

PSICOLOGIA PARA LA VIDA



**Ignacio Fernández
Jorge Sanhueza
EDITORES**



Capítulo 9

Lugares de trabajo para la Vida

Jaime Hernández

Vivimos una época en que la gente desea la integración y el balance entre los diferentes aspectos de su vida, la democratización de los diferentes procesos en los cuales participa, la búsqueda de mayor aceptación de las diferencias e inclusión de las minorías, la participación activa en los acontecimientos y una mayor libertad en el actuar.

Si ello se lograra, las personas tendrían un mayor bienestar subjetivo y contribuirían con mayor efectividad en todas las áreas y dominios de su quehacer. Se estaría aportando a la salud y bienestar en general: ante los hijos, con padres más presentes y significativos; en las parejas, con mayor dedicación y relaciones más profundas; en las relaciones con otros, con menores índices de depresión y estrés, y un mejoramiento de de la salud mental.

Para que estas contribuciones sean reales se requiere que existan ciertas condiciones internas en las organizaciones que permitan su desarrollo. Para caracterizar esas condiciones necesarias para facilitar el despliegue del mundo de la vida, antes debemos describir una serie de tendencias que condicionan el comportamiento individual, social y organizacional.

Observamos una tendencia a estar informados, actualizados y en permanente aprendizaje. Queremos estar al día con las últimas innovaciones realizadas en determinados ámbitos, particularmente aquellos de mayor significación individual, y poseer las habilidades conducentes a la incorporación, estructuración y transmisión de los conocimientos generados en los diferentes ambientes organizativos. Sin

embargo, se puede caer en el error de creer que para aprender algo nuevo hay que deshacerse del material antiguo. Muchas veces la información y el conocimiento tras pasado nos abrume y cuanto más información poseemos más incertidumbre nos genera, puesto que siempre habría una forma nueva y mejor de hacer las cosas. Al haber más información, nuestras certezas se transforman en permanentes cuestionamientos, con los consecuentes aumentos de los niveles de estrés. Queremos más conocimiento e información, lo que se ha traducido en una saturación del yo y en dificultades para discriminar lo relevante de lo fútil.

Se asentó la tendencia a estar “conectados”, sobretodo digitalmente, a ser parte de una comunidad y a “pertenecer”, abriéndonos a un mundo de posibilidades. Las relaciones de contacto personal cara a cara están siendo reemplazadas por relaciones de tiempo completo y de intimidad parcial mediante internet, con la consecuente reducción del mundo privado y ampliación del mundo público.

Las personas tendemos a estar más concientes que antes de nuestras necesidades y, por lo tanto, a defenderlas ante la negativa u omisión de su satisfacción. Progresivamente nos hemos convertido en personas gestadoras de nuestro mundo interno, intentando planificar hasta nuestras más íntimas intenciones, aunque también tenemos menor capacidad para tolerar la frustración de dichas necesidades. La cantidad de ofertas de productos y servicios, y la competencia agresiva por captar clientes y lograr su lealtad, nos convierte en personas con una creciente incapacidad para disfrutar, en una cultura donde los mensajes predominantes transmiten que todas las metas son alcanzables y que sólo depende de nuestras fronteras mentales, emocionales y relacionales.

Constatamos una tendencia a que las cosas, situaciones, ambientes y personas “conversen” o “dialoguen”, es decir, se aspira a construir una relación armónica y sin tensiones. La mayoría de las personas tiende a buscar conversaciones

y relaciones generativas, productivas y beneficiosas. Hoy no basta sólo con hablar, se nos pide que seamos flexibles y capaces de construir una relación y tener consciencia de nuestra responsabilidad en dicha construcción.

Se observa una búsqueda y valoración por obtener un cierto estatus, rango o capacidad superior, medidas en relación con ciertos estándares que han sido consensuados a través del tiempo y que van a depender del lugar y del momento histórico en el que nos encontremos. En las organizaciones ello se refleja en las expectativas de desarrollo y rápida promoción a cargos de mayor responsabilidad y poder, con mejor remuneración. En el discurso se valora ser talentoso, no obstante muchas organizaciones priorizan el encuentro y desarrollo de los llamados “talentos” en desmedro de condiciones laborales sanas y armoniosas. Se valora poseer las competencias previamente detectadas en aquellos que son considerados como los “mejores”. De a poco se comienza a mirar el presente y el futuro desde la idea de lo que “funciona”, es decir, a perseguir un ideal propuesto y aceptado en un contexto determinado. Se requiere esfuerzo y persistencia para alcanzar y mantenerse en lugares organizacionales de privilegio. Si no se logra se es considerado como de segunda categoría y, por lo tanto, reemplazable y, lo más triste, muchas personas generan ese mismo juicio respecto de si mismas, con un impacto fuerte y negativo en su autoimagen.

En otro ámbito, vemos una tendencia a lo sano y natural. Se desea vivir más y mejor. En relación con las organizaciones, las personas de hoy no quieren vivir para el trabajo ni que su vida sea vivida y definida sólo en función del trabajo. Desean disfrutar y actualizar sus variados intereses, y convertir el trabajo en algo tan “natural” que no implique esfuerzos desmedidos ni desvinculación de los otros aspectos personales.

Identificamos una tendencia a la horizontalidad de las relaciones, donde la verticalidad y las jerarquías rígidas y tradicionales están siendo cuestionadas. Ya no se considera necesario ni propicio actuar en base a las diferencias de poder y a las asimetrías de roles. Hoy no es razón suficiente la autoridad para el acatamiento o la imposición de ciertas normas, sino el ganarse la credibilidad mediante un comportamiento que sea un reflejo coherente de lo que se predica en el discurso.

En tiempos marcados por el deseo de una vida con sentido, la búsqueda activa de la felicidad como un valor esencial comienza a constituir tendencia. Un reciente estudio muestra que las personas dichosas suelen ser más sociables, activas, estables, trabajadoras y concienzudas. Evidentemente esta tendencia posee ciertas virtudes en los diferentes contextos en los que interactuamos y nos pueden conducir al bienestar personal, al bienestar público y, evidentemente, al bienestar organizacional. Sin embargo, hay que estar alertas ante dos posibles errores: darle a la felicidad un carácter de exigencia, algo así como el remedio para todos los males, y considerarla como la única manera valedera de convertirnos en alguien distinto y mejor, imbuyéndonos en una especie de búsqueda obsesiva de la futura felicidad, olvidándonos de ser simplemente personas en nuestro presente.

¿Qué está pasando en las organizaciones?

Hace un tiempo atrás tuvimos la oportunidad de conocer lo que algunos gerentes esperan hoy de sus organizaciones. Nos reunimos en una oficina con una recepción de grandes dimensiones. En el centro se ubicaba una larga mesa, a la cual nos sentamos los consultores. Nos miramos sorprendidos cuando desde una de las puertas apareció el gerente general. Despacio, armoniosa y ceremoniosamente se acercó por nuestra espalda y nos dejó sobre la mesa su tarjeta de presentación, para

luego ubicarse en la cabecera de la mesa, alejado de nosotros. Intentamos algún comentario que distendiera el ambiente, sin embargo se nos adelantó, diciéndonos brevemente: “quiero que en esta empresa la gente sea feliz, leal y productiva”. En ese momento pensamos ¿es razonable aspirar a ser felices en el trabajo?, ¿cómo generar lealtad cuando muchas veces las personas son tratadas sólo como un recurso más y, en muchas ocasiones, ni siquiera como eso?, ¿cómo hacerse cargo de la productividad de una empresa interviniendo y desarrollando el bienestar de las personas?, ¿qué focos es necesario desarrollar para fomentar el desempeño voluntario de las personas en su organización?, ¿cómo compatibilizar el logro de resultados y la satisfacción de las personas? Evidentemente la solicitud excedía nuestro sentido común de ese momento. Entonces ¿qué respuesta darle?

1. Felicidad

No se les puede pedir a las personas ser felices en la empresa en la cual realizan algún tipo de actividad. Si lo son, “punto ganado”, pero no es una condición exigible ni controlable por decreto. A las personas se les puede incentivar o bien se pueden hacer arreglos organizacionales para promover un ambiente laboral agradable. Pero para convertirlos en gente feliz se requiere de algo más. La felicidad va más allá de las variables propias de las organizaciones, incluyendo aspectos personales, familiares, sociales y espirituales.

Si bien la búsqueda de la felicidad es parte de la automaestría, la empresa sí puede trabajar por la felicidad y por la calidad de vida de sus trabajadores y puede diseñar e implementar prácticas que vayan más allá de la pura rentabilidad final. La empresa tiene una responsabilidad moral con la vida de las personas, simplemente porque toman de ellas sus mejores años, donde muchas veces los demás aspectos de la vida deben ser ajustados o inhibidos por los requerimientos de la organización.

Todos hemos conocido a muchas personas que se han separado de sus parejas, que pierden su círculo de amistades, que abandonan a sus hijos o que se abandonan a si mismos por obtener y mantener un puesto de trabajo. Es cierto que las empresas ofrecen oportunidades laborales y de desarrollo profesional y técnico, que el sueldo permite acceder a los bienes y servicios deseados, y que en el trabajo muchas personas encuentran sentido personal o se sienten dignificadas. También es cierto que muchas personas se escapan de sus pesares o de los que los agobia, a través de una labor remunerada o no remunerada. Sin embargo, también es cierto que sin las personas las empresas no producen ni generan valor.

2. Lealtad

Imagínese por un momento que usted tiene una relación de pareja donde ha puesto todo su empeño, absolutamente volcado para que se constituya en una relación permanente y satisfactoria. En un encuentro para pasar juntos el día su pareja saca la mano de uno de sus bolsillos y, sin darse cuenta, cae al suelo un papel pequeño. Usted lo levanta para pasárselo y se percata de que su pareja se ha colocado sumamente nerviosa. Usted sin más lee el papelito el cual dice: “nos vemos en el lugar acostumbrado”. Evidentemente usted no reconoce su letra en ese texto. ¿Por qué cree usted que su pareja está sondeando por otros lares? Puede ser por la inevitable búsqueda de una persona insaciable de nuevas aventuras o que su pareja necesite consciente o inconscientemente darle un mensaje de “mírame”. Quizás usted ya no satisface ciertas necesidades íntimas, no representa sus intereses o no es la persona que alguna vez pensó o amó, entre muchas razones posibles.

Las personas buscamos y nos acercamos a aquello que nos provea algún tipo de satisfacción para algún tipo de necesidad. Las personas son leales no porque les guste la palabra ni por el mandato de “tienes que ser leal”. Lo son porque encuentra algún tipo de característica que los atraen, los complementa, los gratifica, los

conecta o, simplemente, los desconecta, y que no encuentra en otra persona, grupo u organización. No basta con los discursos públicos de liderazgo, de diferenciación y de estar centrado en las personas. Sólo las acciones concretas evidencian la consideración por las personas y sus contribuciones.

Por lo tanto, la empresa debe estar permanentemente monitoreando el efecto de sus decisiones y de su estilo de gestión en el sentir de sus integrantes y poniendo atención a las estrategias que ocupan otras empresas para identificar aquello que resulta y genera “adherencia” de las personas hacia la organización. La competencia es la instancia de mejoramiento por excelencia y sin ella muchas personas y organizaciones se “quedan en el pasado” y en los patrones habituales de comportamiento y desempeño, perdiendo competitividad. En este sentido, la competitividad se relaciona con la generación de lealtad, aunque no basta para ser mejores. La lealtad, el compromiso y el alto desempeño derivan del establecimiento y mantención de una relación satisfactoria entre las personas y la empresa, marcada por la confianza.

¿Por qué no se genera o se pierde la lealtad de las personas? Porque la mayoría de las veces no se tiene noción de su importancia. Se sobredimensionan los aspectos técnicos, medibles y tangibles y se subestiman los aspectos relacionales e intangibles. Otra razón es porque se tienden a establecer prácticas y políticas que calzan con una mayoría, las cuales no necesariamente se adecuan o se acomodan a las necesidades personales. Hay que considerar que la lealtad remite a diferentes referentes, por ejemplo, un jefe, un equipo, un proyecto específico, un sentido inspirador, una política equitativa de desarrollo, el prestigio que ofrece pertenecer a la organización o la posibilidad de innovar. Es decir, varía de persona a persona.

La principal razón de la pérdida o ausencia de lealtad organizacional es que existe una tendencia por parte de la mayoría de las empresas a relacionarse de

manera utilitaria con sus trabajadores o a implementar acciones que las personas perciben como instrumentales y desvinculadas de sus intereses y necesidades personales, donde sólo importan los intereses y objetivos organizacionales.

La respuesta a un trato utilitario también es de carácter utilitario: “tanto me sirves, tanto te soy leal”. Si el trato recibido se percibe dependiendo de los resultados obtenidos, si el valor que se otorga se percibe relacionado con lo que se produce, si se percibe la omisión del vincular otros aspectos de vida, y si se percibe como único foco el logro de los objetivos organizacionales, entonces el mensaje que se recibe es de no aceptación de todos los aspectos que conforman a una persona y de su uso como recursos parcial. Una persona escindida sólo podrá responder desde la escisión, la parcialidad y una relación fragmentada.

La lealtad se construye a partir de la necesidad por conservar la relación. El origen de esa relación leal puede ser variado, ya sea la empatía por el sufrimiento ajeno, la solicitud sincera de ayuda, la comprobación de que se hizo un esfuerzo por el bienestar de otros, la percepción de apoyo brindado, la necesidad de responder al cariño del otro o la sensación de tener una deuda moral con el otro. La lealtad es una disposición a la colaboración, a la aceptación, a la protección de la integridad de la persona, grupo u organización, y a la defensa de los criterios y conductas que mantienen un buen estado del vínculo, protegiéndose de aquellos que ponen en riesgo dicho estado relacional.

3. Productividad y Motivación

La motivación juega un papel fundamental en la productividad, el bienestar subjetivo y la lealtad. Es básicamente aquello que mueve el accionar de las personas, aunque no necesariamente este accionar sea deseado conscientemente. Muchas veces es posible tomar conciencia de ciertos motivos a través de las consecuencias

de algunas acciones, del reporte de personas cercanas o a través de la reflexión personal. El proceso motivacional corresponde a la acción de búsqueda de la satisfacción de una necesidad y a movilizarse en pos de la obtención de algún resultado que permita satisfacer de alguna manera cierta carencia. El tema está en que muchas veces las necesidades están entremezcladas con otras, ubicadas en diferentes niveles de prioridad.

A pesar de que la motivación es un proceso tan básico e inseparable de nuestro actuar, impostergable e íntimo, se puede influir en ella a través de aquellos elementos que se relacionan con este estado disposicional. No podemos afectar directamente este estado de la manera en que se nos antoje. Son tantas las variables que juegan un papel en la motivación, que su conjugación es infinita. En este sentido, cualquier influencia puede convertirse en acciones erráticas que no necesariamente orienten la conducta en la dirección deseada.

Se puede influir la conducta de los demás a través de la frustración o la satisfacción. La ética nos dice que frustrar a alguien para tenerlo “prisionero” en una necesidad y, de esta manera, exigirle ciertas conductas o respuestas esperadas, no es lo adecuado. Esto queda en evidencia al prometer sin cumplir, aplazar indefinidamente la consecución de algún objetivo y negar la posibilidad de satisfacción de las necesidades de los demás. El aplazamiento excesivo de la satisfacción de cierta necesidad genera cansancio y decepción, por lo que estas prácticas dilatorias tienen resultados sólo a corto plazo, con el riesgo consecuente de quebrar la relación. También se puede, a través de la generación de condiciones que favorezcan la satisfacción de las necesidades, ir guiando ciertas conductas hacia ciertos fines.

Si ya es difícil influir en el estado motivacional individual de las personas, con mayor razón lo es en un grupo de ellas. ¿Cómo hacer para que este grupo de

personas se muevan en la dirección esperada de los objetivos organizacionales?, ¿cómo hacer para que las personas colaboren, se comprometan e incluso se entusiasmen con el logro de las metas organizacionales?

Cuando se habla de motivación necesariamente aludimos a aquellas conductas que poseen dirección, energía y mantenimiento. Por lo tanto, si se necesita mantener o elevar la productividad de las personas es necesario que las organizaciones muestren claramente los objetivos y metas, generen dirección a las conductas (dando a conocer, generando aceptación y mostrando concretamente la manera de llegar a los objetivos definidos por la empresa), faciliten el aprendizaje y guíen su desempeño. Sería aún mejor que dichos objetivos se definan de manera participativa, con la información abierta y disponible y con una disposición individual a colaborar en su diseño.

Se requiere que existan condiciones que permitan generar y mantener en el tiempo el impulso, ímpetu, vitalidad y las ganas en las personas, espacio donde los procesos de gestión de personas ayuden de manera eficiente. Por ejemplo, la gestión de compensaciones, una política de gestión del desempeño, actividades de integración interna, adecuados flujos de información, sistemas de acompañamiento, fomento del liderazgo apreciativo, sistemas de administración por objetivos, políticas de seguridad, procesos de gestión del conocimiento y generación de un clima laboral propicio, entre otras. De más está decir que la imposición de ciertas conductas que no hagan sentido puede producir el quiebre en la relación jerárquica productiva y motivacional y la consecuente actitud de dependencia y reactividad en el actuar.

En el proceso motivacional organizacional también juegan un papel esencial la manera en que se toman las decisiones, la estructura organizacional, los procesos de trabajo, el trato interpersonal, el tipo y contenido de la propia tarea, y la cultura. Para

actuar sobre la motivación de un grupo de personas se requiere invertir en todos estos elementos y cualquier cambio, desviación o no consideración en alguno de ellos, necesariamente afecta esta disposición a la acción.

Resulta artificial querer lograr que ciertas personas se entusiasmen con ciertos objetivos que no les pertenece. Sólo les pertenece a los dueños o los accionistas, y no a las personas que trabaja para un proyecto que no surgió desde lo más íntimo de sus necesidades. Los objetivos organizacionales generan sentido para las personas cuando tienen sentido para su vida, cuando el trabajo permite el crecimiento profesional y personal, y cuando se percibe como un beneficio y no un esfuerzo sin retorno.

Por otro lado, el surgimiento del liderazgo en el contexto organizacional permite que las fuerzas se unan y colaboren en pos de los objetivos planteados. Liderazgo y motivación se encuentran íntimamente unidos. Si liderazgo se entiende como la influencia en la conducta y la emoción de los demás, quienes asumen puestos en la jerarquía deben generarse ambientes y estados emocionales propicios para movilizar a sus integrantes, desde la gestión del sí mismo.

Problemáticas organizacionales

A pesar de que tengamos clara la manera en cómo lograr la anhelada “movilización”, muchas veces las personas llamadas a liderar procesos carecen de herramientas para dicha gestión, así como también en muchas empresas chilenas existe una forma de funcionar que atenta contra ambientes sanos y productivos.

Es posible observar, sobretodo en niveles intermedios y operativos de empresas privadas en industrias de alta competencia (lo cual no obsta que se manifieste en otro tipo de organizaciones y en otros niveles), un fenómeno cultural

en el cual tanto líderes como seguidores se mueven y reaccionan “bajo presión”, convirtiéndose ya en una forma usual de dirigir la propia conducta. La tendencia a “actuar bajo presión” se encuentra arraigada en la concepción que se tiene del trabajo y en la relación laboral que se establece entre los integrantes.

Una variable que incide de manera drástica en la conformación de la dinámica cultural de “actuar bajo presión” es que tanto jefes como empleados trabajan con elevados grados de verticalidad, entendida como el grado en que se valida el uso y abuso de la autoridad como una forma de direccionar la conducta. La verticalidad es parte no sólo de aquellos que ejercen o pueden ejercer la autoridad, sino también de aquellos que operan.

La improvisación generada por una planificación del trabajo deficiente o inexistente, agrava la dinámica de “trabajo bajo presión”, la que finalmente termina jugando un rol fundamental en el cumplimiento de los objetivos. Esto se ve reflejado en frases y comentarios como “en el camino se arregla la carga”, “igual sacamos la pega” o “hay que arrear con los bueyes que tenemos”.

La verticalidad y la improvisación combinadas no explican aunque sí ilustran el acto de “actuar bajo presión”. Cuando se presentan elevados grados de verticalidad, sumado a una elevada tendencia a la improvisación en la gestión, habrá mayor tendencia a validar el “actuar bajo presión” como motivador de la conducta en las organizaciones.

Podríamos considerar que en esta cultura el “trabajo bajo presión” se manifiesta en las siguientes conductas:

Aspectos contractuales

- Se valora y espera que las personas trabajen más horas de las pactadas, quedándose más tarde que la hora de salida y realizando más tareas o funciones que las establecidas.

Aspectos de relación

- Se acepta toda nueva solicitud, independientemente de la comprensión cabal de lo solicitado, de la capacidad personal y del tiempo disponible para abordarla. Es el mal entendido comportamiento de compromiso. Lo anterior genera sobrecarga laboral y muy probablemente una dificultad para cumplir con las exigencias.
- Se considera que la jefatura posee la facultad para practicar la amonestación. En algunas empresas las personas no sólo justifican el aumento en el tono de voz cuando el jefe los interpela, sino que esperan que la jefatura sea tan “duro” con ellos como “se lo merecen”. Muchas veces, por cierto, se ocultan errores o faltas para evitar la amonestación. En esta cultura cuando la jefatura no asume este comportamiento amonestador o castigador o no muestra signos de enojo, entonces, se interpreta que la falta o error no es tan grave, que el error es poco importante o que la jefatura no posee suficiente autoridad sobre ellos. Muchas veces se evidencia que la “práctica del grito” se valida. Esto que indica la aceptación de la confrontación agresiva y el aumento de la intensidad de la voz como forma eficiente de direccionar o de redireccionar la conducta. De más está decir que cuando se recurre al grito para “movilizar” es porque no se ha podido lograr el objetivo a través del convencimiento. También en muchas ocasiones se prefiere recibir una amonestación verbal agresiva por parte de la

jefatura antes de que la falta o el error quede inscrita en una hoja de vida del trabajador.

En definitiva, se acepta el menoscabo, la descalificación, el amedrentamiento y la agresividad interpersonal. Esta verticalidad se reproduce de similar manera a través de toda la jerarquía de poder. Evidentemente este tipo de prácticas no se condicen con los lugares sanos psicológicamente. Por muy grave que sea el comportamiento de una persona, nada justifica el trato agresivo.

- Se carece de asertividad para proteger los aspectos contractuales y los derechos, ritmos y espacios personales. Muchos jefes se molestan y catalogan de “complicados” a quienes defienden sus derechos, mientras que otros jefes, anticipadamente, advierten o amenazan sobre la inconveniencia de tales defensas.

En algunos cargos de jefatura de mando medio es común la práctica de generar una imagen negativa, agresiva y poco benevolente de las jefaturas de más alto nivel jerárquico. Esto con el objeto de movilizar a los trabajadores a través del miedo ocasionado por la idea de alguna consecuencia negativa como respuesta a su actuar. Idea que está instalada sólo en dicha imagen y no en la realidad. Muchas veces estos mismos mandos medios justifican su propio actuar avalándose por esa supuesta imagen ficticia de las autoridades.

- Se asumen dos posturas opuestas ante el uso y abuso del poder: la sumisión y la agresividad (polarización). La mayoría de las veces la sumisión genera agresividad contenida o agresión pasiva, la que puede canalizarse en súbitas e inesperadas explosiones o en acciones autodestructivas.
- Se critica oculta e indirectamente lo que públicamente se ha aceptado.

- Se acepta comportarse de manera parecida o igual a como lo hacía una jefatura (muchas veces criticada de manera privada e indirecta) cuando se asume el mismo cargo u otro que implique supervisión (“olvido conveniente”).

Aspectos de ejecución del trabajo

- Se tiende a sobredimensionar los resultados de corto plazo por sobre los de largo plazo, a valorar la obtención de resultados satisfactorios con pocos recursos invertidos (“me fue bien y eso que lo preparé a última hora”), a actuar reactivamente ante la premura por cumplir cuando ya los plazos se han vencido o están a punto de hacerlo, a trabajar una cantidad excesiva de horas, y a cumplir para evitar ciertos castigos, evitar perder el prestigio obtenido o para obtener cierto reconocimiento de la jefatura y los pares.

Aspectos de imagen construida

- Se tiende a la búsqueda de un nombramiento que implique jefatura (gerentismo) y en otros a la evitación de asumir cargos de responsabilidad.
- Existe la idea de que cuando se está en un cargo de supervisión, se posee un “manto de poder” bajo el cual los demás deben acatar o someterse (endiosamiento).
- Se considera que lo que el jefe dice es “ley” y que para mantener el trabajo hay que ceder a cada una de las solicitudes aunque estas transgredan los valores y normas de convivencia laboral sana (obediencia ciega), porque se concibe a la figura de autoridad como representante de los objetivos de la organización.

Los modos descritos generan altos niveles de agotamiento y de estrés, bajos niveles de productividad y de satisfacción laboral, y sentimientos de estancamiento y

abulia. Cuando existen estas prácticas en las organizaciones, los trabajadores comparten una mentalidad “jerárquica” de las relaciones. Es decir, aceptan ser presionados por la autoridad y presionan sobre los cuales se posee autoridad, lo que es conocido como esquema mental autoritario. Cuando no existe un “subordinado” al cual “presionar” esta práctica se manifiesta en agresiones y maltrato sobre quienes tienen escasas posibilidades de defensa y que la mayoría de veces están dentro de la propia familia.

Si generan tantos inconvenientes, ¿por qué se mantienen estas prácticas laborales?: Aparentemente existen personas que trabajan de manera grata “bajo presión” del tiempo, del cumplimiento y de decisiones unilaterales provenientes de la jefatura. Aquí, la exigencia para el cumplimiento parece estar instalada “fuera” de la persona, requiriéndose de un elemento externo (jefe, tiempo) que condicione los resultados y la eficiencia y estimule el desempeño. No cabe duda de que existe un alto grado de inseguridad generada por la siempre posible pérdida de la fuente laboral.

A su vez, responder prontamente a las solicitudes de la jefatura o a las situaciones urgentes produce un elevado grado de satisfacción, así como obtener un resultado bueno o aceptable luego de una gran presión laboral e incertidumbre por dicho resultado. Ello demuestra que se posee una disminuida tolerancia a la frustración dado que se prefiere no haber invertido demasiado tiempo por si el resultado no es satisfactorio (“total lo hice a última hora”). De esta manera se consolida la idea de considerarse necesario y aportativo al logro de las metas, lo que redundaría en una mayor identificación con el trabajo y, por lo tanto, a la mantención o validación de la práctica. Finalmente, la dinámica de “trabajo bajo presión” también es generadora de elevados grados de comodidad en quienes participan de ella, ya

que les entrega signos claros para actuar y reaccionar y bajos niveles de responsabilidad individual por las decisiones tomadas.

Por otro lado, puede tornarse funcional cierto grado de autocracia en las empresas en las que el personal no está suficientemente entrenado, no posee la suficiente voluntad para movilizarse autónomamente o bien se requiere responder con urgencia a un requerimiento del mercado. Este estilo de liderazgo se evidencia en que alguien, comúnmente una jefatura, muestra claramente los objetivos, toma todas las decisiones, provee las soluciones y las respuestas, hace todos los esfuerzos necesarios para que estos se logren y controla muy de cerca el actuar laboral de las personas. Esta práctica autocrática sólo debiera obedecer a estrategias contingentes, extinguiéndose cuando las personas encuentran sentido u motivación intrínseca para su trabajo, desarrollan las competencias necesarias para un desempeño eficiente y autónomo, conocen la matriz de decisiones organizacionales y su ámbito de influencia, y logran reducir la incertidumbre y confusiones propias de tareas desconocidas, complejas y cambiantes. Todos los anteriores son urgentes desafíos para la gestión de personas en organizaciones.

Ahora bien, algunas maneras de resolver o de disminuir la legitimización de la práctica del “trabajo bajo presión” es ir generando en las organizaciones mayores niveles de horizontalidad en las relaciones laborales, aplicando las distinciones de trabajo en equipo, diseñando organizaciones con estructuras más planas, estimulando la autogestión, descentralizando las comunicaciones y la toma de decisiones e implementando actividades extraprogramáticas que optimicen la convivencia laboral, entre las más relevantes. También se hace necesario que tanto jefaturas como empleados puedan desarrollar las competencias necesarias para una buena planificación, para vincular las planificaciones estratégicas con las operativas

y para diseñar e implementar relaciones laborales basadas en el respeto por el otro y por uno mismo.

Intervenciones actuales a las problemáticas de las organizaciones

La mayoría de las soluciones planteadas influirían muy significativamente en el ambiente social de una organización. Al tomar estas medidas, se tiende a positivizar las percepciones que se forman las personas al conocer decisiones constructivas y beneficiosas para ellas y para su trabajo. Esto generaría mayor nivel de participación y compromiso.

Actualmente es intensa la inversión que hacen muchas empresas por mejorar su clima interno y por generar políticas orientadas a que sus trabajadores se sientan más cómodos, se desarrollen y obtengan un mayor balance entre los aspectos laborales y los otros aspectos de su vida. Según Kaplan y Norton “los empleados satisfechos son una condición previa para el aumento de la productividad, la rapidez de reacción, la calidad y el servicio al cliente”.

El clima laboral es entendido como el conjunto de percepciones compartidas que tienen las personas al interior de una organización y que se llegan a configurar en relación a ciertos factores laborales con los cuales las personas conviven diariamente, por ejemplo, el espacio físico, las instalaciones, las condiciones ambientales, , el tamaño de la organización, la manera de tomar decisiones, los estilos de dirección, las comunicaciones, los conflictos y su resolución, las motivaciones y expectativas personales, entre otros.

Muchos estudios han probado que el clima incide directamente en el comportamiento laboral individual, en el grado de compromiso e identificación de las personas con la empresa y con las labores propias del cargo, en la manera de abordar las problemáticas que experimenta la organización, y en el surgimiento de

ideas innovadoras o bien en el bloqueo de dichas ideas y de las propias capacidades. Además influyen drásticamente sobre variables como la rentabilidad, el servicio al cliente, la rotación de personal, el ausentismo y la tasa de accidentes. Estos son ejemplos concretos de indicadores que se ven impactados positivamente cuando una empresa se convierte en un buen lugar para trabajar.

En resumidas cuentas, en organizaciones donde existe un buen clima laboral:

- se crean ambientes donde los objetivos son ampliamente compartidos por todos.
- se canaliza la energía de cada uno de los integrantes al logro de dichos objetivos.
- se logra que las dificultades no sean percibidas como amenazas para el sistema sino como una oportunidad para implementar cambios necesarios.
- se genera en los trabajadores voluntad y cooperación para solucionar los problemas detectados.
- se hace prevalecer el espíritu de trabajo en equipo.
- se genera un ambiente en el que las opiniones de todos los actores son respetadas.
- se consideran los conflictos como una fuente de experiencia y aprendizaje.
- se acepta y se busca la crítica constructiva.
- existe una buena disposición y deseos de participar.
- el liderazgo está orientado a potenciar a los demás.
- existe confianza en el quehacer y en las decisiones tomadas por la Dirección.
- se diseñan políticas y prácticas que permiten el desarrollo personal y profesional de cada uno.
- el riesgo se acepta como una condición de crecimiento.
- la organización se adapta rápidamente a las oportunidades del entorno.

- existe permanente auto evaluación y aprendizaje.

A pesar de que el mejoramiento en el clima laboral influye positivamente en aspectos tangibles e intangibles de las organizaciones, hoy también se le está dando prioridad a la generación de ambientes laborales que generen y mantengan condiciones psicológicas sanas mínimas y fomenten el bienestar de las personas, mientras se mejora el desempeño organizacional.

Es vasta y variada la literatura en la cual se identifican las condiciones de los lugares de trabajo generadoras y mantenedoras de la buena salud mental de las personas. Si bien estas condiciones y prácticas están ya identificadas y se conoce la manera de poder implementarlas, una gran parte de las empresas ni siquiera reconoce su importancia. Es cierto que algunas organizaciones están propiciado un ambiente psicológicamente sano y se han preocupado por las personas más allá de lo que tradicionalmente se hace. Sin embargo, en muchas empresas son recurrentes el miedo, la violencia y el acoso psicológico, el mal trato, la presión, el exceso de exigencias, la indiferencia por las necesidades personales, la falta de reconocimiento, la escasez de participación y la inequidad en el ámbito laboral. Estos son los generadores de malestar psicológico organizacional y se refleja en elevados índices de depresión y estrés, siendo este último la principal causa de renuncia al trabajo que reportan los trabajadores .

En la última década, ha surgido en el ámbito de las organizaciones el concepto de “psicológicamente sano”. Según la American Psychological Association, quien ha desarrollado profundamente esta temática y ha establecido una premiación entre las empresas estadounidenses, este concepto incorpora el involucramiento del personal, el balance trabajo-vida, el crecimiento y desarrollo de las personas, la salud y seguridad y el reconocimiento. Estos elementos generarían buenas

condiciones de salud mental, además de mejorar la productividad y crear un ambiente de trabajo positivo.

El involucramiento que dice relación con los esfuerzos que hace la empresa por enriquecer los puestos de trabajo y las actividades, en el sentido de otorgarles mayor posibilidad de tomar decisiones, mayores niveles de autonomía y responsabilidad y, por lo tanto, lograr empoderar a las personas. El desarrollo de programas para potenciar la autogestión es un buen mecanismo para vincular, involucrar y comprometer. Esto generaría personas con sentimiento de valoración del aporte, con mayores responsabilidades por su actuación y en general más satisfechas y comprometidas con su organización.

El balance entre el trabajo y la vida de las personas se sustenta en reconocer que los integrantes de una empresa no sólo son trabajadores sino que personas que tienen variados intereses y que poseen necesidades que van más allá de las de la organización. En este sentido vale la pena ayudarlos a gestionar de mejor manera sus demandas extralaborales, disminuyendo los conflictos que se producen entre el trabajo y las responsabilidades de vida. El balance logrado fortalece el compromiso, reduce el ausentismo y la rotación. Estas prácticas generan una mayor integración con los otros aspectos de las vidas de las personas y una sensación de mayor control y gestión de estas, con el consecuente aumento en su satisfacción laboral y bienestar psicológico.

El crecimiento y desarrollo implica implementar prácticas que logren expandir los conocimientos, habilidades y aptitudes de las personas y poder aplicar las competencias desarrolladas a situaciones nuevas. Estas prácticas generan una sensación de bienestar, de competencia y de sentirse valioso y aportativo, incrementando en gran medida la motivación, la satisfacción por el trabajo y ayuda a las personas a controlar de mejor manera su estrés.

Los esfuerzos orientados a la prevención, evaluación y tratamiento de los riesgos potenciales para la salud, la ayuda oportuna ante las manifestaciones físicas y psicológicas no sanas, como también el apoyo para generar un estilo de vida saludable y la generación de instancias para solucionar los problemas asociados a la salud, son esenciales para ayudar a mejorar la salud física y mental, así como para reducir los riesgos a la salud y disminuir los costos asociados a la salud del personal en las organizaciones.

Las iniciativas de reconocimiento en las cuales se premian individual y colectivamente, formal o informalmente, de manera monetaria o no monetaria a las personas por su contribución a la organización, constituyen prácticas necesarias y buscadas. Estas acciones generan en las personas un sentimiento de ser valorado y apreciado, una mayor satisfacción con las labores y mejora su autoestima.

Un paso más allá: Lugares de trabajo para la vida

No basta con lograr la lealtad, la productividad y la motivación en las personas, ni con intentar mejorar permanentemente el clima laboral ni establecer los criterios para generar organizaciones psicológicamente sanas. Si bien los elementos antes mencionados aportan y son esenciales para un adecuado ajuste y adaptación de las personas al contexto laboral, propiciando un ambiente sano, siguen manteniendo un foco en las organizaciones y en el beneficio último de éstas.

¿Por qué debe ser distinto de lo que ha sido hasta ahora? Porque las tendencias antes descritas nos muestran ciertas motivaciones que, de no ser atendidas, aumentan el riesgo de perder a las personas y lo más valioso de ellas, su potencial de desarrollo, además de perder rentabilidad y participación de mercado. Entonces, la

lealtad, la productividad y la motivación deben ser sostenidas desde el equilibrio entre los diferentes aspectos de vida y desde el sentido para la vida.

Así, es posible concebir un lugar de trabajo que permita un mayor y mejor nivel de integración entre los diferentes aspectos de vida, incorporando aquellos elementos emergentes y propios de nuestra cultura. Es decir, un lugar cuyo foco esté instalado en aquellos componentes que trasciendan a la empresa y que son transversales a los diversos aspectos de la vida actual de las personas. Un lugar que logre salvaguardar lo humano en un contexto productivo y de devolverles a ellas su integridad e integración personal, social, laboral y espiritual. Lo anterior generaría condiciones laborales responsables con sus integrantes y sobretodo con las vidas de éstos.

Pero, ¿qué se va a considerar como aquello que es propio de la vida y no sólo de ciertos contextos de interacción? ¿qué será aquello que, siendo transversal a los diferentes aspectos de vida, es clave para las personas en cuanto a mejorar su calidad de vida? No basta pensar estos elementos sólo desde un contexto organizativo o familiar o social. Es necesario pensarlos desde todos y cada uno de ellos, pero no como propio de alguno de ellos.

Un lugar de trabajo para la vida es aquel en el cual se aporte categóricamente a la integración de los diferentes aspectos de la vida de las personas, a las vinculaciones y establecimiento de relaciones sanas, al contacto interno, la autoeficacia, la protección física y emocional, el desarrollo del potencial humano, la inclusión y la vida en comunidad.

Revisemos cada elemento con mayor detalle.

Integración de los diferentes aspectos de la vida

No basta sólo con hacer algunos arreglos para que las personas logren interactuar mejor entre el trabajo, la familia y los otros aspectos de la vida, sino que se hace necesario que la organización incorpore entre sus prácticas cotidianas la integración o reintegración entre los ámbitos personal, laboral, familiar, social y espiritual de manera más decidida. Algunas prácticas que pueden reflejar esta integración son:

- Propiciar un lugar donde se practique la incorporación y validación de los aspectos emocionales en la gestión organizacional.
- La existencia de flexibilidad: horaria, de tipo de jornada, del lugar donde realizar el trabajo, entre otras.
- La implementación de programas para la vida, en los cuales se incorporen problemáticas vividas en los diferentes ámbitos y las posibilidades de desarrollo en estos mismos, es decir, la construcción de acciones y el aprendizaje de comportamientos a la medida para cada persona.

Vinculaciones y establecimiento de relaciones sanas

Todos nos vinculamos de alguna manera. Sin embargo, esas vinculaciones no siempre gozan de sentido y, en ocasiones, se caracterizan por ideas o acciones que dificultan el respeto, la aceptación y la adecuada coordinación. Se requiere de la existencia de condiciones laborales que propicien esos valores y permitan desarrollar en cada uno de los miembros la empatía, la apertura y la validación por el otro. Estos valores trascenderían a los demás ambientes de relación de las personas.

En este sentido algunas prácticas que posibilitarían este tipo de relaciones son:

- Inoculación de valores centrales que generen y mantengan relaciones laborales respetuosas (camaradería, colaboración, respeto y confianza), valores que se pueden aplicar al ámbito laboral como a otros ámbitos de la vida personal.
- Generación de condiciones para la convivencia e integración interpersonal.
- Incorporación de canales formales, abiertos y confiables para tratar las diferencias interpersonales, grupales, inter-departamentales y organizacionales.
- Progresiva transformación de la estructura piramidal a una en red, logrando una mayor horizontalidad y armonía en las relaciones laborales, y
- Generación de un espíritu de equipo y de responsabilidad compartida.

Contacto interno

Se requiere que las personas tengan la posibilidad de conectarse con aquellas dimensiones personales e íntimas y poder desarrollar un panorama interno que le permita autogenerar un estado de armonía, paz y equilibrio personal, como consecuencia el disfrute de las cosas, situaciones y personas.

Algunas prácticas que pueden ser instauradas para este efecto son:

- Monitoreo constante de problemáticas, inquietudes y de variables generadoras de estrés al interior de la organización y consecuente prevención, reducción y/o tratamiento,
- Permitir la incorporación de la distensión, ejercicio físico, del ocio y del humor a la práctica laboral.
- Protección de la intimidad y de la vida privada.

- Fomento del conocimiento interior (actualidad interna), la conexión interior (red interna) y la gestión del si mismo, favoreciendo la automaestría.

Autoeficacia

Se requiere otorgar a las personas herramientas y redes de apoyo que permitan generar una percepción positiva de los recursos personales para desempeñarse en los diversos ámbitos y para enfrentar posibles problemas y adversidades, que se traduce en la certeza y convicción de contar con un repertorio de comportamientos y acciones que aseguran la efectividad personal.

Entre las prácticas que se pueden incluir en este aspecto se encuentran:

- Propiciar la participación consultiva y resolutive en la planeación, gestión y liderazgo del propio trabajo.
- Favorecer la mirada apreciativa centrada en los propios recursos y fortalezas y su aplicación a las tareas y proyectos laborales.
- Acciones de autogestión, de productividad y rendimiento balanceadas entre lo racional, lo razonable y lo equitativo, haciendo que los requerimientos laborales no excedan la capacidad de control y gestión de las personas y no genere síntomas asociados a estrés y depresión.
- Incorporación de sistemas de información que “conversen” con la cultura organizacional, validados por los integrantes de la comunidad organizada, amigables en su uso, generadores de coordinación entre los diferentes actores y funcionales a los objetivos planteados.
- Revisión constante y alineamiento de la estructura, la cultura, las políticas, la estrategia, los procedimientos y la tecnología de la organización, siendo flexible para adaptarlas, y balanceando requerimientos externos con capacidad interna.

- Permitir la concreción de las iniciativas, es decir la unión entre las ideas y las acciones como base de la innovación organizacional.
- Generar libertad en la manera de hacer o desarrollar el trabajo, es decir, una vez clarificado y definido el qué, permitir auto_organización en el cómo, respetando la manera personal de encarar las diferentes actividades laborales.
- Reconocimiento y generación de ambientes positivos, propicios y con sentido para el aprendizaje.
- Incorporación, estructuración y transmisión de los conocimientos generados en los diferentes ambientes organizativos.

Protección física y emocional

Se necesita la generación de ambientes físicos, psicológicos y sociales sanos, seguros y confortables (control del mobbing, de la violencia, de la discriminación, del acoso sexual, del trabajo bajo presión, del estrés laboral y de accidentes asociados a factores de trabajo), junto con la prevención, control, sanción o eliminación de ciertas conductas no deseadas e incompatibles con el respeto, la honra y dignidad de las personas.

En este ámbito se pueden incorporar prácticas tales como:

- Generación de un sentimiento de estabilidad laboral para todos los integrantes de la organización.
- Potenciar el equilibrio entre el desarrollo del talento de las personas y el desarrollo del talento de la propia organización. El desbalance entre estos dos elementos ha generado alta presión en las personas al ser consideradas como los únicos o los más responsables por los resultados.
- Permanente levantamiento de información de los resultados de la gestión organizacional y del ambiente laboral (encuestas de clima y satisfacción)

como de su permanente mejoramiento, orientadas a la rápida, eficiente y sana adaptación al entorno y de construcción de un contexto más amigable y generativo, asociado a la etapa de desarrollo y crecimiento internos.

Desarrollo del potencial humano

Es necesario prestar atención al potencial de cada integrante de la organización. Cuando se obtiene un determinado logro en el ámbito laboral y éste está arraigado en ciertas motivaciones personales, la persona se convierte en alguien distinto y mejor que antes. Se deben propiciar condiciones que permitan la expresión máxima de ese potencial. Esta es la mejor manera de crecer y desarrollarse.

Algunas de las prácticas que pueden implementarse para descubrir y desarrollar el potencial humano en las organizaciones son:

- Generación de liderazgos apreciativos orientados a potenciar a las personas y su aprendizaje, a transformar su vida laboral en un lugar donde optimice su propio desarrollo personal, donde encuentre sentido a los que realiza y donde logre integrarse y realizarse como persona.
- Permitir la identificación y la incorporación de la individualidad a las acciones organizacionales, más que considerar a las personas como un mero recurso y establecer políticas que apunten a un ser humano “genérico” productivo.
- Generar oportunidades alcanzables de desarrollo profesional (gestión de las oportunidades) y de autoevaluación y aprendizaje permanente de cada integrante, balanceando las necesidades de la organización con las del individuo.
- Descubrir y potenciar todos los talentos explotados o no explotados de las personas, respetando los ritmos personales y evitando resaltar a algunos, basados incluso en la inequidad de oportunidades.

Inclusión

La necesidad de pertenencia y de ser aceptado y considerado como un individuo singular son elementos esenciales para generar ambientes laborales sanos y productivos. Permite que las personas se sientan más seguras y realizadas en los diferentes contextos de actividad, sintiéndose parte de un grupo de referencia que otorga sentido.

Algunas prácticas que pueden implementarse en este ámbito son:

- Atracción, protección y gestión de la diversidad.
- Valoración del aporte y de la expresión del talento.
- Valoración de la equidad en las diversas actividades y decisiones organizacionales.

Vida en comunidad

Las personas que habitan una organización también lo hacen en una comunidad. Las organizaciones nacen, se desarrollan y muchas veces mueren en una comunidad física y social determinada. En este sentido, las empresas pueden constituir un aporte importante al lugar al cual pertenecen y del cual se nutren diariamente.

Algunas prácticas que pueden implementarse en este ámbito son:

- Apoyo a la comunidad en la que está inserta la empresa, implementando programas que aporten al desarrollo de dicha comunidad y en temáticas instaladas por la propia comunidad.
- Inversión para reemplazos de equipos y tecnologías de funcionamiento y gestión limpia y no contaminante.
- Aporte a la salud a través de la recreación y prácticas ecológicas.
- Facilitación de la recreación infantil y de adultos.

- Apoyo a los grupos con alguna desventaja relativa, por ejemplo, adulto mayor, dueña de casa, jóvenes sin empleo o niños en riesgo social.
- Mediciones de salud mental constantes e implementación de programas para mejorar estos indicadores.

Si las organizaciones de hoy son capaces de incorporar estos elementos en sus prácticas cotidianas, estarán aportando a la riqueza personal, a ambientes propicios para el desarrollo humano y a una vida más completa y satisfactoria, consecuentemente con el bienestar subjetivo y con la calidad de vida. Por sobre todo se estarían desarrollando nuevas y mejores interacciones en los diferentes ámbitos de convivencia. Si en cada uno de éstos se considerara aportar a tales elementos y hubiese consistencia y similitud en la dirección dada a dichos aportes, entonces, estaríamos construyendo un mejor lugar donde vivir, en mirada de bien común e innovación social. Es necesario concebir a la persona como una identidad que se desarrolla en un contexto que favorece su salud integral y desterrar la concepción de persona como un mero ente productivo de quien se pretende extraer el máximo de eficiencia y productividad.

Varias de las prácticas mencionadas están siendo implementadas en la actualidad, sin embargo la mayoría no están siendo contempladas en el diseño de los procesos organizaciones y de gestión de personas de muchas organizaciones. Es imperativo ampliar la concepción reduccionista de ser humano a una visión de persona integral, que posee necesidades y capacidades personales que condicionan en todo momento su quehacer laboral y que busca integrar, cada vez más, todos los aspectos de vida, pues ese es el mejor modo de generar su bienestar y obtener resultados de su comportamiento comprometido y alineado con los objetivos organizacionales.

Los lugares de trabajo que promueven la vida son aquellos que invitan al sentido personal, a dejar salir lo mejor de cada uno, y favorecen el florecimiento de lo humano en lo individual y colectivo. Es una de las resultantes de introducir la psicología para la vida en el mundo de las organizaciones.