*Trabajando la motivación, el compromiso, para lograr mayor bienestar en el trabajo*

César Isola

Mihaly Csiksentmihalyi introdujo el concepto de fluir (es cierto que no es algo nuevo, aunque la psicología haya ayudado a describirlo), que muy bien lo podemos llevar al ámbito de trabajo, y puede resultar una muy buena herramienta para aquellos que tienen la responsabilidad de dirigir personas o deben prepararse para esa función. O simplemente decidirse a estar más contento con su trabajo: “Soy el dueño de mi destino. Soy el capitán de mi alma” (William Ernest Henley)

Recuerden que Csiksentmihalyi quiso dar alguna respuesta a “¿Qué significa realmente disfrutar de algo”? Y si particularmente lo llevamos al ámbito del trabajo, donde esta debe ser una pregunta típica de un equipo de recursos humanos o bien de un dueño de una empresa familiar o bien de un gerente o jefe que sienta que en sus manos (en su cerebro) tiene mucho para hacer sobre este tema, es decir, saberse verdaderamente responsable (capaz de dar respuesta a esta situación).

El autor hizo estudios en muchas partes del mundo que demostraron que cualquiera sea el contexto en el estaban las personas (haciendo algún tipo de actividad: en el trabajo, haciendo deporte, o bien ocupándose de algo) tenían una sensación de felicidad, y que todos la describían de una manera muy similar. Mientras unos se dedicaban a : meditar, operar, escalar, pintar, cantar, calcular, ……lo que sentían en su estado mental era una constante. A esa experiencia común Csikszentmihalyi la llamó “fluir”. Porque muchas personas usaron la analogía de que mientras realizaban esa actividad “eran transportadas por una fuerza externa, de *moverse sin esfuerzo dentro de una corriente de energía*, en los momentos de disfrute pleno”.

Trataremos de explicar la dinámica de fluir para que los directivos cuenten con algunos elementos claves para hacer una propuesta de valor para los empleados, de cualquier generación: baby boomer, generación X, generación Y, relacionado al contenido de sus tareas, su crecimiento y desarrollo profesional.

Si observamos el gráfico, se le asigna una serie de tareas, actividades, …que se encuentran en A1 Es muy importante asegurarse de que “puede, sabe y quiere” hacer las tareas asignadas en esta situación. Y que no está apelando a su potencial, dado que tal vez, Ud como directivo quiere los resultados ahora (o en el momento que sea), por eso manejar un correcto diálogo (escuchando: ya sea en la observación de actitudes, o través del diálogo verbal) es vital para analizar si hizo una correcta asignación de tareas.

La persona persevera en esas tareas, desarrolla hábitos, y tal vez tenga curiosidades en aprender más. “Desarrollar nuevas (más) habilidades”, también asegurarse de que ésta se necesiten para las funciones u objetivos definidas. Con mucha pena he encontrado gente muy contenta por saber manejar situaciones, resolver problemas, tomar decisiones, …. Que luego no eran valoradas, confirmadas por su jefe. Ahora la persona se encuentra en una nueva situación: A2

Este desarrollo le hace hacer las cosas más rápido, pasó la euforia (la felicidad tiene fin) y del estar contento, pasa a un estado de aburrimiento. Es la hora del jefe de hacerle descubrir nuevas oportunidades. Es la hora del empleado de hablar y contar su estado anímico: un proceso de introspección que le haga descubrir por qué dilata “ciertos pedidos”, por qué “aparecen algunos errores” cuando antes no estaban, por qué se lo ve más eufórico en otras situaciones, por qué no se interesa del impacto interfuncional de su tarea,…. Es la hora de nuevos retos, desafíos, otro conjunto de actividades en donde pueda estar nuevamente en estado de flujo. Es decir, para estar en esta de flujo, debe pasar a una situación A3.

Y como resolver esto, cuando hay descripciones de puesto, organigramas, ….? Dejaré por un momento esto sin responder, o bien – tal vez – sólo contribuya a hacer preguntas para que logre encontrar la respuesta. Piense que, como ve en el cuadro, esto es un ciclo que se va a volver a repetir,…. Y de acuerdo a como funciona nuestro cerebro, casi indefinidamente.

Como veíamos antes, asignar una tarea a alguien que no tiene las capacidades adecuadas para hacerlo, creará un estado de ansiedad que sin lugar a dudas no va a hacer que la persona logre un equilibrio entre productividad y bienestar. Claro que Ud se preguntará por qué un estado de ansiedad, no tiene deseos de desarrollar nuevas habilidades, aprender, …? En principio es una pregunta que necesita hacerle a su colaborador y nuevamente : escuche la respuesta (lo verbal y lo gestual ) – hoy ya se sabe que hay respuestas automáticas (cableadas) frente a ciertos estímulos, y que se muestran en alguna parte de nuestro cuerpo y que denotan una emoción negativa, que no podemos manejar y se manifiesta. Consulte a Paul Ekman, Antonio Damasio.

Los procesos de formación ayudan a que las personas – con determinado potencial para una tarea que hoy no hacen – ayudan a disminuir la ansiedad. Por eso es vital ocuparse de estos procesos: ya sea en con un equipo de recursos humanos o bien asumiendo como dueño las tareas de recursos humanos. …Y si!!! ….. Si entiende que esto es un tema importante, se va a tener que ocupar del mismo, de una manera o de otra.

Pero volvamos a nuestra pregunta: como asignar nuevas tareas, retos ,… para equipararlas con las habilidades que desarrolló la persona? (No me olvidé de que había una pregunta pendiente….mi hija menor Julita, ..me ayudó a desarrollar esta capacidad, a través de su persistencia, perseverancia en pedirme las cosas pendientes (en un idioma científico: me taladra el cerebro).

Algunas preguntas que pueden, o no, facilitar encontrar las respuestas en cuanto a la propuesta de valor sobre el contenido del trabajo de una persona, para equipararlo con sus capacidades:

* ¿Qué áreas de un sector (o de otro sector) deben mejorarse a través de cambios en los procedimientos? Cómo impactarán estas mejoras en los resultados del sector?
* ¿De qué manera puedo aumentar el nivel de autonomía? En qué temas puedo pedir mayor autonomía en la toma decisiones? Tengo que intervenir en todas las decisiones?
* ¿Cómo ayudaría (complementaría) las capacidades que tiene esta persona, de este sector, para involucrarse con las de otro sector? Estas tareas que las hacen diferentes sectores, que información pueden generar en conjunto, interpretarla, analizarla, obtener conclusiones, sin que cada uno complete los casilleros que le corresponden?
* ¿Por qué está la costumbre, hábito de tercerizar ciertas tareas en este sector? La persona que trabaja con eso, no querrá saber más? Convertirse en el experto? En Experto del Experto?
* Cuáles son esas zonas grises donde esas tareas no se terminan de hacer a tiempo, con la calidad y costo definido? Y que tienen que ver con este colaborador y con otro del mismo u otro sector?
* Porqué no puedo darle o sugerir que se den estas tareas a un colaborador, a pesar de que le corresponde a un jefe, con el que no estoy contento con su desempeño en este tema?
* Qué proyectos puedo crear? Qué momentos puedo dedicar para desarrollar soluciones creativas a ciertos problemas? No serán estas tareas de mayor responsabilidad?

***Para aquellos que deben ejercer el liderazgo, es vital ayudar a las personas que desarrollen capacidades, que sientan que en su trabajo están sacando todo lo mejor que tienen. Trabajar en el contenido de sus tareas diarias, mensuales, anuales, …es un área que llevará a las personas a su crecimiento personal.***

***Si por el momento no tienes necesidad de dirigir personas, pero crees que hay un espacio de tu trabajo que puede ser mejorado, para un estado mental de felicidad con lo que haces, puedes trabajar con estos conceptos***