencia, ni hay confianza ni compromiso. Como diría Molière, “todos los hombres se parecen por sus palabras; sólo las obras evidencian que no son iguales”. En este caso, son las obras, que no las buenas voluntades, las que ayudan a construir compromiso.

Personalmente, he llegado a la conclusión que el compromiso puede ser de tres tipos fundamentalmente:

- **Compromiso con el equipo.** Es algo que se ve mucho en los equipos deportivos, como cuando dijo Pepu que la selección española salió a ganar el Mundial de Baloncesto en Japón por su amigo Gasol cuando éste se había lesionado. También se observa en las oficinas cuando uno se siente comprometido con las personas con las que trabaja.
- **Compromiso con lo que se hace.** En otras ocasiones, el compromiso es con la tarea porque disfruta mucho haciendo lo que hace: Un proyecto o una función determinada.
- **Compromiso con el proyecto:** A veces, el compromiso es por algo más allá. Es lo que se llama motivación trascendente. En este caso se ve cuando una persona monta un proyecto por ayudar o crear un servicio a terceros; porque se preocupa de cambiar un paradigma, como ocurre con los visionarios o porque se quiere contribuir a causas más amplias, como al medio ambiente. Está también muy relacionado con la vocación, como ocurre con los médicos o los profesores.

5.- Elementos diferenciales en la dirección de personas: la marca de empleador.

Podríamos tener en cada empresa tantos prescriptores como personas trabajan en ella. Y esto se consigue siempre que las personas que trabaja en ella lo hacen de forma satisfactoria porque conocen y valoran que en su empresa LAS PERSONAS van en primer lugar.

No se trata de hacer establecer políticas muy diferenciales, se trata de dar a conocer lo que se hace, de comunicarlo a tiempo y de forma eficaz, de que se note que las personas nos importan, de que se evidencie que pensamos en ellos porque lo hacemos muchas veces realmente y que en las políticas y estrategias, las personas están siempre presentes.

¿Queremos empleados satisfactorios o también satisfechos?

Piense en los principales procesos de gestión y dirección que atañen a las personas de forma directa:

- En las selecciones de personas internas o externas
- En los Planes de formación u ofertas formativas
- En la comunicación de decisiones, de cambios o de incidencias
- En la forma de establecer, cambiar o revisar condiciones retributivas.
- En la forma de acometer despidos.
- En la forma de hacer participar a las personas
- En el seguimiento de los resultados de su gente
- En las ventajas sociales que poseen las personas de su empresa

Debe reflexionar si en cada uno de esos procesos, en los que las personas son las primeras afectadas, LAS PERSONAS están en primer lugar. Es decir, si reconoce su valor como activo esencial. Si además de reconocerlo, evidencia que lo conoce y si además de evidenciarlo lo hace de forma constante y adecuada.

Generar imagen de marca como empleador significa integrar estrategias e iniciativas para conseguir que su identidad corporativa, a través de los atributos asociados a la misma, sea percibida como atractiva para los empleados actuales y potenciales.

LECTURAS RECOMENDADAS

¡A MANDAR!

- ¿Por qué es necesario hacer eso, jefe?
- Y a ti ¿qué te importa?, simplemente hazlo.

La disciplina es probablemente la voluntad y capacidad de cumplir órdenes, pero si el que recibe las órdenes no conoce y comprende la finalidad de las mismas ¿podrá añadir valor a la ejecución?

¿O tendrá miedo de emprender algo creativo por no ir en contra de directrices cuya finalidad desconoce; confundirá el cómo con el qué y carecerá de adaptabilidad cuando ocurra cualquier imprevisto?.

El Mariscal Lyautey afirmaba que cuando oía los taconazos de los soldados rindiendo armas con esmerada disciplina, también veía cerrarse sus cerebros.

La verdadera disciplina es la capacidad de usar su mente, su creatividad y experiencia para vencer las dificultades que se interponen en la ejecución de las órdenes. Es la libertad de actuar a su manera para conseguir el objetivo.

Limitar las directrices a la descripción de tareas termina impidiendo la capacidad de la organización de crear y adaptarse a las situaciones, transforma a los colaboradores en una suerte de robots y al final condena al jefe a sólo hacer reproches a su tropa.

CARTA DE UN EMPRESARIO A LOS REYES MAGOS

“Queridos Reyes Magos,

Me he portado muy bien. He hecho todo el trabajo que me tocaba en la oficina, también el de algunos colegas y de varios de mis colaboradores. He obedecido escrupulosamente a las órdenes que venían de arriba sin alejarme ni jota del camino marcado, ni he permitido que lo hiciesen mis empleados. He castigado a cualquiera que no cumpliera con la norma y llamado la atención sobre cualquier trabajo imperfecto. He perdido mucho tiempo intentando que el personal llegara puntual y, si es cierto que no lo he conseguido, por lo menos no he reparado ante ningún esfuerzo. Pero los resultados no han acompañado tanto trabajo y mi departamento no da lo que se esperaba de él. Por tanto, he venido a pedirlos con esta carta éxito para mí, como recompensa a mi dedicación, y carbón para mis empleados que no han sabido funcionar.”

Melchor miró perplejamente la carta que tenía entre sus dedos, y cogió una pluma para escribir la respuesta.

“Antes de decidir a quién va el carbón, y a quien los regalos, debieras reflexionar sobre lo siguiente. Si haces el trabajo de los demás, les privas de la motivación que les proporcionaría los logros personales; si piensas y actúas por ellos, les haces dependientes y limitas tu organización a lo que cabe en tu propia cabeza; si les impides ser creativos, les empobreces a ellos y a tu empresa; en lugar de castigar los defectos, debieras plantearte recompensar todo lo que hacen bien, porque todo lo que se refuerza se multiplica; si controlas la hora de llegada de tus empleados, ellos controlarán la hora de salida y jamás se sentirán identificados con lo que hacen; pero sobre todo, te has imaginado que tú puedes tener éxito a la vez que ellos fracasan, y esto es imposible, porque tu éxito sólo pasa por el de ellos.”

Sin embargo, hemos decidido hacerte un gran regalo, que sólo consiguen los mejores. Aunque tendrás que merecerlo, día tras día. Es una planta que tendrás que regar, haga frío o calor, sol o lluvia, cuidarla y quitar las hojas muertas que terminarían por ahogarla. Si la descuidas, morirá. Deberás recordar que es una planta que sólo florece si regalas sus flores, porque si te las quieres quedar para ti solo, se marchitará. Todas las mañanas arranca una flor y ponla en el ojal de tu chaqueta, y ofrece otra flor a cada una de las personas que trabajan contigo. Verás que cuantas más ofrezcas, más florecerá tu planta.

Si eres capaz de cuidar de esta planta, te garantizo que tendrás éxito en lo que emprendas.

Esta planta se llama Confianza.

UN REGALO DE REYES

Menudo regalo de Reyes le han hecho a Miguelito: un coche eléctrico. Que puede sentarse dentro. Funciona con baterías, tiene volante y dos pedales: avanzar y frenar.

Nada más desempaquetarlo, Miguelito se sentó al volante e intentó dar una vuelta, pero se puso a lloriquear porque el coche no se movía.

- Está echado el freno de mano, no podrá avanzar. Además no tiene baterías, habrá que cargarlas primero. Y esto necesita tiempo, no es inmediato. Mañana irás a darte una vuelta.

A Miguelito le costó mucho entender porque tenía que esperar antes de ver cumplido sus deseos, pero aunque le desesperaba, no tuvo más remedio que esperar.

A la mañana siguiente, era el primer levantado de la casa, las baterías estaban cargadas a tope. Se sentó en el coche pero este no arrancó. Se precipitó para despertar a sus padres y con palabras entrecortadas por el nerviosismo del que ve que sus expectativas no se cumplen, explicó el asunto y no descansó hasta que se levantara su padre.

- Pero mira, Miguelito, estás pisando el pedal equivocado, el de avanzar es el otro.

El coche empezó a moverse, pero muy despacio. Miguelito consiguió recorrer parte del salón pero las baterías ya no daban para más. El coche temblaba y avanzaba cada vez más despacio. Miguelito se desesperaba, con la impaciencia de su inexperta juventud:

- ¡Me habías prometido que hoy el coche andaría, y casi no lo hace!

Miguelito salió del coche enfadadito.

- Pero mira, le dijo su padre, el freno de mano está echado, no puede avanzar así.
- ¿Pero si cargamos las pilas anoche! Vale, lo quito. ¿Y ahora qué? (seguía de pié al lado del coche).
- Si no subes al coche para hacerle avanzar, no lo hará. Solo avanza cuando el piloto está al volante para dirigirlo. El piloto es parte del coche.
- Vale, ya he subido, estoy empujando el pedal de avanzar, ¿por qué va tan despacio, papá?
- Agotaste las baterías mientras intentabas moverlo con los frenos puestos. Las baterías no son eternas, cuando no se gastan correctamente, se desgastan, y hay que volver a cargarlas.
- ¿Pues, menudo coche me han traído los Reyes, que no hay quién lo mueva!

Algunas connotaciones importantes

La historia de Miguelito podría ser la de Frederick Herzberg, pero en su defecto ilustra la gran aportación que hizo a la teoría de la motivación en el trabajo.

Herzberg dejó claro que lo que motiva al trabajador no es el contrario de lo que le desmotiva. Motivadores y desmotivadores no son una misma causa con dos valores opuestos sino dos causas completamente diferentes y no basta con actuar en un frente, sino en dos.

Los motivadores son como las baterías del coche de Miguelito, son lo que generan el movimiento. Y los desmotivadores son como los frenos: cuando están echados, los motivadores no producen efecto.

Lo que motiva al trabajador, es el trabajo en sí, y lo que le desmotiva, son las condiciones en que lo hace. A estas condiciones, Herzberg llamó factores higiénicos.

Herzberg determinó que los principales motivadores son los logros. Cuando un trabajador consigue un objetivo ambicioso pero realizable, se siente motivado. Pero claro, aun es necesario que tenga objetivos claros y aceptados. Una imposición ajena no constituye un objetivo motivador.

También motiva el reconocimiento que el trabajador consigue gracias a sus logros. Aun hay demasiados empresarios, o jefes, que consideran que hacer bien el trabajo es lo normal, y hacerlo mal lo destacable. Por lo que nunca reconocen los méritos y siempre los defectos. No pretendo discutir ahora si tienen o no tienen razón en su concepción, pero sí aclarar que esto no motiva.

Conozco a varios empresarios que, salvando las diferencias, se comportan como Miguelito. Pintan los despachos, ponen flores, gastan mucho dinero en cambiar los coches de función de los vendedores, o vuelven una vez más a subir los sueldos (los altos, claros, los de aquellas personas que consideran *importantes*). Y se quedan extrañados de que, pasado el primer mes, los colaboradores siguen sin estar motivados. Les produce la misma frustración que a Miguelito con su coche frenado. Y cómo él pretende mover al equipo quedándose de pie, fuera del mismo.

Pero confiar en la gente, delegar responsabilidades, reconocer públicamente los esfuerzos de los colaboradores, darles la oportunidad de mejorar como persona gracias a la formación y a un trabajo de mayor nivel, informarles con sinceridad de los proyectos y ambiciones de la empresa, esto parece mucho más difícil y costoso.

- ¿Pero si lo hemos intentado! me han comentado algunos, y no ha servido de nada.

Bueno, no se cargan las baterías en una semana. Y aun así, ¿qué tal los frenos ergonómicos? ¿Los ha soltado ya?

Adiós Señor Taylor

A mediados del siglo pasado, el XX ya, después de las turbulencias económicas provocadas por las guerras, la principal preocupación de las empresas era producir más para atender una demanda dispuesta a absorberlo todo.

Cuando se saturaron las demandas principales y los empresarios descubrieron los stocks, inventaron el papel del vendedor, activo y agresivo, capaz de vaciar las naves en tres vueltas de lengua.

Pero el consumidor descubrió el poder que le otorgaba su derecho a elegir entre una plétora de ofertas competitivas y los especialistas en marketing (la ciencia de los intercambios satisfactorios con el mercado), dominaron en las organizaciones.

Los financieros también tuvieron su época dorada, porque financiar el crecimiento y gestionar los beneficios es cosa de especialistas y algunos sacaban más dinero de la gestión del dinero que de las propias ventas.

Hoy, la mayoría de las empresas controlan con similar eficacia la producción, las finanzas y el comercial.

¿Dónde entonces radica la ventaja competitiva?

En la concepción taylorista, el trabajador era una suerte de robot, cuya satisfacción no se cuestionaba y cuya entrega al trabajo era tanto mayor como era fácil de sustituir.

Hoy, el trabajador es un ciudadano con ingresos multiplicados, un nivel de educación muy superior, una información transparentada por los medios de comunicación, un nivel de protección laboral y social sin precedente y una desarrollada actitud crítica frente a su entorno.

Si como ciudadano el hombre de hoy se hace más responsable, autónomo y exigente, pretende lo mismo en su entorno laboral. Sin embargo en muchos casos, las empresas no han sabido responder a este afán de responsabilidad, autonomía y decisión, sino por un mecanismo de autodefensa enfocado a impedir la emergencia de los nuevos valores, tapando la olla a presión con la ingenua esperanza de así apagar el fuego.

Por tanto, en lugar de aceptar la evolución y la integración de los nuevos valores, los ha negado y ha conseguido acentuar las tensiones.

El trabajador de hoy ya no sólo pretende ganarse la vida; también pretende conseguir satisfacciones psicoafectivas personales así como desarrollar su personalidad.

Se puede, en gran medida, obligar a un trabajador a estar presente en su lugar de trabajo, pero no a ser productivo, ni a ser eficaz. No se le puede obligar a estar interesado en lo que hace, ni a hacerlo bien. Sin embargo, de la calidad del trabajo del personal depende la calidad de producción y de servicio de una empresa. Y es de su capacidad de satisfacer a sus clientes que dependen sus ingresos, presentes y futuros.

La fuente de la ventaja competitiva de las empresas de hoy, y qué decir de mañana, radica en la competitividad de su personal. En el valor añadido de su equipo humano descansa el valor añadido de las empresas.

Debido al efecto de sinergia, un equipo es más que la suma de los individuos, lo que expresamos a veces por $2+2=5$. Pero un equipo no nace de un decretazo, se construye.

Los equipos de trabajo pueden aportar mucho a las empresas, y exigen relativamente poco a cambio, pero lo necesitan de forma imprescindible, como la consideración personal. Si quieres recibir confianza, podríamos decir al jefe, empieza por darla, una y otra vez. Considera a los trabajadores como personas, no como matrículas en la lista de nóminas. Comprende que empresa y trabajadores son mutuamente dependientes, como los miembros y el estómago de la fábula contada por Cícero. Y antes de quejarte de lo que recibes, fíjate en lo que estás dando.

BIENVENIDO MISTER MASLOW

Abraham Maslow tiene en común con el faraón Keops que ambos se han hechos famosos por una pirámide.

Fue Maslow quien reprochó a Freud el haber aprendido la psicología estudiando la mitad enferma de la humanidad.

Pero son sus estudios y teorías sobre la motivación los que provocan mi actual intervención. Recordemos primero lo que es la motivación: un estado emocional que impulsa a una persona a adoptar un comportamiento determinado cuando recibe un impulso o incentivo que satisface una necesidad. Por tanto, no habría motivación sin necesidad por satisfacer.

Entre las más importantes aportaciones de Maslow al estudio de las motivaciones, destacaría las siguientes:

El hombre es un ser global. Si tiene hambre, no es sólo su estómago que protesta, sino todo su ser, y cuando satisface su hambre, es toda su persona que se queda contenta.

Las necesidades están interrelacionadas y cuando una está satisfecha, aparece otra que pide satisfacción.

Las necesidades no pueden expresarse en forma absoluta, sino relativa, es decir que la persona establece una jerarquía de prioridades entre las mismas.

Las prioridades son variables y se modifican con cierta facilidad en función de la situación, del contexto y las satisfacciones anteriores.

El hombre no es un ser totalmente racional: puede reaccionar frente a incentivos de forma (aparentemente) ilógica, sin que sea ningún comportamiento patológico.

Comprendemos entonces que no se puede motivar a la persona por rodajas, como si fuera un salchichón. Si algo lo hace sentir insatisfecho, puede perder la motivación, aunque otra necesidad suya quede satisfecha. Esto implica que si no está a gusto en su equipo de trabajo, no por subirle el sueldo se verá motivado (el primer mes, tal vez).

Tampoco podemos considerar un motivador como definitivo, porque cuando la persona ve una necesidad satisfecha, otra sube en la escala de prioridades y la sustituye.

¿Significa esto que es imposible mantener a un trabajador motivado? Afortunadamente no. Pero no se puede contar ni con motivadores universales, ni con motivadores permanentes, los motivadores son personales y perennes. Por lo tanto para motivar a tus propios trabajadores, primero debes de conocer cuáles son sus necesidades, y aplicar los motivadores en función de cada persona, contando el estado actual de la misma.

Es una de las razones de desconcierto de algunos jefes o empresarios, ver que un colaborador que solicitó algo tan importante que le fue acordado (puede ser un aumento de sueldo, una promoción, unos días de vacaciones, etc.) parece hoy haber perdido el impulso. O bien que en el despacho todos parecen satisfechos por las nuevas ventajas adquiridas menos uno que sigue con la misma desgana.

Visitando la pirámide

La pirámide desarrollada por Maslow tiene dos méritos: proponernos una clasificación de todas las necesidades en sólo cinco categorías, – más fácil ¿no? – y mostrar como estas necesidades viene jerarquizadas, de tal forma que las superiores sólo se intentan satisfacer cuando las inferiores son suficientemente cubiertas.

El primer nivel de la pirámide corresponde a las necesidades básicas relacionadas con las funciones vitales, como alimentarse. Están satisfechas en la gran mayoría de las personas. Pero Abraham apuntó las necesidades adquiridas como muy próximas a las biológicas. En ellas se hallan las necesidades de educación, de comodidad, de higiene, etc. No dudaré en citar como ejemplo la costumbre Española del almuerzo a media mañana. Es una costumbre adquirida que no creo que ninguna empresa podría pensar suprimir sin provocar una fuerte oleada de protestas probablemente graves.

Después vienen las de seguridad y protección. Cuando no se tiene, la búsqueda de seguridad constituye un importante motivo de la conducta de las personas.

En el tercer nivel vienen las de integración social, sentirse aceptado por el grupo.

Después vienen las necesidades de reconocimiento y estima donde cabe independencia, libertad y prestigio.

Coronan la pirámide las necesidades de crecimiento, desarrollo y realización personal.

Un nuevo trabajador

Llega la candidatura de una persona, actualmente desempleada. Es de esperar que su necesidad más imperiosa sea la de encontrar trabajo. Cuanto más tiempo haya estado desempleado, menos se fijará en las condiciones del trabajo, solo por conseguirlo estará ilusionado. Sus necesidades de seguridad son prioritarias.

A continuación intentará integrarse en el grupo de colegas, sentirse aceptado por todos, lo que al principio le parecía secundario. Hará esfuerzos y si se siente rechazado, le molestará. Si la situación persiste, su rendimiento se verá afectado por... ¿pérdida de motivación?

Una vez satisfechas sus necesidades socioafectivas, es de esperar que busque un reconocimiento personal, recibir un buen trato por parte del jefe y adquirir un status.

Si no se siente justamente reconocido, si sus necesidades de status quedan frustradas, no solo más dinero no lo motivará (aunque lo acepte), sino que puede provocarle sentimientos de autocrítica ("me estoy vendiendo") y de agresividad para con quién intente motivarlo de esta manera ("no entienden nada"; "me intentan comprar"; "es que no les importa la gente").

Y más tarde esperará que el trabajo le mejore como persona, aprender, desarrollarse, tener iniciativas e independencia.

A cada nivel de necesidades corresponden diferentes incentivos y en un grupo de trabajadores, no todos estarán en el mismo nivel. La siguiente pregunta sería como identificar el nivel en el cual esta cada uno de los trabajadores. Pienso, que buscar los incentivos puede ser relativamente fácil, aunque lo realmente difícil es identificar en que estatus de la pirámide de Maslow se encuentran.

Motivación o manipulación

Algunos consideran que motivar a otro es una manipulación, y me consta que en casos, tienen razón. Conseguir que otro haga, bien y mucho, lo que queremos que haga y usar incentivos para influir en su conducta podría ser una manipulación.

¿O bien consideramos que hay manipulación si la intención es egoísta y va a perjudicar al otro?
¿Desean los trabajadores ser incentivados, y tener una emoción positiva, o prefieren no serlo?

JEFE: ¿UN ESPECIALISTA EN TÉCNICA O EN PERSONAS?

Afirma el Presidente de una multinacional que el 80 % de los problemas técnicos son problemas humanos. Y se supone que los jefes deben evitar y resolver los problemas, así que podemos lógicamente preguntarnos qué clase de jefes necesitan las organizaciones: técnicos o entrenadores.

La función del jefe - cualquiera que sea la forma en que se le llame: responsable, directivo, líder - es conseguir que sus colaboradores hagan, y aquí radica una de las mayores dificultades. Para dirigir el jefe debe de aceptar dejar de *hacer* para hacer que los demás; abandonar una competencia técnica en general precisa por otra que aparece más borrosa o etérea: la de dirigir a personas.

Es una decisión difícil puesto que todo el mundo tiene sus ideas personales sobre como mandar saber dirigir mientras que lo es mucho menos la pericia en la electrónica de los microprocesadores o los patrones de corte de pantalones. Pasa en la dirección de personas como en el fútbol, todo el mundo se siente entrenador nacional y está dispuesto a criticar al titular, pero a los jugadores es más fácil reconocerles el talento.

Siendo estos jefes técnicos y racionales, comprenden que las capacidades técnicas se pueden medir, y por tanto reconocer, mientras que la calidad del liderazgo resulta más apreciativa y por tanto más criticada. Así que, consciente o inconscientemente, se escudan en lo tangible (su capacidad técnica) cuando su verdadera misión se desarrolla en lo intangible (entrenar a personas para que rindan lo mejor posible).

Por lo que cuando un jefe basa su autoridad en sus capacidades técnicas personales, es porque siente que su liderazgo carece de legitimidad. Al no dominar el arte de entrenador, por lo menos quiere ser el mejor jugador.

Pero en el mismo momento que recurre a su tecnicidad personal para conseguir una ascendencia sobre sus colaboradores, les está dando el mensaje de que ellos no son lo

suficientemente competentes en sus funciones y tareas. Está creando dependencia en sus colaboradores lo que conlleva dos consecuencias perversas:

- el éxito pasa a ser del jefe, no de su departamento, lo que priva a los colaboradores del principal motivador en el trabajo: los logros.
- empobrece las aportaciones del equipo, la creatividad, la iniciativa, porque los colaboradores aprenden que la buena solución, es la del jefe (el famoso "el jefe tiene razón").

El jefe-técnico suele dirigir un grupo poco numeroso, en el que considera a todos como si fuesen otros brazos y manos de su propio cuerpo. Piensa y pide ejecución en los mismos términos que sus propias ideas. El grupo se aparenta a un pequeño comando militar en el que todos obedecen sacrificadamente al sargento. Este tipo de grupo puede conseguir resultados insuperables en misiones puntuales, pero al coste de tensiones afectivas personales y de fuertes limitaciones creativas (las órdenes vienen siempre de arriba). Cuando el número de colaboradores aumenta, las interrelaciones personales producen fenómenos sociales que el jefe-técnico no es capaz de entender ni llevar. Es cuando aparece y se multiplica la ineficacia.

En contrapunto, el jefe-coach es un animador de equipo, que plantea las estrategias y procura que el equipo desarrolle las mejores tácticas para alcanzar los objetivos. Su función es la de un facilitador para que todos puedan rendir lo mejor de ellos mismos, tanto cara a las metas como a la satisfacción socio-afectiva personal.

Si los resultados de un jefe-técnico son a corto plazo, y a corto plazo se ven y se miden, los del jefe-coach son a largo plazo y solo a largo plazo se pueden valorar.

Por eso el jefe-coach necesita una virtud que falta al jefe-técnico: la seguridad en sí mismo que nos proporciona la fuerza psíquica de confiar en el futuro.