

GESTIÓN

BIENESTAR INTEGRAL

SÉ UN BUEN JEFE

(y contagia a tu equipo)



Típico: los señores del capital siempre, siempre, exigen y, muchas veces, no ofrecen las condiciones para que sus empleados sean productivos sin perder su calidad de vida. ¿Cuál es el manual que deben seguir? Predicar con el ejemplo y tener presente que no trabajan con máquinas.

POR EDUARDO MASSÉ*

LA ORDEN DEL JEFE ERA CONCISA Y ALGO DESAFIANTE: “ESPERO QUE ENTIENDAN lo mucho que la empresa valora su aportación. Les estamos dando las mejores herramientas y espero que su compromiso sea aún mayor y, sobre todo, que entiendan que hay que llegar a los resultados”.

Directo. Sin perderse en el bosque. Ésta era la instrucción que un importante director general me giró minutos antes de impartir un programa corporativo para ejecutivos de alta dirección, junto con un programa de Bienestar Integral Corporativo. Con ambos ejercicios, el jefe de la empresa tenía un firme propósito: que su equipo diera 150% más de su compromiso original para llegar al objetivo de ventas.

Más tarde, me descubriría en medio de una paradoja, ya que mientras el director general consideraba que sus empleados se sentirían motivados con este “premio”, durante la clase encontré que para la mayoría de los ejecutivos significaba una sentencia para mantener o perder su puesto. Y sólo tenían unos meses para lograrlo.

Cuando inicié la primera sesión de trabajo, empecé a escuchar la frustración de muchos de los ejecutivos, o el

reclamo por el enorme desgaste personal en términos de su estado de salud física y mental, que el trabajo estaba dejando en ellos. Algunos, se quejaban de problemas gástricos, migrañas, insomnio, falta de energía, presión alta, diabetes, obesidad y bajos niveles de energía. Otros, estaban totalmente fatigados, sin pila, desmotivados y sin poder descifrar la clave para salir de ese estado.

Al entrar en detalle, pude conocer que estos ejecutivos vivían extensas horas laborales (de diez a 14 horas al día), con sus consecuentes problemas de pareja. Había en el grupo una frustración generalizada y un miedo al no entender qué era lo que les estaba ocurriendo. Algunos, en plan de broma, decían que en lugar de un programa de liderazgo lo que necesitaban eran unas buenas vacaciones.

Había mucho trabajo que hacer para que estos ejecutivos no se sintieran en una ratonera. Y no tenía mucho tiempo.

PREDICA CON EL EJEMPLO

En menos de dos horas pude confirmar un primer síntoma: el “presentismo laboral”, una tendencia del trabajador a alargar su estadía en el centro de trabajo por exigencia o no de la empresa, sin que esto se traduzca en una mayor productividad y sí en un deterioro paulatino a su salud.



Fue entonces que me pregunté: ¿Cómo es posible que en este grupo de ejecutivos el nivel de bienestar integral esté a la deriva? Según la tesis de la psicóloga Sonja Lyubomirsky, autora de diversas teorías sobre la psicología de la felicidad, el estado de bienestar se determina 40% por la actitud de la persona, 50% por la genética y 10% por el medio. Así, siguiendo la teoría, buena parte de la responsabilidad de cómo nos va en la vida está en nuestras manos.

Sí, algunos dirán que en uno está aceptar o rechazar una propuesta laboral. Otros, que los *millennials*, dada su corta edad, tienen más tiempo y menos responsabilidades, por lo que pueden darse el lujo de decidir dónde trabajar. Sin embargo, en la realidad crece la “obligación” de mantener nuestro trabajo a costa de todo, sobre todo cuando la estabilidad y la seguridad de la familia está de por medio.

Por ende, si la empresa no toma en cuenta la responsabilidad que le toca de crear un ambiente favorable de bienestar integral, procurando el bienestar de sus empleados, es altamente probable que esas “horas-silla” promuevan un ausentismo laboral que perjudique el *bottom*

line de la empresa, lo que se traducirá en una pérdida de oportunidad para optimizar el mayor recurso con el que la empresa cuenta: el recurso humano.

Entonces, había algo que la empresa no estaba haciendo bien, que tenía a sus directivos con una mala actitud. Según una encuesta de Grupo GfK, 43% de los mexicanos vive estresado por las condiciones laborales de su empleo, cuando el promedio mundial es de 36%. La encuesta también muestra que seis de cada diez mexicanos sufre por lograr un balance entre su vida laboral y personal, mientras que el promedio mundial es de tres personas de cada diez.

Si aceptamos que la satisfacción laboral es entendida como los sentimientos que las personas tienen sobre sí mismas en relación a su trabajo, y revisamos un poco la teoría que dice que un empleado satisfecho presentará más conductas a favor que uno menos satisfecho, podemos estar de acuerdo en afirmar que uno de los objetivos de las empresas es asegurar el bienestar integral de sus empleados, bajo

METAS ALCANZADAS CON 50 PARTICIPANTES

4% quedó debajo
de 50%

8% alcanzó 65%

18% alcanzó 70%

33% alcanzó
95%

37% superó
100%

(Resultados obtenidos en
seis meses de trabajo)

el compromiso de que los líderes entiendan lo que ello significa y conlleva, para así poder comprometerse a ser un ejemplo trabajando en su propio bienestar integral. De otro modo: los dueños del capital deben poner el ejemplo y preocuparse por lo que pasa por la gente que trabaja para ellos.

VENCE EL ENTORNO

Regresando al caso de estudio, durante las horas que pasé con los altos ejecutivos exploramos sus condiciones de salud mental y física; llegamos a definir con claridad su disposición y actitud. Después, cuestioné la teoría de Lyubomirsky, sobre todo cuando cita que 40% del bienestar proviene del individuo, ya que hay dos premisas inseparables: sí, necesitamos apostar por el potencial del individuo, pero también el cambio surgirá de la cultura empresarial.

De esta forma, asumí una posición en la que fungiera como el portador del mensaje de los empleados para que los directivos pudieran identificar el estilo de gestión que tenía lugar en la empresa y que podía ser un obstáculo para no alcanzar ese 100% de rendimiento que los ejecutivos esperaban. El objetivo entonces se convirtió no sólo en alcanzar la meta, sino en llegar a la misma con actitud, ganas, entusiasmo y con suficiente energía como para ir por las metas que vendrían después.

Ojo, había que estudiar también el entorno, ese 10% que Lyubomirsky define como “medio”. Y, entonces, nos encontramos con otra paradoja: ¿Cuál es la explicación lógica a la que podemos llegar cuando nos confirman que México está en el puesto 50 de rendimiento a nivel mundial. (*IMD World World Competitiveness Yearbook, 2007*).



CINCO PUNTOS PARA IDENTIFICAR A UN VERDADERO LÍDER:

UN JEFE QUE PROCURA EL BIENESTAR INTEGRAL DE SUS COLABORADORES ES UN LÍDER QUE TIENE ESTAS CARACTERÍSTICAS:

- ES CONGRUENTE CONSIGO MISMO: HACE LO QUE DICE.
- PROMUEVE LA CONTRIBUCIÓN. FOMENTA UN ESTILO DE VIDA PROACTIVO.
- SE PREOCUPA POR INCREMENTAR EL NIVEL DE AUTOESTIMA DE SU EQUIPO.
- SE OCUPA DE VIVIR UNA VIDA SALUDABLE.
- CUIDA SUS RELACIONES PERSONALES (PAREJA, HIJOS, FAMILIA, AMIGOS) Y SU NIVEL DE ESPIRITUALIDAD.



En este país, el promedio de horas anuales trabajadas de acuerdo al *OECD Better Life Index*, es de 2,226, mientras que el promedio mundial es de 1,765 horas. Si a eso le sumamos un promedio de dos horas consumidas en transportarse ida y vuelta para llegar al trabajo y regresar a casa, alcanzaríamos un total de 2,746 horas dedicadas al trabajo. Es decir, casi un 16% arriba del promedio mundial.

Sí, además, tomamos en cuenta que la tecnología nos mantiene conectados con el trabajo prácticamente las 24 horas del día... Según una encuesta levantada por OCC Mundial, cinco de cada siete profesionistas mexicanos reconocen tener que trabajar algunos de sus días libres para enfrentar su carga de trabajo, por lo que 34% de los encuestados se lleva trabajo a casa una o dos veces por semana para concluirlo en la noche, mientras que 5.9% lo hace de tres a cuatro veces por semana.

Hay más datos. De acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo (OIT), el ausentismo laboral está empezando a ser tomado cada vez más en cuenta ya que se estima que representa pérdidas por hasta

0,3 billones de pesos. En tanto, Regus estima que cerca de 40% de los empleados (aproximadamente 18.4 millones de personas) padece de obesidad, lo que dificulta su desempeño laboral.

¿Qué tenemos que hacer empresarios y empleados para alcanzar un punto donde lleguemos a un equilibrio, para que las partes se sientan en una relación de ganar-ganar?

¿Qué tipo de cultura organizacional debe privar para fomentar un modelo de bienestar integral para los miembros de la organización?

SÉ CONGRUENTE

Durante el proceso del programa de bienestar integral, seis meses después, fueron seleccionados algunos elementos que fueron entrenados como “pilares del bienestar organizacional”. No fue necesariamente una operación quirúrgica, pero sí una etapa de trabajo en dos vías: de los jefes hacia los empleados, y viceversa.

Los jefes manifestaron su satisfacción por el acercamiento que lograron durante este proceso por llegar a conocer de forma más humana y personal a sus colaboradores. Los empleados sentían orgullo

y regocijo por ser partes claves de este programa, que permitió al equipo compenetrarse y desarrollar una química poco probable de ocurrir en circunstancias normales del ambiente laboral. Todos reflejaron una mejora a nivel personal y laboral.

Con ello, y en función de las metas, logramos medir resultados:

Con relación a los logros personales, el grupo perdió un total de 220 kilos; es decir, 4.5 kilos por participante en promedio. Simultáneamente, a pesar de la presión, el equipo no se sintió saturado; la presión no desgastó la máquina, por el contrario, este proceso sirvió para afinarla y dejarla lista para embarcar el nuevo reto del año que apenas comienza.

Entendiendo la realidad de nuestra psicología, sí es posible elevar y mantener el nivel de nuestra inteligencia emocional. La estrategia para el alcanzar el bienestar integral camina, sobre todo, por cuatro frentes: tu salud, tu espiritualidad, tus relaciones personales y tu nivel de contribución. F

EDUARDO MASSÉ ES MASTER PRACTITIONER EN LA CIENCIA APLICADA DEL BIENESTAR INTEGRAL Y FUNDADOR DE LATIN AMERICAN POSITIVE PSYCHOLOGY ASSOCIATION.