

●●● RETRIBUCIÓN

PeopleMatters participa de manera habitual en foros que reúnen a profesionales del área de Recursos Humanos y en particular de Recompensa, para exponer, debater y así generar reflexión sobre el estado actual de esta práctica de gestión empresarial, así como su posible evolución en el futuro. En este segundo artículo se centran en analizar en profundidad aquellos factores que marcan la diferencia a la hora de tomar decisiones sobre el presente y futuro de la carrera profesional y que se han convertido en fundamentales en el día a día tanto para el profesional como para las organizaciones: la autonomía, la maestría y el propósito.



Autonomía, Maestría y Propósito, **nuevos elementos de alto valor en la recompensa**

INMACULADA SEGURA, Gerente de PeopleMatters

JAVIER PÉREZ NAVARRO, Consultor de PeopleMatters

De forma acusada, los mejores profesionales comienzan a buscar Autonomía en su trabajo. La falta de ella puede llegar a ser un motivo de abandono de la compañía o de descenso acusado en el desempeño. Pero ¿Autonomía sobre qué? Sobre cuatro ejes principales: Tarea, Tiempo, Técnica y Equipo •



¿Qué es lo que consigue hacer el “click” final en los profesionales más demandados para dar el salto hacia otra aventura profesional?

¿Qué me puede diferenciar como empresa cuando no puedo continuar la escalada salarial de compañías con un músculo financiero mayor que el de la mía?

La autonomía, la maestría y el propósito pueden ser algunos de estos factores.

Sorprende el salto que todavía existe entre la práctica empresarial y los conocimientos que nos aportan años de ciencia y por qué no decirlo también, filosofía, historia o sociología. Cuando hablamos de la Maestría, el Propósito y la Autonomía como nuevos elementos de alto valor, la verdad es que no podemos decir que sean precisamente nuevos. Nada de lo que contaremos en este artículo ha sido descubierto ayer, y sin embargo, los años pasan y las empresas estamos lejos de aprovechar de forma positiva principios básicos sobre la motivación y el aprendizaje humano.

AUTONOMÍA]

Este es quizá uno de los elementos que más se podría estar viendo afectado por las tendencias sociales actuales. La autonomía siempre ha sido algo valorado por gran parte de los profesionales, y especialmente por aquellos que tienden a ser capaces de aportar resultados extraordinarios a las compañías. Sin embargo, **la sociedad actual demanda en términos generales una distancia al poder menor** de la que pudo existir en décadas anteriores, **y por tanto, relaciones jerárquicas menos basadas en el control.**

De forma acusada, los mejores profesionales comienzan a buscar Autonomía en su trabajo.

La falta de ella puede llegar a ser un motivo de abandono de la compañía o de descenso acusado en el desempeño. Pero ¿Autonomía sobre qué? **Sobre cuatro ejes principales: Tarea, Tiempo, Técnica y Equipo.**

Para los profesionales del ámbito de la gestión de personas, la retribución, los beneficios y la conciliación suelen ser los que ocupan la mayoría del tiempo y foco en materia de recompensa. Ello es lógico, ya que, sin las necesidades higiénicas (retribución fija), seguridad (beneficios), la calidad de vida (conciliación), se hace muy complicado el poder sacar partido de forma sostenible a elementos más “trascendentales” como de los que hablaremos en este artículo.

Pero merece la pena hacer hueco y hablar sobre temas que podrían parecer algo “alejados de la realidad”, pero que forman parte de nuestro día a día de forma muy activa. Todos los elementos anteriores son lo primero en que pensamos cuando decidimos realizar un cambio profesional. Pero, ¿qué más se nos pasa por la cabeza?

Cuando hablamos de Maestría, no hablamos meramente de desarrollo profesional, hablamos de un viaje con intención. El verdadero objetivo del viaje no es llegar a ser maestro en algo, sino vivir una experiencia de aprendizaje intensa, un camino de descubrimiento en el que desarrollamos mucho más que el conocimiento técnico de una materia •

La primera se refiere a la capacidad para decidir en qué ámbitos queremos centrar nuestro trabajo. Google conoce esta necesidad de los trabajadores de alta formación y cualificación y la lleva poniendo en práctica desde hace tiempo. Lo llaman el 80/20. Hagas lo que hagas, trata de dedicar un 20% de tu tiempo a algo que sea plenamente de tu interés. Tenga que ver o no con tu ámbito funcional del trabajo. Gmail es un ejemplo de un producto que nació de ese 20%.

La segunda trata sobre la capacidad para gestionar el ritmo al que desarrollas tu trabajo, siempre y cuando se llegue a tiempo al objetivo final. En este sentido, sabemos que las empresas que son capaces de crear una cultura de orientación a objetivos, permiten a los trabajadores organizarse el tiempo de la forma en la que ellos quieran siempre y cuando sean capaces de alcanzar las metas que se les exigen atendiendo a sus obligaciones con clientes.

La tercera se refiere a cómo acometer las tareas que tengo que realizar para llegar a los objetivos que se me presentan. Elegir cómo quiero llegar a mis objetivos es algo muy demandado especialmente en perfiles con un nivel alto de experiencia y conocimiento.

La última y quizá sea la más complicada de llevar a cabo, aunque está ganando peso de forma creciente en determinadas organizaciones, **hace referencia a la capacidad para decidir con quién quiero trabajar.** Esto podrá sonar a años luz de la realidad, pero el hecho es que las compañías aéreas preguntan a sus pilotos de manera frecuente con qué pilotos no quieren volar. Algunas empresas de otros sectores ya están comenzando a hacer esto en aquellas áreas en las que la posibilidad de reubicación es sencilla. No es lo mismo que elegir con quien sí quieres trabajar, pero, la vía negativa puede ser una buena solución y no tan difícil de llevar a cabo.

MAESTRÍA]

No es nada nuevo el hecho de que el desarrollo y el aprendizaje profesional sean elementos atractivos del paquete de recompensa. En mayor o menor medida, **a la mayoría de las personas nos gusta tener al menos cierto sentido de evolución a lo largo de nuestra carrera.** Parte de ello se puede deber a la intención de huir de la monotonía, pero existe otra **parte de esta búsqueda que consiste en desarrollarse por el mero placer de auto-superarse, por el placer de desempeñar un trabajo a un alto nivel.** Cuando hablamos de Maestría, no hablamos meramente de desarrollo profesional, hablamos de un viaje con intención. El verdadero objetivo del viaje no es llegar a ser maestro en algo, sino vivir una experiencia de aprendizaje intensa, un camino de descubrimiento en el que desarrollamos mucho más que el conocimiento técnico de una materia.

Y no sólo serán las personas las que busquen activamente este camino. Mihaly Csikszentmihalyi, un psicólogo húngaro, investigó durante la segunda parte del siglo XX un fenómeno hoy bastante conocido llamado "flow" del inglés fluir. Se trata de un estado mental que ocurre cuando las personas estamos plenamente inmersas en una actividad, que desempeñamos con un altísimo nivel de rendimiento, un alto nivel de disfrute y curiosamente un consumo de recursos relativamente bajo. Es el estado mental en el que ocurren los milagros en el deporte, los grandes descubrimientos en la ciencia y también en el que nacen las grandes ideas disruptivas o las grandes soluciones a problemas complejos en las empresas.

A las personas nos gusta estar ahí, y a las empresas les interesa que estemos ahí. Trasladar nuestra actividad laboral **del cumplimiento al compromiso** pasa en parte **por ser capaces de generar** ambientes en los que proliferen estos momentos de "flow".

La Maestría tiene mucho que ver con ese estado. Realizar las tareas cotidianas de nuestro trabajo con intención, nos facilita trasladarnos a este estado en el que el trabajo se puede disfrutar en mayor medida. **Pero, ¿qué pueden realmente hacer las empresas para fomentar que sus trabajadores alcancen estos estados de pleno rendimiento?**

Antes de adentrarnos en ello debemos analizar un factor que afecta de forma importante en

contexto actual, eliminando antiguos valores sin haber realizado un reemplazo claro y útil para el entorno en el que vivimos.

Alcanzar la Maestría requiere de disciplina. El aprendizaje es una **asíntota**, y seguir desarrollándose una vez hemos alcanzado cierto nivel, requiere cantidades ingentes (y crecientes) de esfuerzo. Ser capaces de comprometernos con este tipo de esfuerzo requiere no sólo técnica, energía, ganas, o capacidad.



este tema: la cultura. La cultura occidental, por ejemplo, podría estar siguiendo un camino que en general no favorezca ni cultive la Maestría. Es cierto que la especialización es cada vez más acusada en las sociedades de la información, pero **especialización no es sinónimo de Maestría**. Las sociedades occidentales, cada vez más orientadas al corto plazo, a la satisfacción inmediata y a ponderar la meta en contra del trayecto, tienden a generar un caldo de cultivo en el que **el trabajo es percibido como algo doloroso, insatisfactorio, y muchas veces inútil**. Por desgracia, el ámbito educativo tampoco ayuda en este sentido ya que no ha sabido adaptar el concepto de disciplina al

Llegar a ser maestro requiere de un acompañamiento cultural y casi diría filosófico o trascendental **que es en sí mismo parte del objetivo** que perseguimos con el proceso. A pesar de las dificultades de contexto que hemos mencionado, las empresas pueden hacer cosas por favorecer una cultura de desarrollo en este sentido.

Para ello, **se hace imprescindible** en primer lugar **que exista una convivencia real entre enfoque empresarial a corto y a largo plazo**.

El cortoplacismo absoluto anula la capacidad de las personas para caminar la senda de llegar

a ser maestros. Uno de los motivos es que en estas culturas se tiende a sobre valorar los resultados a costa de la forma en la que se consiguen, cuando paradójicamente la calidad y la sostenibilidad de los primeros dependen en gran medida de lo segundo.

Una de las formas de hacer esto una realidad es por ejemplo el dotar de una importancia suficiente a los objetivos de desarrollo (o aprendizaje) personal en relación a los objetivos de desempeño. Los sistemas de evaluación de competencias son una realidad extendida en muchas de las empresas, pero, ¿qué valor real tienen estos objetivos, o los planes de desarrollo en relación a los propios objetivos de desempeño en nuestras organizaciones?

PROPÓSITO]

Cada vez es más frecuente que en el mundo en que vivimos, paradójicamente hiperconectado digitalmente y desconectado socialmente, las personas **nos cuestionemos qué es lo que estamos aportando** a la sociedad. ¿Cuál es nuestro papel? ¿Qué impacto está teniendo mi vida en la de los demás en la arista laboral?

Los trabajadores más demandados en el mercado, en muchas ocasiones pueden permitirse el “lujo” de demandar que su trabajo no sólo sirva para su beneficio propio o el de la propiedad de las empresas. Quieren marcar diferencias y sentir que su trabajo trasciende más allá de los objetivos de departamento o el EBITDA. Por ello, en los últimos tiempos **no es raro ver a profesionales que abandonan posiciones de gran poder en empresas líderes** por trabajos en empresas menos conocidas, pero con capacidad de generar un impacto diferente en el entorno.

Las áreas de Recursos Humanos tendrán que empezar a tener este factor en cuenta si quieren atraer y sobre todo retener al talento más demandado. **Procesos como la comunicación interna y la gestión de la marca empleadora** deben incluir argumentos que contemplen el Propósito como parte de la oferta de valor.

Un ejemplo de evolución en esta dirección es la reciente aparición y proliferación de **programas de voluntariado corporativo**. Cada vez son más las empresas que se suman a estas iniciativas que pretenden dar algún retorno a colectivos desfavorecidos o causas benéficas.

Estos programas están ganando popularidad ya que **cuentan con externalidades positivas para varios grupos de interés**. Las empresas mejoran su imagen de responsabilidad social, los trabajadores pueden desarrollar competencias y habilidades muy deseables para forjar valores culturales o incluso mejorar su desempeño y, por supuesto, los colectivos o las causas a las que van dirigidas las acciones se ven beneficiadas por ello.

Pero si se quiere maximizar la potencia del Propósito en el trabajo, debemos ir más allá. Quizá el mayor **reto** sea **comunicar el propósito de las muchas tareas** o trabajos que a priori son **difíciles de conectar con algún significado** moderadamente trascendental, que son en realidad la gran parte de las que conforman nuestra actividad en las economías desarrolladas modernas. Conseguir que esto ocurra no puede pasar sólo por maquillar nuestra imagen, sino que las empresas deben de aplicar su creatividad y progresivamente ser capaces de vincular su actividad con algo mayor que el beneficio para sus accionistas. La misión de las áreas de gestión de personas será el estar ahí para comunicarlo de forma efectiva.

Autonomía, Maestría y Propósito serán pues elementos de alto valor al alza en el futuro, pero sería ingenuo no admitir que **aún queda mucho recorrido en otras materias básicas** de gestión de personas. Una gran proporción de los trabajadores de nuestras economías no podrán ni siquiera permitirse el lujo de pensar en estos elementos (al menos en un futuro a medio plazo) pero no por ello debemos de perder de vista esta tendencia que cada vez se hace más patente en el mercado laboral, especialmente en el de los trabajadores del conocimiento.]

Las áreas de Recursos Humanos tendrán que empezar a tener este factor en cuenta si quieren atraer y sobre todo retener al talento más demandado. Procesos como la comunicación interna y la gestión de la marca empleadora deben incluir argumentos que contemplen el Propósito como parte de la oferta de valor •