



## Libro Meaning, Inc.

### El plan de acción para alcanzar el éxito comercial en el siglo XXI

Gurnek Bains  
Profile Books, 2007  
También disponible en: Inglés

---

## Reseña

La moral baja, la poca productividad, el agotamiento y la falta de progreso son factores que hacen que el trabajo parezca una rutina tediosa. Los empleados cada vez se comprometen menos con sus tareas laborales. Éste es un fenómeno que se da en todo el mundo, particularmente en países desarrollados, pero existe una solución: imprimirle sentido a la cultura de su empresa. El autor Gurnek Bains (con la colaboración de Kylie Bains) explica que darle sentido al trabajo que realizan sus empleados puede renovar el compromiso de estos y mejorar las ganancias, la productividad y las relaciones públicas de su empresa. *BooksInShort* considera que hay mucho de cierto en las afirmaciones de Bains que sostienen que las empresas prosperan y las personas trabajan mejor cuando saben que lo que hacen es en pos de un bien mayor.

## Ideas fundamentales

- Las empresas de todo el mundo perciben que sus empleados no están plenamente comprometidos con sus obligaciones.
- Sólo un 20% de los empleados de Estados Unidos manifestaron sentir “entusiasmo” por el trabajo.
- Los empleados quieren que el trabajo que realizan sea importante y que contribuya con la sociedad.
- Las organizaciones de hoy en día tienen más responsabilidad: dos tercios de las instituciones financieras más importantes del mundo son empresas, no países.
- Las personas le encuentran sentido a lo que hacen cuando sus actividades se relacionan con algo significativo.
- El sentido de las cosas tiene un efecto más poderoso cuando los empleados pueden conectar sus propios valores y convicciones con las actividades que realiza la compañía.
- Las personas crean sentido para sobrevivir y encarar sus actividades con una actitud positiva.
- Los líderes creativos transforman las organizaciones a las que pertenecen y concretan las oportunidades.
- Mantener un equilibrio entre el trabajo y la vida personal es una fuente importante de sentido y de satisfacción laboral.
- Su empresa puede mejorar el compromiso de los empleados dándoles una razón de ser.

## Resumen

### El precio de los grandes beneficios

Hoy en día, las empresas esperan cada vez más de sus empleados y clientes. Al mismo tiempo, los gobiernos esperan más de las empresas. En los próximos años, se pretenderá que las empresas, aquellas instituciones cada vez más poderosas, hagan un aporte mayor a la sociedad; que no se limite tan sólo a pagar impuestos. Para contextualizar esta situación, tomemos el ejemplo de Wal-Mart: la facturación anual bruta de 2005 que alcanzó la suma de \$287 mil millones hubiera posicionado a la compañía como el vigésimo segundo país más importante del mundo en términos de producto bruto interno. Según investigaciones del Banco Mundial y de la revista *Fortune*, dos tercios de las instituciones financieras más grandes del mundo son empresas, no países ni instituciones públicas.

“Crear sentido puede generar y, de hecho, generará una verdadera ventaja competitiva.”

A medida que las empresas cobran más relevancia, algunos ejecutivos caen en la cuenta de que una buena forma de motivar a sus empleados para que rindan más en

el trabajo es ayudándolos a lograr objetivos corporativos y personales más significativos. El hecho de trabajar para lograr objetivos que tengan un sentido motiva a los empleados y mejora la rentabilidad. Darle sentido a las operaciones cotidianas les da una razón de ser a los empleados. La otra alternativa es tener empleados que ya no están comprometidos con el trabajo y que socavan la moral, la competitividad y las utilidades.

“Exactamente en el núcleo de la identidad de una empresa yacen los valores implícitos y las directrices que rigen sus conductas cotidianas.”

Las empresas crean sentido cuando mejoran la forma de relacionarse con los empleados y clientes. Aquellas que eligen este camino positivo presentan las siguientes características:

- Plantean objetivos ambiciosos, en pos de lograr sus objetivos principales.
- Son innovadoras, otorgan beneficios a los empleados y los hacen sentir especiales.
- Permiten la individualidad y el desarrollo de talentos individuales.
- Evalúan el trabajo del otro y el aporte a los esfuerzos del grupo con una actitud crítica.
- Se preocupan por cuestiones más amplias.
- Renuncian a objetivos de corto plazo que entran en conflicto con el propósito más de fondo que persiguen.
- Actúan de acuerdo con los ideales que proclaman.

“En nuestra opinión, ‘crear sentido’ consiste en escuchar sinceramente lo que quiere el otro y responder con autenticidad.”

Por ejemplo, tomemos el caso de British Petroleum. El CEO de esta empresa fue uno de los primeros ejecutivos de envergadura en reconocer el peligro que representa el calentamiento global – una declaración inesperada, viniendo de parte del líder de una petrolera. BP, que en la actualidad es la segunda petrolera más grande del mundo, utiliza el concepto de “ventaja mutua” para trabajar con distintos grupos con intereses similares. Genentech, una empresa de biotecnología a la que *Fortune* designó como el mejor lugar para trabajar en Estados Unidos, invierte cerca del 20% de sus ingresos en investigación y desarrollo. Ofrece programas innovadores de Recursos Humanos y servicios para las madres que trabajan. Las empresas que persiguen un propósito más significativo prosperan porque cumplen con las expectativas de sus clientes y de sus empleados acerca de cómo debería actuar una empresa con conciencia social.

“La creciente reacción contra las grandes marcas globales tiene su origen en el sentido personal que las personas buscan como consumidores.”

Los empleados no son los únicos que quieren hacer un aporte significativo a través del trabajo; los clientes también han comenzado a analizar a las empresas desde un ángulo más crítico. Una empresa de combustible ya no puede limitarse a proveer este insumo; debe ser un participante clave en cuestiones medioambientales y de conservación. La mitad de las personas que respondieron a una encuesta llevada a cabo por un banco inglés manifestaron haber boicoteado a una empresa el año anterior por haber percibido violaciones a la ética. Internet ha facilitado la organización de boicots, enviando mensajes a las audiencias de destino. Cada vez más empresas se esmeran por encontrar formas de innovar al darse cuenta de que los enfoques utilizados en los ochenta y los noventa ya no dan resultado.

## En búsqueda de nuevos caminos

En el ámbito ejecutivo, cada vez más CEO afirman que dedican más tiempo al manejo de imagen y al cumplimiento de las exigencias regulatorias. Un ejecutivo de la industria petrolera comentó que el negocio principal de su compañía consistía en manejar relaciones políticas y no en perforar pozos en búsqueda de petróleo. Otros ejecutivos se quejan de que las antiguas formas de moldear la conducta de los empleados, como por ejemplo, a través de reestructuraciones, reingeniería de procesos, incentivos por cumplimiento de objetivos y contratación de nuevos ejecutivos, ya no sirven para motivarlos.

“Un ejecutivo australiano me contó cuán asombrados estaban los empleados de la casa matriz estadounidense cuando les dijo que para lograr que las personas asistieran a las reuniones de negocios tenían que servir cerveza.”

Dado que las personas pasan cerca del 50% de la vida en el trabajo, es lógico que busquen uno que tenga sentido. Cada vez se hace más difícil lograr que las personas permanezcan en un empleo que les ofrezca un salario, pero que no les proponga objetivos más importantes. Para colmo, los ejecutivos suelen tener impresiones erróneas acerca de las inquietudes y de la moral de los empleados, dado que éstos tienden a ocultar lo que realmente sienten por el trabajo. El temor y la ambición son factores que impulsan a muchos trabajadores. Sin embargo, algunos estudios indican que los empleados han empezado a usar un “uniforme psicológico” que les permite ocultar el cinismo, el hastío, el stress frente al cambio, el resentimiento y la convicción de que la vida no debe reducirse tan sólo a trabajar. Cada vez con más frecuencia, los trabajadores sienten que sus superiores los presionan para alcanzar metas de crecimiento más elevadas, sin ningún fin aparente.

“Una de las principales razones de la sensación generalizada de desequilibrio entre la vida personal y el trabajo es que las personas no saben realmente lo que quieren.”

Las personas experimentan ese “sentido” cuando observan que sus actividades están vinculadas a algo significativo. Esto genera una reacción química en el cerebro. Cuando una persona hace una asociación significativa, se produce una reacción química que conecta a las neuronas de distintas partes del cerebro. Estos nuevos caminos forman conceptos innovadores o contextualizan situaciones. Estas conexiones se suman a la razón de ser del individuo. Vincular sus objetivos personales con el de ayudar a la sociedad a mejorar tiene un efecto muy poderoso, particularmente cuando el individuo se da cuenta de qué puede hacer para generar un impacto positivo. Los empleadores pueden cultivar este proceso, ayudando a los empleados a establecer una relación entre las cosas que para ellos tienen sentido en el plano personal con las actividades de la compañía. Esto fortalece la razón de ser y la realización de las personas.

## La relación entre lo que se da y lo que se recibe

Mantener un equilibrio entre el trabajo y la vida personal es uno de los principales determinantes de la satisfacción laboral. No obstante, cada vez más empleados creen que el tiempo y el compromiso que han dedicado al trabajo no han sido lo suficientemente remunerados mediante salarios o reconocimiento. Rara vez reciben un beneficio personal directo, ni siquiera cuando la productividad y la rentabilidad de la empresa incrementan.

“Crear sentido tiene que ver con el enfoque que las personas les dan a las cosas y con cómo contextualizan sus actividades.”

Los individuos tienden a separar la vida laboral de la vida personal, dado que encierran sentido en el tiempo personal del que carecen en el trabajo. El trabajo genera estrés. El nivel de tensión es aún más elevado en empresas en las que las personas tienen pocas oportunidades para la expresión personal, la individualidad o para perseguir un propósito. El caso opuesto se da en empresas como Genentech, que hacen hincapié en alcanzar un buen equilibrio entre la vida personal y el trabajo. La empresa permite que sus empleados trabajen en proyectos que les resulten interesantes y brinda servicios de guardería infantil y días sabáticos con goce de sueldo.

“Si bien muchas personas creen que ganar más dinero les permitirá mejorar la calidad de vida, la realidad indica que una vez que superan el umbral de los £12.000 en el Reino Unido (o de \$25.000 en Estados Unidos), el salario y la felicidad prácticamente dejan de guardar relación.”

Para explicar a los empleados cuál es el sentido de su compañía, inicie un proceso de desarrollo de marca “desde adentro hacia afuera,” que consista en transmitir a los empleados los mensajes que generalmente enviaría a los clientes para desarrollar su marca. Este enfoque delega en los empleados – no en una agencia de publicidad – la responsabilidad de desarrollar la marca. Virgin Airlines es experta en este proceso. Los empleados de la compañía son sus más fervientes defensores dentro y fuera del trabajo. El desarrollo de marca desde adentro hacia afuera puede ayudar a su empresa a crear una identidad única y a actuar de acuerdo con sus valores. Aplíquelo para reencaminar a sus empleados e involucrarlos con sus clientes desde un plano más emocional.

## Nuevos enfoques

Las empresas pueden crear sentido, utilizando estructuras organizacionales innovadoras. Tome el caso de estas firmas:

- **Semco:** esta empresa brasilera fabricante de piezas para barcos sufrió un proceso de reestructuración al pasar a manos del hijo de veintinueve años de edad de su fundador. Entre otras medidas, despidió a muchos ejecutivos de jerarquía, eliminó las descripciones de puestos de trabajo y las tarjetas de presentación, y les pidió a los empleados que se organicen en equipos autónomos para llevar a cabo actividades que agregaran valor. Desde 1988, los ingresos de la compañía se multiplicaron por diez.
- **W.L. Gore:** la empresa fabricante de productos Gore-Tex motiva a sus empleados para que se sumen a proyectos de los que disfruten y para que sigan a aquellos colegas que creen que tienen las mejores ideas. Las encuestas mundiales la clasifican sistemáticamente como uno de los mejores lugares para trabajar.
- **Whitbread:** esta cervecería de origen inglés modernizó su estructura y su cultura. Entre otras medidas, comenzó a fomentar el talento individual de los trabajadores. El precio de sus acciones se duplicó en un plazo de dos años.
- **Diageo:** la empresa fabricante de bebidas alcohólicas de marca (Smirnoff, Johnny Walker y Guinness, entre otras) más grande del mundo lanzó un programa de *mentoring* para formar “líderes de primera línea.” Unos 5.000 ejecutivos asistieron a un seminario de dos días donde se les enseñaba a mejorar sus capacidades como gerentes y como miembros de un equipo.

## La importancia de pertenecer

Según los resultados de un estudio realizado por la Universidad de Michigan en 1999, la ausencia de un sentido de pertenencia es uno de los síntomas más evidentes de la depresión de los empleados. Un empleado deprimido comete errores y falta al trabajo. De hecho, la depresión le cuesta a las empresas miles de millones de dólares al año por pérdida de productividad. En el mundo occidental, las personas solían encontrar un sentido de pertenencia en la familia, en la religión y en la vida comunitaria. Sin embargo, dado que esos lazos sociales se han debilitado, las relaciones personales de los individuos empezaron a girar más en torno al trabajo. Cuando el lugar de trabajo no ofrece una vinculación emocional ni un sentido, se genera estrés, rotación de personal, ausentismo, mal desempeño, desapego, desmotivación, presión por actuar igual que los pares y desconfianza entre los trabajadores y los directivos.

“Aparentemente, el cliché de que el dinero no compra la felicidad es cierto.”

Para crear un sentido de pertenencia, las empresas deben abrir sus puertas a empleados nuevos ya que llenan de vigor a los más antiguos. Las empresas también deben fomentar las relaciones sólidas entre colegas, inspirar la lealtad promoviendo desde adentro y elevar el nivel de inspiración, innovación y creatividad de su cultura.

## La relación entre el dinero y la felicidad

En la búsqueda de un sentido individual en el trabajo, muchos empleados se confunden y creen que un salario más elevado los hará sentir más felices. Sin embargo, existen estudios que demuestran que el nivel de felicidad de los empleados no incrementa simplemente por ganar más dinero. Por lo general, las personas eligen la carrera que creen que las hará felices, para luego darse cuenta de que una vez que alcanzaron sus metas profesionales, en realidad no lo son. Muchas veces, los objetivos y el éxito en el plano profesional están definidos por las normas que impone la sociedad y no por el individuo. Esta presión excesiva por alcanzar un estándar de felicidad definido por otro tan sólo genera una sensación de fracaso y más estrés.

“Antes creía que la cultura era una parte importante del juego. Ahora sé que es todo el juego.” [ – Lou Gerstner, ex CEO de IBM]

La sociedad moderna tiene muchas definiciones válidas de “éxito” que pasan por distintos lugares: ganar dinero, hacer ejercicio regularmente, bajar de peso, ser culto o tener muchos amigos. Esta variedad de objetivos confusos puede poner en peligro el equilibrio entre la vida personal y el trabajo de una persona. Para salir de este círculo vicioso, las personas pueden pedir ayuda externa que les permita determinar qué las hace felices, encontrar la realización fuera del ámbito laboral e impulsar el cambio, de ser necesario.

## Sobre el autor

**Gurnek Bains** es fundador de una consultora de psicología empresarial con sucursales en Londres, Sídney, New York, Hong Kong, Edinburgh y Düsseldorf. Se ha desempeñado durante más de 20 años como asesor senior de empresas sobre cuestiones culturales y de personal.