

Recetas sencillas para hacer que no decaiga el ánimo entre los empleados de tu empresa.

MOTIVAR EN TIEMPOS DE CRISIS

¿Cómo está afectando la crisis en la actitud de tus trabajadores? ¿De forma positiva (valoran su puesto de trabajo y son más productivos) o negativa (la presión de la incertidumbre les genera estrés y apatía)? En cualquier caso, no dejes de prestarles la atención que se merecen. Las técnicas de motivación son más prácticas que nunca.

Eva Rodríguez

O nos despiden, o los cuatro empleados que quedamos en la empresa estamos fastidiados, trabajando más por menos”. Son las dos desalentadoras opciones que vislumbraba un oyente de un programa de radio que recoge las quejas de los ciudadanos en un contestador. Esta manifiesta desmotivación también resume el sentir actual de muchas plantillas.

Paco Muro, presidente ejecutivo de la consultora Otto Walter, explica de forma gráfica la situación actual del clima laboral: “El empleado está como la piel que el primer día de vacaciones se expone durante muchas horas al sol sin protección: un solo toquecito, un mínimo roce, le hace saltar”.

MANTENER LA MORAL ALTA

Los consejos de los expertos para motivar en tiempos de crisis sirven para tres tipos de actitudes: animar a los empleados desmotivados, mejorar la motivación de los que no han cambiado de actitud y recompensar el esfuerzo de aquellos que intentan ser aún más productivos. Estas son algunas recomendaciones prácticas:

Información honesta, veraz y transparente. La comunicación es muy importante en cualquier momento, pero mucho más ahora. Una dependiente de unos grandes almacenes se quejaba ante el cliente de que estaban vendiendo menos, no por falta de demanda, sino de producto y se preguntaba en voz alta: “¿Será que por la crisis no pagan a los proveedores?”.

Para evitar rumores, conjeturas y este tipo de opiniones entre tus empleados, lo mejor es que mantengas una comunicación adecuada con ellos. Como afirma Carlos Viladrich, director de Recursos Humanos de Adecco, si no hay información por parte de la empresa en tiempos de bonanza, se interpreta como que no pasa nada, pero en tiempos revueltos la ausencia de comunicación se interpreta como que me están ocultando algo.

“Si las cosas van bien, házselo saber a tus empleados para que no interpreten de forma negativa la ausencia de comunicación. Pero si la empresa corre algún riesgo, no mantengas una actitud de

“aquí no pasa nada” ni ocultes información: los empleados tienen la madurez y el derecho a saber cómo están realmente las cosas”. Y, ¡ojo!, la información que se transmite tiene que tener consistencia: si dices “todo va bien” y, después de dos semanas, cambias la información, pierdes toda la credibilidad.

Cuida las formas y los detalles. Si antes un jefe no atendía correctamente a un empleado, quizá éste no le diera ninguna importancia, pero ahora puede que le haga sentirse mal, temeroso u ofendido. “Esto hace que haya que cuidar más que nunca las formas y los detalles. Hay que andar con mucho cuidado. Ya hay bastante tensión con lo que viene de fuera, así que no hace falta crear ni un gramo de tensión adicional más desde dentro y mucho menos, por torpeza o mal hacer de un jefe”, explica presidente ejecutivo de la consultora Otto Walter.

No te olvides de alabar los logros. Según Viladrich, “en estos momentos es muy importante alabar los logros y reconocer el trabajo bien hecho. Esto tampoco quiere decir que pases por alto los errores que se cometan, pero en caso de que se produzcan hay que corregirlos con mucha cautela. Cualquier descontento o feed back negativo puede ser interpretado como que “me van a despedir”.

Crea un ambiente positivo. Juan Fernández Aceituno, autor del libro Gestión en tiempos de crisis, aconseja incorporar el humor como una herramienta de gestión básica. No se trata de contar chistes o de convertirse en el jefe más popular, sino de instaurar una atmósfera positiva de trabajo. Hacerlo es muy sencillo, según Muro: hablar, estar cerca, reírse un poco, mostrar apoyo, transmitir ánimo y energía positiva son medidas al alcance de todos, que ayudan a sobrellevar mejor esta época. Otra estrategia para crear buen clima laboral es identificar en tu grupo profesional a las personas más positivas que siempre están dispuestas a mejorar y analizar su capacidad de contagiar entusiasmo y energía.

El miedo es un mal sistema de gestión. En el lado opuesto a la estrategia anterior, se sitúan las empresas que se fijan exclusivamente en los problemas, agrandando de esta forma el círculo de preocupaciones. O, peor aún, las que utilizan el miedo como sistema de gestión. Hay datos sorprendentes sobre los directivos que reconocen que en su empresa se fomenta el miedo para conseguir los objetivos: nada menos que un 51%, según afirma Fernández Aceituno en su obra. “No se dan cuenta que el miedo bloquea la creatividad, anula a la persona y genera estrés”, añade Aceituno.

Reducir el salario sin que la motivación se resienta. Las congelaciones o reducciones de salario son prácticas muy utilizadas por las empresas para reducir costes. La consecuencia es que en los tiempos que corren, es habitual tener que trabajar más por menos.

“Es necesario transmitir una cultura del sobreesfuerzo: hay que dar más por menos porque las circunstancias así lo exigen”, afirma Viladrich. Esto no es nada fácil de conseguir. Para lograrlo, es importante aclarar y garantizar que cuando vuelvan los buenos momentos económicos la gente pueda recuperar su anterior poder adquisitivo. También ayuda predicar con el ejemplo: que los de arriba también se reduzcan sus honorarios. Es lo que hicieron en la firma Sociedad de Tasación. Todos los empleados, desde el primero hasta el último, se ajustaron el cinturón y con ello se logró evitar despidos.

FOMENTA EL TRABAJO EN EQUIPO

Los expertos consultados sostienen sin ambages que hay que dejar a un lado el individualismo y promover la cooperación y la sinergia. Ahora más que nunca es importante hacer equipo, sincronizarlo, unirlo para que la presión de fuera no dañe el espíritu colectivo. Puedes fomentar el trabajo en equipo de la siguiente manera:

Reuniones. “Es buen momento para hacer reuniones e incluso, pequeñas concentraciones en grupos de trabajo en los que el jefe y su equipo puedan plantear planes de acción y revisar lo que se espera de cada uno. Esto se puede hacer sin gastar apenas dinero y resulta muy aclarador y tranquilizante”, aconseja Paco Muro.

Escucha las ideas de los empleados. “Aunque tal vez la mayoría no sean viables y haya iniciativas inoportunas, no hay que dejar de apreciar la creatividad de los que sugieren hacer cosas. Pregunta al equipo cómo ahorrar costes, cómo mejorar el margen, cómo vender más o cómo evitar que se pierdan clientes habituales. Recoge ideas, hazles pensar con preguntas como: ‘¿Qué podemos hacer?’. Así habrá clima de acción y participación, en vez de pensar: ‘¡Ay, dios mío! Que nos la damos”, dice Paco Muro.

Acciones extraordinarias. Cada vez son más las empresas que integran el cooperativismo en su plan estratégico y destierran el individualismo que antes les guiaba. Pilar Jericó, autora de La nueva gestión del talento, relata el caso de Banesto, que, aunque es una gran empresa, ha puesto en marcha una iniciativa aplicable a las pymes: se trata de un cursillo en el que directivos veteranos guían con su experiencia a jefes jóvenes que no han vivido hasta ahora una situación tan crítica. Según Jericó, “estamos en el momento de la coherencia de la empresa que se tiene que encargar de generar un compromiso que lleva mucho tiempo reclamando a los trabajadores”.

los expertos dicen

Carlos Viladrich, director de Recursos Humanos de Adecco:

“Las pymes pueden transmitir la comunicación de forma muy personal, mirando directamente a los ojos”.

Paco Muro, presidente ejecutivo de Otto Walter:

“Los empleados están extremadamente sensibles: un simple malentendido, que en otros tiempos no tendría importancia, ahora puede herir en exceso”.

Juan Fernández Aceituno, autor del libro 'Gestionar en tiempos de crisis':

“Utilizar el sentido del humor es de una gran eficacia. Sonreír es gratis y no afecta a la cuenta de resultados”.

Encontrará este artículo en la web:

http://www.emprendedores.es/empresa/recursos_humanos/motivar_en_tiempos_de_crisis