

Es un fenómeno bien conocido el que la inmensa mayoría de los individuos, cuando empieza a trabajar en una nueva empresa, lo hace siempre lleno de entusiasmo y energía. Sin embargo, siempre aparece un pequeño porcentaje de personas problemáticas que son descritas como alérgicas al trabajo y que, en realidad, nunca deberían haber sido contratadas.

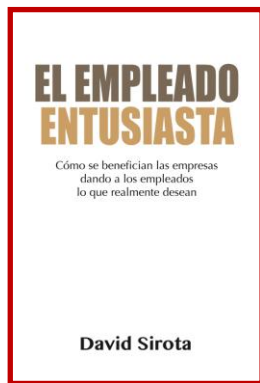
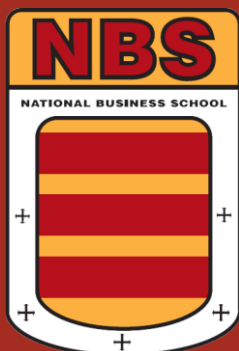
En ese momento es cuando nace un problema, cuando los responsables de Recursos Humanos de las empresas generalizan el comportamiento de este reducido grupo y piensan que todos los trabajadores se comportan igual que este núcleo de inadaptados. Para intentar solucionarlo, crean un ambiente hostil y represivo que lo único que consigue es que la "luna de miel" inicial generalmente se transforme, al cabo de los seis meses de haber comenzado un nuevo trabajo, en una profunda decepción.

Este libro trata de recuperar el entusiasmo malogrado de los trabajadores. El objetivo no es conseguir de manera simplista que los empleados vivan en un "mundo feliz", sino que ese entusiasmo y energía se canalicen de forma adecuada para conseguir un buen ambiente de trabajo, que genere ventajas frente a la competencia y que se traduzca en resultados tangibles a largo plazo.

Bibliografía **David Sirota**

Este resumen se ha preparado con fines exclusivamente didácticos. Debe servir como tema de discusión en clase y no como ilustración de una situación determinada. National Business School.

Artículo 63 Inciso B Ley de Derechos de Autor y Derechos Conexos. Decreto 33-98 del Congreso de la República de Guatemala.



El empleado entusiasta

Cómo se benefician las empresas dando a los empleados lo que realmente desean

David Sirota

INTRODUCCIÓN

¿Qué quieren los empleados?

La mayoría de las teorías acerca de lo que quieren los empleados parten de la base de que esas necesidades cambian continuamente y dependen de la época histórica en que les toca vivir. En multitud de libros y artículos se presentan infinidad de argumentos para intentar demostrar que existen diferencias sensibles entre las necesidades y expectativas de la generación actual frente a las precedentes. Así, por ejemplo, ciertos libros (ciertamente sugerentes) intentan explicar las divergencias entre la generación idealista de los años 60 (los "baby boomers"), que estaba en contra del trabajo "deshumanizado", y la nueva generación de empleados (la "Generación X"), que busca conseguir altas cotas de libertad individual y desprecia la lealtad a los valores tradicionales de la empresa.

Por el contrario, nosotros defendemos que lo que motiva a los empleados es universal y no cambia en función de los estereotipos generacionales. Muchas teorías confunden lo anecdótico (como los hábitos de vida que se tienen, la ropa que se usa o la música que se escucha) con las expectativas reales en el momento en que se entra en el mercado de trabajo.

Fruto de nuestras investigaciones (que incluyen, entre otros trabajos, entrevistas a más de 2,5 millones de empleados pertenecientes a 237 empresas situadas en 89 países del mundo), estimamos que, como media, al 76 % de los trabajadores les gusta el trabajo que desarrollan y disfrutan con las actividades que realizan.

Esta evidencia empírica echa por tierra la creencia, tan arraigada en el subconsciente colectivo, de que la mayoría de los trabajadores se encuentran frustrados y descontentos con lo que hacen. Sin embargo, ¿cómo es posible que, aun gustándoles el trabajo que hacen, haya trabajadores mucho más motivados que otros? ¿Dónde se encuentra la línea que diferencia a unos de otros?

Para dar respuesta a este enigma hay que analizar con detenimiento los auténticos objetivos a los que todos aspiramos a la hora de decidir ligar nuestro futuro profesional a las metas empresariales de una organización. Hemos identificado los tres objetivos básicos y universales que persigue todo empleado y que influyen de forma directa en la motivación que se tiene en el puesto de trabajo:

- conseguir un trato equitativo,
- obtener reconocimiento por la tarea desempeñada, y
- disfrutar del trabajo en equipo.

La clave para mantener alta la moral de los empleados y aumentar los resultados empresariales pasa por comprender este trío de objetivos y establecer unas políticas dentro de la organización en sintonía con los mismos.

Lo primero que pretende conseguir el trabajador es un trato equitativo y justo a cambio del trabajo que realiza. No se trata de un objetivo meramente transaccional, como podría ser obtener una cierta seguridad en el empleo o un salario justo y equiparable al que ofrecen otras empresas del sector. Incluye también otras aspiraciones de índole física o psíquica, como exigir unos determinados estándares de higiene y seguridad en el puesto de trabajo o una razonable adecuación entre la vida laboral y personal.

Por otra parte, los trabajadores aspiran a recibir el reconocimiento al trabajo realizado. En primer lugar, el empleado tiene necesidad de sentirse parte importante dentro del proyecto global de su empresa. Sin lugar a dudas, el sentirse orgulloso de la organización para la que se trabaja es el mejor antídoto contra la apatía y la desilusión laboral. El empleado pone a disposición de la empresa todo su arsenal de habilidades y conocimientos para llevar a buen puerto las tareas que se le encomienden, y exige que se le dé la oportunidad de completar su formación en aquellos ámbitos donde se encuentra menos seguro. Cuando ha llegado a la meta trazada, busca obtener el reconocimiento al trabajo bien hecho. Las muestras de gratitud pueden variar desde un simple "gracias" expresado por el superior jerárquico, hasta una compensación económica por el objetivo alcanzado.

Por último, la mayoría de los trabajadores busca establecer relaciones interpersonales basadas principalmente en la cooperación con el resto de compañeros. En muchas de las encuestas de investigación laboral se incluye esta pregunta: ¿Qué es lo que más le gusta del hecho de trabajar en esta empresa? Una de las respuestas más frecuentes y consistentes es que lo mejor del trabajo son los propios compañeros. La interacción positiva con el resto de empleados no solamente es gratificante en el ámbito personal, sino que resulta esencial para la propia salud mental del trabajador. En muchas ocasiones se olvida que las empresas no funcionan

únicamente como máquinas para hacer dinero, sino que también permiten satisfacer parte de las necesidades emocionales y sociales de sus empleados.

Cuando estos tres objetivos fundamentales que todo empleado busca se ven satisfechos, ocurre algo único, extraordinario y excepcional: aparece el ENTUSIASMO. Este lleva irrevocablemente a la motivación y esta a cumplir las expectativas empresariales de crecimiento.

Es importante destacar que la existencia de trabajadores entusiastas, con una moral irreductible y altamente productivos es imposible si estos tres objetivos básicos y universales no se ven satisfechos en su conjunto. Por otra parte, resulta evidente que cada uno de esos objetivos sirve a necesidades distintas y, por lo tanto, no es posible sustituir unos por otros.

Imaginemos a un empleado que muestra su descontento por lo que considera un salario inadecuado según su experiencia o rendimiento: la decepción del trabajador solamente podrá ser corregida con un aumento de sueldo. De forma similar, si un trabajador se encuentra insatisfecho con el trabajo que realiza porque lo considera aburrido, la solución lógica será trasladarle a un departamento más creativo, y de nada serviría aumentarle el salario con el propósito de reducir su sentimiento de monotonía.

Objetivo nº1: Trato equitativo

Establecido el primer objetivo (obtener un trato justo y equitativo), mostraremos cuáles son las mejores prácticas que facilitan el entusiasmo de los trabajadores en aspectos como el salario, los beneficios no directamente ligados con este, la sensibilidad de las empresas frente a los despidos, las condiciones de seguridad en la empresa o la igualdad de oportunidades laborales.

Seguridad en el trabajo. Las nuevas técnicas de gestión (como el downsizing, puesto de moda en los 90) han creado la

sensación de que es una falacia el que los empleados sean "el mejor activo" de las empresas. De todos es conocido el fenómeno de organizaciones que, aun sumando beneficios año tras año, despiden a gran cantidad de trabajadores con el "sano" objetivo de recortar costes. Los despidos masivos están a la orden del día, siempre se anuncian a bombo y platillo y van acompañados de sustanciosas subidas en la cotización bursátil de esas empresas.

No existe evidencia empírica concluyente de que los despidos logren reducir de manera significativa los costes de las empresas y que con ello el valor de las acciones se modifique al alza a largo plazo. De hecho, si observamos la cotización de las mayores empresas de Estados Unidos que siguieron estrategias de downsizing en los años 90, se puede comprobar que las acciones solamente aumentaron su valor en bolsa en el transcurso de los seis primeros meses tras los despidos en masa. Además, su rendimiento frente a índices como el Standard&Poors fue claramente inferior a largo plazo.

Las decisiones relacionadas con los despidos de personal lanzan una señal inequívoca a los trabajadores de cómo la empresa "ve" a su gente: los empleados pueden ser considerados como activos a los que cuidar o como meros generadores de coste de los que se puede prescindir en cualquier momento. La gente reacciona negativamente ante la pérdida de seguridad en el empleo y, consecuentemente, el primer objetivo, el trato equitativo, se tambalea. Mucho más cuando esos despidos de producen en circunstancias desagradables, como la falta de indemnización o el despido sin previo aviso.

Por lo general, las empresas utilizan los despidos como parte de su estrategia de gestión más que como un último recurso ante situaciones de crisis. Existe una nueva tendencia que preconiza que las empresas deben respetar el anhelo de seguridad de sus empleados no como un simple gesto "humanitario", sino como la mejor forma de mantener el entusiasmo y

los beneficios que esta situación reporta. En palabras de Lester Thurow, del MIT: "Los despidos son dolorosos y caros. Si fuera posible habría que evitarlos. Las razones para ello son claras y para muchos evidentes: hay que indemnizar a los despedidos; las inversiones hechas previamente en formación se esfuman; cuando mejora la situación económica de la empresa, no se puede rescatar a los empleados más cualificados; y, por último, la moral de los que se quedan se ve afectada, ya que no están dispuestos a luchar en tiempos difíciles por una organización que les trata como mera mercancía".

Hay empresas de éxito que han decidido evitar o minimizar el impacto negativo de los despidos. La compañía aérea Southwest Airlines nunca ha despedido a un solo trabajador. Incluso tras los graves sucesos del 11 de septiembre del 2001 su CEO, James F. Parker, comentó que "estamos preparados para sufrir el impacto [de los atentados], incluso en la cotización de nuestras acciones, pero protegeremos el empleo de nuestra gente". En Federal Express, por ejemplo, el lema que guía la estrategia de la empresa es "Gente, Servicio, Beneficio". En primer lugar se sitúan los empleados. Y no es mera retórica, puesto que Federal Express mantiene el compromiso de no despedir a ningún empleado salvo que concurren circunstancias excepcionales y siempre previa autorización expresa del director general de la compañía.

Está claro que no despedir bajo ninguna circunstancia a los trabajadores podría poner en peligro la propia supervivencia de la empresa, pero las cosas se pueden hacer bien. ¿Cuáles son las alternativas? Existen cinco principios básicos que, aplicados correctamente, consiguen mantener el entusiasmo de la plantilla: agotar todas las posibilidades antes de despedir a nadie; proponer los despidos voluntarios en el caso de que los despidos sean inevitables; tratar los ceses con generosidad y cuidado cuando estos son inevitables y no existen personas para salir voluntariamente de la compañía; comunicar la situación de las cesantías de forma continua, honesta y a lo largo de

todo el proceso y, por último, tratar de minimizar el impacto entre los que se quedan.

Compensación económica. Aunque la seguridad en el trabajo es muy importante, es igualmente cierto que la remuneración es básica para mantener la moral de los empleados y su productividad. El nivel de compensación económica tiene repercusiones en la satisfacción de dos de los objetivos básicos: conseguir un trato equitativo y justo y obtener reconocimiento por el trabajo realizado. La remuneración juega también un papel muy señalado en la credibilidad de las empresas: propagar mensajes de que los empleados son los principales activos de una organización se convierte en papel mojado si a la hora de pagar un salario justo, las palabras no se transforman en hechos tangibles.

Al contrario de lo que pudiera pensarse, la mayoría de la gente no espera sumas desorbitadas de dinero a cambio de su trabajo. De hecho, sospecharían de los métodos de gestión de un empresario que les ofreciera una cantidad muy por encima de lo normal en un sector determinado. La mayoría de los trabajadores se sienten satisfechos con una remuneración que consideran "competitiva", y muy satisfechos cuando creen que lo que van a recibir está unos pocos puntos porcentuales por encima de lo ofrecido en las empresas de la competencia.

La reacción frente a las subidas de salario es similar. La mayoría de los trabajadores conoce cuál es la tasa de inflación (¡incluso hasta el último decimal de la misma!) y la toman como referencia para medir el grado de satisfacción frente a un incremento. Una subida inferior a la de años precedentes puede considerarse como una falta de reconocimiento al trabajo realizado. Por último, la opinión del trabajador se ve influenciada por la situación de las finanzas de la empresa: la mayoría de los trabajadores se muestra realista y razonable. Por lo tanto, esperan mejores remuneraciones y subidas de sueldo cuando las cosas marchan bien en la empresa que cuando aparecen las dificultades cíclicas.

Podría pensarse que, manteniendo otros factores invariables, cuanto mayor sea la remuneración de los trabajadores, mayor será el coste total para la compañía y menores, por tanto, los beneficios. En Economía existe una rama teórica que estudia la eficiencia de los salarios. Según esta teoría, las empresas que aumentan los salarios a los trabajadores con un mismo nivel de formación y experiencia obtienen ganancias en productividad que, como mínimo, igualan el importe de la subida. El "regalo" de un aumento de sueldo es correspondido de forma recíproca por el trabajador con una mayor productividad. Además, las empresas que mejor remuneran a su fuerza laboral tienen menos rotación, lo que les permite ahorrar en costes de selección de personal y formación. Por supuesto, existe un límite en la relación entre mayor salario y aumentos de productividad. En empresas donde los sindicatos gozan de gran poder negociador es fácil darse cuenta de que las subidas son superiores a las ganancias en productividad.

En cuanto a la diferencia entre el salario y los costes laborales, existe una confusión generalizada. Estos últimos están en función no sólo de lo que se paga a los trabajadores, sino de lo que producen. La medida correcta del coste de los salarios es lo que los economistas llaman coste laboral unitario, es decir, el ratio entre salario y productividad. Un salario y productividad bajos se compensarían entre sí, haciendo la fuerza laboral "cara" aun siendo los sueldos "bajos".

Con relación a esto último, puede observarse cómo las naciones con mayores salarios son, por norma general, las que mayor productividad presentan. Aunque los países con bajos salarios todavía tienen una ventaja competitiva considerable, dicha ventaja se reduce a la mitad cuando se observan los costes laborales unitarios. Incluso si examinamos, por ejemplo, las empresas automovilísticas en Estados Unidos, se comprueba que, frente a ellas, las empresas de origen asiático (como Nissan o Toyota) tienen unos costes laborales unitarios inferiores a los de gestión

americana (como General Motors o Ford), que se fundamentan precisamente en las diferencias de productividad de unas y otras.

La conclusión de todo lo expuesto es que aquellos empresarios convencidos de que lo mejor es pagar lo menos posible, están totalmente equivocados. Las organizaciones tienen que esforzarse por pagar a sus trabajadores adecuadamente, incluso por encima de la competencia (en la medida de lo posible). Sin embargo, la ventaja sobre las empresas de la competencia no debe basarse en establecer un salario fijo competitivo sin más. Una gestión adecuada de la remuneración variable es la clave para diferenciarse: el pago variable permite adecuar la remuneración al rendimiento tanto individual como colectivo.

Existen diversos sistemas de remuneración variable. Los más habituales son el pago por "pieza" realizada y la remuneración variable según méritos. A pesar de ser los más empleados en todas las organizaciones y de "favorecer" los beneficios económicos del individualismo, la evidencia empírica demuestra que no son tan eficaces como parece.

El sistema de pago por trabajo realizado se utiliza para remunerar a los trabajadores de una fábrica y para los vendedores que trabajan a comisión. En este sistema, el empleado cobra una cantidad que es directamente proporcional a las piezas que fabrica o, en el caso de los vendedores, a los clientes que consigue captar. En una fábrica, este sistema parece bastante justo, porque permite remunerar al empleado exclusivamente por los resultados que obtiene. Sin embargo, las disputas en este tipo de ambientes son numerosas.

El problema parte del establecimiento mismo del estándar que se define como número de piezas que un trabajador "medio" puede producir en una fracción de tiempo. Si, por ejemplo, se decide (o se negocia) que un trabajador en condiciones normales puede producir 100 piezas al día, y que el precio justo por una jornada de trabajo son 100 dólares, cada pieza

terminada se pagará a 1 dólar. La principal queja de los trabajadores de una fábrica siempre viene del hecho de considerar ese número de piezas por día como excesivamente alto. Por otra parte, si un trabajador descubre un método para hacer 200 piezas en el mismo tiempo en el que antes se producían 100, el estándar suele cambiar automáticamente al alza. Al no variar la remuneración por pieza, la innovación se desincentiva, y un trabajo ya de por sí rutinario se convierte en un mero esfuerzo físico que elimina cualquier capacidad de pensar o de poner el ingenio a prueba, ¿Significa todo esto que el sistema de remuneración por "pieza fabricada" no es eficaz? En absoluto. Lo que ocurre es que este método solamente es válido bajo ciertas circunstancias: tareas simples, repetitivas, que pueden realizarse sin tener que colaborar con otras personas y unos gestores que atienden adecuadamente las peticiones de los trabajadores en relación con los estándares y remuneraciones por pieza fabricada. Cuando se dan todos estos factores, este sistema de remuneración funciona a la perfección.

El sistema de comisiones empleado para remunerar a los vendedores tiene algunas diferencias respecto a cómo se trabaja en una fábrica. A los vendedores se les exigen unas habilidades sociales y comunicativas que no tienen nada que ver con las características de los empleados de una planta de producción. Sin embargo, los problemas asociados con las comisiones por ventas son muy parecidos. En efecto, al igual que los empleados de una fábrica, los vendedores cuentan con pocos incentivos para aumentar su rendimiento, porque si venden mucho sus cuotas subirán en la misma medida, exigiéndoles un esfuerzo muy superior al que están habituados. No obstante, los vendedores suelen mostrarse menos reacios a esta forma de remuneración, entre otras cosas porque su personalidad les lleva a este tipo de relación con la empresa y sus salarios están bastante por encima de los de otros trabajadores. Además, son los que llevan el dinero a las empresas, con lo que esto significa en poder de negociación con sus superiores.

La mayoría de los trabajadores asalariados reciben una compensación económica basada de un modo u otro en una remuneración que depende de los méritos que realicen. Este método no se basa directamente en lo que en un momento determinado se produce, sino que descansa en la evaluación subjetiva que efectúa el superior jerárquico sobre el rendimiento del empleado a lo largo del tiempo (generalmente, un año).

Precisamente, las imperfecciones de este sistema se esconden en esa evaluación sesgada. Por otra parte, las empresas suelen destinar una "bolsa" a los aumentos anuales de salarios, que aumenta en un porcentaje determinado cada año. En Estados Unidos, como media, estos fondos suben un 4 % de un periodo a otro, lo que indica a las claras que se tiene poco margen de maniobra. Si a esto se añade el impacto de la inflación anual, podemos concluir que los responsables de distribuir el "botín", más que de retribuir el rendimiento, intentarán calcular el tamaño de cada incremento de manera que no se perjudique a nadie.

Por otra parte, es un hecho cierto que los trabajadores que más tiempo llevan en la empresa son los que mejor saben negociar las subidas, ya sea porque se conocen los entresijos de la organización o porque son garantes de la continuidad del conocimiento en sus respectivos departamentos. En conclusión, un sistema que estaba planteado, en principio, para retribuir el rendimiento, se convierte por la vía de los hechos en un sistema para intentar calmar los ánimos de todo el mundo, y no dista mucho de un esquema de remuneración basado exclusivamente en la antigüedad dentro de la empresa.

Llegados a este punto, cabría plantearse si realmente existen alternativas a este sistema edulcorado de retribuir al personal en función de su rendimiento, que a pesar de sus imperfecciones, ha llegado a ser algo ampliamente extendido tras décadas y décadas de funcionamiento. La respuesta es sí.

Existen una serie de principios que deben guiar estos esquemas de remuneración.

Las empresas (y segmentos dentro de las empresas) difieren entre sí, por lo que no existe un esquema ideal aplicable a todas por igual, aunque sí unos principios básicos. Son los siguientes: la remuneración de los empleados debe incluir un salario base y una paga variable; la remuneración variable debe ser competitiva y nunca inferior a la inflación; la remuneración variable debe depender del rendimiento del grupo en lugar del rendimiento meramente individual; la remuneración variable debe calcularse como un porcentaje del salario base y, finalmente, el rendimiento individual sobresaliente debe gratificarse mediante pagas extraordinarias.

De todos estos postulados, el más innovador sin duda es la remuneración basada en el grupo por oposición a la basada en el individuo. Existen dos razones que fundamentan esta apreciación. En primer lugar, el rendimiento del grupo (léase empresa, departamento, sección,...) es mucho más fácil de medir, a la par que mucho más creíble, que la subjetividad que rodea todo el cálculo del rendimiento personal. Por otra parte, el rendimiento casi siempre es una combinación de esfuerzo personal y colaboración entre todos los integrantes de un equipo.

La remuneración extraordinaria al rendimiento sobresaliente de un trabajador puede sustanciarse en un monto de dinero determinado o en otras compensaciones, como pueden ser un determinado número de acciones de la compañía, participación en los beneficios empresariales o el menos conocido gainsharing (con esquemas como Scanlon Plan, Rucker Plan o Improshare). De todos los planes, el gainsharing se muestra como el más adecuado de todos, pero, en general, lo preferible es una combinación de todos ellos.

Respeto. La ecuación del trato equitativo es la suma de variables económicas (salario justo y estabilidad laboral, como veíamos anteriormente) y variables psicológicas como el respeto, entendido este no como el ámbito de poder en el que se desenvuelve un trabajador, sino como

el valor intrínseco que cada persona tiene como ser humano. Hay que separar claramente el concepto de respeto y el de reconocimiento. La diferencia estriba en que el respeto es incondicional, mientras que el reconocimiento suele estar ligado al rendimiento individual del trabajador.

El aspecto fundamental del respeto es la forma en que se utiliza el poder dentro de las empresas. Utilizando el símil de un avión, el piloto y la tripulación tienen el poder abordo y transmiten y ejecutan órdenes, pero los pasajeros tienen que ser tratados con deferencia, haciéndoles sentir en todo momento como verdaderos invitados y no como meros "asientos". Aunque pueda parecer trivial, esa necesidad de todos los empleados de sentirse respetados por el "jefe" tiene enormes repercusiones en el comportamiento humano y en la eficacia de las empresas.

Por lo general, el trato dentro de las estructuras de poder de las organizaciones es correcto. Sin embargo, pueden darse casos de trato inadecuado bajo formas de humillación o indiferencia hacia las necesidades de los demás.

La humillación puede ser interpersonal, en el caso de un jefe que ridiculiza el trabajo realizado por un subordinado, o estructural, cuando los excesivos controles organizativos constriñen toda la actuación de una persona dentro de la empresa. Por otra parte, la indiferencia aparece cuando los responsables de un área determinada dentro de la empresa prestan poca atención y tiempo a los asuntos de sus colaboradores. En el caso de la humillación, la respuesta suele ser la aparición de algún tipo de conflicto laboral que puede llegar incluso a tener implicaciones legales. La indiferencia, por su parte, es más difícil de combatir y, generalmente, se traduce en la decepción del trabajador y en su marcha de la empresa al no poder colmar sus expectativas laborales.

¿Qué es lo que hace a un trabajador sentirse respetado dentro de la empresa? Hay un dicho general que reza que la primera impresión es la que permanece.

El primer contacto con la organización que tiene un empleado recién contratado es a través del manual corporativo. Muchos de estos brevarios son un conjunto de normas, regulaciones y advertencias que tratan al trabajador como alguien intrínsecamente malvado al que hay que dejarle las cosas muy claras. Este tipo de folletos debería servir para dar la bienvenida al trabajador y hacerle sentirse respetado por la entidad desde el primer día.

Otro de los aspectos relacionados con el respeto son las condiciones físicas del trabajo, como la higiene, la seguridad o los materiales con los que se trabaja en el día a día. Estas no solamente facilitan el desempeño de la propia actividad, sino que hacen que la moral y la productividad del personal aumenten debido al respeto que se derivan de ellas. Marcus Sieff, antiguo presidente de Marks & Spencer, lo primero que hacía, cada vez que visitaba una de las tiendas de la empresa, era inspeccionar los cuartos de baño de los trabajadores. En general, se puede decir que los empleados no esperan grandes lujos en este tipo de asuntos, pero sí las condiciones mínimas en las que todo ser humano debe desarrollar su trabajo.

Relacionado con lo anterior, llegamos a los privilegios que algunas personas ostentan dentro de las organizaciones en función de su rango. Estos "privilegios" van desde los despachos individuales para los ejecutivos de mayor nivel, hasta instalaciones para comer separadas en función del escalafón. Es posible argumentar que los símbolos son necesarios para marcar el territorio o establecer las responsabilidades de cada uno, pero hay ciertas prácticas que, llevadas al extremo, pueden ser claramente perjudiciales para el rendimiento de la organización, puesto que suelen limitar físicamente las interacciones entre los distintos miembros de una empresa. Una buena norma para delimitar las distinciones entre los distintos estamentos de una empresa es eliminar todas aquellas diferencias que no tengan un claro objetivo empresarial ni estén relacionadas con el rendimiento.

La información en la empresa parece estar relacionada con el estatus o el rango que se tenga dentro de la misma. Se suele decir que el conocimiento es poder y, en consecuencia, es lógico pensar que no difundir la información a todos los estamentos de la compañía hace a "los informados" resultar imprescindibles o, cuanto menos, importantes. Es cierto que cierta información (menos de la que se piensa) es verdaderamente confidencial, pero las cortapisas a la transmisión del conocimiento es, en la mayoría de los casos, irracional y contraproducente, puesto que hace sentir a muchos trabajadores como empleados de segunda clase. No obstante, la comunicación en aras de la transparencia no debe traducirse en el envío de informaciones masivas, no estructuradas o irrelevantes, que provocarían lo más parecido a la desinformación.

Proporcionar autonomía en el trabajo desempeñado por todo empleado aumenta la sensación de ser respetado dentro de la organización. Existen empresas que facturan millones de dólares al año, pero en las que realizar un pedido de material de oficina, que cuesta un puñado de dólares, es toda una odisea que choca de frente con una agobiante burocracia y con unos procedimientos de aprobación excesivamente complejos. La sensación que se transmite cuando existen demasiadas normas y escalones de supervisión es que los trabajadores son incompetentes y no son gente de fiar, lo que trae consigo falta de motivación para mejorar en el quehacer diario de los empleados.

Por último, otro de los factores que influyen en la sensación de respeto que puedan sentir los trabajadores es la simple cortesía que los responsables de un equipo demuestran en el día a día. Una de las mayores contribuciones del aclamado libro de Tom Peters, *En busca de la excelencia*, es el énfasis en lo que él llama "gestionar caminando". En su opinión, los supervisores deberían pasar el 75 % de su tiempo alejados de su escritorio de trabajo. El objetivo del gestor "paseante" es facilitar la comunicación con su gente, escuchándoles en todo momento a la vez

que se les ayuda en los problemas que van surgiendo y facilitando la resolución de los mismos.

Objetivo nº2: Obtener reconocimiento por el trabajo realizado

Los objetivos y principios de la organización. A nadie se le oculta la importancia que tiene para la mayoría de las personas el formar parte de cualquier grupo del que poder sentirse orgulloso. Dentro del ámbito de las empresas existen cuatro elementos interrelacionados entre sí que confieren la excelencia: inmejorables resultados financieros, eficiencia con la que se realiza el trabajo, supremacía en los productos o servicios que ofrece la compañía y carácter moral sobresaliente. La gente quiere trabajar para empresas rentables, bien gestionadas y que aportan valor a la sociedad (productos útiles y gestión ética del negocio).

En *Built to Last*, de James Collins y Jerry Porras, se hace una comparación entre las mejores empresas dentro de sus industrias respectivas (los medallistas de oro) y las compañías que simplemente "estaban ahí" (los medallistas de plata y bronce). En palabras de estos autores: "... Contrariamente a la doctrina imperante de las escuelas de negocios, el principal objetivo de las empresas visionarias no es el maximizar el valor de los accionistas o la maximización de los beneficios. Muestran una inclinación a conseguir un conjunto de metas, de las cuales el hacer dinero es una de ellas –aunque no necesariamente la primera. En realidad, para muchas de estas empresas visionarias, el hacer negocios ha sido históricamente mucho más que una actividad económica, más que una simple manera de ganar dinero".

En cada una de estas empresas visionarias que abordan los autores de *Built to Last* podemos encontrar un fuerte componente moral en su ideario. Así, por ejemplo, el leitmotiv de General Electric es "mejorar la calidad de vida a través de la tecnología y la innovación"; para IBM "mostrar la

máxima consideración al empleado individual, emplear nuestro tiempo en hacer felices a los clientes y buscar la superioridad en todo lo que se haga"; por último, para Johnson & Johnson "la compañía existe para aliviar el dolor y la enfermedad, siendo los clientes la cúspide de nuestra jerarquía, seguidos por los empleados y la sociedad en general y, en cuarto lugar, nuestros accionistas".

Un componente moral muy sólido en el comportamiento de las empresas no es en absoluto inconsistente con el rendimiento a largo plazo, sino que, de hecho, parece ayudar a conseguirlo. Además del entusiasmo y orgullo que los empleados sienten por organizaciones como las descritas anteriormente, estas empresas aumentan su reputación sobremedida, lo que lleva a los consumidores a confiar en ellas sus decisiones de compra.

La inmensa mayoría de las empresas establecen declaraciones formales acerca de sus objetivos, su misión o sus valores. Sin embargo, muchos empleados muestran su escepticismo ante el hecho de que estas declaraciones no sean más que mera palabrería. Para hacer creíbles los objetivos y principios de una empresa debe existir, en primer lugar, un compromiso claro y demostrado por parte de los altos directivos de la compañía. Por otra parte, las declaraciones de principios deben ser claras, relevantes para el negocio donde se ubican y deben crear entre los empleados la sensación de pertenecer a una elite claramente diferenciada de otras empresas. Por último, sin una metodología clara que traduzca todos los objetivos y principios en hechos, y sin una implicación directa del director general de la compañía, cualquier declaración puede considerarse como mera propaganda o simple papel mojado.

Facilitar el trabajo. Al final de la jornada, las personas quieren sentir que su trabajo ha concluido con éxito. No hay nada más descorazonador que pasar un día entero peleándose con una máquina que no funciona o esperar horas y horas a que el personal de mantenimiento acuda en nuestro auxilio. Los ejecutivos se sienten

igual de frustrados cuando al cabo del día se dan cuenta de que lo único que han hecho es pasar de reunión en reunión sin llegar a ningún acuerdo o conclusión concretos.

Aunque existen empresas disfuncionales de principio a fin, la mayoría de los trabajadores señala el espacio intermedio de la jerarquía como el causante de todos los problemas que obstaculizan el trabajo. Es la zona situada por debajo de los directivos de más rango y el primer escalafón de la cadena de mando. Cuando los empleados se quejan de la "burocracia" existente, no están culpando al director general, sino a los mandos intermedios y a los departamentos como el de Finanzas, Informática o Mantenimiento, que prestan un servicio transversal al resto de unidades de negocio. Esto genera en muchas ocasiones la impresión de que las cosas salen bien a pesar de la desastrosa gestión interna de la compañía.

El que la mayoría de los problemas se genere en ese espacio intermedio de la jerarquía no quiere decir que lo que ocurra en la cúspide no sea importante. Los impedimentos al desarrollo normal del trabajo son consecuencia de la cultura organizativa implantada por el equipo gestor (con el director general a la cabeza), que se traduce en una estructura determinada y en la forma en que los diversos empleados interactúan con dicha estructura.

La burocracia siempre aparece en primera posición como el mayor obstáculo para la realización exitosa del trabajo. La burocracia se manifiesta en varios ámbitos de la empresa: en el proceso de toma de decisiones; en la obsesión por las normas y su aplicación; en el papeleo (o lo que modernamente podría llamarse "papeleo digital") y en la excesiva especialización funcional, que crea barreras entre las distintas unidades de negocio y reduce así la cooperación entre ellas.

¿Pueden las organizaciones sobrevivir sin algún grado de burocracia en su seno? Es obvio que no: la burocracia está intrínsecamente relacionada con la

existencia de la jerarquía y, a pesar de que algún teórico extravagante (que algunos llamarían anarquista) pueda abogar por su desaparición, la jerarquía (y el lastre que acarrea) es necesaria en una organización. Sin embargo, los inconvenientes perniciosos que conlleva la burocracia pueden reducirse dependiendo del estilo de gestión que se implante en una empresa. Así, podemos decir que existen tres formas de gobernar una empresa: dirección autocrática, administración basada en el *laissez-faire* y el estilo de gestión participativa.

La gestión autocrática se basa en la ausencia de confianza en los empleados, la falta de flexibilidad y la creencia de que la disciplina y el castigo son las formas más efectivas de conseguir resultados. En este ambiente, la burocracia campa a sus anchas: hasta las más pequeñas decisiones se someten a tortuosos sistemas de aprobaciones y verificaciones. Además, existen multitud de normas que restringen cualquier movimiento innovador y que dividen el trabajo en tareas extremadamente pequeñas.

En el lado diametralmente opuesto se sitúa la gestión basada en el *laissez-faire*. Más que de gestión habría que hablar de falta de la misma, puesto que consiste en dejar hacer a la gente el trabajo sin ningún tipo de control o seguimiento. Este sistema puede sobrevivir en determinadas áreas de la empresa cuando las cosas, a nivel general, marchan bien y no existe voluntad por parte del equipo directivo de prestar atención a los mediocres resultados que puede presentar una fracción de la empresa. A largo plazo, es totalmente inviable.

La alternativa a estos dos modelos de dirección es la gestión participativa. En este estilo de gestión todo el mundo sabe quién es el jefe. Pero los directivos confían en el juicio crítico de los empleados y esperan que no se limiten a cumplir unas instrucciones determinadas por el mero hecho de venir de arriba. Algunos estudiosos de la materia señalan que este estilo de gestión no es útil en empresas de fabricación donde las tareas y los niveles jerárquicos están muy definidos. Sin

embargo, olvidan la ingente cantidad de experiencias de éxito que este tipo de gestión cosecha en todo tipo de empresas (incluyendo las fábricas) a lo largo y ancho del mundo. Uno de los casos más conocidos es el de Toyota, donde la participación y juicio crítico de todos los empleados han sido (y son) básicos en los excelentes resultados en productividad y mejora de la calidad, que han hecho de esta empresa unos de los paradigmas mundiales de la fabricación en serie.

Al hilo de los estilos de gestión, aparece la cuestión de las distintas capas que forman la jerarquía de una empresa. Las organizaciones con muchos niveles en la cadena de mando suelen ser altamente ineficaces, porque a los altos costes laborales que supone mantener muchos gestores, se une la ausencia de rapidez en la toma de decisiones y la falta de fluidez en las comunicaciones. En un estudio llevado a cabo por la consultora A.T. Kearny, se señalaba que las empresas con mejores rendimientos tenían, como media, 7 capas en la cadena de mando, mientras que el resto se mantenían en torno a 11 niveles jerárquicos. Las causas (y soluciones) al excesivo peso de la jerarquía hay que buscarlas en la obsesión enfermiza de algunos gestores por los controles de tareas, que anulan el entusiasmo de los trabajadores, y a los efectos de la excesiva especialización funcional.

El desafío del trabajo. Las distintas reacciones de las personas frente al contenido de un mismo trabajo dependen de los intereses personales de cada uno, de la propia personalidad, de la formación adquirida y de la capacidad para realizar con éxito las tareas que comporta ese trabajo. Por lo tanto, hay que huir de los prejuicios que pueden llevarnos a pensar que un determinado trabajo es "malo" por el mero hecho de que a nosotros no nos gusta. Un director de marketing puede pensar que ensamblar piezas en una fábrica de automóviles es un trabajo frustrante y deshumanizado. Sin embargo, el operario de la fábrica no encuentra racional que ese director trabaje más de 8 horas al día y que no pueda desconectar

la mente de su ocupación una vez que concluye su jornada laboral.

¿Quién de los dos tiene razón? El hecho de que la mayoría de la gente, como veíamos antes, esté satisfecha con el trabajo que realiza, debería llevarnos a la conclusión de que ambos tienen razón.

A pesar de que el mercado laboral es libre, no todo el mundo tiene la oportunidad de abandonar un trabajo si este no le satisface. Existen razones económicas para ello, como la mala racha en la economía de un país o la necesidad de mantenerse a toda costa en ese empleo que no satisface pero que reporta el dinero necesario para hacer frente al coste de la vida. En otras ocasiones, sobre todo en los primeros empleos que se obtienen, se realizan elecciones incorrectas al no conocer con claridad cuáles son los propios deseos y objetivos vitales. Sin embargo, en otros muchos casos, un trabajo interesante llega a convertirse en una pesadilla por la forma en que la organización se gestiona desde dentro.

Feedback y reconocimiento. A veces es posible oír que hay personas a las que no les importa la opinión de los demás y que no precisan que se reconozca su trabajo para estar comprometidos con la organización. ¿Dónde están esas personas? Quizá haya dos o tres paseándose por su empresa, pero lo cierto es que este no es el comportamiento típico de los seres humanos. Los trabajadores no sólo necesitan conocer cómo lo están haciendo para poder mejorar, sino que para rendir al máximo nivel requieren la atención y reconocimiento de otras personas dentro de su empresa.

Según las encuestas que hemos realizado, la mayoría de los trabajadores (el 84 %) sabe lo que se espera de su trabajo. Sin embargo, sólo el 53 % dice recibir de forma periódica el feedback necesario para saber si están realizando bien o no su trabajo. Otro dato digno de ser resaltado es que el 62 % de los entrevistados afirma que es más fácil ser reprendido por la dirección por una tarea

mal realizada que recibir elogios cuando los resultados son buenos.

Mantener reuniones con los trabajadores acerca de su rendimiento (positivo o negativo) es de vital importancia. Por una parte, se muestra al empleado el camino más adecuado para mejorar y se transmiten y refuerzan las expectativas que la empresa tiene depositadas en él. Además, la evaluación continua del rendimiento permite el reconocimiento a los propios logros del trabajador y, en su caso, el premio por las metas alcanzadas.

Las reuniones de evaluación se realizan con menos frecuencia de la debida. Además, suelen estar mal planificadas y no responden a los objetivos mencionados. En primer lugar, no hay que confundir las reuniones periódicas de evaluación del rendimiento con el examen final que suele realizarse a final del año y que sirve para medir el rendimiento global. Las evaluaciones periódicas tienen como objetivo descubrir cuáles son las dificultades que aparecen en el día a día y encontrar soluciones a las mismas. En estos encuentros entre el responsable y su subordinado se debe ser concreto y centrarse en los hechos más que en las ideas generales.

Por otra parte, es una idea muy extendida el pensar que los empleados solo están interesados en recibir elogios por lo que hacen bien, pero no se tiene en cuenta que, en general, todos prefieren saber con antelación dónde tienen que esforzarse más para poder cumplir con los objetivos que les marca la organización. Por ello, en estas reuniones regulares se debe permitir la comunicación en ambos sentidos: hay que dejar que el trabajador exprese sus opiniones acerca de los asuntos tratados. Por último, deberá existir un seguimiento de las decisiones acordadas que permita, por un lado, ejercer un control adecuado sobre lo que se ha establecido; por otro, será la ocasión oportuna para que el responsable felicite al empleado por los cambios o logros conseguidos.

**Objetivo nº3:
Disfrutar del trabajo en equipo**

La calidad de las relaciones sociales en el puesto de trabajo es de suma importancia, no solo por la necesidad intrínseca de la gente de sentirse identificada con sus semejantes, sino porque la cooperación dentro de la empresa es fundamental para el rendimiento de la organización y la propia satisfacción de los empleados.

Aunque los empleados encuentran placer en el simple hecho de relacionarse con los compañeros (por ejemplo, mientras hacen un descanso y toman café), su mayor satisfacción se deriva del hecho de actuar como un equipo en la búsqueda de un objetivo común. Lograr estas metas juntos es una inyección de moral para todos. De hecho, una parte del tiempo dedicado, en principio, al descanso, acaba casi siempre convirtiéndose en una conversación informal acerca de temas laborales que se viven en común.

Esta tendencia se observa en prácticamente todos los ambientes laborales, independientemente del tipo de actividad que se realice. En algunas ocasiones, se tiende a pensar que la socialización no es posible en trabajos rutinarios o en aquellos que exigen una alta fragmentación de las tareas que se realizan. Sin embargo, en este tipo de unidades de negocio como, por ejemplo, una fábrica, la interdependencia de tareas es tan alta que la cooperación es, si cabe, más necesaria. Podría decirse que la camaradería (no los procedimientos formales, las descripciones de tareas o la organización de los recursos) es el adhesivo que une las distintas partes de una organización.

Sin embargo, no todo discurre de manera fluida en las empresas. Así, nos encontramos con personas que se niegan a colaborar con el resto, creando conflictos que, si no son atajados a tiempo, pueden degenerar y convertirse en problemas de gran envergadura. Por otra parte, el compañerismo y la cooperación suelen esfumarse cuando se relacionan dos unidades de negocio distintas dentro de una misma organización. Dentro de cada una, reina la

camaradería, pero en el momento en el que se necesitan mutuamente, aparecen los celos. Este es el caso habitual en la relación de los departamentos "productivos" (desarrollo de productos, producción o ventas) y el "staff" (recursos humanos, finanzas, informática o jurídico). Aunque los departamentos transversales creen firmemente que están cumpliendo con su trabajo y prestando un "servicio" de calidad reconocido por el resto de áreas, el caso suele ser en muchas ocasiones el contrario.

La falta de cooperación puede causar un grave daño a los resultados empresariales, dado que se desperdician muchas horas de trabajo y recursos en la resolución de conflictos, se pierden muchas de las oportunidades de mejora que surgen cuando existe colaboración y se afecta negativamente a la moral de los empleados. Además, no hay que perder de vista que la mayoría de los conflictos que surgen en las empresas son totalmente irracionales, fruto de malentendidos que distorsionan la realidad.

Para reducir los problemas que surgen en las organizaciones existen dos estrategias básicas: la gestión de conflictos y la potenciación de asociaciones. En la primera, las dos partes enfrentadas intentan llegar a un acuerdo para no crear disputas y establecer los mecanismos que impidan las desavenencias o, en su caso, logran arreglarlas. Por su parte, la creación de asociaciones busca la colaboración activa para lograr metas comunes, es decir, para crear valor en lugar de simplemente minimizar los costes que generan los enfrentamientos. La gestión de conflictos es más apropiada cuando existe una divergencia real de intereses, mientras que la potenciación de asociaciones tiene sentido cuando la raíz de los problemas es consecuencia de una simple distorsión de la realidad.

Conclusión

Los empleados entusiastas rinden por encima de la media de los trabajadores de una compañía. La mayoría de la gente responde a este perfil cuando son

contratados. ¿Qué ocurre al cabo de poco tiempo? Simplemente que los directivos se olvidan de lo que esperan o desean sus empleados: conseguir un trato equitativo, obtener reconocimiento por el trabajo realizado y disfrutar del trabajo en equipo y del compañerismo. Es hora de cambiar viejos hábitos y prejuicios. En palabras del que fuera presidente de Citibank, Walter Wriston, "el capital humano se desplaza allí donde es requerido y permanece donde es bien tratado. No puede ser manipulado, solamente puede ser atraído".