

Cómo batallar contra el escaso poder de negociación en el trabajo

Las señales en Estados Unidos que indican que los empleados no están felices, se están incrementando. Vuelven los despidos masivos, crece el estrés laboral y la sensación de bienestar está por debajo de la cifrada el año anterior. ¿Qué hacer para tener trabajadores felices?

Autor: Universia Knowledge@Wharton

12 de octubre de 2011

Fuente: América Economía

El índice Gallup-Healthways de Bienestar registró 47,1 puntos en agosto en una categoría titulada "satisfacción en el trabajo", la puntuación más baja desde que la medida se introdujo en enero de 2008. Esto significa que menos de la mitad de los entrevistados investigados el mes pasado dijeron "sí" a cuatro preguntas: ¿Está satisfecho con su empleo? ¿Sus cualidades naturales están en sintonía con el trabajo que le han pedido hacer? ¿Su supervisor le trata como compañero? ¿Le proporciona un ambiente de confianza y franqueza? "Creíamos que habíamos llegado al fondo del pozo en el segundo semestre de 2010, cuando el índice se situó entre los 47 y 48,5 puntos", dice Dan Witters, director de investigación del índice. "Me sorprendería si disminuyera aún más, pero no sería la primera vez que me equivoco".

Judith McKenzie, directora de clínica general del área de medicina ocupacional del Hospital de la Universidad de Pensilvania, se encarga de tratar las heridas diversas que tienen lugar en el trabajo: rotura de huesos, problemas de columna, lesiones por movimientos repetitivos, etc. En los últimos meses, McKenzie ha observado dos tendencias: en primer lugar, el trabajador con algún problema de salud ha tardado más en buscar ayuda médica. En segundo lugar, insiste en volver lo más rápido posible a su puesto, porque quiere protegerlo. "Existe el temor de que, si pierde el empleo, no encontrará otro", dice McKenzie. "Ellos no quieren llamar la atención sobre su problema, porque puede ser que el empleador esté pensando en disminuir la plantilla, por eso se esfuerzan en pasar desapercibidos".

A su vez, los despidos masivos están volviendo a los titulares: 12.000 empleos en Merck; 30.000 en Bank of America; 120.000 propuestos por el Servicio de Correos de Estados Unidos y 1.000 (o más) en Goldman Sachs, son sólo unos pocos ejemplos. Los despidos menos masivos son más frecuentes y, en general, tienen poca visibilidad. En el espacio de un mes, en la región de Filadelfia en Estados Unidos, Sara Lee anunció 63 despidos en su oficina local; J. C. Penney, 109; Cognis, empresa especializada en productos químicos, despidió 30 personas; y Liberty Resources, organización sin fines de lucro de ayuda a los discapacitados, 12.

Según un artículo reciente de Wall Street Journal, el fundador de Square, empresa de pagos por medios móviles de San Francisco, no sólo pidió a los empleados que renunciaran a las vacaciones, también llegó a pedir a un ingeniero que cancelara la fiesta de despedida de soltero para que pudiera cumplir el plazo de entrega de un producto nuevo. En un artículo sobre el reportaje del periódico, Business Insider se preguntaba si "el desequilibrio entre vida profesional y personal" en Square ayudaba a la empresa a vencer a la competencia o llevaba al cansancio de los empleados.

En una época en que millones de personas están buscando un empleo, el lugar de trabajo se está convirtiendo en un ambiente cada vez menos saludable para aquellos que tienen trabajo o están intentando conservar el suyo. Esto se debe, sobre todo, al estancamiento de la economía, que reduce la ventaja de los empleados a la hora de exigir mejores condiciones laborales, hacer carrera dentro de la empresa o encontrar empleos mejores fuera de ella.

"En el pasado, cuando había despidos, las cosas no cambiaban mucho para quienes aún continuaban estando empleados", dice Peter Cappelli, director del Centro de Recursos Humanos de Wharton (Center for Human Resources). "Hoy, sin embargo, la situación ha empeorado para todo el mundo. Las empresas no se limitan sólo a despedir a algunas personas y a dejar desamparadas a las que se han quedado. Estas últimas ven cómo aumentan sus responsabilidades, el número de horas trabajadas, se recortan los salarios y beneficios. Es natural que las personas estén estresadas e insatisfechas".

Los estudios que analizan la salud del empleado en el lugar de trabajo examinan la cuestión desde diferentes perspectivas. Uno de los ejemplos más conocidos es el Estudio Whitehall, que se inició en 1967 y concluyó diez años después, donde se analizó la incidencia de enfermedades del corazón y las tasas de mortalidad de 18.000 trabajadores públicos británicos del sexo masculino.

Los investigadores constataron que los hombres cuyos puestos se encontraban en el nivel más inferior -mensajeros, porteros etc.- presentaban una tasa de mortalidad tres veces más elevada que sus compañeros con puestos de mayor nivel (gente de la administración). En otras palabras, "quienes están en el nivel más bajo de la jerarquía enferman más fácilmente", dice Cappelli.

De forma más reciente, un estudio publicado este año, "Indicadores de mortalidad en el lugar de trabajo: 20 años de seguimiento de la salud del trabajador", llevó al profesor Arie Shirom, de la Universidad de Tel Aviv, a examinar el efecto del lugar de trabajo en la salud del trabajador. La principal conclusión a que llegó fue que el riesgo de mortalidad era sustancialmente menor para aquellos que contaban con niveles más elevados de respaldo social por parte de los compañeros, es decir, de gente que trabajaba a su lado. El estudio constató también que los niveles elevados de control sobre la ejecución del trabajo- definidos como "libertad percibida permitida [...] en las decisiones para cumplir con las demandas" del trabajo- también redujeron el riesgo de mortalidad de los hombres (pero aumentaban el de las mujeres, un descubrimiento que los autores del estudio dicen que puede ser debido a los diferentes tipos de trabajo ejecutados por hombres y mujeres).

Aunque las tasas de mortalidad sean claramente la evidencia más extrema del estrés provocado por el ambiente de trabajo y de la insatisfacción que produce, los achaques mentales y físicos también son cada vez más comunes: tensión alta, enfermedades del corazón, depresión, úlcera, Alzheimer, entre otras. Al trabajador obligado a cumplir con largas horas de trabajo, a soportar jefes exigentes, compañeros sin espíritu de compañerismo y un trabajo que no le satisface se le suele recomendar que cambie de supervisor, busque otro empleo, abra una empresa propia o considere otros cambios decisivos. Actualmente, a causa de la situación económica, esas opciones son mucho menos plausibles.

Siempre que la economía empeora y las empresas se sienten más presionadas a tener un buen rendimiento, eso generalmente significa dos cosas, según Iwan Baranky, profesor de Gestión de Wharton: en primer lugar, el trabajador se ve en la obligación de ejecutar algunos trabajos aunque no le gusten. En segundo lugar, se le puede solicitar que presenten algo nuevo que sea un éxito inmediato, aunque las limitaciones impuestas por el ambiente no le permitan darse el lujo de investigar más o hacer experiencias de ensayo y error. "Eso hace que el trabajador se estrese mucho. Es como contratar a un artista y decirle que haga una obra maestra. Es poco probable que lo consiga".

Cuando el trabajador percibe que tiene poca autonomía en el trabajo y poca esperanza de encontrar un empleo nuevo, el resultado es que "las empresas adquieren mayor poder de negociación que el trabajador", dice Baranky. "Las empresas, en el argot de los economistas, compran la mano de obra en el mercado para llenar las posiciones de que disponen. Ellas tienen mucho poder de negociación en comparación con los trabajadores". Por ejemplo, un empleado que esté buscando un empleo nuevo tendrá que incurrir en diversos costes. Los gerentes "pueden explotar eso. Ellos saben que no necesitan satisfacer los deseos e insatisfacciones de los trabajadores porque buscar otro empleo sale caro. El trabajador es el eslabón débil de la negociación".

Fotografía: Bob Smith, www.sxc.hu

Si el trabajador estresado no tiene alternativas, ¿qué puede hacer para que el ambiente de trabajo sea menos nocivo?

La importancia de las pequeñas victorias

Adam Grant, profesor de Gestión de Wharton, investigó de forma exhaustiva la importancia de un esquema de trabajo que proporcione a las personas una sensación de control, una percepción de autonomía y capacidad de desarrollar habilidades específicas. Él demostró también de qué manera la concienciación del individuo de que su trabajo tiene sentido y tiene impacto sobre los otros puede tener como resultado una sensación mayor de bienestar y de productividad. Por ejemplo, los salvavidas que leyeron historias de otros salvavidas, y de cómo ellos salvaron la vida de las personas, se dedicaban más al trabajo que aquellos que habían leído historias sobre cómo la profesión podría ayudarlos a progresar y a cumplir sus objetivos personales.

Grant escribió recientemente un artículo para Knowledge@Wharton junto con Jitendra Singh, profesor de Gestión, en que culpa a la confianza excesiva en los incentivos financieros de varios de los escándalos corporativos y lapsus éticos que debilitaron la economía americana. Él cita el libro de Daniel Pink Impulso: La verdad sorprendente sobre lo que nos motiva (Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us) como ejemplo de una buena síntesis acerca de la evidencia de que la motivación intrínseca -y no la extrínseca, como los incentivos financieros- tiene como base, por norma, tres factores primordiales: autonomía, dominio y propósito. Grant añade un cuarto factor que considera igualmente importante: la sensación de vínculo con otras personas.

Según Grant, la autonomía "comprende la libertad de elección respecto a qué hacer, cuándo, dónde y cómo". Diversos estudios, dice, "mostraron que cuando el trabajador tiene la libertad de escoger sus objetivos, sus tareas, cronograma y método de trabajo, su motivación y su rendimiento crecen". El dominio, dice él, "tiene que ver con la posibilidad de desarrollar un conocimiento específico, habilidades y know-how", que llevan a los trabajadores "de forma natural a buscar oportunidades de aprendizaje y medios que les permitan contribuir". Y el propósito tiene que ver con "la experiencia de contribuir a un esfuerzo o causa significativa".

Baranky concuerda con la necesidad de encontrar medios que permitan al trabajador influir de manera más decisiva en el modo en que ejecuta su trabajo. Buena parte de la investigación sobre la felicidad, dice él, da prioridad a factores -como la renta- que ayudan a explicar las variaciones del bienestar subjetivo del empleado. Pero un factor "que destaca de manera muy evidente es la cuestión de la autonomía del individuo en su lugar de trabajo, es decir, ¿tal autonomía existe realmente o no? En otras palabras, ¿la persona tiene alguna libertad de acción respecto a la manera en que se hace su trabajo y en aquello en que ella puede concentrar sus energías?"

Muro 3

Conseguir eso en una economía que camina a pasos de tortuga es señal de que es preciso una estrategia más proactiva por parte de los trabajadores. Grant cita una investigación de Justin Berg y otros sobre el arte de modelar el trabajo que Berg, actualmente haciendo el doctorado en Wharton, define como "cambios significativos que el trabajador hace en su trabajo para adecuarlo a sus motivaciones, puntos fuertes y pasiones, teniendo como resultado un trabajo más atractivo y satisfactorio".

Está claro que hablar es fácil. Berg, sin embargo, propone una estructura visual y pide a los empleados que piensen sobre su trabajo como un conjunto de bloques de construcción y, a continuación, les pide que reconfiguren los bloques para enfatizar los aspectos productivos del trabajo y reducir las fuentes de estrés y de insatisfacción. El proceso abre los ojos de las personas hacia las oportunidades de introducir pequeños cambios que "pueden significar mucho, especialmente si son ganancias pequeñas", dice Berg. Un ejemplo de cambio pequeño sería limitar el tiempo que se dedica a tareas sin atractivo, liberando así tiempo y energía para otras tareas más interesantes. Otro ejemplo sería dedicar tiempo todos los días o cada semana para trabajar en alguna cosa nueva.

Los empleados también tienden a beneficiarse replanteando la manera de pensar sobre su trabajo. Berg cita un estudio de Alia Crum y Elen Langer, psicólogas de Harvard, en que se dividieron a las limpiadoras de un hotel en dos grupos: un grupo tenía que encarar el trabajo como un ejercicio; el otro, como una actividad común de limpieza. Después de un mes, los miembros del grupo que se enfrentaba al trabajo como un ejercicio obtuvieron resultados de salud mejores que el otro grupo, llegando inclusive a presentar reducción de peso, de presión sanguínea, grasa e índice de masa corporal. Pero los dos grupos se comportaron exactamente de la misma manera en el trabajo; la única diferencia fue el significado que cada uno de ellos atribuyó a lo que hacía.

Una de las investigaciones de Berg, llevada a cabo junto con Grant y Victoria Johnson, de la Universidad de Michigan, tiene como título "La llamada de la vocación: Replantear el trabajo y el ocio en busca de aspiraciones ocupacionales no cumplidas" (When Callings Are Calling: Crafting Work and Leisure in Pursuit of Unanswered Occupational Callings). La investigación analiza de qué manera las personas introducen "aspiraciones no respondidas" -u ocupaciones que hace tiempo les interesan- en su trabajo actual. Ellas suelen ser "muy creativas e inteligentes en la forma en que hacen eso en su trabajo actual", dice Berg. "Un abogado que siempre quiso ser profesor, por ejemplo, podrá entrenar a nuevos empleados o servir de mentor a un alumno en prácticas".

Durante las entrevistas hechas para su investigación, Berg dio otros ejemplos de casos de trabajadores que introducían "aspiraciones no satisfechas" en la manera de ejecutar su trabajo. Un mecánico de una fábrica que siempre quiso ser ingeniero de procesos da ideas a la alta dirección sobre cómo mejorar los procesos de la empresa, aunque su función consista en cuidar del mantenimiento de los equipos. Una gerente de marca busca espacio para su vocación de comedianta en el escenario recurriendo al humor en sus campañas de marketing. Un profesor universitario replanteó su manera de enseñar para que se pareciera a un concierto musical, lo que le permitió cumplir en parte su vocación de estrella del rock. "Con el cambio en la manera de ejecutar el trabajo, esos trabajadores no tuvieron que cambiar de empleo para trabajar en una función diferente".

La política de la empresa, está claro, siempre es un motivo de preocupación cada vez que se desafía el estatus quo. Berg aconseja a las personas que están replanteando su modo de trabajar que estén atentas para no invadir territorio ajeno. "Haga exactamente lo opuesto. Piense en una manera de cambiar la forma en que ejecuta su trabajo que sea buena para usted y para los otros también, y con eso no me refiero sólo a los gerentes, sino también a sus compañeros de trabajo".

El trabajador debe ser capaz de explicar a los otros "qué tipos de cambios pretende hacer y cuál es la razón de hacerlos", dice Berg. Aunque no todas las sugerencias sean aprobadas, "el hecho es que, tal y como dijimos, pequeños cambios pueden marcar una gran diferencia". En el caso de aquellos trabajos de alto nivel, cuyas tareas son complejas por naturaleza, añade Berg, "la estrategia debería consistir en no sólo reducir el número de tareas indeseables, sino también incluir proyectos y desarrollar nuevas habilidades que colaboren al éxito de los mismos. Eso permite que haya cambios de mayor tamaño y más significativos".

Manifestarse, o no

Nancy Hanrahan, profesora de la Escuela de Enfermería de la Universidad de Pensilvania (University of Pennsylvania's School of Nursing), especialista en ambientes de trabajo saludables, dice que "la magnitud de los problemas causados por el estrés en el lugar de trabajo es mucho mayor que antes". Los hospitales "agotan a las enfermeras porque no cuentan con recursos suficientes para que ellas puedan poner en práctica aquello que aprendieron". Las consecuencias de ese tipo de actitud para la salud de los pacientes son obvias.

Hanrahan está estudiando cinco áreas que deberán tener prioridad para los administradores hospitalarios con el objetivo de que las enfermeras puedan enfrentarse mejor al estrés, además de mejorar los resultados obtenidos por los pacientes. En primer lugar, involucre a los empleados en las discusiones de las políticas que se adoptarán, de manera que ellos entiendan lo que se les pide. Eso también hace que las personas se sientan miembros importantes del equipo en las tomas de decisión. "Muchos hospitales simplemente ya no adoptan ese tipo de estrategia", dice Hanrahan. En segundo lugar, certifíquese de que los administradores sean "entrenados y preparados". Gerentes sin el debido entrenamiento y desinformados pueden aumentar el estrés de un equipo con un número insuficiente de miembros. "Los ambientes de trabajo son tan complejos e intensos, y el volumen de tareas tan grande", dice Hanrahan, "que se necesita a alguien que tome decisiones lógicas".

Pero incluso cuando el trabajador tenga permiso para colaborar en la reformulación del significado y de la naturaleza de su trabajo, la mala situación del mercado de trabajo limita sus opciones. Por ejemplo, trabajadores que estén atrapados, desempeñando sus funciones con compañeros improductivos o incompetentes, tal vez encuentren poco consuelo. "El hecho es que, a veces, no hay nada que se pueda hacer", dice Cappelli. "Tal vez el empleado pueda llegar al supervisor y decirle que determinado trabajador no está haciendo su trabajo como debería. Pero puede haber un motivo cualquiera para que el supervisor no quiera tomar ninguna decisión. Se da entonces una situación parecida a la del pensamiento de las religiones orientales: el individuo 'deja las cosas como están' y asume que el problema no es suyo".

En aquellas circunstancias en que el empleado se siente sobrecargado de trabajo, "es fácil decir que él debería simplemente manifestarse, pero el problema es que la economía está como está", añade Cappelli. "Hay despidos por todas partes. El trabajador necesita descubrir una manera de formular su queja de forma positiva. Él podría intentar alguna cosa del tipo "Tengo algunas sugerencias que tal vez puedan ayudarme a ejecutar mejor mi trabajo".

Las personas sólo se manifestarán de esa forma si hay espacio y circunstancias adecuadas para hacerlo. David Lebel, alumno del doctorado de Wharton, estudia "comportamientos de trabajo proactivos interpersonales y arriesgados, que pueden tener consecuencias negativas y suponer riesgos para el individuo, aunque su propósito sea el de beneficiar a la organización". Un ejemplo de eso serían los empleados que ofrecen sugerencias de cómo mejorar el lugar de trabajo, pero descubren que sus jefes y compañeros no están de acuerdo con su actitud.

Uno de los objetivos de la investigación de Lebel consiste en explorar de qué manera las emociones y las condiciones vigentes en la empresa influyen a los empleados a manifestarse, o no, y a quienes, lo que piensan y lo que hacen. Las investigaciones existentes, dice Lebel, muestran que los lugares de trabajo marcados por el miedo y por la desconfianza suelen silenciar al trabajador. En su investigación, sin embargo, él desafía esa presuposición explorando las condiciones en que el miedo puede llevar al aumento de la disposición del empleado a hablar. El principal descubrimiento de Lebel, de momento, es que cuando el empleado se preocupa por su empleo, él acaba manifestándose, pero sólo cuando sabe que el jefe está dispuesto a oírle. "Es lo que esperábamos", dice Lebel. "Las personas están más dispuestas a expresarse cuando cuentan con alguien que atienda sus recelos".

Insisto en enfatizar los beneficios de ese tipo de conversación, añade Lebel. Manifestarse, aunque su idea jamás sea puesta en práctica, "da una sensación de control y de que es posible lidiar con la situación. En ese momento el individuo expresa también algunas emociones negativas, aunque no esté hablando de sí mismo, sino por un miembro del grupo".

En las épocas en que la economía está tan deteriorada, dice Berg, es fundamental pensar de formas nuevas. "Una economía mala hace todo más difícil. Vivimos con menos abundancia y no es fácil cambiar de empleo. Por eso, replantear el modo de trabajar adquiere una importancia mucho mayor, pero es también más arriesgado [...] Lo importante es que el individuo haga algunas cosas en su empleo actual, aunque sean pequeñas cosas, pero que tengan como resultado el máximo que su condición permita obtener. De eso se trata, básicamente, la reformulación de la manera de ejecutar un trabajo cualquiera".