



Desenmarañar el potencial humano

Para lograr un compromiso productivo es necesario eliminar los muchos obstáculos que impiden a tantas personas válidas desempeñar bien su trabajo.

Por Kevin J. Sensenig

Tres generaciones de teoría empresarial han definido cómo desarrollan las compañías su potencial humano. Al principio, y según el sistema de gestión funcional, el objetivo del desarrollo era que las personas siguieran los procedimientos estándar fijados para cada función. Se creía que para que los empleados estuvieran motivados y fueran productivos bastaba con enseñarles a seguir los procedimientos correctos.

El segundo estilo de desarrollo surgió a raíz del modelo de organizaciones jerárquicas, según el cual desarrollar el potencial era una manera de ascender de categoría. El tercer modelo hacía hincapié en los sistemas organizativos y promovía la formación sobre gestión de sistemas (económicos, comerciales o de operaciones) para garantizar que estos funcionaran correctamente y se integraran bien dentro de la estructura empresarial.

Si bien cada uno de estos enfoques

tiene sus ventajas, todos ellos presentan dos inconvenientes comunes. En primer lugar, limitar el desarrollo a un procedimiento, sistema o ascenso al siguiente nivel hace que los empleados se concentren solo en su trabajo individual, impidiéndoles ver las cosas en perspectiva y saber dónde se sitúa su trabajo dentro del contexto general de la empresa. En segundo lugar, al centrarse en la función y los procedimientos, estos métodos de desarrollo descuidan las ganas de aprender de la persona.

Al otro extremo de estos tres enfoques tradicionales y metódicos de desarrollo estaba la visión de Peter Senge sobre el “aprendizaje organizativo”, que promovía que las personas estuviesen constantemente perfeccionando sus capacidades para conseguir los resultados que realmente querían. Este modelo era considerado por muchos como demasiado “blando” e incluso utópico.

La mejor manera de liberar el potencial humano se encuentra a medio camino de

estos dos extremos. Hay que adoptar un sistema ni demasiado rígido, ni demasiado flexible, que podría llamarse “modelo de calidad” del desarrollo, ya que su objetivo es sacar lo mejor de cada persona. Este modelo combina un método de pasos fundamentales que hay que seguir para progresar en la profesión con conceptos de aprendizaje organizativo que respetan las diferencias individuales. Uno de los primeros pasos para desarrollar todo el potencial de las personas es saber por qué la gente no rinde en el trabajo y qué podemos hacer al respecto.

Por qué los empleados no rinden y qué se puede hacer al respecto

Hay cinco obstáculos para el rendimiento que hay que saber diferenciar correctamente, ya que cada uno de ellos tiene una solución diferente. Si no se identifica con exactitud el origen de la improductividad, es probable que a los trabajadores buenos nunca se les ascienda, se les despida de la empresa o se acaben marchando por decisión propia, mientras que los empleados menos deseables, aquellos que no se adaptan al trabajo o simplemente no lo saben hacer, siguen en la plantilla.

Obstáculo 1

No saber qué hacer. Es difícil que los empleados trabajen si no saben qué es lo que hay que hacer.

Solución: Edúcalos. Sienta las bases durante el proceso de adaptación de los recién incorporados o más tarde, a través de las oportunidades de formación y desarrollo. Hasta que los empleados no sepan exactamente qué es lo que hay que hacer, seguirán cometiendo errores o desempeñando tareas equivocadas.

Obstáculo 2

No saber cómo se hace. Los empleados que saben lo que hay que hacer, pero no saben cómo, no pueden realizar las tareas asignadas.

Solución: Enséñales. Repasa con ellos todos los pasos del proceso de desempeño de tareas y muéstrales cómo su correcta ejecución les beneficia a ellos y a la empresa.

Obstáculo 3

Pensar que no lo pueden hacer.


En este caso, los empleados saben lo que hay que hacer y cómo, pero creen que no lo pueden hacer. Normalmente esto se debe a que no confían en ellos mismos, a que no les gusta correr riesgos o, simplemente, a que creen que no son la persona adecuada para esa labor.

Solución: Sé su coach. El *coaching* no solo consiste en animar a los empleados, también sirve para hacerles ver por qué se les ha escogido para desempeñar una tarea o para formar parte de un determinado equipo. Empújales a creer en ellos mismos e incúlcales confianza para que utilicen sus logros anteriores como trampolín para las oportunidades futuras.

Obstáculo 4

No saber por qué hay que hacerlo.

A veces el empleado sabe qué hay que hacer, cómo hacerlo y está convencido de que es capaz de llevarlo a cabo, pero no entiende por qué esa tarea es tan importante para él, para sus superiores o para la empresa. En consecuencia, no lo considera una prioridad y lo deja para más tarde.



No des por hecho que la gente solo quiere recompensas materiales. No hace falta decidirse entre ofrecer solo premios materiales o no materiales, ya que lo que más motiva a los empleados es una combinación adecuada de las dos cosas.



Si no se identifica con exactitud el origen de la improductividad, es probable que a los trabajadores buenos nunca se les ascienda, se les despida de la empresa o se acaben marchando por decisión propia, mientras que los empleados menos deseables, aquellos que no se adaptan al trabajo o simplemente no lo saben hacer, siguen en la plantilla.

Solución: Crea una visión para ellos.

Presentar la visión de un alto cargo sobre la empresa es un buen comienzo, pero los empleados también necesitan saber cómo encajan dentro de esa visión y por qué sus procedimientos laborales son cruciales para cumplirla.

Obstáculo 5

No querer hacerlo. A menudo, los empleados saben qué tienen que hacer, cómo tienen que hacerlo, creen que pueden hacerlo y saben por qué es importante que lo hagan, pero simplemente no quieren hacerlo. Normalmente esto ocurre cuando

coinciden uno o varios de los otros obstáculos. Los supervisores sacan con frecuencia la conclusión precipitada de que el individuo está desmotivado, cuando en realidad hay otro motivo para la improductividad.

Solución: Motivales. Si saben qué tienen que hacer, cómo tienen que hacerlo, creen que pueden hacerlo y saben por qué deberían hacerlo, la improductividad ha de ser consecuencia de otro obstáculo no discernible a simple vista. Observa cómo la empresa estimula a sus empleados. ¿Se les mantiene ocupados sin que sepan cómo se relacionan sus funciones con la misión o la visión de la empresa? Los empleados motivados desean alcanzar esa visión.

El modelo de improductividad se construye de abajo a arriba, empezando por el nivel más bajo: “no sé qué hacer”. Los ejecutivos a veces dan por supuesto que a sus empleados les falta motivación, cuando en realidad el problema está causado por uno de los obstáculos inferiores.

Ante cualquier problema, adoptar una solución equivocada porque no se ha comprendido la improductividad del empleado conduce al fracaso. No tendría sentido intentar motivar a los empleados cuya improductividad se debe a los obstáculos del 1 al 4. Una vez superados los cuatro obstáculos inferiores, hay que motivar adecuadamente a los empleados para favorecer la participación.

Un sistema para sacar lo mejor de las personas

Las formas tradicionales de motivación son las compensaciones económicas y las ventajas extrasalariales. El problema de estas recompensas materiales es que son motivadoras a corto plazo. Cuantas más se consiguen, más se extiende la idea de que son un derecho. Por ejemplo, si un empleado recibe un día libre extra este mes por su excelente rendimiento, el mes que viene esperará dos días libres extra para sentirse valorado.

Dar más y más recompensas materiales no aumenta necesariamente la motivación o el compromiso. Por el contrario, quitar las ventajas o derechos materiales desmotiva mucho a la plantilla y provoca una pérdida de compromiso. Por ejemplo, los empleados que siempre han disfrutado de una mutua sanitaria quedan muy descontentos y desmotivados cuando se les retira.

Por otro lado, las recompensas no materiales como un “gracias”, un “buen trabajo”, o la formación eficaz transmiten la idea de que los directivos se preocupan por los empleados y valoran sus contribuciones. Cuantas más formas de motivación intangible se usen, mejor, ya que aumentan el compromiso y contribuyen a que la gente se sienta valorada.

La ventaja adicional de utilizar recompensas no materiales es que, si bien cuando se ofrecen aumentan considerablemente los niveles de compromiso y motivación, omitirlas no suele tener un impacto significativo de desmotivación a largo plazo. Además, las formas intangibles de motivación no son caras. Así pues, si inviertes un poco de tiempo en reconocer el trabajo de los empleados, la mejoría en términos de compromiso e identificación con la empresa puede ser enorme. La clave está en proporcionar un reconocimiento creíble, sincero y respetuoso.

Hay un formato de probada eficacia para ofrecer reconocimiento sincero que saca lo mejor de las personas. Es algo más que la obligatoria palmadita en la espalda; es un sistema para expresar gratitud no solo por lo que la persona ha hecho, sino por lo que es (sus características personales). Cuando no se valora la tarea que el empleado ha desempeñado, sino a él mismo por su manera de ser, el poder de motivación es mucho mayor.

Paso 1: Di lo que valoras en ellos.

Por ejemplo: “Alicia, lo que realmente valoro de ti es que sabes escuchar”.

Paso 2: Aporta pruebas. Por ejemplo: “Lo digo porque cuando hablo contigo sobre un proyecto nuevo, siempre investigas, formulas preguntas complementarias y haces observaciones acertadas. Esto demuestra que estás atenta a lo que digo”.

Paso 3: Formula preguntas abiertas. La reacción lógica al paso 2 sería que el empleado le dijera algo agradable al supervisor que le ha hecho el cumplido para devolverle el favor. No obstante, ése no es el resultado deseado en este formato. La idea es dejar que el empleado asimile el reconocimiento que se le ha hecho. Así pues, el siguiente paso es formular una pregunta abierta. Por ejemplo: “¿Cómo aprendiste a escuchar tan bien?”

Deja que la persona hable sobre las experiencias y trabajos que le han ayudado a forjar su carácter profesional. Esto permite que el reconocimiento se centre en la persona y que ésta lo pueda disfrutar, reconocer su sinceridad y fortalecerse gracias a él. El empleado entenderá que el supervisor no esperaba nada a cambio de la expresión de reconocimiento y que se preocupa de verdad por él.

Este formato de reconocimiento adecuado evita a los empleados la sensación de que simplemente se les da una palmadita en la espalda antes de asignarles un nuevo proyecto. En momentos puntuales pueden ofrecerse premios materiales como un cheque restaurante válido por una cena para un empleado que haya hecho 40 horas extras en un mes, un día libre o escalar posiciones en la lista para el siguiente ascenso.

Aun así, no des por hecho que la gente solo quiere recompensas materiales. No hace falta decidirse entre ofrecer solo premios materiales o no materiales, ya que lo que más motiva a los empleados es una combinación adecuada de las dos cosas.

El sistema de tres pasos para expresar aprecio sincero también es efectivo durante las formaciones. Por ejemplo, el *Universal Hospital Systems, UHS* (Sistema Hospitalario Universal, SHU) llevó a cabo una formación profesional para ayudar a sus especialistas en diversas áreas a hablar de liderazgo y ventas

de una manera más eficaz.

Los formadores observaron a los especialistas en acción y utilizaron el proceso de tres pasos para hacer comentarios sobre sus puntos fuertes (por ejemplo, introducción contundente, buenas respuestas o uso apropiado de los gestos), “Hizo que las observaciones de los formadores fueran más efectivas y fructíferas”, dice Walter Chesley, vicepresidente de la sección de recursos humanos del SHU.

El SHU también utiliza un amplio abanico de otros medios intangibles para implicar a los empleados. “No creemos que la información profesional tenga que estar solo en manos de los altos directivos”, afirma Chesley. “Debería recaer en todos los empleados. Nuestro equipo directivo está muy comprometido con la causa de comunicar en persona las estrategias y planes empresariales a los empleados”, declara.

“Cada vez que lo hacemos, los empleados nos agradecen que se lo digamos en persona en lugar de enviarles un comunicado por escrito. Las encuestas sobre satisfacción de los empleados también contribuyen mucho a reconocer a los trabajadores como colaboradores clave”, comenta Chesley, “siempre y cuando se haga un seguimiento posterior y se les explique qué acciones de las que sugieren se van a llevar a cabo”.

Como parte de su programa “celebra la calidad”, el departamento de RRHH del SHU envía por correo electrónico tarjetas de agradecimiento a los empleados que hayan demostrado calidad. “Nuestro director general también manda notas personales manuscritas a los recién incorporados a la empresa. No quería enviarlas por correo electrónico”, explica Chesley.

Los diferentes departamentos están muy implicados en llevar a cabo un proceso de adaptación meticuloso. A cada nuevo empleado se le asigna un tutor o mentor para acelerar su integración. En este caso se opta por métodos de motivación más materiales, animándoles a aprender a través de las iniciativas de formación de la empresa o mediante iniciativas externas gracias a ayudas como el reembolso de la matrícula y los fondos de desarrollo profesional. El SHU también patrocina obras benéficas en áreas cercanas para darles a los empleados la oportunidad de cumplir su deseo de ayudar a los demás.

No utilices los premios no materiales como sustituto permanente de los premios

materiales. Si a una persona en concreto se le premia constantemente de manera intangible por hacer más y más cosas, es un indicador de que se trata de un empleado de alto potencial que debería ser reconocido a un nivel superior. Por ejemplo, tendría que ser el director general quien reconociera su labor y destacara su contribución a la empresa. En última instancia, el empleado de alto potencial será el siguiente en la lista para una recompensa material como un aumento, un ascenso o una bonificación.

Un nuevo modelo para desarrollar el potencial humano

La única ventaja sostenible y competitiva son los trabajadores motivados, pero los métodos tradicionales no siempre han conseguido desarrollar el máximo potencial de las personas. Algunos planteamientos han sido demasiado rígidos y otros demasiado suaves. El modelo de calidad del desarrollo combina lo mejor de los métodos tradicionales con el fin de sacar lo mejor de las personas que han de guiar a la empresa hacia su objetivo.

La base de este nuevo modelo es conocer las razones concretas que se esconden detrás de la improductividad y saber las medidas que hay que tomar para atajarla. Utilizando este modelo se pueden crear sistemas para involucrar a los empleados y desatar el potencial humano. **T+D**

Kevin J. Sensenig is global brand champion with Dale Carnegie & Associates; kevin.sensenig@dalecarnegie.com.

¿QUÉ OPINAS?

F+D agradece tus comentarios. Si quieres responder a este artículo o a cualquier otro de los que aparecen en F+D, envía tus observaciones a mailbox@astd.org. Las respuestas enviadas serán consideradas para su publicación y pueden ser editadas por longitud y claridad.



YES!

I want to subscribe for only \$99, (\$165 Outside the U.S.) to T+D magazine—12 monthly issues that keep me at the forefront of workplace learning and performance.

TD0833

Order Information

Name: _____

Title: _____ Company: _____

Address: _____ City: _____

State/Province: _____ Zip/Postal Code: _____

Country: _____ Email: _____

Phone: _____ Fax: _____

Check One: \$99 (USA) \$165 (Outside the US)
 VISA MasterCard Amex Discover Check (USD) (Payable to T+D)

Card Number: _____ Expiration Date _____

Signature: _____

Fax this form to 1.703.683.9591 OR Mail to: T+D, P.O. Box 1567; Merrifield, Virginia, 22116-9812, USA

Order online at store.astd.org
Phone: 1.800.628.2783 (1.703.683.8100 outside the US)

Orders processed within three business days.
If you have questions, please contact subscriberservice@astd.org

Prices valid through 12/31/2008. If you should wish to cancel your subscription for any reason, you will receive a refund on all unmailed issues.
Your subscription to T+D may be a tax deductible business expense.
Please allow 6 to 8 weeks to receive your first issue.

T+D is published by the American Society for Training and Development (ASTD)

010859.63250

