

La gestión de la motivación de los empleados

Frecuentemente se cuestiona el aspecto esencial de la gestión de la motivación de los empleados. Bastantes gerentes consideran como un fenómeno temporal la atención que se presta a la satisfacción laboral. Algunos de ellos incluso hablan de una moda, al igual que 'el movimiento.com', la gestión de la motivación de los empleados pasará a la historia en poco tiempo. No obstante, consideramos que el interés actual por la gestión de la satisfacción laboral está alimentado por dos factores: el deseo de corregir la gestión empresarial del último periodo, enfocada unilateralmente a eficacia y flexibilidad, y el querer responder a la nueva demanda del mercado laboral. Ambos factores llevan a una nueva lógica en el trabajo.

La primera función de la gestión de la motivación de empleados es corregir la primacía del aumento de la eficacia y la flexibilidad, hasta hace poco dominante. La flexibilidad se relaciona con la conversión de una gestión enfocada a la oferta en una gestión dirigida por la demanda. Hasta hace poco, las organizaciones se construían como pirámides destinadas a la eternidad. La empresa dirigida por la demanda de hoy en día se parece más a un campamento. En un momento las tiendas están montadas en un sitio, y en otro momento se montan en otro lugar. Aunque las organizaciones flexibles tienen su encanto, han debilitado los sentimientos de lealtad de los empleados. Al acentuar constantemente la necesidad de cambiar y renovar, la gente ha dejado de pensar que el compromiso y la lealtad son aspectos naturales. Por lo tanto es normal que cada vez se requiere más claramente que el trabajo que se lleve a cabo tenga aspectos "fascinantes" y "comprometedores". Y no es sorprendente que cada vez más empresas luchan de vez en cuando con un considerable movimiento de personal. Con el fin de cambiar dicha situación, se ofrece todo tipo de extras, desde viajes a una isla en el trópico, hasta juergas semanales en el bar de la empresa. Pero la mayoría de tales iniciativas son poco efectivas y tampoco crean un vínculo. No suelen ser más que remedios vistosos para ganarse a los empleados. Para comprometer a los empleados a largo plazo se tiene que recurrir a otros métodos. Para ello son determinantes la confianza recíproca, la atención mutua y las reglas de comportamiento naturales. Son las características que el ex estratega de Shell, Arie de Geus, considera como típicas para "empresas vivas". Según de Geus las personas tienen una necesidad visceral de pertenecer a una sociedad. Opina que la productividad, la creatividad y la vitalidad no son perjudicadas para un entorno laboral en el cual las personas se encuentran protegidas y respetadas, sino que justamente éste las beneficia.

El segundo factor del creciente interés por la gestión de la satisfacción laboral es el nuevo significado atribuido al trabajo y al entorno laboral. Lógicamente el trabajo bien remunerado, un coche de leasing y otras condiciones laborales secundarias son muy bienvenidas, pero no aumentan la satisfacción laboral si faltan el tiempo y la energía para poder disfrutarlos. *All work and no play*: una nueva generación de trabajadores está harta de sacrificar todo tipo de libertades y adaptarse continuamente a las obligaciones laborales cada vez más exigentes. No se trabaja por obligación, sino porque proporciona inspiración y placer. El trabajo no es una necesidad imperiosa para sobrevivir, sino algo que uno hace para mejorar, para crecer. Esta nueva generación de trabajadores hace a veces de impulsor de una postura crítica con respecto a las organizaciones y sus prácticas laborales ya que considera que hay más cosas en la vida que sólo trabajar y ganar dinero. Esto no significa que ya no se quiere trabajar y que se opta por un tipo de vida de tiempo libre. El trabajo está considerado de otra manera. El trabajo no representa una

recompensa financiera, sino liberación y autorealización. El trabajo es una forma de alcanzar objetivos e ideales, de conocer a otras personas y hacer amistades, de divertirse y sentirse feliz. La idea de trabajar mucho para poder disfrutar de una jubilación tranquila, ha perdido importancia a causa de la nueva forma de pensar. Ya no se desea disfrutar de la vida después de la jubilación, sino durante el trabajo.

La felicidad: entre 'flow' y 'fit'

El anhelo de la motivación de los empleados no ha pasado desapercibido. Las empresas han respondido a la necesidad ofreciendo un entorno laboral agradable. En sus comunicaciones al mercado laboral, muchas empresas acentúan la satisfacción laboral de sus empleados. Con el fin de dar la impresión de ser un modelo interesante, las empresas emplean gran cantidad de 'aspectos atractivos'. Mientras algunas empresas apuestan por aspectos exteriores; una atractiva decoración de la oficina, excursiones de supervivencia espectaculares, fiestas impresionantes u otras interrupciones divertidas del duro trabajo, otras van más allá y enfocan no sólo su visión y estrategia, sino toda su gestión empresarial al fomento de la motivación de los empleados.

Innumerables psicólogos han intentado dar una descripción concreta al significado de la felicidad y el placer mediante expresiones como autosatisfacción, experiencia óptima o 'flow'. Tales etiquetas implican sobretodo que se experimenta la vida como satisfactoria y significativo. Según el psicólogo americano-húngaro Mihaly Csikszentmihalyi, la felicidad proviene de un 'flow', una experiencia óptima para la cual la gente se dedica con toda su atención y concentración a una tarea. Para alcanzar la felicidad las personas tienen que realizar actividades en las cuales pueden aplicar sus capacidades y cualidades. Con ello el psicólogo manifiesta que la felicidad no es algo que les sucede a las personas, sino que es un objetivo que se tiene que perseguir conscientemente.

Asimismo, el placer o la felicidad no es algo estrictamente personal, sino también se experimenta y expresa de forma colectiva. La felicidad es un catalizador para establecer contactos sociales. La felicidad también indica una unión social entre personas. En diferentes grupos y culturas, la felicidad se experimenta y expresa de forma diferente. El hecho de que cierto tipo de personas se siente atraído por determinadas formas de placer indica que existe una relación directa entre la felicidad individual y la colectiva. La satisfacción y la motivación que las personas encuentran en su trabajo es una cuestión del 'fit' entre el individuo y la organización. Ambos se tienen que encontrar en algún sitio intermedio, de lo contrario no funcionará.

La felicidad no es algo que nos sucede. No depende del azar o arbitrariedad. Tampoco es algo que podemos comprar o exigir. La felicidad es lo que nosotros, solos y con otros, queremos conseguir. Para dar lugar a la felicidad es necesario crear un ambiente en el cual existe un equilibrio entre los retos ofrecidos y las cualidades disponibles. La creación de tal ambiente es la tarea de la gestión de la satisfacción laboral.

La pirámide de la felicidad

La gestión de la satisfacción de los empleados significa que, dentro de una organización se aspira de forma sistemática a la felicidad. Para ser más exacto, se refiere al proceso de la creación y el mantenimiento de la felicidad en una organización, con el objetivo de optimizar la satisfacción y la lealtad de los empleados. Además de los criterios como 'grados de libertad', 'oportunidades y retos', 'equilibrio', 'franqueza', 'aprobación y valoración', 'momentos de celebración' y 'un entorno laboral motivador' que valora la gestión de la satisfacción laboral, se pueden distinguir tres niveles diferentes: el de la felicidad superficial, el de la felicidad organizativa y el de la felicidad personal. Criterios y niveles constituyen la pirámide de la felicidad.

Tres niveles de la Gestión de Felicidad

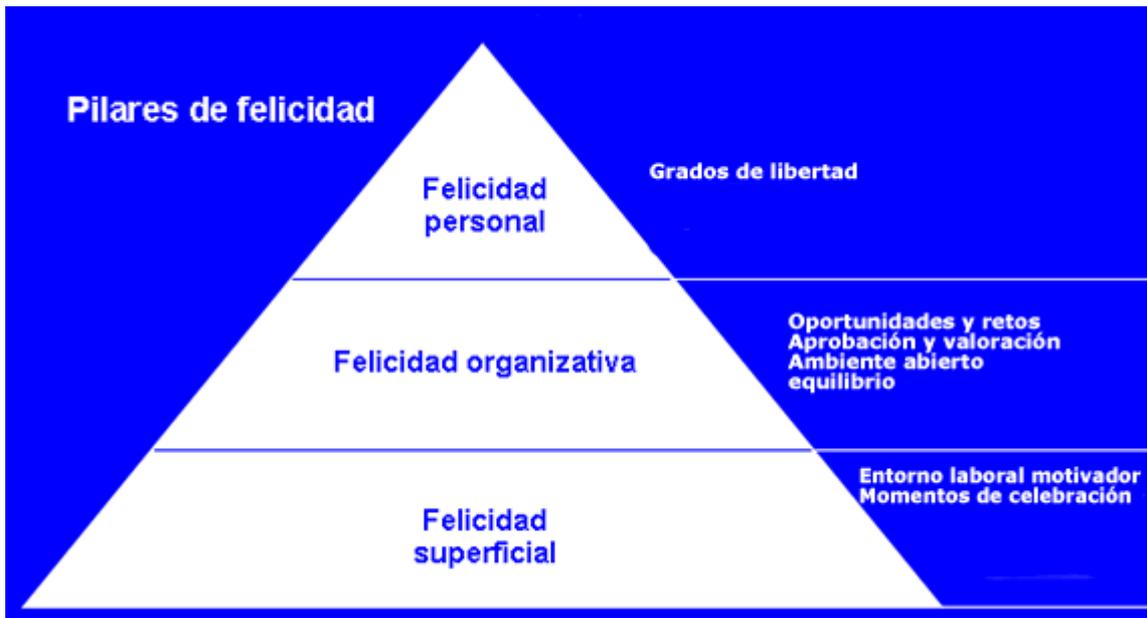


Figura: la pirámide de la felicidad

La felicidad superficial

La felicidad superficial es el nivel más bajo. Corresponde a la satisfacción laboral relacionada con la diversión y fiestas. Aunque se tratan de formas reales de felicidad, de hecho son bastantes superficiales, poco frecuentes, y suelen adaptar la forma de proyectos. Ejemplos de tal gestión de la felicidad 'superficial' son el bar, un hilo musical, una peluquería, una guardería, una máquina del millón, ir de excursión con la empresa y fiestas. Tales actividades sirven para mejorar el ambiente y dar una buena imagen, pero son insuficientes y demasiado ocasionales para llegar a un compromiso. Los criterios de la gestión de la satisfacción laboral relacionados con este nivel son 'momentos de celebración' y 'un entorno laboral motivador'.

La felicidad organizativa, el nivel intermedio, se refiere a la manera en que, mediante una estrategia elegida a consecuencia, se aspira de forma sistemática a optimizar la felicidad dentro de una organización. Conseguir este objetivo no sólo requiere fuerza mental y de acción, sino también necesita disponer de algunos

instrumentos. Ejemplos de tales instrumentos son pruebas psicológicas que demuestran las características personales y preferencias de los empleados, pero también investigaciones periódicas de la satisfacción de los empleados y coaching personal. Los criterios de la gestión de la satisfacción laboral aplicables a este nivel son 'equilibrio', 'las oportunidades y retos', 'aprobación y valoración' y 'franqueza'.

La felicidad personal es el nivel más alto de la gestión de la satisfacción laboral en la que se incluyen todas las acciones tomadas con el propósito de optimizar la felicidad de las personas. Este nivel está relacionado al criterio 'grados de libertad'. La interpretación de este criterio no sólo depende por gran parte de la organización, sino lógicamente también de las personas en cuestión. En este sentido, &Samhoud/BetterBeYourself ayuda a los empleados a formular y lograr sus ideales mediante procesos de coaching individual. Para ello se pide explícitamente cuáles son su motivación y sus ideales a las personas en cuestión. A continuación se les ayuda a responder preguntas como ¿es lo que verdaderamente quieres? y ¿realmente lo podrás conseguir? Una vez respondidas estas preguntas, se les ayuda a dar los pasos para conseguir su objetivo.

Las empresas excelentes se caracterizan por la alineación coherente de su visión, su estrategia y su ejecución. Comunicación, evaluación y medición son procesos esenciales para conseguir y perfeccionar esta alineación. Para ello, &Samhoud/BetterBeYourself ofrece las empresas la implementación de una gestión de motivación coherente y acorde a su estrategia empresarial a través de sus herramientas on line, BetterBeYourself, que permite medir el grado de satisfacción laboral de los empleados e identificar los aspectos clave que la compañía debe mejorar y 360 grados Feedback que realiza una evaluación constante de los empleados.