

AMBIENTE LABORAL

Equipo súper motivado

Un buen clima laboral se logra cuando los trabajadores se sienten parte de la organización, aprecian que sus ideas se tomen en cuenta y que se les capacite.

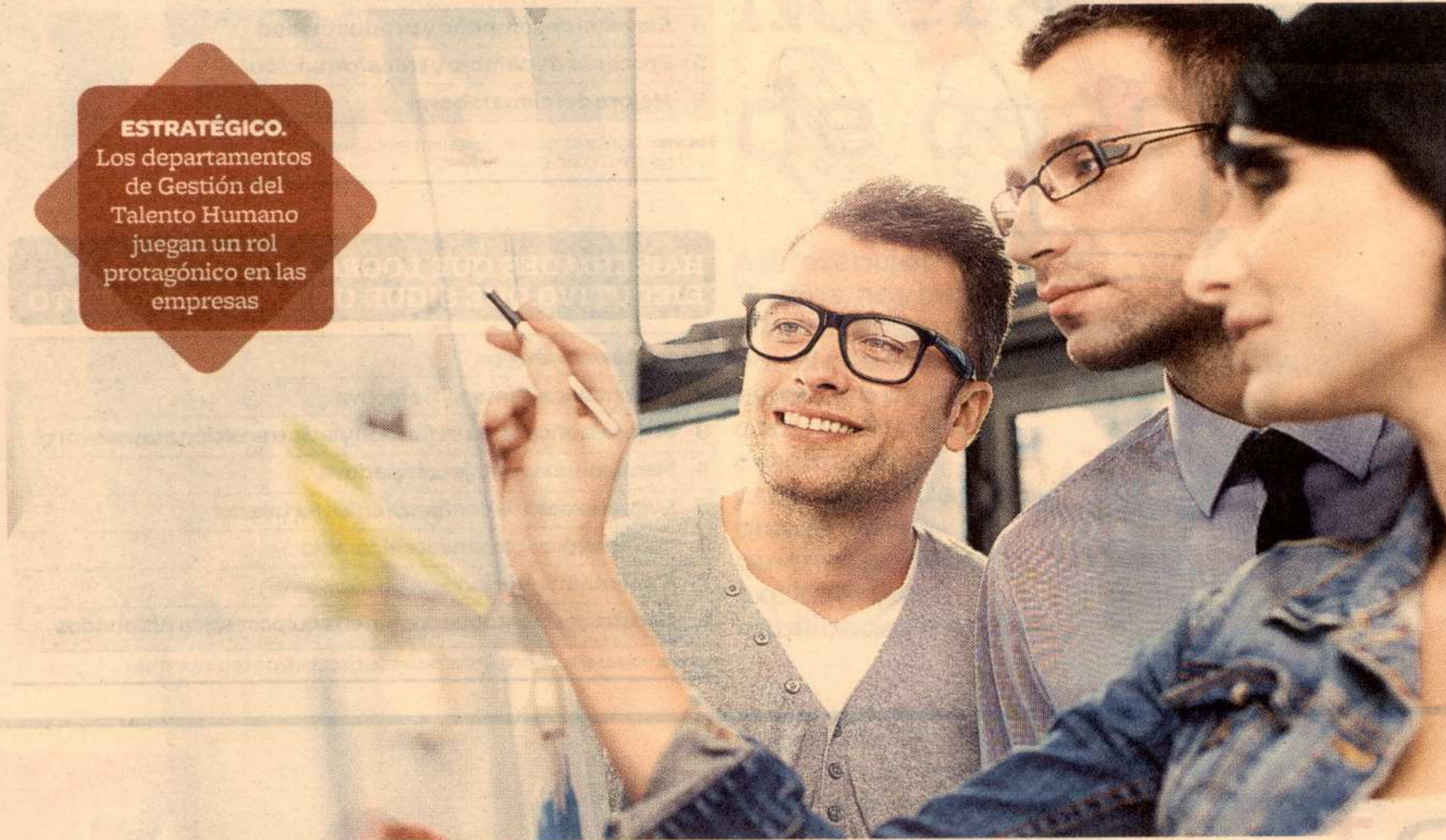
Los trabajadores que no se identifican con lo que hacen ni con la empresa, que están descontentos y cansados de sus jefes jamás rendirán al 100%. Del otro lado, aquellos que se sienten parte de la compañía, los que han asumido un compromiso tácito por producir y mejorar, alcanzan las metas que la compañía se impone, logran innovar e incentivar a los demás.

Hacer que un colaborador se sienta parte de la empresa parte, más que nada, de que encaje en ese ambiente. Para ello necesita sentirse motivado por el trabajo que realiza, saber que sus aportes se toman en cuenta, sentirse valorado, en suma, desarrollarse en un buen ambiente laboral.

¿Pero qué pasa si el clima laboral es adverso? Siempre es posible transformarlo, pero "el interés por mejorar el clima debe estar respaldado por los líderes y todos deben estar alineados en ese sentido. Además, con los líderes es importante construir relaciones basadas en la confianza. Sin confianza de ambos lados es poco lo que se puede lograr", refiere Lizette Alalú, directora de Consultoría de Great Place To Work® Perú.

Para esto, los líderes deben de ser cercanos y empáticos con los colaboradores, tener un estilo conciliador e interesarse por hacer un trabajo conjunto más que impositivo. Muchas veces los líderes no están preparados para esto o carecen de habilidades blan-

ESTRATÉGICO.
Los departamentos de Gestión del Talento Humano juegan un rol protagónico en las empresas



24%

de los trabajadores aprecian en sus superiores el valor de la honestidad en primer lugar, seguido de la fiabilidad (13%) y la sinceridad (12%), según un informe Employer Branding de Randstad, hecho a partir de encuestas a más de 8.000 personas de 18 a 65 años.

EN EQUIPO

Estimular la innovación

► **Factores que influyen.** La innovación "es influenciada principalmente por la delegación, la comunicación en la empresa, la participación, el trabajo en equipo, los sistemas de incentivos, interdisciplinariedad, la misión de la empresa tanto externa como interna, la cultura de la organización con los valores que encarna. Todo ello repercute en las personas, quienes son las que innovan", advierte Pedro Katayama, profesor del curso Gobierno de Personas de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, de la Universidad de Piura.

► **El error como aprendizaje.** Una organización puede estimular la capacidad innovadora de sus colaboradores "desarrollando una cultura empresarial abierta a los cambios y a asumir retos,

que considere el error como un aprendizaje, que fomente el trabajo colaborativo y la actitud positiva, que no sólo induzca a pensar en el porqué, sino también el por qué no, Elizabeth Otero Ibañez

► **Equipos multidisciplinarios.** "Trabajar en equipos multidisciplinarios con diversidad de estilos de pensamiento estimulará a las personas a pensar y trabajar de manera más innovadora. Las conexiones múltiples ayudan a generar mayor innovación, porque las personas 'salen de la caja'", menciona César Pera. Las organizaciones no deben promover el castigo, sino estimular la aparición de nuevas ideas, fomentar que las personas experimenten con cosas y proyectos nuevos y que de paso agreguen valor.

das, es importante reconocer esto y trabajar en el liderazgo, darles recursos y herramientas para luego empoderarlos en gestionar a sus equipos.

Una opción también es –añade Alalú– involucrar a los colaboradores en la mejora

del clima, hacerlos partícipes de las ideas, mediante comités de clima. Esto ayuda a conocer las expectativas y deseos de las personas y también a crear mayor compromiso con las personas, involucrándolos en las ideas.

Ahora bien, una mejora en el clima laboral no se logra de buenas a primeras. Es necesario que los colaboradores perciban un deseo sincero de mejorar las cosas y establecer una estrategia sostenible en el tiempo.

Por otro lado, ¿si el meollo del asunto está en que los trabajadores quieren mejores sueldos y no otro tipo de recompensas? "Lo primero que debemos confirmar es que exista equidad entre la complejidad del puesto y la remuneración asignada, de tal manera que descartemos que la incomodidad no proviene del monto, sino de la comparación interna que realizan los trabajadores entre sí", opina Elizabeth Otero, docente asociada de la Escuela de Negocios de la Universidad de Lima.

Lo segundo –añade– es conocer nuestro mercado salarial y mantener una posición coherente. Esto tiene que ver con el tamaño y giro del negocio, su posición actual y sus perspectivas de crecimiento. Habiendo confirmado lo anterior, se pueden mejorar las compensaciones monetarias en forma variable, es decir, sujetas a resultados individuales o

grupales, medibles objetivamente y que contribuyan a la mejora de los resultados de la organización.

El tema de la percepción de los sueldos es muy importante. Considerar que el salario no refleja el esfuerzo laboral que uno realiza es motivo de insatisfacción. En estos casos es importante explicar cómo se establecen los sueldos y cuál es la política de aumento salarial.

Sobre este punto, César Pera, director de la Maestría en Desarrollo Organizacional de la Universidad del Pacífico, señala que "los salarios normalmente se establecen a través de una correcta valorización de puestos, un análisis del equilibrio interno y una comparación con el mercado externo a través de las encuestas de remuneraciones de mercado. Todo esto origina bandas salariales. Las empresas pueden realizar conversatorios sobre cómo establecen su sistema salarial".