

MEGATENDENCIAS EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL

El objetivo de este artículo es ayudar al lector a comprender el significado conceptual y la relevancia económica y social del oficio de la administración empresarial, a partir del abordaje de tres preguntas fundamentales que todo gerente debe hacerse, a saber: ¿cuál es el contexto futuro en el que se desarrollará la actividad empresarial?, ¿cuáles son los desafíos que debe enfrentar la empresa para competir en este contexto? y ¿cuáles son las competencias del gerente para conducir su empresa en tal contexto?

Las conclusiones las dejamos a su criterio.

1. ¿Cuál es el contexto futuro en el que se desarrollará la actividad empresarial?

1.1. Económico

De economía nacional a economía mundial.

De norte a sur.

Características:

- Las fronteras se desdibujan y se habla de una sola economía.
- Preeminencia generalizada de los hombres de negocios sobre los mandatarios de los diferentes Estados.
- Economías más importantes que las ideologías.
- Reducción significativa de los costos de producción.
- Movimientos hacia la libertad de comercio mundial, en el que el mercado se erige como la “mano invisible” que todo lo organiza y como la única norma de bienestar humano.
- Freno a las tasas de interés y a la inflación.
- Bonanza de consumo en Asia.
- Aparición del socialismo de mercado libre. (desmonte y privatización del estado-benefactor, apertura de China...)
- Auge de la cuenca del Pacífico.
- Consumidor más reflexivo que se interesa no sólo por la calidad, sino por la ética que refleja el producto.
- La competitividad está llevando al apartheid mundial.
- La fuerza de la competitividad mundial lleva a los países desarrollados y a las multinacionales a invertir enormes sumas de dinero en investigación científico-tecnológica.
- Economía de redes con leyes propias.

1.2. Político

De la centralización a la descentralización.

De democracias representativas a participantes.

De tener dos opciones a tener muchas más como un verdadero ejercicio de la democracia.

Características:

- Competencia internacional por reducir impuestos.
- Avance de la democracia y de la libre empresa.
- Las economías presionan para el rompimiento de las barreras políticas en el desarrollo de un mercado global.
- El estado renuncia a ejercer su función reguladora dejando un terreno propicio para la prosperidad de las multinacionales y el crecimiento geométrico del capital mundial.
- El estado abandona su papel de “proveedor de bienestar” y lo pone en manos del mercado.
- Los poseedores del capital mundial imponen al estado condiciones de flexibilidad laboral y laxitud en el manejo del medio ambiente.

1.3. Social

Del corto plazo al largo plazo.

Del apoyo institucional al valerse por sí mismo.

De jerarquías muy verticales a redes de cadenas de trabajo.

Características:

- Reconocimiento de los problemas ambientales como condición imprescindible para la supervivencia.
- Las ideologías han venido produciendo un estilo democrático de múltiples opciones que influye sobre las economías.

- Resurgimiento de la reflexión por el sentido de la vida y el ser-con-otros, origina la necesidad no sólo de sentirse vivo, que se expresa en el cuidado excesivo de la vida o en el riesgo absoluto, sino de ubicarse colectivamente.
- Redescubrimiento de una conciencia social, en la que prevalece la honestidad consagrada a la protección del ambiente, la educación y la ética; razón por la cual las empresas tienen que asumir una responsabilidad social por sus productos y/o servicios.
- Surgimiento de estilos de vida mundiales y muy homogéneos independientemente del sitio geográfico. (uniformación progresiva de comportamientos, rasgos culturales, modos de producción, comida, moda, diversión, inglés como idioma internacional).
- La mujer como nuevo prototipo para el trabajo.
- Nuevo quehacer de la filosofía frente a los cuestionamientos éticos generados por la biotecnología.
- Renacimiento religioso en el ámbito personal e institucional, enfocado a responder a las necesidades espirituales con la consecuente flexibilización doctrinal.
- El individualismo como paradigma.
- El grado de acumulación de desperdicios diferenciará al rico del pobre. (países pobres convertidos en receptores de desperdicios)
- Incertidumbre frente al papel de la sociedad. (crimen-peligro vs. Gran comunidad filantrópica)
- Aislamiento tanto físico como emocional expresado en un estado de autoprotección.
- Búsqueda de la aventura como paliativo al estrés y como estrategia de evasión. (deportes extremos, búsqueda de sabores exóticos en la alimentación, sexo virtual, diversidad de tendencias musicales, vestuario agresivo)
- La gratificación de los sentidos, acompañada de un consumo de excelente calidad y a un precio adecuado expresa un deseo generalizado de afirmación personal. El ser humano se autorrecompensa como salida a las tensiones de la vida (comida personalizada, proyección de viajes, etc.)
- La liberación se manifiesta en los deseos de recuperar la vitalidad y tener una calidad de vida más adecuada. La familia, las metas que se persiguen, las realizaciones personales y profesionales cobran importancia.
- La vida comienza a los 40 como expresión de resistencia a la vejez. (matrimonios, cirugías faciales, productos para evitar el envejecimiento, fiestas de Halloween para adultos, incursión en los juegos electrónicos y parques recreativos, etc.)
- Búsqueda de una vida mejor y más prolongada. (alimentos orgánicos, ejercicio físico, salud prepagada, alimentos light-life, tónicos vitamínicos, sesiones de meditación, excursiones terapéuticas...)
- Ritmo de vida vertiginoso generador de esquizofrenia colectiva que obliga a asumir múltiples funciones y a sentirse incómodos con el descanso.
- Aparición de nuevas formas de trabajo, el tele-trabajo.
- El acceso a la sociedad de la información es excluyente por ingresos económicos y nivel cultural.

1.4. Tecnológico

De sociedades industriales a sociedades de información (del Hardware al Software).

De tecnologías forzosas manejadas por especialistas a altas tecnologías más amigables al usuario.

Características:

- Productos más baratos, pequeños y simples gracias a la tecnología.
- Alta tecnología en comunicaciones garantiza mayor cubrimiento y contribuye a la globalización del mercado.
- Aparición de la biotecnología como la ciencia central del hombre en cuanto a su origen y destino, y la de mayores avances en el futuro.
- Aparición de la nanotecnología y su desafío en la construcción de máquinas a nivel celular y atómico.
- Le tecnología promueve el poder a los individuos por encima de las economías a gran escala, y aparece un superindividuo lleno de capacidades de comunicación.
- Imperio de los sellos verdes y de la producción industrial ecológica y con desperdicios mínimos.
- Las altas inversiones en ciencia y tecnología han permitido que el estado de avance de la informática-robótica, la microelectrónica, la bio-tecnología y los nuevos materiales tomen la delantera frente a las demás disciplinas del conocimiento.

- La producción científico-tecnológica del planeta estará en manos de tres grupos: USA, Unión Europea y Oriente.
- Sociedad de la información cuya característica central es el transporte instantáneo de bienes inmateriales y la proliferación de relaciones humanas por medio de la constitución de redes electrónicas.
- Obsolescencia del espacio físico y superioridad del espacio virtual.

2. ¿Cuáles son las condiciones que debe reunir o los desafíos que debe enfrentar la empresa para competir en este contexto?

Las condiciones que debe cumplir la empresa para adaptarse a los grandes cambios que se visualizan a futuro en nuestro concepto se basan en un proceso de transformación interna y organizativa para hacer frente a los nuevos desafíos de la globalización; igualmente, los modelos convencionales de producción y la información siguen predominando a la hora de dirigir las empresas y esto se constituye en un obstáculo a la hora de enfrentar nuevos retos.

2.1. Organización que aprende

- El primer desafío a enfrentar está relacionado con la concepción que la empresa tiene de sí misma; en la medida en que ésta se entienda no sólo como una organización viva, que nace, crece, envejece, muere y renace con mayor vigor, sino como una organización que aprende de manera que pueda evolucionar de una cultura reproductiva a una cultura de autoaprendizaje que facilite una mejor adaptación para poder explotar las oportunidades que presentan los desarrollos tecnológicos.
- Las empresas con mayor futuro serán en primera instancia las dedicadas a la educación, por cuanto son gestoras del saber y de modelos pedagógicos que faciliten el aprendizaje, tanto para sus estudiantes como para aquellas organizaciones que por medio de alianzas participen de la gestión del conocimiento.
- Otro reto importante que deberá enfrentar la empresa, consiste en administrar el conocimiento que la misma empresa genera sobre su mercado, sus productos, sus clientes, etc, para lo cual necesita brindar a sus cuadros directivos y empleados oportunidades de formación al interior de la empresa que les permita, en contexto, aprender a conocer a sus clientes, sus gustos, hábitos de pago y comportamientos, y estar alerta sobre los cambios de los mismos, con el fin de flexibilizar sus procesos y agilizar su capacidad de respuesta y de generación de satisfacción. El conocimiento del cliente garantizará a futuro la fidelidad y lealtad del mismo.
- El desarrollo de la capacidad reflexiva del consumidor, trae para la empresa colombiana tanto de bienes como de servicios, las siguientes consideraciones: definición del tipo de cliente para el cual se genera un servicio; utilización de estrategias de conocimiento de las expectativas que tienen; incorporación al bien o servicio de las características deseadas; capacidad de sorprender al cliente con valores agregados inesperados; garantizar la calidad del producto durante su ciclo de vida y, fundamentalmente; facilitar que dichos bienes y servicios sean asequibles a los diferentes quintiles de la población.
- No solo basta con ofrecer productos que cumplan criterios de calidad y que contribuyan a la preservación del medio ambiente, si no que es indispensable tener una relación personalizada donde el cliente se sienta escuchado y que sus sugerencias y expectativas sean atendidas a satisfacción.

2.2. Organización Empresarial

- Las empresas orientadas hacia la satisfacción del cliente, tratan de reducir el número de niveles jerárquicos para asignar el poder de la toma de decisiones a quienes tienen la información y el conocimiento. Por tanto habría que acelerar el desplazamiento de los modelos tradicionales de organización hacia sistemas más avanzados.
- La estructura financiera de las empresas ha de reorganizarse y volverse más flexible y eficiente en el planteamiento de soluciones novedosas a los clientes, de forma tal que tanto en el producto como en su acceso, los avances mundiales al respecto estén asociados.
- Las empresas deben hacer énfasis en incorporar herramientas tecnológicas potentes en sus actividades productivas, además de comenzar a utilizar redes informáticas de tratamiento de datos, así como los beneficios de la llamada Era de la Información y el reto de la investigación tanto para la producción como para la diversificación. Las empresas más innovadoras serán las que fortalezcan de manera integrada su capital tecnológico y humano.

3. ¿Cuáles son las competencias del gerente para conducir su empresa en tal contexto?

- El gerente de empresas en este nuevo milenio deberá poner a su servicio todas las potencialidades de su ser y su capacidad de relacionarse con los demás; deberá permitirse navegar con informaciones opuestas y seguramente válidas; explorar tanto racional como intuitivamente y aprovechar su visión individual y la percepción colectiva de la problemática que le agobia.
- El gerente ha de reconocer que su visión no le garantiza estar percibiendo la realidad, sino tan solo su realidad personal; motivo por el cual, ha de dejar que su organización sea permeada por las visiones individuales de quienes la conforman.
- El gerente con su ejemplo ha de ser el primero en cuestionar sus creencias y renovarlas atendiendo a las nuevas realidades. Ya no podríamos creer que, en el ejercicio del mando, el poder formal sea más eficaz que la autoridad moral; ni que los gerentes estén para pensar y los trabajadores para actuar; ni que las mejores ideas sean las del gerente; ni que los trabajadores más valiosos sean los más sumisos.
- El gerente debe ser conciente de sus fortalezas y debilidades, reduciendo la politiquería, actuando con eficacia incluso en situaciones especialmente difíciles, debe además generar disfrute y satisfacción profesional, aprovechando todo el capital humano disponible.
- Se debe caracterizar por su flexibilidad comprendiendo el comportamiento del entorno operativo (clientes y proveedores) siendo sensible a las expectativas del cliente y a la dignidad personal y profesional de sus recursos humanos. Este último es el único recurso inagotable ya que es capaz de dar valor a las organizaciones mediante el conocimiento de la dinámica organizacional, la capacidad de análisis y la toma de decisiones que le permitan una búsqueda incesante de perdurabilidad y equilibrio con el entorno.
- Quien está a cargo debe aprender a entrenar la mente para poder observar los diferentes procesos personales como organizacionales y ser capaz de gerenciar de manera eficiente y eficaz.
- Resulta indispensable aprender del propio cambio pasando de patrones burocráticos de decisión y control a un modelo de gestión e innovación donde la creatividad es la principal protagonista.
- Hay que prever la necesidad de cambiar y presidir el propio proceso de cambio, en este sentido el gerente debe adquirir mayor dominio en cuanto a la planeación y la concepción de estrategias alternativas dentro del proceso de dirección.
- Se vislumbra como una característica del gerente, el disfrutar una fluida y eficaz comunicación interna y externa, donde la misma sea materializada en diálogos, es decir, en conversaciones abiertas a la verdad y a la realidad sin ir en contraposición del respeto mutuo. Accesibles a nuevas mentalidades, diversos horizontes, a otros puntos de vista.
- La conversación inteligente y eficaz se constituye como principal herramienta de aprendizaje y progreso de una organización ya que se encamina a enriquecer modelos mentales, esto quiere decir, mejorar la percepción de la realidad. Así mismo debe encaminarse a un clima de confianza y sinérgica colaboración, donde exista conciliación entre los intereses personales y colectivos
- El gerente es un ser que hace y sabe del oficio, tiene metodología en la toma de decisiones, definiendo procesos y estableciendo prioridades, impulsando la ética corporativa y la integridad de las personas.
- A nivel de logros es capaz de conseguir que la gente con quien trabaja realice la labor encomendada, haciendo que sus colaboradores progresen y se realicen, siendo un líder del equipo humano, que canaliza la energía, monitoreando los resultados, para con base en estos, efectuar una retroalimentación.

4. Bibliografía

- Informe Pop Corn – Megatendencias de lo que vendrá
- Tomorrow's Markets – World Resources Institute
- La Universidad como gestora de instituciones que aprenden. Ms.C. Fernando J. García Colina
- Dra. Angela Palacios Hidalgo. www.monografias.com
- ¿Quién cuida de los líderes?. Carlos Herreros
- Artículo Entorno y competitividad. Carlos Arturo Hoyos Vallejo. 2005.

Autores:

Carlos Arturo Hoyos Vallejo, Bibiana Carolina Moncayo y Fecith Lucena Rubiano Peña.

Fuente: www.monografias.com / Abril de 2005.

COMPETENCIAS LABORALES

CONCEPTO DE COMPETENCIA

El concepto de competencia surge de la necesidad de valorar no sólo el conjunto de los conocimientos apropiados (saber) y las habilidades y destrezas (saber hacer) desarrolladas por una persona, sino de apreciar su capacidad de emplearlas para responder a situaciones, resolver problemas y desenvolverse en el mundo. Igualmente, implica una mirada a las condiciones del individuo y disposiciones con las que actúa, es decir, al componente actitudinal y valorativo (saber ser) que incide sobre los resultados de la acción.

La competencia es “un saber hacer frente a una tarea específica, la cual se hace evidente cuando el sujeto entra en contacto con ella. Esta competencia supone conocimientos, saberes y habilidades que emergen en la interacción que se establece entre el individuo y la tarea y que no siempre están de antemano”.

Abordar el enfoque de competencias es dar un viraje hacia los resultados de la aplicación de esos saberes, habilidades y destrezas. En otras palabras, las competencias se refieren a un “saber hacer en contexto”. Por ello, la competencia se demuestra a través de los desempeños de una persona, los cuales son observables y medibles y, por tanto, evaluables. “Las competencias se visualizan, actualizan y desarrollan a través de desempeños o realizaciones en los distintos campos de la acción humana”.

¿De qué hablamos cuando nos referimos al concepto de competencia? A continuación presentamos algunos elementos que la caracterizan:

- a) Es personal, es decir, está presente en todos los seres humanos. Esta condición se observa inclusive en nuestro lenguaje cotidiano cuando decimos que “aquella persona es muy competente...”; lo mismo no ocurre con respecto a los objetos, que aunque son muy útiles no son “competentes”.
- b) La competencia siempre está referida a un ámbito o un contexto en el cual se materializa. En la medida en que el ámbito de referencia es más delimitado, es más fácil caracterizarla. Por ejemplo, es más sencillo explicitar qué sería un “conductor competente” que un “ciudadano competente”.
- c) La competencia representa potenciales que siempre son desarrollados en contextos de relaciones disciplinares significativas.
- d) Las competencias se realizan a través de las habilidades. Una competencia puede contener varias habilidades que funcionan como anclas para referirlas a los ámbitos en los cuales las competencias se realizarán.
- e) Están asociadas a una movilización de saberes. No son un “conocimiento acumulado”, sino la vinculación de una acción, la capacidad de acudir a lo que se sabe para realizar lo que se desea.
- f) Son patrones de articulación del conocimiento al servicio de la inteligencia. Pueden ser asociadas a los esquemas de acción, desde los más sencillos hasta las formas más elaboradas de movilización del conocimiento.
- g) Representan la potencialidad para la realización de intenciones referidas: articular los elementos del par conocimiento-inteligencia, así como el de conocimiento tácito –conocimiento explícito.

Las competencias se refieren a la capacidad de un individuo para desenvolverse en muchos ámbitos de la vida personal, intelectual, social, ciudadana y laboral: “vale la pena resaltar que al hablar de competencias nos hallamos frente a un fenómeno tanto individual como social y cultural, pues es la sociedad la que da sentido y legitima cuáles son las competencias esperadas y de mayor reconocimiento”.

El desarrollo integral de un estudiante debe atender todas sus dimensiones, de ahí que en la actualidad se otorgue especial énfasis a la formación y evaluación de competencias de distinto tipo: básicas (relacionadas con el lenguaje, la matemática y las ciencias), ciudadanas (referidas a la capacidad de actuar en sociedad) y laborales (necesarias para actuar como ser productivo).

Con el fin de centrar la atención y los esfuerzos en la formación, los niveles de la básica primaria y secundaria han asumido el desarrollo de las competencias básicas y ciudadanas, principalmente. A su vez, la media, además de las anteriores, hoy en día se enfrenta al reto de crear condiciones para que los jóvenes desarrollen y ejerciten competencias laborales.

COMPETENCIAS BÁSICAS

Las competencias básicas están relacionadas con el pensamiento lógico matemático y las habilidades comunicativas, que son la base para la apropiación y aplicación del conocimiento científico provisto por las distintas disciplinas, tanto sociales como naturales. Son el punto de partida para que las personas puedan aprender de manera continua y realizar diferentes actividades en los ámbitos personal, laboral, cultural y social. De igual manera, permiten el desarrollo de las ciudadanas y las laborales.

Las competencias básicas en matemáticas se relacionan con “el saber hacer en el contexto matemático, que no es otra cosa que el uso que el estudiante hace de la matemática para comprender, utilizar, aplicar y comunicar conceptos y procedimientos matemáticos”.

A su vez, la competencia comunicativa o de uso del lenguaje, se refiere al “uso del lenguaje para acceder a la comprensión y a la producción de diferentes tipos de textos. Es decir, a la manera como el estudiante emplea su lenguaje en los procesos de negociación del sentido”.

El énfasis dado en la actualidad a las competencias básicas ha transformado la educación de un ejercicio para la memorización de cuerpos estables de conocimiento al desarrollo de competencias cognitivas superiores relacionadas. Estas competencias apuntan a la capacidad para utilizar el conocimiento científico para la resolución de problemas de la vida cotidiana, y no sólo del espacio escolar, y de aprender a aprender para poder enfrentar el ritmo con que se producen nuevos conocimientos, informaciones, tecnologías y técnicas.

En el contexto laboral, las competencias básicas permiten que un individuo entienda instrucciones escritas y verbales, produzca textos con distintos propósitos, interprete información registrada en cuadros y gráficos, analice problemas y sus posibles soluciones, comprenda y comunique sentidos diversos con otras personas.

COMPETENCIAS CIUDADANAS

Las competencias ciudadanas son el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que permiten que una persona se desenvuelva adecuadamente en sociedad y contribuya al bienestar común y al desarrollo de su localidad o región.

Están referidas a la capacidad de ejercer la ciudadanía y de actuar con base en los principios concertados por una sociedad y validados universalmente. Además de relacionarse con la actuación de un individuo, las competencias ciudadanas implican la capacidad para efectuar juicios morales, conocer el funcionamiento del Estado y comportarse e interactuar con otros y consigo mismo.

El desarrollo de estas competencias permite que los estudiantes participen activamente no sólo en la institución educativa, sino también en la esfera pública y en las organizaciones a las que se vinculen, para promover intereses colectivos, defender derechos y cumplir deberes como ciudadanos y miembros de una comunidad o grupo. Igualmente, les posibilita la reflexión y la crítica frente a su comportamiento y el de los demás, el manejo de conflictos y la asunción de posiciones argumentadas sobre los hechos importantes de la vida local, regional, nacional e internacional.

La formación de competencias ciudadanas está relacionada con la apropiación de mecanismos de regulación del comportamiento, tales como la ley, principios, valores, normas, reglamentos, creados para convivir en armonía con otros diversos, regular los acuerdos y respetarlos.

En el contexto laboral, las competencias ciudadanas permiten al individuo asumir comportamientos adecuados según la situación y el interlocutor, respetar las normas y procedimientos, ser crítico y reflexivo ante los problemas, resolver conflictos y buscar la armonía en la relación con los demás, cuidar los bienes ajenos que le sean encomendados, cumplir los compromisos, participar activamente y generar sentido de pertenencia con su organización.

COMPETENCIAS LABORALES

Las competencias laborales son el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que aplicadas o demostradas en situaciones del ámbito productivo, tanto en un empleo como en una unidad para la generación de ingreso por cuenta propia, se traducen en resultados efectivos que contribuyen al logro de los objetivos de la organización o negocio. En otras palabras, la competencia laboral es la capacidad que una persona posee para desempeñar una función productiva en escenarios laborales usando diferentes recursos bajo ciertas condiciones, que aseguran la calidad en el logro de los resultados.

Contar con competencias básicas, ciudadanas y laborales facilita a los jóvenes construir y hacer realidad su proyecto de vida, ejercer la ciudadanía, explorar y desarrollar sus talentos y potencialidades en el espacio productivo, lo que a la vez les permite consolidar su autonomía e identidad personal y mejorar su calidad de vida y la de sus familias.

EL SURGIMIENTO DEL ENFOQUE DE COMPETENCIA LABORAL

Las competencias laborales son un punto de encuentro entre los sectores educativo y productivo, por cuanto muestran qué se debe formar en los trabajadores y los desempeños que éstos deben alcanzar en el espacio laboral. “El surgimiento de la gestión por competencia laboral en la empresa, en parte obedece a la necesidad de acortar la distancia entre esfuerzo de formación y resultado efectivo”.

El concepto de competencia laboral se acuñó primero en los países industrializados a partir de la necesidad de formar personas para responder a los cambios tecnológicos, organizacionales y, en general, a la demanda de un nuevo mercado laboral. A su vez, en los países en desarrollo su aplicación ha estado asociada al mejoramiento de los sistemas de formación para lograr un mayor equilibrio entre las necesidades de las personas, las empresas y la sociedad en general.

La aplicación del enfoque de competencias laborales se inició en el Reino Unido en 1986; posteriormente fue asumido por Australia (1990) y México (1996), a través de políticas impulsadas por los respectivos gobiernos centrales para consolidar sistemas nacionales de elaboración, formación y certificación de competencias, con el propósito de generar competitividad en todos los sectores de la economía. En otros

países como Alemania, Francia, España, Colombia y Argentina, dichos sistemas han sido promovidos por la acción de los Ministerios de Educación, Empleo y Seguridad Social. En Estados Unidos, Canadá, Japón y Brasil, entre otros, surgen por iniciativa de empresarios y trabajadores para propiciar la competitividad de algunos sectores económicos.

La competencia laboral es una pieza central de un enfoque integral de formación que, desde su diseño y operación, conecta el mundo del trabajo y la sociedad con la educación, centrando su atención en el mejoramiento del capital humano como fuente principal de innovación, conocimiento, diferenciación y competitividad.

En Colombia el SENA ha promovido el enfoque de competencias laborales, el cual empieza a ser adoptado de forma amplia por los empresarios para la gestión de su talento humano.

Dadas las ventajas del enfoque en relación con su fuerte vínculo con el sector productivo, la generación de referentes comunes para la formación y evaluación de las personas, actualmente las instituciones de educación media están volcando su atención sobre las competencias para definir la formación laboral que ofrecen a sus estudiantes.

Al mismo tiempo, las organizaciones empresariales están incluyendo dentro de sus políticas institucionales el desarrollo de sus procesos de gestión humana – selección, formación, etc.

Extractado de “**COMPETENCIAS LABORALES: BASE PARA MEJORAR LA EMPLEABILIDAD DE LAS PERSONAS**”. Bogotá, 2003 – Autor: ?

COACHING Y CAPITAL INTELECTUAL¹

Nuestro entorno competitivo demanda cambios, la velocidad exponencial con que nacen, compiten y mueren nuestras ideas nos lleva a plantearnos la necesidad de gestionar las organizaciones de forma muy distinta a cómo lo hacíamos hace sólo 4 u 5 años. Cada vez es más evidente que enfrentarse al presente con métodos del pasado puede representar hipotecar el futuro.

La necesidad de generar nuevas ideas, de forma más rápida, ha facilitado que el valor de la información y del conocimiento cotice al alza. Prueba de ello es la efervescencia de todos los sectores que están directamente relacionados: las telecomunicaciones, internet, la informática en general, la formación, etc.

Consecuencia de lo anterior, es que se reconoce la necesidad de lograr que las personas acepten invertir todo su talento en la organización, con un nivel de participación e implicación mucho mayor. En esta línea han surgido una serie de modelos de gestión que reconocen el valor del conocimiento y que pretenden promoverlo, estructurarlo y hacerlo operativo o válido para la empresa.

Algunos de estos modelos son: el capital intelectual, la gestión del conocimiento, el aprendizaje permanente, el liderazgo facilitador, el empowerment, etc.

Todos estos enfoques pasan por:

- a) Valorar la importancia de la información y del conocimiento.
- b) Facilitar el aprendizaje en las organizaciones.
- c) Valorar la aportación de las personas.

Si comenzáramos a profundizar en cualquiera de los enfoques mencionados siempre llegaremos al mismo lugar: la persona y su modelo mental.

Es de gran ayuda contar con sistemas informáticos, intranets, etc. que nos permitan estructurar la información. Pero de poco servirán si no somos capaces de llevar a cabo aproximaciones "cara a cara" que nos permitan trabajar con las personas.

Tradicionalmente el eslabón competencial más débil del directivo, siempre ha sido la gestión del rendimiento y motivación de sus colaboradores. La buena preparación técnica contrasta con la falta de competencias relacionales. Esto ha propiciado la continuidad de modelos autocráticos u otros estilos prácticamente incompatibles con el desarrollo del capital intelectual en la empresa.

El coaching, mediante una metodología estructurada, lleva a cabo aproximaciones que nos permiten trabajar en la mejora del rendimiento y en el desarrollo del potencial de las personas.

Las organizaciones que apuestan decididamente por el desarrollo del capital intelectual, encuentran en el coaching un modelo de inestimable valor, para "llegar" hasta la persona.

Pero... ¿Qué es realmente el coaching? ¿Cuál es la esencia del modelo? ¿Qué aporta a las personas y organizaciones? Son algunas de las preguntas que imagino, puede hacerse cualquier persona que no lo conozca y que intentaré responder en este artículo.

¿Qué es el coaching?

¹ Autor: **Eduardo Escribá Solano**.

El coaching es un modelo que tiene la finalidad de desarrollar el potencial de las personas, de forma metódica estructurada y eficaz. Los principios en los que se apoya son:

- El coaching se centra en las posibilidades del futuro, no en los errores del pasado ni en el rendimiento actual.
- Para obtener lo mejor de las personas, el coach debe creer en su potencial. Nuestras creencias sobre las capacidades de los otros tienen un impacto directo sobre su actuación.
- El coaching funciona en base a una relación de confianza y confidencialidad mantenida entre el entrenador y el entrenado.
- El entrenado no aprende del coach, sino de sí mismo estimulado por el coach. Aunque a veces no es fácil, el coach debe evitar transferir su experiencia al entrenado, ya que si lo hiciera, estaría incumpliendo uno de los principios básicos del coaching.

Como dijo Goethe:

"Lo mejor que puedes hacer por los demás no es enseñarles tus riquezas sino hacerles ver la suya propia"

Las modalidades de coaching con las que se suele intervenir en las organizaciones son:

- Coaching personalizado (sesiones de desarrollo directivo)
- Coaching grupal (dinamización de equipos)
- Formación en Coaching (desarrollo de competencias de coach)

Las sesiones de coaching personalizado o desarrollo directivo abordan situaciones de ayuda o desarrollo del potencial de directivos. Las razones de intervención más habituales suelen ser: toma de decisiones, conflictos, estrés, búsqueda de recursos, desarrollo de competencias, apoyo a promociones, etc.

Las sesiones de coaching grupal tienen por objetivo dinamizar a un grupo de personas o directivos. Las intervenciones más habituales pueden ser: solución de problemas, sesiones de creatividad, conflictos, etc.

Finalmente las acciones de formación en coaching permiten desarrollar en los participantes (mandos y directivos) las competencias de coach para que sepan impulsar el potencial de sus colaboradores y mejorar su rendimiento.

Las intervenciones pueden ser estructuradas y formales cuando se establece un marco específico, informales cuando el coach aprovecha las oportunidades del día a día para utilizar el modelo. Y también podemos utilizar la metodología para nuestro propio autodesarrollo (autocoaching).

¿Cuál es la esencia del modelo?

Nuestros resultados son consecuencia de nuestras acciones o conductas, y estas a su vez, son el reflejo de nuestros pensamientos. La mejora del rendimiento se produce, cuando enriquecemos nuestros modelos mentales y podemos generar nuevas respuestas.

La esencia del coaching pasa por enriquecer el modelo mental del entrenado, incrementando su nivel de consciencia y facilitándole el paso a la acción. Todo ello a base de preguntas y feedback descriptivo o no evaluativo. La secuencia podría ser:

1. Descripción de la situación deseada (objetivo)
2. Descripción de la situación actual (área de mejora o dificultad)
3. Mapa de opciones y recursos (generación y selección)
4. Plan acción (plan específico de actuación)
5. Resultados (control y seguimiento)

En las fases primera y segunda, el objetivo del coach es incrementar el nivel de consciencia (sensorial y emocional) del entrenado. Esta fase es fundamental, ya que solo podemos controlar aquello de lo que somos conscientes, ser consciente nos da poder para actuar.

En la fase tercera el objetivo es implicarlo en la generación de alternativas y en la creación de un plan de acción (su plan). Finalmente solo queda establecer cómo y cuándo vamos a evaluar los resultados.

¿Qué aporta a las personas y organizaciones?

En prácticamente todos los foros sobre dirección, liderazgo, capital intelectual, gestión del conocimiento, competencias, etc. se está aludiendo a la necesidad que tienen las organizaciones de que el rol del jefe evolucione hacia el de facilitador. Este rol orientado a resultados pero también a personas, está mucho más acorde con las organizaciones que apuestan por el aprendizaje permanente. Como dijo Arie de Geus:

"La capacidad para aprender más rápidamente que los competidores, es probablemente la única ventaja sostenible". Creo que una gran mayoría estamos de acuerdo en lo anterior, pero cuando se asumen las intenciones y se pasa a pensar en las acciones la pregunta que surge es ¿Cómo puedo hacerlo?

El coaching permite operativizar ese cambio de rol en las organizaciones, aportando un modelo estructurado y eficaz, que permite gestionar adecuadamente el rendimiento e impulsar el desarrollo del potencial de los colaboradores.

Resumiendo: el coaching aporta valor a las organizaciones porque:

- Mejora el rendimiento de los colaboradores.
- Desarrolla el potencial.
- Mejora las relaciones directivo-colaborador.
- Fomenta el liderazgo
- Facilita la motivación
- Aumenta la implicación.
- Refuerza la autoestima.

MOTIVACIÓN EN LA GESTIÓN EMPRESARIA

Autor: Walter Arana Mayorca

Para la mejor comprensión de los recursos humanos en el ámbito laboral, es importante conocer las causas que originan la conducta humana. El comportamiento es causado, motivado y orientado hacia objetivos. En tal sentido, mediante el manejo de la motivación, el administrador puede operar estos elementos a fin de que su organización funcione más adecuadamente y los miembros de ésta se sientan más satisfechos y logren su realización; en tanto se controlen las otras variables de la producción.

Es así como la motivación se convierte en un elemento importante, entre otros, que permitirá canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a las organizaciones y a la misma persona. Por esta razón, los administradores o gerentes deberían interesarse en recurrir a aspectos relacionados con la motivación, para coadyuvar a la consecución de sus objetivos.

Sin embargo, conocer los móviles de la motivación es tan complejo como compleja es la naturaleza humana. Si analizamos los motivos por los cuales una persona trabaja o aporta su esfuerzo a una organización, encontraremos que existen muchos factores. Desde querer tener dinero que le permita por lo menos cubrir sus necesidades básicas, hasta aspiraciones superiores como la autorrealización. Dada esta complejidad, existen diversas teorías que tratan de explicar las causas, acciones y consecuencias de la motivación. Esta situación necesariamente conlleva, por un lado, tener en consideración los aspectos socioculturales de la sociedad donde se desenvuelve el trabajador y por otro lado, la individualidad de éste.

A continuación presentamos los resultados de una encuesta sobre los factores que los argentinos consideran los más importantes. Es decir, ellos esperan de su trabajo lo descrito a continuación:

Motivación - Encuesta		
¿Qué quieren los trabajadores?		
	Suposición gen.	Empleados dijim.
Estabilidad	2	3
Buenos sueldos	1	4
Reconocimiento por el trabajo	6	1
Posibilidades de promoción	3	6
Buen trato de problemas personales	7	2
Trabajo interesante	5	5
Buen ambiente de trabajo	4	7

Motivación - Encuesta II		
¿Qué quieren los trabajadores?		
	Hombres	Mujeres
Sentimiento de éxito	1	1
Seguridad	2	2
Oportunidad de ganar más	3	5
Respeto por la función	0	3
Posibilidades de promoción	4	6
Condiciones confortables	7	4
Reconocimiento del buen trabajo	6	8
Desarrollo de conocimiento y habilidades intelectualmente estimulante	8	7
	9	9

Indudablemente, las diferentes teorías sobre motivación no siempre son enteramente aplicables a todas las realidades y en todos los países. Dependerá de la cultura, las costumbres, los valores, las situaciones sociales, económicas y otros factores, que condicionarán el modo de pensar y actuar de los trabajadores, situaciones que inciden en los estudios que se realizan en relación con la motivación.

En una economía global, los administradores necesitan comprender las diferencias culturales y ajustar a ellas sus organizaciones y su estilo de administración. Comprender las características comunes de la gente dentro de un país dado es importante si se desea tener éxito en el desempeño gerencial.

En consecuencia, en toda investigación relacionada con la motivación laboral, no se deberían aplicar genéricamente los conceptos teóricos existentes; sino que éstos deben ser además analizados en función a cada sociedad o cultura, antes de su aplicación.

La motivación es un factor que debe interesar a todo administrador. Sin ella sería imposible tratar de alcanzar el funcionamiento correcto de su organización y por ende el cumplimiento de los objetivos. Los sistemas teóricos que existen son intentos por entender el por qué del comportamiento humano. No se deberá tomar la teoría sin antes hacer una revisión exhaustiva de la investigación empírica que se haya realizado y, sobre todo, su aplicación dentro de las organizaciones de trabajo. El administrador deberá estar consciente de la necesidad de establecer sistemas de acuerdo a la realidad de su país, y al hacer esto deberá tomar en cuenta que la motivación es un factor determinante en el establecimiento de dichos sistemas. Todo individuo posee una personalidad; toda empresa posee también su propia personalidad; todo país, ciertas características sociales y culturales; para poder entender las motivaciones en todos estos casos, es importante desarrollar investigación del campo motivacional.

Estos y otros argumentos sobre la motivación tratados por científicos dedicados al estudio del comportamiento humano y al análisis de lo que las organizaciones deben hacer para conseguir que las personas se sientan motivadas para realizar de manera eficiente y eficaz su trabajo, nos ponen de relieve que en el mundo de la empresa hablar de motivación no sólo significa dinero sino también otras cosas que va más allá del dinero.

TEORIAS DE LA MOTIVACION A fin de explicar cualquier tipo de conducta, primero debemos describirla, después intentar explicarla, partiendo para ello de alguna posición teórica. Estas posiciones presuponen la existencia de ciertas leyes o principios basados en la acumulación de observaciones empíricas. Por lo tanto, se pueden explicar los procesos motivacionales desde varios puntos de vista teóricos. Cada teoría de la motivación pretende describir qué son los humanos y qué pueden llegar a ser.

Cada una de las teorías de las necesidades describe un conjunto específico de necesidades que, en opinión de los investigadores, tienen las personas, y cada una de ellas difiere un poco de las otras en cuanto a la cantidad y el tipo de necesidades identificadas. También difieren en cuanto a cómo influyen en la motivación las necesidades que no se satisfacen.

Las necesidades motivan la conducta. En cada etapa de nuestra vida, y a medida que evolucionamos y vamos alcanzando objetivos, las necesidades pueden ir cambiando, pero siempre producirán en las personas el impulso de generar un comportamiento, un esfuerzo, para

satisfacer esas necesidades. Esta es una premisa con la que la mayoría de los investigadores coinciden.

Una necesidad es un estado interno de tensión que hace que determinadas manifestaciones parezcan atractivas. La necesidad crea una tensión que hace que se presenten estímulos internos que incentivan su conducta. Dichos estímulos internos generan un comportamiento de búsqueda de metas específicas, que de lograrse producirán satisfacción de la necesidad y reducirán la tensión.

MASLOW Y LA JERARQUIA DE LAS NECESIDADES

Un primer aspecto que el administrador necesita conocer son las necesidades humanas. Ello le permitirá comprender mejor el comportamiento del hombre y usar la motivación como poderoso medio para mejorar la calidad de vida dentro de la organización.

Esta teoría, llamada también jerarquía de las necesidades, fue elaborada por el psicólogo y consultor norteamericano Dr. Abraham Maslow⁽¹⁾. En su obra *Motivation and Personality*, partiendo de la base de que el hombre es un ser con deseos y cuya conducta está dirigida a la consecución de objetivos, establece cinco categorías básicas de necesidades: fisiológicas, seguridad, sociales, ego y de autorrealización.

Jerarquía de las Necesidades

Las necesidades humanas –según Maslow– están organizadas en cinco niveles según una jerarquía de importancia y de influencia:

1. Las necesidades fisiológicas

Estas necesidades son las más esenciales y elementales que todos tenemos, y están directamente relacionadas con la sobrevivencia y conservación de la vida; por ejemplo, la necesidad de alimento, bebida, abrigo, descanso, sueño, reproducción, respiración, etc. Otra de las características es que esta necesidad puede saciarse, a diferencia de las secundarias.

2. Las necesidades de seguridad

Cuando se satisfacen razonablemente las necesidades fisiológicas, entonces se activan las necesidades de seguridad.

Por su naturaleza el hombre desea estar, en la medida de lo posible, protegido contra el peligro o la privación, cubierto de contingencias futuras; requiere sentir seguridad en el futuro, estar libre de peligros y vivir en un ambiente agradable, para él y para su familia. Asimismo, necesita sentir seguridad en cuanto al respeto y la estimación de los integrantes de sus grupos sociales.

En el ámbito laboral, estas necesidades se traducen en deseo de estabilidad laboral, seguro médico familiar, seguridad económica, pensión de jubilación, etc.

3. Las necesidades sociales

Satisfechas las necesidades fisiológicas y de seguridad, de acuerdo con Maslow, éstas ya no motivan la conducta. Ahora las necesidades sociales se convierten en los motivadores activos de la conducta: necesidades como las de filiación, de dar y recibir afecto y de amistad. Es decir, se refiere al aspecto afectivo, deseo de pertenencia y participación social.

Los hombres, como seres sociales, necesitan la compañía de sus semejantes. Buscan comunicarse con otras personas y conseguir amistad. Desean manifestar afecto así como recibir. Además, para sobrevivir, necesitan aliarse; requieren vivir dentro de una comunidad. Hasta ahí el aspecto netamente utilitario de la sociedad; pero, además, el ser humano necesita sentir que pertenece al grupo y que se le acepta dentro del mismo.

Para satisfacer estas necesidades, en las empresas es recomendable promover actividades sociales, culturales, deportivas, círculos de calidad, trabajos en equipo, etcétera, orientados a que los trabajadores tengan la oportunidad de ejercitar esta necesidad. Incluso, estimular los grupos informales proactivos es una buena decisión. Una muestra de la manifestación social de esta necesidad son los matrimonios que se dan entre hombres y mujeres de una empresa, situación que pone en evidencia que al trabajador, además de cumplir con sus obligaciones, le importa el aspecto social.

4. Las necesidades del ego o la estima

Para toda persona es imprescindible, emocionalmente, sentirse apreciado, estimado, tener cierto prestigio y destacar dentro del contexto de su grupo social. Asimismo, esta necesidad incluye el respeto a uno mismo y el valor propio ante los demás. El hombre, por su naturaleza, necesita ser importante.

Las necesidades de ego pocas veces quedan satisfechas. Las personas tienen un apetito constante por un mayor logro, mayor reconocimiento. Sin embargo, como con las otras

necesidades, las de ego solamente motivan el comportamiento una vez que las necesidades de nivel más bajo han quedado razonablemente satisfechas.

5. Necesidades de autorrealización

La autorrealización es un ideal al que todos aspiramos llegar. Se satisface mediante oportunidades para desarrollar el talento al máximo, expresar ideas y conocimientos, verterse al exterior y obtener logros personales. En este contexto, el hombre requiere trascender, desea dejar huella de su paso en este mundo. Una manera de lograrlo es crear y realizar su propia obra. Esta es la necesidad que impulsa al artista a expresarse en el lienzo, la necesidad que motiva a un estudiante a trabajar todo el día y buscar obtener el título estudiando en la noche.

En el trabajo industrial, esta necesidad se ve frustrada por la producción en serie y la fragmentación de las operaciones de trabajo, convirtiéndose en un obstáculo para la satisfacción de esta necesidad.

La necesidad de autorrealización, como la del ego, pocas veces queda satisfecha, convirtiéndose generalmente en una utopía. Los que logran la autorrealización óptima, dice Maslow, se consideran a sí mismos como seres íntegros.

La teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow⁽²⁾, presupone una serie de condiciones que deben tenerse en consideración para comprender la motivación humana. Y estos aspectos son los siguientes:

1. Cuando una necesidad de nivel inferior está satisfecha o es debidamente atendida, surge el comportamiento orientado a querer satisfacer otra necesidad del nivel inmediatamente más elevado. En otros términos, cuando se satisface una necesidad del nivel más bajo, deja de ser

motivadora del comportamiento, lo cual induce a que la necesidad de un nivel más elevado sea atendida, convirtiéndose en un factor motivacional.

2. No todas las personas consiguen llegar a la cima de la pirámide. Algunas personas, gracias a las oportunidades de la vida, llegan a preocuparse fuertemente por las necesidades de autorrealización; otras se estancan en las necesidades de estima; otras en las necesidades sociales, mientras que muchas otras se quedan preocupadas exclusivamente por las necesidades de seguridad y las fisiológicas, sin que consigan satisfacerlas por completo.

3. Cuando las necesidades de nivel inferior están razonablemente satisfechas, las localizadas en los niveles más elevados comienzan a dominar el comportamiento. Sin embargo, cuando no se satisface alguna necesidad, ésta vuelve a predominar en el comportamiento, generando tensión en el organismo. La necesidad más importante o más apremiante monopoliza al individuo y tiende, de manera automática, a organizar la movilización de las diversas facultades del organismo para atenderla.

4. Cada persona posee más de una motivación. Todos los niveles actúan conjuntamente en el organismo, pero las necesidades más elevadas predominan sobre las más bajas si éstas han sido suficientemente satisfechas o atendidas. Toda necesidad está íntimamente relacionada con el estado de satisfacción o de insatisfacción de otras necesidades. Su efecto sobre el organismo es siempre global y de conjunto, nunca aislado.

5. Cualquier comportamiento motivado es como un canal, por el cual muchas necesidades pueden ser expresadas o satisfechas conjuntamente.

6. Ante un obstáculo para satisfacer una necesidad surge la frustración, convirtiéndose en una amenaza psicológica. Estas amenazas producen las reacciones generales de emergencia en el comportamiento humano.

Maslow postula que la motivación para satisfacer una necesidad de tipo superior sólo aparece y es operativa cuando están satisfechas las necesidades de tipo inferior. Así por ejemplo, una persona estará motivada para buscar la satisfacción de las necesidades de seguridad cuando



tiene razonablemente satisfechas las fisiológicas, del mismo modo buscará satisfacer las necesidades de autorrealización cuando tenga satisfechas las cuatro anteriores.

Es importante señalar que en la práctica la satisfacción de las necesidades no se distinguen diáfananamente en muchas ocasiones, sino que se mezclan y se confunden, ofreciendo complejas formas de satisfacción moldeadas en gran parte por la sociedad. Asimismo, se debe enfatizar que las necesidades secundarias se manifiestan en grado diferente en los diversos individuos y en las diversas edades. Por otra parte, no todas las necesidades operan en un nivel consciente; en ocasiones, funcionan fuera del campo de conocimiento del individuo, en un nivel inconsciente.

Notas:

[1] MASLOW, Abraham, **Motivation and personality**, New York, Harper & Row, 1954.

[2] MASLOW Abraham, **A theory of human motivation**, Psychological Review, New York, Vol. 50, 1943.

CLAVES PARA MOTIVAR AL EMPLEADO

Artículo extraído de la Revista Gestión Enero/Febrero de 1996.

Cómo hacer para que gente capaz, necesaria, dé verdaderamente todo lo que puede dar es uno de los mayores desafíos de la empresa moderna. En especial, cuando los empleados vienen de soportar duros procesos de reingeniería y sus remuneraciones no tienen la movilidad de otros tiempos. Quizá lo primero sea darse cuenta de que los estímulos antiguos ya no sirven y es necesario volver a los fundamentos básicos de la conducta humana. El siguiente artículo está realizado sobre la base de una amplia investigación sobre las mejores formas de motivar a los empleados. Su resultado es un listado de lo que el autor considera las 20 medidas top para motivar. Las mismas surgen de sintetizar las respuestas de los especialistas más reconocidos sobre el tema en los Estados Unidos, que fueron consultados especialmente para la ocasión. La conclusión definitiva es que no existe una forma mágica de conquistar la voluntad del empleado sino que se trata de combinar una serie de actitudes tan básicas como los principios del comportamiento humano. La responsabilidad queda en manos del management y la propia cultura de la compañía.

Los empleados de cualquier nivel de las corporaciones norteamericanas han visto desvanecer sus oportunidades de promoción a medida que las compañías se esfuerzan por ser más delgadas, ágiles y competitivas.

En las empresas industriales en particular, los empleados están desgastados por innumerables despidos, han sufrido los procesos de reingeniería y rediseño laboral

Las veinte mejores

1. Dar a los empleados la información que ellos necesitan para hacer un buen trabajo.
2. Brindar un feedback regular.
3. Consultar a los empleados por su aporte. Involucrarlos en las decisiones que afecten sus trabajos.
4. Establecer canales de comunicación de fácil utilización.
5. Aprender, a partir de los mismos empleados, qué los motiva.
6. Conocer qué actividad laboral prefieren hacer sus empleados cuando tienen tiempo libre.
7. Felicitar a los empleados personalmente por un trabajo bien hecho.
8. Reconocimiento por parte del ejecutivo del poder de su presencia física.
9. Escribirles notas personales acerca de su desempeño.
10. Reconocer públicamente a los empleados por un buen trabajo.
11. Incluir encuentros esencialmente morales que celebren el éxito del grupo.
12. Darles un buen trabajo para hacer.
13. Brindarles las herramientas necesarias para hacer su mejor trabajo.
14. Reconocer las necesidades personales de los empleados.
15. La utilización del desempeño como la base de la promoción.
16. Establecer una política comprensiva, promovida desde adentro.
17. Enfatizar el compromiso de la compañía con un empleo de largo plazo.
18. Fomentar el sentido de comunidad.
19. Pagar a la gente competitivamente, basándose en lo que se merece.
20. Dar al personal una razón monetaria para sobresalir ofreciéndole una parte de las ganancias.

y todas sus expectativas sobre sus carreras y el avance de las mismas han sido tiradas por la ventana. Considerando que antes la estabilidad laboral y las promociones estaban casi garantizadas y hoy no existe tal cosa, los empleados están preguntándose por qué ellos deben trabajar tanto cuando las recompensas se ven tan lejanas y son tan pocas. La consecuencia es una fuerza de trabajo con un problema motivacional que el management norteamericano nunca antes había visto. Desafortunadamente, demasiadas compañías están enfrentando este desafío del modo equivocado, intentando levantar el ánimo de sus empleados utilizando técnicas motivacionales del pasado. Camisetas de la compañía, pavos de Navidad y los programas del “empleado del mes” pueden haber hecho sentir bien a la gente cuando los tiempos eran buenos, pero la fuerza de trabajo desanimada de hoy requiere un mayor acercamiento a lo básico. Para estudiar cuáles son realmente los fundamentos de la motivación, se consultó a algunos de los gurúes motivacionales top del país, incluyendo a autores, académicos, consultores y entrenadores. La pregunta fue simple y clara: “¿Cómo motiva hoy a los empleados desesperanzados?”. Tomamos sus afirmaciones, consejos, investigaciones, técnicas y casos de estudio y los combinamos para llegar a nuestra propia lista de 20 medidas top para los mejores motivadores. Así descubrimos que no existe una sola forma adecuada de motivar. En lugar de eso, hay un proceso en el cual ejecutivos exitosos emplean una combinación de varios caminos.

El papel del management

Una vez que los objetivos son conocidos, los ejecutivos pueden (#1) **dar a los empleados la información que ellos necesitan para hacer un buen trabajo**. Esto incluye información sobre las metas globales y la misión del negocio, el trabajo que necesita ser hecho para determinados departamentos, sobre lo que las actividades individuales de los empleados deberían concentrarse y por qué cualquiera de estas informaciones tiene una importancia primordial. Bob Nelson, autor de *1.001 Ways to Reward Employees*, dice que la comunicación abierta ayuda a los empleados a sentir que participan de las decisiones claves del negocio y a entender las razones de las iniciativas comerciales. En otras palabras, los ejecutivos deberían (#2) **brindar un feedback regular**. Nada es más desmotivante que darse cuenta, después de completar un proyecto, de que el trabajo que hicimos está mal y no queda tiempo para arreglarlo. Debido a que los empleados que hacen el trabajo son expertos en lo que están haciendo, los ejecutivos deberían (#3) **consultar a los empleados por su aporte. Involucrarlos en las decisiones que afecten sus trabajos**. “La gente debe sentirse parte de su entorno”, dice Nelson, y nada es más halagüeño ni comprador que ser consultado. “La creación de un ambiente donde la gente pueda compartir sus ideas es la cosa más motivacional que nosotros hacemos aquí”, afirma Lois Kilsey, vicepresidente de operaciones de Neptco Inc., una fábrica de componentes electrónicos de Pawtucket, R.I. “Y no hay nada sexy en esto. Es realmente una técnica motivacional muy básica.” Este espíritu de comunicación abierta y doble forma de compartir información es todavía más motivacional cuando pasa a formar parte integral del modo de hacer negocios. Por lo tanto, una compañía debería (4#) **establecer canales de comunicación de fácil utilización** que los empleados puedan usar para expresar sus inquietudes y dudas y obtener respuestas. Líneas directas para empleados (hotlines), buzones de sugerencias, encuestas, foros de pequeños grupos y sesiones de preguntas y respuestas con el presidente son algunas de las vías formales con que una compañía puede estimular a los empleados para que hablen. Pero los directivos también deberían alentar a los empleados a volcar sus opiniones sobre bases informales para el mantenimiento de cierto tipo de política de “puertas abiertas”. Uno de los más importantes objetivos de la comunicación abierta es que los ejecutivos (#5) **aprendan, a partir de los mismos empleados, qué los motiva**. Ya que los motivadores internos de cada persona son diferentes, la retribución ofrecida por un trabajo bien hecho debe ser personalizada. Una secretaria que gana \$ 24.000 al año puede ser extremadamente motivada con

Las cinco peores

1. Ofrecer “caramelos de goma” como gratificación. Esto es, dar a todos —sin importar el desempeño individual— el mismo premio al finalizar el año.
2. No ser específico u oportuno con los elogios; por ejemplo, diciendo a la gente que hicieron un buen trabajo refiriéndose a un proyecto que fue terminado dos meses antes y olvidando decirles por qué el trabajo fue bueno.
3. Usar amenazas o coerción para que se hagan los trabajos.
4. No cumplir lo prometido.
5. Tratar a los empleados de un modo burocrático en lugar de hacerlo como personas.

la promesa de un premio de \$ 2.000, mientras que probablemente no lo sea un profesional que percibe \$ 100.000 anualmente. “Resistirse a los preconceptos”, agrega Saúl Gellerman, autor de *Motivating Superior Performance*, y demostrar su respeto por las personas respondiendo a las señales que ellas muestran sobre cómo quieren ser tratadas y los tipos de trabajo que quieren hacer”. En otras palabras, los ejecutivos deberían. **(#6) conocer qué actividad laboral prefieren hacer sus empleados cuando tienen tiempo libre**, y entonces crear las oportunidades para que las lleven a cabo sobre una base más regular. Un vendedor que prefiere hablar con clientes potenciales grandes, por ejemplo, puede ser excitado por los desafíos que presentan las grandes cuentas. Tres años atrás, Graham encuestó a 1.500 empleados de distintas ramas laborales para averiguar cuáles eran para ellos los más poderosos motivadores en su lugar de trabajo. ¿Su respuesta? Reconocimiento, reconocimiento y más reconocimiento. De acuerdo con este estudio, el mayor motivador es una forma de reconocimiento que no cuesta dinero y es que los directivos **(#7) feliciten a los empleados personalmente por un trabajo bien hecho**. Estas congratulaciones deberían ser ofrecidas inmediatamente y de forma tan específica como excepcional haya sido el trabajo. Una manera de asegurarse que el reconocimiento sea otorgado a tiempo es mantener un contacto frecuente con los subordinados. Los ejecutivos deberían **(#8) reconocer el poder de su presencia física**. A los empleados les agrada mantener un contacto frecuente con sus superiores, si bien breve, debido a que esto les indica implícitamente que el gerente reconoce la importancia de su trabajo. “Cuando charlo con usted estoy invirtiendo la cosa más importante que tengo: mi tiempo”, dice Gellerman. “Esto subraya la importancia de nuestra relación y demuestra mi recuperación por su trabajo.” Los contactos frecuentes también permiten a los empleados llevar cuestiones importantes a la atención de los directivos y obtener ayuda para resolver los problemas cuando ocurren. Si el reconocimiento en persona a los empleados es imposible por alguna razón, los directivos deberían **(#9) escribirles notas personales acerca de su desempeño**. Esto demuestra que el ejecutivo no sólo reconoce que se hizo un buen trabajo sino que su labor fue tan buena que él o ella sienten necesario tomarse el tiempo de decírselo por escrito. Adicionalmente, debido a que las comunicaciones por escrito son tangibles, los “bien sentidos” beneficios duran mucho más. Considerando cuán poderoso es el reconocimiento uno a uno, no es una sorpresa que el reconocimiento *público* puede acelerar el impulso del empleado para triunfar aún más. Cuando los ejecutivos **(#10) reconocen públicamente a los empleados por un buen trabajo** les están diciendo que sus logros merecen la atención de todos. Debido a que los equipos son una realidad en muchas compañías actualmente, los esfuerzos de reconocimiento deben incluirlos a ellos también. A la gente le gusta la camaradería de celebrar éxitos junto a los demás, por lo que los esfuerzos de reconocimientos deberían **(#11) incluir encuentros esencialmente morales que celebren el éxito del grupo**. Estas celebraciones no tienen que ser elaboradas para ser triunfalistas. Es apenas suficiente dejar a los equipos que se enteren a tiempo de que están haciendo un buen trabajo. Puesto que nada socava más rápido la motivación del empleado que un trabajo aburrido, rutinario, sin desafíos, si las compañías quieren que los empleados hagan un buen trabajo deberían **(#12) darles un buen trabajo para hacer**. Se percibe que la gente que disfruta de su trabajo y que cree en la importancia de su contribución está más altamente motivada. Los ejecutivos no deberían dejar estancarse a sus empleados sino mostrarles cómo pueden crecer con sus trabajos y darles la oportunidad de aprender nuevas habilidades. El paso siguiente es asegurarse de que los empleados **(#13) tienen las herramientas necesarias para hacer su mejor trabajo**. Nada desmotiva más que tener que trabajar con programas de computadora desactualizados, tecnología vieja y herramientas en mal estado. Las compañías que invierten en la última tecnología tienden a ser plazas excitantes para trabajar. Tener las herramientas más modernas también vuelve a los empleados orgullosos, y un gran poder motivacional acompaña a la capacidad del empleado para jactarse de su trabajo.

Qué pueden hacer las empresas

Hasta ahora, hemos hablado sobre las iniciativas que los ejecutivos por sí mismos pueden tomar para motivar a su personal. Pero sería una equivocación negar la influencia de la cultura corporativa. Juntas, las políticas económicas y las prácticas ejecutivas tienen una extraordinaria capacidad para o bien respaldar o bien socavar los esfuerzos motivacionales individuales. “Tiene que crear un entorno donde la gente quiera hacer buenos trabajos y no uno donde la gente trabaje bien porque tiene que hacerlo”, explica Russell Justice, técnico asociado con Eastman Chemical Co. en Kingsport, Tennessee, una de las mejores plantas norteamericanas y ganadora en 1993

del Premio Baldrige de Calidad. “Cuando nosotros empezamos a cambiar nuestro ambiente aquí, comenzamos a ver drásticas mejoras en la calidad del trabajo, aproximadamente a partir de los seis meses.”. Una compañía que carece de un ambiente inspirativo puede mejorar usando cualquier combinación de las siguientes siete técnicas, comenzando por **(#14) reconocer las necesidades personales de los empleados**. “Nosotros estamos tratando hoy con empleados que tienen necesidades especiales, incluyendo madres solteras, parejas de profesionales y personas discapacitadas”, cuenta Gellerman. “Necesitamos acomodar gente siempre que podamos porque esto demuestra nuestro interés por ellos como seres humanos.”. Los empleados estarán más motivados a trabajar para una compañía que reconoce y cuida de sus necesidades personales haciendo arreglos tales como guarderías in situ, esquemas de trabajo flexibles y equipamiento especial. Aunque se habla mucho más hoy en día sobre el desempeño basado en el management de la empresa, la idea de **(#15) la utilización del desempeño como la base de la promoción** sigue siendo revolucionaria. Demasiados industriales de la guardia vieja, particularmente aquellos que están fuertemente sindicalizados, siguen promoviendo al personal sobre la base de la antigüedad. En lugar de motivar a la gente hacia la excelencia, este esquema meramente alienta la actitud de sentarse y esperar. Y hablando de desempeño, una compañía debería **(#16) establecer una política comprensiva, promovida desde adentro**. Como Gary Dessler, autor de *Winning Commitment*, dice: “Muchos empleados, a la larga, medirán el compromiso de su firma con ellos por el grado en que la misma les permitió alcanzar todo lo que ellos eran capaces de lograr”. La gente deja de tratar de apurarse cuando ve que trabajos para los que están calificados son dados a individuos ajenos a la compañía. Tales políticas deberían también dirigirse a la seguridad laboral —algo que a todos concierne— **(#17) enfatizando el compromiso de la compañía con un empleo de largo plazo**. Incluye declaraciones tales como: “La estabilidad laboral y el continuo bienestar de nuestros empleados son esenciales y pueden ser obtenidos a través de un crecimiento constante de la compañía”. Dessler, quien denominó a esta política como de “empleo de por vida sin garantías”, dice que tales declaraciones indican a los empleados que ellos son los últimos responsables de su propia estabilidad laboral, pero que la compañía hará todo lo que pueda para facilitar un empleo duradero. La estabilidad laboral está estrechamente ligada a nuestra más básica necesidad humana —supervivencia— así como a otro importante requerimiento: el de relacionarse. Para mucha gente, el trabajo es tanto un modo de vivir como de conectarse con los demás. Una compañía que **(#18) fomenta el sentido de comunidad** ha recorrido un largo camino para crear la clase de organización para la cual la gente quiere trabajar. Puñaladas por la espalda y baja moral robarán motivación aun a aquellas personas más orientadas hacia el logro de los objetivos. Reorganizarlas en equipos es una forma de crear camaradería, pero una compañía también debería educar a los empleados sobre la importancia de reconocer el trabajo del otro. Sería un error olvidar al dinero como un motivador, aunque la mayoría de la literatura actual sobre motivación disminuye su importancia. “La mayoría de las compañías pueden pagar a su personal tanto como sus competidoras”, dice Berry, “pero usted no siempre puede replicar el ambiente que motiva a la gente a obtener mejores resultados y mayores satisfacciones con su labor”. Además, agrega Gellerman, “producir pequeños cambios en el desempeño, usualmente breves, implica grandes sumas de dinero. No es un costo efectivo”. ¿Por qué? Mayormente, a raíz del modo en que están estructurados los programas de incentivos financieros. Dar a todos el mismo premio al final del año, por ejemplo, puede ser extremadamente desmotivante. Cuando los que mejor trabajan ven que los que lo hacen peor obtienen el mismo dinero, no tienen motivación para continuar con su buen trabajo. Cuando se lo emplea bien, no obstante, el dinero puede ser extremadamente motivante, dice Tom Wilson, presidente de The Wilson Group, de Concord, Massachusetts, y autor de *In-novative Reward Systems for the Changing Workplace*. “Sobre una escala de uno a diez, yo coloco al dinero en segundo o tercer lugar”, dice. La forma de conseguir lo máximo de un dólar es **(#19) pagar a la gente competitivamente, basándose en lo que se merece**. Si los empleados se sienten apropiadamente recompensados, no estarán tan preocupados por sus sueldos, y una compañía será capaz de obtener el máximo de las recompensas no monetarias. Pero aun con una estructura salarial competitiva una compañía puede motivar a la gente con grandes aumentos **(#20) dando al personal una razón monetaria para sobresalir ofreciéndole una parte de las ganancias**. Para que sean efectivas, estas ideas deben ser aplicadas en forma permanente. Como Aubrey Daniels, autor de *Bringing Out the Best in People*, dice: “Al final de cada día de trabajo, la gente o se va más motivada para regresar y retomar su trabajo al día siguiente, o menos motivada como

resultado de lo que le pasó ese día. El desempeño se basa *en lo que pasa cada día* ". Además, no hay nada revolucionario sobre estas técnicas. La motivación, en realidad, se refiere a tratar a las personas con dignidad, algo hoy olvidado y que los golpeados empleados de la actualidad necesitan cada vez más. "Pienso que la nube de la reducción y reestructuración deja un resquicio de esperanza", dice Reid Zeigler, alto directivo de comunicaciones visuales de Merck Research Laboratories, de Rahway, N. J. "Nos ha forzado a volver a lo básico. Es extraordinario lo que pasa cuando dejamos a los empleados exponer sus puntos de vista sobre decisiones y les damos regularmente las gracias. Cuando usted piensa sobre eso, la motivación es realmente muy simple."

© **Gestión / Industry Week**