

Asegúrese de tener

10 Claves para gestionar la **FELICIDAD** En la empresa



G. M. Wilson

EstiloGerencial.com



¿Felicidad en la empresa?

En realidad se ha abusado mucho del tema de la “felicidad en el trabajo” o de la “felicidad en la empresa”, sobre todo, porque está lleno de filosofía y salvo unos muy pocos casos, no se asienta en la práctica. ¿De qué sirve tener una sala de descanso con sofás y mesas de ping pong, si en realidad la gente no descansa y es tratada con rudeza para presionar la obtención de resultados? No obstante esto, estamos comprometidos con la idea de la felicidad como un derecho humano y que es posible desarrollarlo en la empresa. ¿Cómo hacerlo?

Esa es en realidad la pregunta.

Hace algún tiempo tuve un conflicto con algunos clientes de Coaching Comercial, cuando aseguré a “voz en cuello” que las empresas en Latinoamérica no generan calidad de vida para su personal, sólo promueven el sostenimiento de la miseria.

Esa conversación produjo cambios importantes para esa compañía y, muy a mi pesar, todavía es muy vigente para la fuerza laboral de nuestra región. Está basada en dos observaciones que, según mi opinión, eran vigentes en ese momento, hace doce años, y lo siguen siendo hoy.



¿Felicidad en la empresa?

La primera es que la cultura social, el sistema educativo y los medios de comunicación, incluso en los sectores de menos recursos económicos, crean un ideal de consumo y cuando los sujetos ingresan al mercado laboral, no son capaces de materializarlo y se genera una constante frustración.

La segunda es que la exigua competitividad de las naciones de despensa como las nuestras, está basada en el costo de la mano de obra y no en la inteligencia de sus gentes y es por eso, que las empresas “siempre” están en la constante obligación de pagar cada vez, los menores salarios posibles, para controlar los costos. Tengamos en cuenta que una canasta familiar básica para un estrato bajo cuesta dos y medio salarios mínimos legales vigentes; con énfasis en legales.

Nada qué hacer. Usted analice estas cosas y luego empecemos a hablar de felicidad en las empresas. En una primera instancia pareciera que esto no es posible, sin embargo, no por ello vamos a dejar de intentarlo. Iniciemos por recordar un trabajo que hicimos hace ya algunos años sobre el costo del mal liderazgo y que demostró cómo un clima laboral descuidado representa pérdidas económicas para una compañía en términos de la reducción de la capacidad de producción de su personal.



¿Felicidad en la empresa?

En lo particular tuve que vivirlo en una compañía de artes gráficas en la que no aguanté el trato que el gerente y dueño de la compañía les daba a sus empleados. Lo que me pareció más increíble y triste fue que este señor, por mucho que se lo explicamos, nunca entendió por qué abandonamos la consultoría. Finalmente le dije lo que ya les he dicho a algunos gerentes: **“pues si los haz de explotar, por lo menos no los maltrates, trátalos bien”**. Claro, afortunadamente, son muchos más los gerentes y líderes empresariales que están conscientes de que la productividad de la empresa depende también de la buena motivación del personal y, por supuesto, se han ensayado múltiples maneras de fortalecer esa motivación, unas exitosas y otras que no lo son tanto.

El tema tiene su grado de complejidad y los gerentes se debaten en medio de un dilema exigente entre la dirección, el liderazgo y el coaching y ahora el de la felicidad. Pareciera ser que es físicamente imposible para una persona ser las cuatro cosas a la vez y que la obtención de resultados financieros fuese incompatible, en términos de tiempo y productividad, con el desarrollo del personal. Es casi un sacrilegio levantar a las muchachas de las máquinas o sacarlas del almacén, para realizar al menos una capacitación, les he escuchado decir: “lo hacemos pero en el horario no laboral”, “que el empleado ponga de su tiempo”. Si esto es así con un par de horas, ¿qué diremos de implementar un programa de felicidad en el trabajo?



¿Felicidad en la empresa?

Partamos por entender que a pesar de que muchos dicen que estamos en la “era de la tecnología”, yo afirmo que todavía no hemos llegado realmente a ella y que hoy, cada vez más nos adentramos en la “era de la sensibilidad”. En mi trabajo como Coach Comercial, sostengo que se está profundizando en el desarrollo del ser humano y que en este momento la tecnología es simplemente otro vehículo, aunque sea rápido y omnipresente. Desde este enfoque, la felicidad se entiende como la sensación de logro progresivo que un sujeto tiene en sus diferentes dimensiones humanas y por lo tanto al empleado se le debe tratar como un ser integral, no sólo por su capacidad de producción ni por la capacidad de logro con la tarea asignada.

Esta proposición es necesario analizarla bien, pues no ha faltado el directivo quien afirma que al empleado se le paga por su faceta productiva y que las demás no son “problema de la empresa”. Creo que está demostrado con creces que no es así. Usted no le puede pedir a una operaria que no sea madre de siete de la mañana a siete de la noche o que sólo sea mujer en horario no laboral. Pensará que es un chiste, pero lamentablemente esto lo hacen empresas, empresarios y directivos, y lo peor es que la mayoría de las veces no se dan cuenta y ni siquiera les parece algo anormal. Afortunadamente todos los procesos de coaching son confidenciales, pues me he encontrado con cosas inimaginables.



¿Felicidad en la empresa?

En palabras de un gerente, cliente mío por muchos años: “gerenciar es una cosa y liderar es otra muy diferente. La gerencia debe garantizar el desarrollo presente y futuro de una organización en términos financieros y un líder debe promover el desarrollo presente y futuro de las personas y cada cosa en sí misma es una ardua tarea. ¿Cómo sumarle a esto la necesidad de ser un coach y ahora la de ser un gestor de felicidad? Son otras dos labores de una exigencia intensa. Se terminará por no ser ninguna de las cuatro”: gerente, líder, coach y gestor de felicidad.

Fue allí cuando empezamos a trabajar en algunas inquietudes. ¿Realmente cuan rentable es la felicidad? ¿Puede convertirse la felicidad en una técnica para el desarrollo financiero? ¿Debe manejarse la felicidad de manera separada o se debe convertir en parte de la cotidianidad de la empresa? Si es lo segundo, ¿distorsionará esto el normal desempeño de la compañía frente a la competitividad, productividad y rentabilidad? ¿Puede realmente un gerente liderar la felicidad en la empresa?

Todavía así, con todo y que en realidad cuesta, hay empresas que lo están haciendo. Para la muestra un botón: un almacén de electrodomésticos y una empresa de pisos, enchapes y decoración. Reconocen que un peso invertido en generar condiciones reales de felicidad se recupera con creces, aunque no tengo la cifra exacta, la continuidad de los programas demuestra que sí es rentable. Y ninguna de las dos tiene sala de descanso con billar ni videojuegos.



¿Felicidad en la empresa?

De estas y otras experiencias, además de las que yo mismo he ayudado a implementar con mi consejería gerencial, extrajimos diez criterios necesarios para liderar un proceso de felicidad en la empresa. Llévelos a cabo para que usted se convierta en un verdadero líder gestor de felicidad. Por supuesto, es de aclarar que criterios de aplicación como los que propondremos, van dirigidos a los dueños, gerentes, directivos empresariales y en especial de gestión humana, como los artífices de las políticas culturales de la organización. Ahora, digamos que usted no es el dueño, ni el gerente, ni maneja gestión humana, no se ha concientizado aún de sus habilidades de liderazgo y ha sido nombrado en un cargo con responsabilidad de personal. Un coordinador o supervisor de área. Todavía así, estos criterios le sirven para su gestión.

Primero, escúcheme mi proposición estrella. La gerencia y el mercadeo son herramientas para contribuir a la búsqueda de la felicidad de las personas... y sirven para que nos escojan. Implica que el fin último de la actividad directiva no son los resultados financieros, son los resultados humanos y como consecuencia de estos resultados humanos, se producen los resultados financieros. Es decir, un señor no compra un taladro, compra el hueco que logra con el taladro, pero eso lo puede conseguir con cualquier taladro. Es con nuestro taladro y con nuestra marca que él además sentirá que es “el hombre”, “el varón”, “el poderoso” capaz de abrir un hueco y solucionar una problemática.



¿Felicidad en la empresa?

Eso es mercadeo puro y es ese mercadeo que logra que ese señor venga a comprar específicamente nuestro taladro. Esa misma idea aplica hacia adentro de las empresas. Esto significa que la gerencia, el liderazgo, el coach y la gestión de la felicidad no son cuatro cosas aparte, son una misma y se hacen más fáciles cuando todas las decisiones que se toman cumplen criterios de coherencia y de vivenciamiento en la práctica de un conjunto de valores específicos, representativos de una identidad y de una cultura empresarial. En otras palabras, con cada acción diaria, el directivo, del nivel que sea, demuestra que es gerente, líder, coach y gestor de felicidad. Por supuesto que hacemos una colación de los diversos factores de la psicología ambientalista en los que tomamos teorías que van desde Abraham Maslow hasta Frederick Herzberg.

Iniciemos pues. Esto tiene tanto de ancho como de fondo y con esto le quiero decir que tiene una forma dispendiosa que requiere una buena carpintería, muy intensiva. Es necesario llevar un tablero de comando en donde se registren los perfiles de cada sujeto y dos tipos de indicadores de desempeño: a) laboral y b) de vida. Sí, indicadores de desempeño de vida, pues finalmente es de eso de lo que se trata, de la vida de los sujetos. Como dijimos antes, la felicidad no es otra cosa que un sistema de logros en una estructura multidimensional de los sujetos y por eso, un gestor de felicidad debe monitorear la vida de cada sujeto, por supuesto con límites que rayan con el respeto por la intimidad y que surgen de un proceso de negociación y de acuerdos entre cada sujeto y el gestor de felicidad.



¿Felicidad en la empresa?

Lo otro. Yo me rasgué mis vestiduras cuando discutimos el tema de los estímulos al logro, al cumplimiento de indicadores en los dos aspectos, los laborales y los de vida. Ese cumplimiento debe ser simultáneo para que se dé paso al estímulo. Significa que los indicadores deben ser proporcionales y alcanzables en el tiempo. Por ejemplo, no le va a pedir a un sujeto un logro grande de vida en el mismo tiempo que cumple un presupuesto de ventas. Todo debe ser gradual, proporcional y simultáneo. Digo que rasgué mis vestiduras hasta que tuve que aceptar que estos estímulos corresponden al condicionamiento clásico. Si usted da un estímulo de cualquier especie está tocando la campana por la que saliva el perro.

Es una demostración más de que en el espacio laboral y comercial, el conductismo sigue más vigente que nunca.

Reiteremos que el tablero de comando está construido con los perfiles y los indicadores de desempeño laborales y de vida. Los indicadores laborales los pone la empresa, los indicadores de vida en los que se registran progresivamente los logros de cada sujeto en sus diferentes dimensiones, son el producto de la discusión, construcción y acuerdo con cada individuo.

A partir de allí empezamos a establecer, entonces, los diez criterios de gestión.



1, La coherencia filosófica y el propósito

Un ítem muy importante dentro de la construcción de la felicidad en la empresa, es que las personas deben sentir que responden a un propósito trascendente.

Pero ¿qué pasa cuando en las declaraciones oficiales de lo único que se habla es de vender más o de estados financieros? ¿Sentirán los empleados que su labor aporta a la consecución de un propósito importante o simplemente para llenar los bolsillos del dueño?

Aquí identificamos un mal recurrente. Puede ser muy hermoso lo que está escrito como misión y visión de una compañía, sin embargo, no se materializa y se distorsiona en la práctica diaria.

Es muy desmotivante cuando un empleado percibe que por un lado van las palabras y por el otro van las acciones.

El gestor de felicidad debe supervigilar esa coherencia y permanentemente demostrar que se está cumpliendo. Esto implica que las decisiones operacionales deben corresponder al planteamiento filosófico y al propósito organizacional.

Es decir, su propia actuación debe ser coherente.



2, El posicionamiento ideológico institucional

El tema de la cultura organizacional, es y no es. Es, porque de todas maneras se genera. Está racionalizada como discurso y no es, porque es una construcción consuetudinaria que muchas veces se sale de control. He ido a compañías en las cuales se habla del ADN y se expresa en hitos del saber hacer, cuando el ADN es del ser de una organización. Y no es sólo eso, pareciera ser que el lenguaje y racionalización de la cultura organizacional pertenecieran sólo a las directivas, no obstante quienes la vivencian es el personal. En este sentido, se debe construir un mapa comportamental de la organización como un individuo, lo que llamamos un mapa ideológico o esquema de paradigmas que nos identifican como identidad. Es decir, debemos describir sobre el papel los principios de cómo piensa y se comporta la organización, para que los sujetos tengan un marco de referencia para su propio comportamiento y cumplimiento de los principios institucionales.

Y todo esto, se debe materializar en un proceso de aprendizaje organizacional mediante la comunicación corporativa. Es para esto que sirve tener un comunicador en la empresa, lo demás es parafernalia. Debe preguntarse entonces si el personal se comporta como la organización se comporta. Sin duda que hallará discrepancias. Son esas brechas las que debe gestionar mediante la educación y la comunicación. Hallará también que algunas personas parecen no caber en el paradigma ideológico comportamental que se vivencia en la organización. Esto es lo regular cuando alguien entra nuevo y es para eso para lo que sirven los procesos de inducción, para que los sujetos aprehendan el modelo de comportamiento. No obstante, si pasado el tiempo todavía hay quien no se ajusta, esa persona no cabe en la organización.



3, La identidad corporativa

Hemos hablado de coherencia con el propósito y el mapa ideológico comportamental. Ambas cosas se deben materializar y se deben ver.

La identidad corporativa está compuesta por ambos elementos: los que no se ven a simple vista sino que se viven, como el propósito y la ideología y lo que se ve, todo aquello que mal llamamos “imagen corporativa”.

Las tres cosas deben caminar por una misma línea. Desde los colores, los logos, hasta los sistemas comunicacionales, sean institucionales y, en especial, los comerciales.

Le anticipo que no es una coherencia fácil de mantener, sobre todo si hay intervención de agentes externos.

Por ejemplo, las agencias de publicidad están llenas de creativos que tienen muy poco de fundamentos y menos de argumentos para entender lo que significa un proceso educacional de posicionamiento ideológico institucional o comercial.

Usted debe luchar a brazo partido para que cada comunicación, por pequeña que sea, sea congruente con los principios institucionales.



4, El perfil de los sujetos

Hace algún tiempo, cuando estaba en mi proceso de aprendizaje de neuromarketing, comprendí que la teoría de los hemisferios, sobre la cual había construido la mayoría de mi mapa de conocimientos, estaba mandada a recoger pues había perdido validez. La teoría de los hemisferios sustentaba desde la biología el sistema de conductas del ser humano. El cerebro, además de tener plasticidad, es geodésico.

No obstante, hoy trabajo sobre la hipótesis de que el neuromarketing es netamente biológico y que demuestra la respuesta favorable o desfavorable a los diferentes estímulos pero no los explica. De eso se encarga el Psicomarketing y este está construido, para efectos pedagógicos, a partir de la teoría de los hemisferios, una mezcla de Sperry, Wernicle, Jung, Herrmann, Benziger, Marston, Marrero, Kolb, Gardner, Goleman y Rocha, y me matriculé con esta idea. Es decir que la comprensión del neuromarketing se queda corta sin el complemento del Psicomarketing y de la Antropología Comercial. Por esa misma razón disiento tanto de los actuales procesos de selección de personal, pues en la mayoría de los casos, han perdido total validez. Por una parte estoy convencido de que pedir una experiencia específica para un cargo es literalmente reciclar la mediocridad que otras empresas han desechado. Por otra parte, para qué pido años de experiencia en una labor que de todas maneras tendrá características especiales en mi empresa y que el sujeto que contrate deberá aprender.



4, El perfil de los sujetos

En cambio, esta selección de personal debe fijarse en cuatro factores muy específicos:

- a) Un perfil de dominancia cerebral (BTSA) para un cargo al cual también se le ha levantado el perfil de dominancia. Apuesto a que esto último no lo hacen.
- b) Un perfil de competencias, que en mi caso denomino las 5's de caracterización: El ser, el saber, el solucionar, el socializar y el servir. También le doy un alto valor a la disciplina, a la capacidad de adaptación y a la capacidad de aprendizaje. Es mi propia adaptación de las competencias del Ser, Saber y Hacer.
- c) En las expectativas de los sujetos: hay personas que sólo buscan poder mercar, están detrás de un salario; otras personas, además, buscan un desarrollo profesional y personal, es decir, crecer; y otras, le suman, el deseo de trascender vocacionalmente y persiguen una pasión. En lo personal me gustaría seleccionar a las personas que juntan las tres cosas, pero eso depende de lo que la empresa les pueda ofrecer. Y,
- d) Un proyecto de vida pretendido.

Se dará cuenta de que seleccionar el personal desde estos cuatro factores es mucho más complejo que simplemente pedir experiencia en el cargo y también quiero anotar que si bien se hace énfasis en el saber, esto no necesariamente significa acreditación académica y menos hoy cuando existen tantas posibilidades del aprendizaje autónomo.



4, El perfil de los sujetos

A no ser que necesite contratar a un cirujano o que sea la ley la que exija el cartón profesional, es preferible el saber demostrable en la práctica. Muchas personas han pasado por las universidades y han salido “vírgenes después del parto”, lograron el cartón pero no aprendieron nada. El cartón no garantiza el saber.

El saber necesario para tener éxito en el cargo lo debemos comprobar en una experiencia real y práctica. Puede suceder también, como a mí que me bloqueo con los exámenes y se me olvida lo que sé, pero si me ponen a hacer las cosas me va muy bien; además estoy convencido de que el cerebro es para generar procesos y no para acumular datos, así que las pruebas memorísticas no son para mí. Claro es mi tara, pero estoy conforme con ella pues me es funcional.

Es necesario que usted revise si el personal que tiene a cargo cumple con estas características y garantizar que no tenga un equipo de “calienta puestos con cinco años de experiencia”. El no contar con el personal idóneo es un paso muy grande hacia el fracaso.



5, Incentivos alineados con los proyectos de vida

La vendedora, por el cumplimiento de los presupuestos, se ganó un día de Spa. El mismo que no pudo aprovechar pues no tenía quien le cuidara los hijos. Su mamá se los cuida si ella está trabajando, no si se va para un Spa. Situaciones como esta no son extrañas hoy día, cuando las compañías están entregando compensaciones y estímulos muy particulares para fortalecer esa construcción de resultados laborales con los empleados. Sin embargo, la red de estímulos debe ser adecuada a la realidad de cada sujeto y aportarles a su vida diaria o futura.

Hemos hablado de propósito empresarial, de identidad y del perfil de los sujetos, sin embargo, esto no significará nada si tanto los sujetos como la organización no van en la misma dirección. A esto le llamamos sinergia. Esta idea es especialmente compleja hoy si tomamos en cuenta las características de los individuos modernos, a quienes llamamos millenials. Ya entendimos que el nombre está equivocado pues se supone que es una mentalidad recurrente en las personas nacidas en este milenio, pero ya vimos que no es así. Es un estilo de comportamiento que incluso personas mayores han adoptado. Estos millenias tienen otras expectativas diferentes a lo que generalmente entendemos como proyectos de vida y por eso el concepto lo debemos revisar.

Por el momento, debemos entender que las expectativas de vida de “casa, carro y estudio” ya no son tan relevantes para todos, hay expectativas de vida muy disímiles y, todavía así, las debemos alinear con el proyecto de vida de la compañía, su propósito e identidad.



5, Incentivos alineados con los proyectos de vida

Lo regular es que los sujetos no tengan ni idea de lo que es su proyecto de vida y menos desde la perspectiva de las diferentes dimensiones humanas. Es por eso que en el proceso de selección buscamos averiguar cuál es su proyecto de vida pretendido frente a la realidad de su vida actual. Con ambas cosas, con la asesoría del gestor de felicidad y teniendo como marco el propósito y la identidad institucional, se debe trabajar con cada sujeto, según su perfil y competencias, en el diseño de un proyecto de vida definido y posible en el marco de la compañía, incluso planificando una duración determinada de permanencia del sujeto en la empresa. Por decir algo, un operario sueña con ser abogado, si logra los objetivos, estará con la compañía o al menos en su cargo, hasta que se gradúe, después su camino será otro.

Toda esta información deberá estar registrada en el tablero de comando del gestor de felicidad y debe estar en sintonía con una bitácora que tenga en cuenta sus sueños, tenga un plan de desarrollo personal, multidimensional, con metas específicas, estrategias y tácticas, costos, presupuestos e indicadores.

Esto le ayudará al gestor de felicidad a diseñar un esquema de incentivos a corto, mediano y largo plazo, por cumplimiento de indicadores de desempeño simultáneos en lo laboral y en lo personal. Es decir, es un esquema en el cual el gestor de felicidad le contribuye a los sujetos a administrar sus vidas, eso sí, sin sobre pasar los límites de la intimidad.



5, Incentivos alineados con los proyectos de vida

Aunque en apariencia se trata de construir un esquema de salario emocional individualizado en el cual el estímulo sea algo por el cual las personas, desde la ética, sí harán lo que sea necesario para obtenerlo, por una parte debe partir de un indicador para resultados exigentes, extraordinarios y alcanzables, y por otra, si el proceso de selección ha sido bien hecho, se dará cuenta de que los deseos, sueños y expectativas de los empleados no son tan disímiles, lo que le permitirá realizar agrupamientos en esos estímulos.

Tenga en cuenta que si el estímulo es grande y la gente en realidad lo desea, el movimiento para lograrlo también será grande, no sea que se le salga de control.

En lo particular lo prefiero así: grandes desafíos y grandes premios, pero ese es mi caso.



6, Un estilo de dirección eficaz

Existe mucha literatura sobre los estilos directivos y la mayoría de ella, aunque ejemplifica muy bien las caracterizaciones, no resuelve el dilema de cómo debemos ser cada vez mejores directivos.

En lo particular, me gusta decirles a mis clientes de Coaching Comercial, que una señal reveladora de qué tan buenos directivos son, es la manera cómo funciona la organización o el área que dirigen, cuando ellos no están. ¿Qué pasa si usted se ausenta una hora o un día o una semana o un mes? ¿Las cosas marchan como debieran o se les cae el entable?

En el plano cartesiano de nuestros recursos como directivos en el cual nos movemos entre cuatro opciones situacionales: dirigir, liderar, mandar y orientar, cada una de ellas con grados de autocracia y participación, restricción o permisividad, también situacionales y basado sobre principios de respeto y comunicación, algunas cosas quedan en evidencia: las llamamos “los mandamientos de la dirección” y parten del hecho de que las reglas del juego son claras, entendibles y transparentes:



6, Un estilo de dirección eficaz

1. El personal piensa por sí mismo y sabe hacerlo
2. El personal conoce las reglas del juego, las tiene claras y las cumple.
3. El personal conoce los protocolos de la compañía, los tiene claros y los cumple
4. El personal conoce las estrategias corporativas
5. El personal conoce los objetivos hacia donde debe ir la organización
6. El personal conoce los objetivos hacia donde debe ir el área
7. El personal conoce los objetivos hacia donde debe ir su puesto
8. El personal está bien entrenado
9. El personal conoce y cumple sus tareas
10. El personal conoce y cumple sus indicadores
11. El personal conoce cómo se le evalúa
12. El personal cuenta con los recursos para ejecutar sus funciones
13. El personal interactúa correctamente entre ellos mismos
14. El personal cuenta con un piso y un techo para la toma de decisiones
15. El personal está capacitado para resolver problemáticas
16. El personal está autorizado para resolver las problemáticas
17. El personal le conoce a usted
18. El personal confía en usted
19. El personal sabe que usted confía en ellos
20. El personal es feliz



6, Un estilo de dirección eficaz

Se dará cuenta de que estos “mandamientos de la dirección” no están basados en el director mismo sino que le plantean una lista de chequeo para cumplir y esto aplica a cualquier cargo que tenga responsabilidades de personal. También se dará cuenta de tres cosas. La primera es que cada ítem toma su tiempo construirlo, la segunda es que se deben cumplir todos y la tercera, es que este personal no necesita supervisión y quien tenga la figura de supervisor en realidad será más un asesor.

Es el inicio del AMOR de Daniel Pink en su libro Drive, como un principio de felicidad en el trabajo, en el cual se cultiva la Autonomía, Maestría que es lo mismo que el Aprendizaje continuo, la claridad con los Objetivos y Resultados para sí mismos y para la compañía; a eso se le llama AMOR.

Se dará cuenta, entonces, que si bien hay un conjunto de reglas y mecanismos de evaluación y medición, estas funcionan más como un contenedor, un continente y no toman la forma evidente del control.

Los gerentes somos enfermos obsesivos del control y la medición, y lo que estamos diciendo aquí, es que en el transcurso y después de construir estos ítems o mandamientos, sin llegar al extremo *laissez faire, laissez passer*, debemos dejar ser a nuestro personal.



6, Un estilo de dirección eficaz

En un principio, dentro de mi taradez, me negué a pensar que un esquema como este pudiese funcionar en Latinoamérica pero la realidad es que dependen más de la capacidad del directivo, esté en la parte del mundo en que esté.

En general, como aún no sabemos realmente cuál tendencia gerencial está en lo correcto, mantendremos un equilibrio entre los factores de motivación extrínseca y la creación de escenarios de motivación intrínseca de los sujetos, lo que nos permitirá apalancar la construcción de felicidad que el gestor debe hacer.

Ahora, pregúntese usted como gestor de felicidad: ¿Hasta dónde es capaz de lograr los “mandamientos de la dirección”? Todos se deben reflejar en su cuadro de comando.



7, La relación entre compañeros

Comunicarse y convivir, son dos cosas que parecieran ser naturales en el ser humano o que nos las deberían enseñar en la casa, pero no es así. Por una parte nos comportamos de manera diferente en los diferentes escenarios y por otra parte, por nuestra propia memoria genética, los seres humanos vivimos en dos fases: a la defensiva y a la ofensiva. Es por eso que la relación entre compañeros no la podemos dar por hecho ni permitir que simplemente nazca silvestre, aunque en realidad es esto lo que permanentemente sucede. Ningún directivo de ninguna empresa se preocupa de la manera cómo se construyen las relaciones entre el personal. Y todavía así, además del estilo de dirección, son estas relaciones entre el personal las que posibilitan un clima laboral en el que se pueda construir un esquema de felicidad en el trabajo. Si entre ellos no se llevan bien, la tarea se vuelve difícil. Es por esto que estas relaciones, de manera explícita, se deben parametrizar:

No estamos en la casa. Una paradoja que me parece muy interesante es que en casi la totalidad de las empresas cuando recibimos a un empleado, le decimos: “bienvenidos a la gran familia...” La dificultad radica en que de inmediato en la mente de un empleado se activa un click que le dice: “está permitido portarme como en familia y desde ahora esta es mi familia, entonces me porto como me porto con mi familia”. Y es ese hermano que le esconde los zapatos al otro, el que le deja de hablar cuando se enojan, entre otros tantos comportamientos “naturales” en nuestras casas. Aunque en la empresa y con los compañeros compartiremos mucho más tiempo diario que con nuestras familias, en realidad no estamos en la casa, estamos en la empresa.



7, La relación entre compañeros

No disiento del concepto de familia. El nuevo empleado orgánicamente sí se hace parte de un nuevo tipo de familia, pero debemos establecer que este es un tipo diferente de familia en la cual muchos de nuestros comportamientos “familiares” no son bienvenidos y que es un nuevo escenario que exigirá adaptarse a nuevos comportamientos. No somos amigos somos compañeros. La palabra compañero significa “aquella persona con la que comparto el pan” y eso en realidad tiene muchas consideraciones que lo diferencian de la amistad. Cada persona ingresa a la compañía con una misión personal que debe estar alineada con la misión de la compañía y para cumplir con ambas misiones requiere que todos los demás cumplan con sus respectivas tareas.

Es decir. No vinimos a la empresa a buscar amigos, vinimos a cumplir unos objetivos y para ello, debemos establecer relaciones estratégicas que requieren ser de doble vía para que sean sostenibles. Esas relaciones estratégicas facilitan o dificultan el cumplimiento de la misión de la empresa y de su misión personal. La amistad, dentro de este espacio de convivencia es una ganancia ocasional que puede ser esporádica o permanente. Somos amigos situacionales por pertenecer a la misma organización y ocupar espacios similares o, con buena suerte, seremos amigos de vida en los cuales, aunque no pertenezcamos en algún momento a la organización, el vínculo será fuerte y continuo. El no comprender la diferencia es regularmente fuente de conflicto.



7, La relación entre compañeros

No dar por sentado el respeto. Comprendiendo que no somos amigos sino compañeros y que definitivamente no estamos en la casa, lo siguiente es establecer las reglas de juego de cómo vamos a convivir. En este sentido, lo que he encontrado es que un valor tan primordial como el respeto, significa cosas diferentes para cada persona y es por eso que el respeto se debe “diseñar y establecer explícitamente”. Se le debe explicar al personal, describir, cómo es una conducta de respeto y verificar que todos entiendan los parámetros que conlleva esta directriz.

Negociaremos la cotidianidad. Por algo existen la cortesía, la etiqueta y la diplomacia, son herramientas de protocolo personal que ayudan a relacionarnos con los demás en la cotidianidad. A este conjunto de cosas se le conoce como modales.

Una parte de esta ecuación es que la compañía debe establecer las reglas de protocolo de relaciones y la otra parte es que cada sujeto deberá culturizarse y pulir sus habilidades de protocolo personal.

El manejo del lenguaje, la manera de referirnos a los demás, cómo entramos o salimos de un lugar, cómo respondemos a la rutina y la manera como damos las gracias o pedimos perdón por nuestras faltas de cortesía. Debo reconocer que después de tanto tiempo, yo mismo todavía no he acabado de aprender.



7, La relación entre compañeros

Cada problema lo resolveremos de inmediato. Dentro de esta negociación de la cotidianidad, debemos establecer un protocolo de resolución de conflictos interpersonales. La mejor decisión es que de manera privada cada conflicto lo resuelvan sus actores, de inmediato, sin necesidad de escalar el conducto regular, pues de hacerlo, deberá contar con un conjunto de implicaciones que motive que los sujetos resuelvan ellos mismos sus problemas de manera sutil.

Este ítem cobra importancia cuando los conflictos afectan el normal desempeño del área o de la compañía y en especial, cuando suceden frente a los clientes.

Somos un todo. Pareciera de no creer, pero todavía muchos empleados no se han concientizado de que la compañía es un todo que debe responder ante un mercado y que no se trata de las responsabilidades individuales.

En ese sentido, la totalidad de los integrantes de la empresa, desde el presidente hasta el vigilante debe tener un comportamiento de soporte frente a los demás. Hacerse cargo cuando sea necesario, responder por las labores de los demás cuando ellos están físicamente impedidos. Debemos ser solidarios, pues así a veces no lo parezca, si a uno solo le va mal, a todos nos va mal. Somos un todo.



7, La relación entre compañeros

Evitaremos la sociabilidad obligada. Una de las situaciones más hartas y odiadas de las empresas son las actividades sociales obligadas. Las fiestas de cumpleaños e incluso, en ocasiones, la fiesta de la empresa.

Sucede, porque no todas las personas están en disposición de ser sociables.

Algunas personalidades son reservadas e íntimas y prefieren no participar de estas celebraciones. Encontramos entonces que la fiesta de amor y amistad, Halloween y otros, con actividades que se suponen ayudan a la sociabilidad, en realidad resultan contraproducentes.

No significa que no se hagan, pero su participación debe ser opcional. Imagínese a una madre que sólo anhela el momento de correr a su casa para atender a sus hijos, sentada en un restaurante esperando las palabras del presidente de la compañía en una celebración que en realidad para ella no tiene sentido.

El gestor de felicidad debe promover las condiciones para que las relaciones entre los compañeros sean sanas y estratégicas. Esto ayudará a fortalecer el clima de felicidad en la organización.



8, El estilo sensorial del lugar de trabajo

Existe una simbiosis entre los ambientes y el ánimo de las personas. Cuando el ánimo está bien los ambientes son vibrantes y cuando los ambientes son extraordinarios son las personas quienes vibran. De todas maneras por una parte, es complejo construir ambientes extraordinarios y por otra parte, siempre se pasa la novedad y aquello que hoy nos emociona mañana es aburrido y se vuelve un lúgubre paisaje. No obstante, cada uno de los perfiles (BTSA) cuentan con diferentes canales sensoriales que logran o bien la activación o bien el relajamiento si se saben manejar, pues cuando no se manejan producen el efecto contrario, atentando contra la capacidad mental de los sujetos y por ende, contra su productividad.

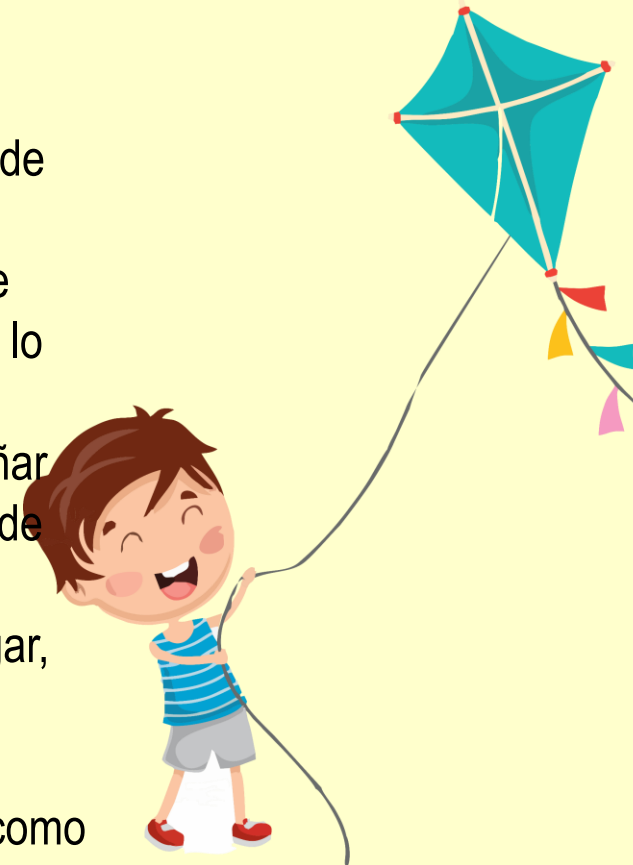
En este caso, le propongo la misma lista de chequeo que utilizo para el diseño de espacios comerciales en un proceso al cual denomino Psicomercchandising. Si lo hacemos para los clientes, bien podemos hacerlo para los empleados. Cuando hablamos de la forma, estamos yendo mucho más allá de la ergonomía, con lo compleja que esta ya es. Aplicamos las diferentes teorías de la Gestalt, pero ajustándola a cada uno de los perfiles sensoriales provenientes de los perfiles psicológicos que mencionamos antes. Es de una larga trayectoria el tema de la teoría del color y por eso usted ya sabe que los espacios para laborar deben ser de un azul claro, pues produce enfriamiento pulmonar lo cual le da al sujeto una sensación de frescura, mientras que los verdes producen enfriamiento renal lo que implica ir más veces al baño. Bueno es un tema de la radiación del color y su impacto sobre el organismo. Recuerde que cuando se está estresado y triste los colores se ven opacos y cuando se está alegre los colores se ven vivos, y puede ser el mismo espacio.



8, El estilo sensorial del lugar de trabajo

Una implicación similar tienen los otros sentidos. Tenga en cuenta que el centro del olor está más cerca que cualquier otro al centro de la memoria y eso es una herramienta poderosa para el mercadeo, genera sentido de pertenencia y altos niveles de recordación, imagínese lo que el olor puede hacer con el personal. Aplicaciones similares tienen el sonido y el sabor. Un capítulo aparte tiene el brillo, por la especial fascinación que ejerce sobre las personas y los conceptos de lujo y calidad que tienen asociados. El clima tiene que ver con la temperatura del ambiente, teniendo en cuenta que el calor desgasta y el frío adormece y usted no quiere ninguno de los dos para su personal.

La fluidez, es un tema de una complejidad interesante, pues tiene implícita la teoría de la tecnología de objetos. Cómo se mueven, fluyen, las cosas, los procesos y las personas de tal manera que ese movimiento armónico se convierta en un factor de competitividad. Es muy posible que eso sea lo que haya hecho McDonalds para la rapidez de la producción de sus hamburguesas. El tema de la fluidez lo usamos para calcular cómo se moverán los clientes en un escenario comercial, de tal manera que podemos disponer de góndolas con ofertas e información relevante. Lo interesante aquí es que diseñar los espacios de trabajo, los colores, los muebles, de tal manera que correspondan al ritmo sensorial de los sujetos, aporta a que se sientan cómodos, aunque no tanto que limite la productividad. Esa sensación de cómodo produce en los sujetos una necesidad de volver a estar allí y de desear llegar, lo que trae como resultado que los empleados quieran permanecer más tiempo en la empresa y que cuando se van, rápidamente deseen volver. Esto se puede medir con un indicador de puntualidad. Cuando dijimos que “no tanto”, nos referimos a los empleados cuyo trabajo implique ir a la calle, tal como los vendedores, pues también ellos desearán permanecer en la empresa.



9, El juego del trabajo

La verdad sea dicha: “el tiempo vuela cuando uno se divierte”. Se supone que cuando se trabaja en algo que a uno le gusta, eso no es trabajo sino diversión.

De todas maneras no puedo dejar de pensar en una operaria de confecciones o en un obrero de un call center.

Son más afortunados los obreros de la construcción que de vez en cuando sacan el rato para jugar futbolito. Para nadie es un secreto que cuando la lúdica se involucra en el trabajo, este se hace más llevadero, pero desde mi perspectiva, es equivocado hacer de la lúdica un instante esporádico en el trabajo.

Deben existir dos tipos de programas: uno de bienestar laboral que involucre al empleado en el desarrollo de actividades lúdicas que no necesariamente tiene que ver exclusivamente con deportes como algunas empresas lo han concebido.

En el otro programa, la labor diaria debe tener un ritmo que la asemeje a un juego aunque literalmente no sea un juego, es el trabajo. Desde que hace algún tiempo se viene hablando de la gamificación, se han realizado múltiples ensayos de cómo esa metodología se pueda aplicar en el escenario laboral.



9, El juego del trabajo

Uno de ellos plantea introducir videojuegos para la realización del trabajo; otra plantea que en mitad del trabajo se pueden hacer pausas para realizar actividades que si bien tienen que ver con la labor diaria, son literalmente un juego; y una tercera, con la cual nos matriculamos, plantea que en el diseño de los procesos se pueden incluir metodologías para que el trabajo diario sea un juego con progresividad.

Es como hacer de la vida diaria en la empresa un videojuego por niveles. En todos los casos, el realizar cualquier ensayo de gamificación en la empresa traerá consigo un ambiente lúdico distendido que aportará a mejorar el clima laboral. Claro, si el proceso está bien hecho. Para que profundice sobre este tema le puedo recomendar a un consultor reconocido <http://valera-mariscal.com>, entre a su sitio web y analice todas las posibilidades de que el escenario laboral de su empresa sea realmente divertido.

Ahora, un reto interesante es quien se encarga de diseñar los procesos y hacer la orientación de la gestión de la calidad, tenga la capacidad y la formación necesaria para idear procesos empresariales que vuelvan el día a día divertido.

Eso quisiera verlo, pues cuando los empleados se divierten se nota en la productividad.



10, cadena de mando y el empowerment.

Otra verdad de Perogrullo: “A nadie le gusta que lo manden”, es tan harto esto que se le ha dicho a los directivos de cualquier nivel que ellos no deben mandar, deben sugerir y pedir el favor. “Es que no se trata de mandar, se trata de que la gente haga lo que debe hacer”.

Por supuesto, estamos totalmente de acuerdo con esto, sobre todo si comprendemos que un empleado bien entrenado no necesita ser mandado y que un directivo con credibilidad y autoridad no necesita, entre comillas “mandar”.

Todavía así, considerando el hecho de que la verdadera autoridad es susurrante, existe el tipo de empleados con un alto gregarismo desarrollado que necesitan que se les esté “ordenando” qué hacer.

No quisiera decirlo pero con los salarios que pagan es el tipo de empleado que regularmente se consigue, además son fáciles de controlar, pues no tienen el piensa desarrollado.

Por supuesto, este tipo de empleados no crece y detiene el crecimiento de cualquier organización.



10, cadena de mando y el empowerment.

Hablando de la felicidad en el trabajo, dos consideraciones deben ser explícitas. De la primera ya hablamos y es de la necesidad de “dejar ser” a las personas y la segunda es la necesidad de “dejar hacer” a las personas.

Esto implica que con tareas bien definidas, reglas del juego claras y objetivos diarios bien planteados para el cumplimiento de los indicadores y de las metas, no debiera ser necesario ni la supervisión ni el mandar.

En este sentido se debe plantear específicamente, cuál es el nivel de empoderamiento que debe tener el personal, su margen de maniobra, su piso y su techo en su capacidad de toma de decisiones, a la vez que se establece un protocolo en la cadena de mando.

Las dos cosas más terribles para un empleado son no tener a quien recurrir o a quien responder y el hecho de tener muchos jefes.

Cuando un mismo empleado, por ejemplo una recepcionista, debe responderle a su supervisor, al jefe de área, al gerente del departamento, al gerente regional, al gerente nacional y al presidente de la compañía, sólo por el hecho de que ella está en la entrada de las instalaciones..



10, cadena de mando y el empowerment.

En el caso que conocí, el puesto era de una muy alta rotación pues la muchachita no sabía a quién responder y la enloquecían con múltiples órdenes, en ocasiones contradictorias y sin poder decir nada.

Este caso, lo comprendí entonces no es exclusivo y sucede con más empleados de los que uno podría pensar y por eso insisto en el tema. Cada empleado debe saber específicamente cuál es su margen de maniobra y conocer específicamente a cuál eslabón de la cadena de mando debe responder. Eso es parte de la tranquilidad y por ende un componente de la felicidad en el trabajo.

Finalmente... Por supuesto, el tema es mucho más amplio que sólo estos diez puntos. Todavía así, son criterios desde los cuales se puede partir para realizar el trabajo de ser un gestor de felicidad en la empresa. Se dio cuenta que si bien esto es lo básico, lo de coquito, el nacho lee de la felicidad en el trabajo, de todas maneras tiene su grado de complejidad. No obstante es posible y sus resultados se verán en el incremento de la productividad y finalmente en lo que a las juntas directivas les interesa: la rentabilidad. Es decir, es rentable tener un gestor de felicidad en el trabajo.



Curso de habilidades de Psicosemiología Aplicada

- Diseño de campañas
- Diseño de productos
- Visual Marketing
- Negociación
- Ventas
- Servicio al cliente

Diplomado asincrónico:

Whatsapp: +57 – 3105102373

estilogerencial@une.net.co

