

Enrique de Mora

Socio director de Exceltia Soluciones Empresariales opinione@recoletos.es

Empleados con ilusión

Los empleados ilusionados generan una dinámica muy positiva para cualquier organización: aportan valor a la empresa, producen más ideas y atraen el talento.

España es el segundo mercado de lotería en Europa, por detrás de Alemania. La pasión española por este juego se relaciona con todo tipo de ilusiones, siendo la más rotunda e inalcanzable, dejar de trabajar, algo estadísticamente posible, azar mediante, pero también ilusorio. Salvo contadas excepciones, todos debemos trabajar. Aunque durante el dilatado periodo escolar y universitario de supuesta preparación para afrontar el mundo laboral nadie nos enseña a conocer y gestionar nuestras emociones y sentimientos, una vez incorporados a dicho ámbito, ¿no parece razonable intentar desarrollar la ilusión por el trabajo?

Existe una relación sólida entre la ilusión de los empleados, la satisfacción de los clientes, y el crecimiento y rentabilidad de las organizaciones. Uno de los estudios más concluyentes es el que publicó D. Maister en su libro *Practice what you preach*. El autor comprobó que un aumento del 10 por ciento en la ilusión por el trabajo incrementaba en un 15 por ciento la satisfacción de los clientes, lo que implicaba un crecimiento de los beneficios financieros en un 42 por ciento. Por tanto, los directivos deben esforzarse en implicar a sus profesionales en la ilusión por el proyecto corporativo, considerando que, en la actualidad, la relación empresa-empleado sólo se entiende desde una óptica en la que ambos salgan ganando.

Quizá el camino de la ilusión esté en hacer sentirse a los empleados directores de su propia empresa

Quizá un camino sea, como recomienda Tom Peters, hacer sentir a los profesionales que son los directores de sus propias empresas. El proyecto corporativo vendría a ser, con la venia de Jean Renoir, "la gran ilusión" colectiva, que se alimentaría a su vez de "las pequeñas ilusiones" individuales. Los empleados ilusionados generan una dinámica muy positiva para cualquier organización: aportan valor a la empresa no sólo por su efecto contagio, sino porque también dan ideas para nuevos productos o métodos, facilitan la relación con los clientes, atraen nuevas incorporaciones de talento, etcétera.

Visto lo visto, ¿por qué no lo elevamos al rango de área funcional? El departamento debería integrarse en el ámbito de los recursos humanos y contar con el apoyo de la dirección general para gestionar las ilusiones de los empleados, buscando su alineamiento con los objetivos empresariales. El nuevo departamento tendría la responsabilidad de pulsar continuamente el nivel de motivación de la plantilla y de crear e implementar programas de motivación a la carta. Éstos deberían ser elaborados a partir de la interacción periódica

con cada trabajador (¿a qué aspiras?, ¿cuáles son tus principales sueños?,...), reflejando su particular contexto, sensibilidades, objetivos y necesidades, amén de coordinarse con los planes de carrera profesional, dado que las aspiraciones individuales evolucionan.

Existen tres tipos de motivación: externa (mo verse por incentivos positivos como retribución y estatus, o negativos como castigos); interna (por el deseo de modificarse interiormente, por ejemplo, el interés por aprender); y, por último, trascendente (por los efectos de sus acciones en el entorno, como ayudar a un compañero, satisfacer al cliente, etcétera). A través del área de ilusión sentaremos las bases para minimizar la de peor calidad, la externa (el trabajo es sólo una herramienta para obtener recompensas materiales)



y favorecer a su contrario, que, si me permiten la licencia, podríamos denominar motivación eterna, es decir, sostenida y que establece un compromiso a largo plazo entre empleados y organización.

W. van Daalen y Luis Huete dan algunas claves de creación simultánea de ilusión y valor relacionándolas con las cuatro emociones básicas de las personas: necesidad de seguridad, de variedad –es decir, de reto–, de significación y reconocimiento y de compartir con otros. Sus claves se concretan en cinco mecanismos:

- Aumento de la contraprestación monetaria.
- Mejora del atractivo de la tarea.
- Mejora del sentido de la finalidad que se da a través de la misión de la empresa.
- Disminución de las incomodidades ligadas a la experiencia laboral.
- Menos inseguridades sobre el futuro.

Otras opiniones en

www.expansionyempleo.com/opinion.html

EL OJO CRÍTICO

José Manuel Casado

Socio de Human Performance de Accenture
opinione@recoletos.es

Los números y los monstruos

Einstein decía "no todo lo que cuenta se puede contar, ni todo lo que se puede contar cuenta", y esto es bastante cierto a pesar de que los norteamericanos hayan llegado a cuantificar hasta los grados de intensidad del amor. Los números sirven para decirnos cómo lo hemos hecho; pero desde luego no para predecir con exactitud cómo lo vamos a hacer. Los datos, las cantidades y los números nos analizan el pasado, nos ayudan a escurrir el dedo lo que hicimos y, a lo sumo, llegan a justificar aquello que no hicimos y, en no pocas ocasiones, son el recurso justificativo y racional de nuestros propios fracasos. Sin embargo, no son de mucha utilidad para predecir el futuro, para decirnos qué podemos conseguir.

Esta puede ser una de las causas fundamentales para que los directivos y las personas de responsabilidad dediquen –mejor dicho, dediquemos– tanto tiempo a repensar el pasado. En ocasiones, nos pasamos preparando los números que queremos que vean nuestros jefes gran parte de nuestro agobiado tiempo de trabajo; y lo que es peor, incluso *pingamos* a alguno de nuestros colaboradores en la elaboración y *maquillaje* de esos informes digitales que queremos que nuestros jefes vean. A pesar de que, como dice un buen amigo, director financiero de una multinacional española, para más señas: "De números y... sólo sabe quien los pone".

Recuerdo hace años, cuando leí el libro de Gary Hamel *Compartiendo por el futuro*, me llamó la atención la siguiente reflexión: los directivos deberían dedicar a predecir el futuro en torno a un 30 por ciento de su tiempo; sin embargo, apenas dedican el 0,1 ó 0,2 por ciento del mismo a esta trascendental labor. Se podrá argumentar lo que

se quiera, pero esto ocurre porque pasan gran parte de su extensa jornada buscando razones que puedan cuantificar realidades que les ayuden a presentar racionalmente sus buenos resultados y a justificar aquellos otros que fueron menos buenos.

¿Han observado en alguna ocasión a un grupo de directivos, entre los que no haya ninguno con una cierta preparación humanística, analizando, por ejemplo, los resultados de un estudio de satisfacción o clima laboral? Fíjense y disfruten, el espectáculo está garantizado. Es casi un insulto al sentido común, una monstruosidad de lo esencialmente cualitativo y un intento atropellado por cuantificar los sentimientos en pro de una razón incapaz de expresarse en otro lenguaje inteligible que no sea el de los dígitos.

Alguien dirá que estoy exagerando, y probablemente no le falte parte de razón; pero estarán de acuerdo conmigo en que lo que es realmente desmesurado es la situación actual: una especie de neurosis compulsiva por cuantificar y convertir en números todas y cada una de las cosas que gestionamos. Insisto: puede que sea necesario; pero... con mesura, prudencia y sentido común.

Mañana cuando vuelva a su oficina y entre a su despacho, pregúntese si no dedica demasiado tiempo a justificar su pasado y muy poco a crear su futuro. Rememore a Goya, y acuérdesese de su serie *Los caprichos*, o si lo prefiere, tararee la canción de Luis Eduardo Aute que decía algo así: "Quinta del Sordo, casa de locos, el sueño de la razón produce monstruos", y si no quiere volverse loco y convertirse en un monstruo no se olvide de lo que diera nuestro afamado Einstein o de mi amigo el financiero.

E&E
Expansión & EMPLEO

EDICIONES REUNITEL S. L.

Paseo de la Castellana, 66, 4.ª planta,
28046 Madrid
C.I.F.: B- 82538059, Depósito Legal: M-6631-200

REDACCIÓN

Jefa de Sección: Pilar Trujillo
Mercado Laboral: Maribel Leizaola
Profesión: Montserrat Mateado
Formación: Quique Pomares / Tamara Vélez
Opinión y Trámites: Ana Colmenero
Web: Angia Méndez / Carlos Plaza

expansionyempleo@recoletos.es
Tfno.: 91 337 32 20 Fax: 91 337 32 96

PUBLICIDAD

Directora de Publicidad:
Aranza Sas-ambambas
Jefe de Publicidad: José María Morillejo
RRHH/Empleo/Franquicias:
Marta José Gordon y María José Zapatero
Tfno.: 91 321 92 25 / 91 337 05 93 / 80 96
Formación/Especiales:
Mónica Fernández y Ana Casallina
Tfno.: 91 337 00 59 / 0481 / 80 92

COORDINACIÓN

Cataluña: Eulanda Saumot
Tfno.: 93 227 87 70
Responsable del cierre de Publicidad:
Beatriz González
Tfno.: 91 337 80 54
Jefe de Coordinación: Antonio Solares
Coordinación: Manuel Baciller
Tfno.: 91 337 00 91
Fax: 91 337 37 04