La aportación del empleado

Número 5
Abril 2013

Boletín Digital de la División Territorial

AEDIPE Aragón – La Rioja

PRESENTACION

Sumario

Presentación 2

Noticias breves 3

Entrevista 4

Opinión 9

Reflexiones 12

"Ningún ejército puede detener la fuerza de una idea cuando llega a tiempo".
Victor Hugo, novelista francés (1802-1885).

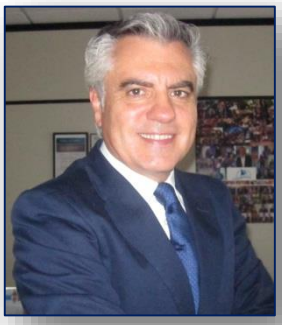
Saludo del Presidente

Estimados amigos,

Con este número, el Boletín Digital de nuestra Territorial cumple su primer año, y deseo que haya llegado hasta vosotros aportándoos información, ideas y puntos de interés sobre los que reflexionar.

El Boletín Digital ha sido una de otras tantas iniciativas que se pusieron en marcha para mejorar la actividad y funcionamiento de la Asociación en nuestras Comunidades Autónomas, siempre en busca de aportaros a vosotros, los Asociados, el mayor valor, y se ha afianzado ya como un activo apreciado por los lectores, de lo cual dejáis constancia con vuestros mensajes al correo de la Asociación o a quienes formamos parte de esta aventura. Por ello, os doy las gracias.

Este número ha querido centrarse en uno de los temas vitales para cualquier compañía, aún más si cabe en tiempos de crisis. La aportación del empleado es la sangre que permite la circulación y el movimiento de la organización, es la fuente de talento, iniciativa y valor para seguir adelante. Y es, como veremos en los artículos que siguen, la baza más sólida que tienen las compañías para salir de la crisis y remontar cualquier época de dificultades y situaciones adversas.



Pascual Bernad, *Presidente de AEDIPE Aragón – La Rioja.*

Nosotros, los profesionales de Recursos Humanos, tenemos la gran suerte de ser los encargados de gestionar tan importante elemento de la compañía, fundamental en tiempos de bonanza y crítico en una situación como la que hoy nos rodea.

Sacar lo mejor de nuestra gente no sólo será un seguro de vida para la entidad, sino una verdadera satisfacción para los profesionales de nuestra Función. La organización necesita a su gente deseosa de invertir su talento en el futuro colectivo, de poner en marcha su iniciativa y de aportar ilusión a cada proyecto y a cada tarea, y para ello nos necesita a nosotros.

Como siempre, os envío mis mejores deseos para estos tiempos difíciles.

Recibid un cordial saludo.

NOTICIAS BREVES

VIII Jornadas de Balance Scorecard

Los pasados días 7 y 8 de Marzo se celebraron por cuarta vez en Zaragoza las **VIII Jornadas de Balance Scorecard**, con la **colaboración de AEDIPE**. Son unas Jornadas directivas de Estrategia en España, desarrolladas en cuatro ocasiones en Zaragoza, y con un plantel de ponentes y casos de altísimo nivel.

Renovación del Consejo Editorial Nacional

Una de las primeras acciones de **Roberto Luna Arocas**, nuestro Presidente, tras acceder al cargo ha sido la de centrar su atención sobre El Consejo Editorial Nacional de AEDIPE, que ha sido reconfigurado.

La dirección del Consejo ha sido encargada a **Pilar Colilla**, persona de reputada experiencia en el sector y un amplísimo conocimiento de la actividad editorial de la Asociación.

Desde nuestra Territorial de Aragón y La Rioja, la actual representación en el Consejo Editorial Nacional recae sobre **Miguel Egido**.

El Consejo trabaja actualmente en varias líneas de actuación, con una gran atención puesta en la innovación y el conocimiento, tanto nacional como internacional

Flexibilidad vs salario

Según **LinkedIn**, el **71% de las mujeres españolas** consideran que el éxito profesional consiste en encontrar el equilibrio adecuado entre vida laboral y personal en lugar de ganar un salario alto.

Además, el **77%** creen que pueden "tenerlo todo": éxito profesional, relaciones personales e hijos, de acuerdo con el estudio **"What Women Want @ Work"** que recientemente ha publicado en Marzo la red profesional.

Humor

ENTREVISTA

Tocar la tecla clave de la motivación

¿Qué puede aportar el Empleado a su Compañía, más allá del trabajo esperado?

¿Me permites reformular la pregunta? La pregunta de la que habría que partir es más bien ¿qué puede la Compañía aportarle al Empleado?

Y ya no estoy pensando, o no sólo, en aquellas demandas sociales que el Empleado tiene con relación a las expectativas de su propio desarrollo profesional y calidad de vida esperada, aunque ciertamente, atendiendo a teorías motivacionales (pienso ahora en Maslow) este sería el punto del que habría que partir como base.

Miriam Moreno es **Coach Ejecutivo y Organizacional** con su proyecto **MMcoaching** y cuenta con más de quince años de experiencia en RR.HH., administración y consultoría.

Una vez resuelta esta pregunta, lo que el Empleado aportará a la Compañía será: no sugerencias sino innovación y creatividad, no compromiso sino identificación con la Compañía, no trabajo de calidad sino excelencia, no cumplimiento de objetivos sino el cumplimento de aquella parcela de sus objetivos que se realizan al realizarse los de la Compañía.

¿Y cómo podemos lograr que el Empleado haga esa aportación adicional voluntaria?

Según ya he adelantado, es mediante un cambio de paradigma cómo esto ha de lograrse. Ya no es "qué puedo o deseo recibir del Empleado y qué debo hacer para lograrlo", sino "qué puedo aportarle yo al Empleado". Y en ese bienestar que yo le proporciono, en esa relación positiva que se crea al existir esta intencionalidad positiva subyacente es donde puede brotar esa aportación adicional voluntaria.

Otra forma de explicar o entender esto sería aplicando una concepción absoluta de "cliente interno" en todas las direcciones del organigrama, independiente-

"...en esa relación positiva que se crea al existir esta intencionalidad positiva subyacente es donde puede brotar esa aportación adicional voluntaria".

ENTREVISTA

Tocar la tecla clave de la motivación

mente de la jerarquía. La sensación de bienestar, felicidad, satisfacción… según nos dicta la psicología positiva, facilita la empatía, lo cual a su vez favorece la aparición de conductas altruistas. Un Empleado satisfecho y feliz en el trabajo por tanto se conducirá de esta manera en cierto modo altruista.

Para alcanzar esta sensación de bienestar y satisfacción, es muy importante que el Empleado esté alineado con los objetivos y valores de la empresa, que se vea, se sienta, se entienda identificado con los mismos. Que encuentre sentido a su trabajo y que sus propios objetivos en la vida se alcancen a través del desempeño del trabajo. La Compañía será facilitadora de esto. Si un Empleado no es en esa Compañía donde puede encajar sus objetivos vitales, siempre que esta haya hecho esa labor facilitadora, será señal de que es en otra o haciendo otra cosa diferente donde debe estar.

¿Cuáles son los principales obstáculos que impiden que la Compañía obtenga esta aportación del Empleado?

Miedo al cambio. Hay una historia que habla acerca de un pastor que mientras vigilaba pastar a sus ovejas producía sin parar un chasquido constante con los dedos. La gente se le acercaba y le preguntaba: -Oye, ¿por qué haces ese sonido tan molesto de forma constante?-. El pastor contestaba: - Porque haciendo esto evito que venga el lobo-. La gente le replicaba: - Si dejas de hacer eso, el lobo no va a venir, y estaremos mejor puesto que resulta verdaderamente desagradable ese sonido repetitivo. ¡Prueba! ¡Ya verás! Deja de hacer eso. ¡Párate!- Y él insistía: - Estoy haciendo esto y el lobo no viene, así que no voy a dejar de hacerlo. Si lo dejo de hacer, el lobo puede que venga. Pero la prueba es que ahora mismo lo estoy haciendo y no viene.

En tu opinión, ¿qué tipo de cultura organizativa y estilo directivo pueden generar una mayor motivación del empleado?

Una cultura organizativa que vea y perciba a sus Empleados también como un fin, no sólo como un medio. Una nueva cultura en la cual el bienestar de cada miembro de la organización sea un objetivo más a conseguir será la que habrá de generar dicha motivación.

Si acudimos a las definiciones de motivación, encontraremos que la motivación puede definirse como “el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo. La motivación es un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta”.

“Una cultura organizativa que vea y perciba a sus Empleados también como un fin, no sólo como un medio”.

ENTREVISTA

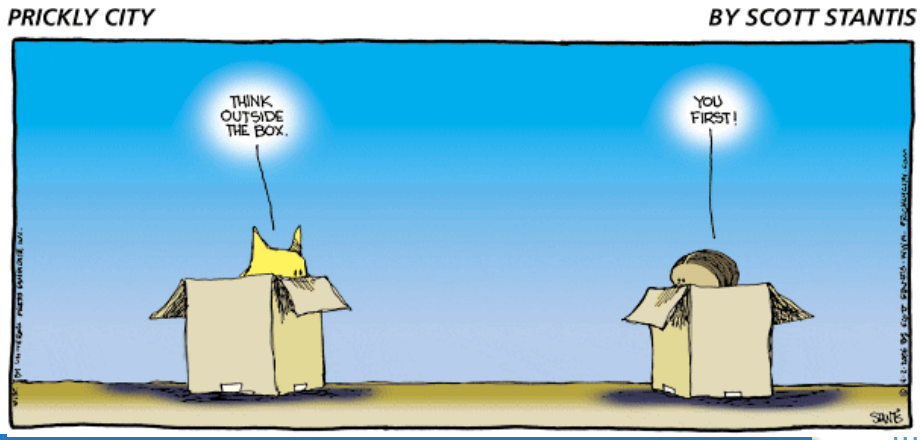
Tocar la tecla clave de la motivación

Observamos pues que tras la motivación subyace una necesidad de satisfacer y que además se trata de un estado interno, propio a la persona.
Por tanto el estilo directivo, sin abandonar las pautas o criterios del liderazgo situacional, debería complementarse con nuevas competencias y filosofía propias del coaching.

¿Cuál crees que es la situación actual en nuestro país acerca de la gestión de la motivación del empleado?, ¿lo estamos haciendo correctamente?
Empiezan ahora a implantarse poco a poco nuevos modelos de gestión. Aunque a nivel teórico o intelectual ya están muy extendidos y hay charlas, conferencias, publicaciones acerca de estos nuevos modelos, la práctica real es otra cosa.
Nos encontramos una gran diversidad, desde Compañías punteras que aplican estas nuevas prácticas, hasta otras que aún se mueven con modelos que ponen el foco de atención erróneamente en factores pseudomotivacionales.

También encontramos aquellas que aplican estos nuevos modelos aunque sin convencimiento, pensando que se trata de modas. Y eso es lo mismo que cuando te compras un traje rojo como un semáforo porque está de moda pero con el cual tú no crees verdaderamente estar guapo o guapa. Y ¿qué pasa? Pues que no funciona. No llevarás ese traje con la convicción que imprime el atractivo en la persona que sí está convencida de lo que hace y pone su energía en ello.
Esto es algo normal. Los cambios nos cuestan. Soy positiva y estoy convencida de que estamos en el camino. Esa diversidad de situaciones significa que nos encontramos en pleno proceso de cambio.
Como también nos gusta mucho copiar, y de hecho es algo bueno.
Uno de los principales tipos de aprendizaje humano es el "aprendizaje observacional" o "modelado". Hablando llanamente "lo que le funciona al de al lado, yo también lo quiero y lo copio".

"... el estilo directivo, sin abandonar las pautas o criterios del liderazgo situacional, debería complementarse con nuevas competencias y filosofía propias del coaching".



ENTREVISTA

Tocar la tecla clave de la motivación

Aparte de toda una serie de procesos psicológicos ampliamente estudiados, propios del ser humano, relacionados con el principio de sanción social, el principio de semejanza o el principio de autoridad, que intervendrían en el efecto de las modas; "copiar" lo que está de moda (modelado) sería otro proceso más. En este caso, "copiar" lo que funciona. Y en este aspecto… ¡bienvenidas sean pues las "modas"!

Por tanto, animo a las empresas a que sean valientes, y que apliquen estos nuevos modelos, a ser punteras, puesto que se beneficiarán de los increíbles resultados que reportan.

¿Qué áreas de mejora adviertes en el Empleado actual?, ¿dónde debería incidir el trabajo de directivos y sindicatos?

La persona es un todo. Una persona, cuando traspasa el umbral de la puerta de su puesto de trabajo, por arte de magia no se transforma en Empleado y deja de ser padre/madre de familia, hijo o hija, portero en su pequeño equipo de fútbol sala... o bailadora de tango aficionada, etc.

La persona, por muy bien que gestione su vida y sus emociones, si ha tenido un mal día en casa, su estado de ánimo afectado puede influir en su trabajo. Igual que si ha tenido un maravilloso día de trabajo, esto repercutirá en su vida personal, y esta repercusión positiva en su vida privada revertirá de nuevo en su vida profesional. Así, el papel de directivos y sindicatos es el de facilitadores. En la mayor medida que estos puedan facilitar, favorecer y reconocer el trabajo de una persona, harán mejor la vida laboral y personal de esta, entrando en un círculo de energías positivas, que redundarán en un bienestar laboral, que repercute de forma directa en el beneficio empresarial.

"... el papel de directivos y sindicatos es el de facilitadores".

Oímos muchas veces la idea de que el activo más importante de una Compañía son las personas que la forman, ¿ha cambiado la crisis esta afirmación?

La crisis lo que ha hecho es reforzar aún más esta idea. Cuando escasean los recursos económicos y materiales, es la creatividad lo que nos queda. Y la creatividad está en la mente de las personas. Y ¿qué es lo que abunda en las organizaciones sino personas? Desde el punto base a la cúspide del organigrama, personas y personas. Si conseguimos potenciar la creatividad de cada una de ellas, ¿imaginas lo que se podría lograr?

ENTREVISTA

Tocar la tecla clave de la motivación

Cito a Sternberg, psicólogo estadounidense, ex presidente de la APA (American Psichology Asociation): "probablemente los individuos superdotados son aquellos que hacen las mayores contribuciones a la sociedad. Sin embargo, las personas creativas y que se conocen bien a sí mismas son las que hacen los descubrimientos que cambian la sociedad".

"... todo esto queda vacío si, para el Empleado, su trabajo carece de sentido o no está en un equilibrio sostenible con otras facetas que él considere importantes en su vida, concordantes con sus valores o su identidad".

¿Por qué factores crees que pasará, en el futuro, la motivación del Empleado?

No propongo renunciar a los factores identificados por las teorías motivacionales vigentes: que el Empleado perciba la recompensa del trabajo acorde a su esfuerzo… reconocimiento en el trabajo… puesto que estos son de vital importancia.

Sin embargo, todo esto queda vacío si, para el Empleado, su trabajo carece de sentido o no está en un equilibrio sostenible con otras facetas que él considere importantes en su vida, concordantes con sus valores o su identidad.

Si la Compañía y desde Recursos Humanos se consigue facilitar al Empleado que los objetivos a alcanzar en su puesto de trabajo sean coherentes o se armonicen con los suyos propios, esa aportación por parte del Empleado más allá del trabajo esperado que se busca, surgirá de forma natural.

Si se logra ofrecer al Empleado el ambiente y los medios propicios para que éste encuentre su misión y que los objetivos esperados del desempeño de su puesto de trabajo concuerden con dicha misión, no estorben o incluso que la faciliten, habremos tocado la tecla clave en el centro mismo de la motivación de la persona.

OPINION

Salvar la empresa contando con sus empleados

Alberto Losada Gamst, socio fundador de AvantIdeas

Entre tanto ERE y cierres de empresas, uno ve como excepción los casos en los que desde la plantilla se ofrezcan soluciones concretas y prácticas a la Dirección para evitar o mitigar las consecuencias de unos malos resultados, y ésta las considere y, en su caso, acepte.

¿Por qué? Siempre se dicho que la unión hace la fuerza, y que seis ojos ven más que dos. Esto es igualmente aplicable al mundo empresarial, y especialmente necesario en tiempos de crisis. Toca hacer real el dicho de que en una empresa lo más valioso es su capital humano. Es precisamente en el capital humano donde está el conocimiento y saber hacer de la empresa. Es en las personas donde se halla la capacidad de hacerla más o menos competitiva, más capaz de generar ingresos, y más eficiente en su funcionamiento general. Por ello resulta chocante que en muy contadas ocasiones se tengan en cuenta las propuestas del equipo humano – cuando las haya. Pero a renglón seguido de esta reflexión crítica hacia la Dirección de las empresas, hay que hablar de la falta de costumbre que hay en España de trabajar en propuestas concretas y viables por parte de los empleados. Da la impresión de que se prefiere la pancarta y la manifestación o la simple resignación antes que estudiar qué hacer para entre todos salir del problema.

Cierto que con frecuencia hay intereses más o menos ocultos tras la situación de crisis. En algunos casos los propietarios quizá tengan más interés en cerrar la empresa, o en reducir la plantilla para mejorar los márgenes, y pretextan la mala situación económica para hacerlo. Y por la otra parte hay organizaciones sindicales que deberían ponerse al día en cuanto al funcionamiento de la economía y de los mercados en vez de concentrarse en la reivindicación y el ruido.

Al comienzo nos preguntábamos que por qué pasa esto, y hay varias explicaciones. Hablando en general pero con buena información a mano y experiencia internacional directa, hay tres razones principales que hacen que se ignore deliberada o involuntariamente la posibilidad de cooperar para buscar soluciones:

"Toca hacer real el dicho de que en una empresa lo más valioso es su capital humano."

OPINION

Salvar la empresa contando con sus empleados

* La desconfianza entre Dirección y trabajadores, siguiendo los esquemas de la Revolución Industrial diferenciando la clase trabajadora de la dirigente. **¿Es "trabajador" solamente el que usa las manos y/o cobra poco? ¿Qué pasa con los mandos intermedios? ¿Los directivos no trabajan?** ¿Seguimos con el concepto de lucha de clases? Son visiones caducas en un mundo y mercado global como el de hoy, con acceso casi universal a la información. La competencia se libra fundamentalmente en el campo del conocimiento, una de las características más importantes del siglo XXI en el que vivimos.

* El ego de las personas. Y algo de inseguridad también hay. Muy propio de nuestra cultura mediterránea. Somos muy sociables, pero nos cuesta mucho colaborar profesionalmente. En países anglosajones y nórdicos esto no pasa, considerándose algo normal el que cualquiera pueda presentar una buena propuesta y que, de ser aceptada, se ponga en marcha sin que otros se la atribuyan.

* La falta de costumbre. Como se apuntaba antes, la percepción de empleados contra empleadores sigue presente en demasiadas empresas. Se habla mucho de la necesidad de trabajar en equipo, pero con demasiada frecuencia se hace con más espíritu de marketing y para la galería que con voluntad real de hacerlo.

La mayor parte de las empresas del sur de Europa que pude conocer compartían un mismo problema: la mala comunicación entre departamentos. Dijeran lo que dijeran sus presidentes, CEOs y Directores Generales. Salvo alguna honrosa excepción en Suiza, la mayoría de los que trabajaban en ellas eran más conscientes de trabajar en su departamento de la empresa que en la empresa en general. Cada uno ceñía su mente a su escritorio, taller o almacén. Y este trabajo siguiendo el modelo de islas separadas dentro de una empresa tiene un elevado coste, tanto en forma de redundancias e ineficiencias como de oportunidades no aprovechadas.

El Informe Global de Competitividad 2012–2013, elaborado por el Foro Económico Mundial, sitúa a España en el puesto 36 de 144.Tras Estonia y Bahrein y antes que Kuwait y Tailandia. Divide el estudio en 12 pilares

"...la percepción de empleados contra empleadores sigue presente en demasiadas empresas".

OPINION

Salvar la empresa contando con sus empleados

para la competitividad, y nos vamos a fijar en dos apartados concretos por el asunto de este artículo:

* Colaboración entre empleados y Dirección. Estamos en el puesto 117 –sobre 144 países estudiados-, tras Nigeria y Namibia y antes que Jamaica e Irán. En otras palabras, que la relación es más conflictiva que cooperativa.

* Formación dentro de la empresa. España está en el puesto 105, tras Bolivia y Venezuela. La empresa española no se preocupa excesivamente de la puesta al día y del desarrollo de su equipo humano.

¿Qué significa esto? Son datos reveladores de una actitud y una cultura de empresa en nuestro país. **Nos falta sentido de meta común, de grupo de personas y talentos que pueden actuar en los mercados** a través de la empresa que los une. Pero recordemos que nadie conoce mejor los problemas y oportunidades de una empresa que quien trabaja en ella. Casi todos sabemos qué cosas van mal en nuestro quehacer diario, y normalmente tenemos una buena idea sobre cómo arreglarlo o cómo funcionar mejor. Sabemos cómo la empresa podría ser rentable y ágil.

Necesitamos urgentemente impregnar la dinámica de trabajo con un ánimo real de colaborar para salir adelante entre todos. **Hay que hacer que las iniciativas de mejora de negocio afloren**, que tengan su lugar en la empresa, que las ideas fluyan y que se pongan en marcha proyectos internos que la hagan más competitiva.

Se hace imprescindible una reorientación de la forma de entender las relaciones internas en una empresa. Un clima de cooperación unido al establecimiento de un **buen sistema de gestión de ideas y propuestas realistas tendrá un rápido impacto en la cuenta de resultados.**

Porque en una empresa reman todos los que trabajan en ella, y navegan o se hunden según sepan hacerlo siguiendo un ritmo y coordinadamente.

La buena marcha de la empresa es cosa de todos.

"Se hace imprescindible una reorientación de la forma de entender las relaciones internas en una empresa".

REFLEXIONES

El camino hacia el éxito

No suele gustarme repetir palabras manidas o expresiones que ya hemos escuchado hasta la saciedad en foros, debates y conferencias, salvo en un caso: cuando creo firmemente en ellas porque así me lo han confirmado la lógica o la experiencia. Como en este caso.

Partamos de la imagen completa: la compañía debe tener éxito, ya que de ello dependen muchas cosas y, en suma, la estabilidad del futuro y las oportunidades de todos los empleados que la componen. Para ello, cuenta con medios y herramientas, pero éstos sólo pueden ser conducidos por las personas. Y, además, son las personas quienes pueden explotar esos medios al máximo o crear nuevas herramientas, llevando a la organización hacia el éxito. Ahí radica la necesidad crítica de la aportación del empleado: sólo ésta puede crear innovación, eficiencia y resultados.

Si estamos de acuerdo en que las personas y su contribución son lo más valioso que tenemos, llegamos al siguiente paso: Recursos Humanos se convierte en el garante de tal activo. Debe sentar las bases para apoyar y promover dicha aportación, y mantenerlas. Ello implica la orientación del empleado a todos los niveles, desde la alta dirección hasta la base, aunque a veces sea difícil o delicado.

Miguel Egido *es miembro del Consejo de AEDIPE Aragón – La Rioja.*

Pero puede hacerse. Para lograrlo, sólo hay un camino: el ejemplo. Ante la dificultad de enseñar a todos (especialmente a quienes gestionan subordinados) cómo promover un ambiente que favorezca la aportación ilusionada del empleado, el propio ejemplo es un arma contundente. Como suele decirse, *obras son amores, y no buenas palabras*.

Seamos, pues, un referente en cada uno de nuestros ámbitos, sean grandes o pequeños; eso marcará diferencias. Construyamos entornos en los que no haya reticencias, en los que se apoye la iniciativa, en los que la competencia sea bien entendida, en los que no haya miedo a que otros tengan ideas mejores, en los que se recompense la calidad por encima del interés, en los que el pensamiento se dirija hacia el largo plazo.

No hay camino más directo hacia el éxito de nuestra organización.

"Ante la dificultad de enseñar a todos cómo promover un ambiente que favorezca la aportación ilusionada del empleado, el propio ejemplo es un arma contundente".

AEDIPE Aragón – La Rioja

Puede remitir sus preguntas, comentarios o sugerencias sobre el boletín digital a esta dirección de correo electrónico:

comunicaciones_aragon_larioja@aedipe.es

www.aedipe.es