

¿Con quiénes contamos?

Para llevar a cabo una política de mejora de la rentabilidad a partir de la Gestión de las Personas es necesario contar con tres ingredientes fundamentales:

1. La **Dirección**, consustanciada con esta política.
2. Los **Jefes**, encargados de operarla, con el apoyo y las herramientas provistas por RRHH.
3. La **Gente**, grupo que comprende a todos los colaboradores de la Compañía, Directores y Jefes incluidos.

En envíos anteriores ya se han desarrollado algunos aspectos acerca de la Dirección y los Jefes. En este caso el tema estará enfocado entonces alrededor de la Gente, su grado de compromiso y su predisposición a aportar lo mejor de sí para la Compañía.

¿Con quiénes contamos?

Por obvio que parezca, para lograr ese grado de compromiso y predisposición es indispensable que la Gente en primer término desee aportarlo.

A partir de ello se podrían distinguir, en principio, tres grupos de Personas:

- a. Los que están dispuestos a poner lo mejor de sí.
- b. Los que estarían dispuestos a poner lo mejor de sí, bajo ciertas circunstancias.
- c. Los que no están dispuestos a poner lo mejor de sí.

Existen formas simples de medir cuál es el porcentaje de participación de estos grupos en cualquier Empresa (ver Anexo “Medir la Motivación”).

A los efectos de este documento y de las herramientas de trabajo que se proponen, dos premisas deben considerarse:

- i. Todos los niveles jerárquicos de la Organización se deben considerar en los tres grupos arriba citados.

- ii. No deberían desagregarse estos grupos en función de las razones por las cuales la Gente los integran (ejemplo: Los motivados porque acaban de recibir una promoción, o los desmotivados porque no fueron incluidos en el último aumento).

La Evaluación de Desempeño

La Evaluación de Desempeño es un excelente indicador de la predisposición que tiene la Empresa para la Gestión a las Personas y la alineación de sus necesidades e inquietudes con las del Negocio.

Están las Empresas que cuentan con Jefes que utilizan a la Evaluación de Desempeño como una **tarea** más, tediosa por cierto, impuesta por RRHH para responder a los estándares corporativos.

Y están las Empresas que cuentan con Jefes que utilizan a la Evaluación de Desempeño como una **herramienta de gestión**. En este segundo caso, el uso de la Evaluación de Desempeño -en conjunto con otras herramientas de gestión- permite **migrar positivamente a las Personas**, desde grupos en los que no están dispuestos a poner lo mejor de sí hacia grupos que sí están dispuestos. El *feedback* preciso, el trabajo sobre las oportunidades de mejora, el entender lo que le pasa al colaborador en función de su trabajo y el acuerdo de objetivos desafiantes ayuda en este sentido.

Este proceso es necesariamente elaborado por definición, y exige tiempo tanto de Jefes y colaboradores para “parar la pelota” y analizar lo actuado durante el tiempo evaluado. Es cierto, sin embargo, que si el Jefe utiliza al proceso como una herramienta de gestión es muy probable que a lo largo de ese período también haya mantenido reuniones de seguimiento con sus colaboradores y, conforme a ello, no existan mayores sorpresas en la Evaluación propiamente dicha.

En general, el desempeño se evalúa conforme a una escala (por ejemplo, de 1 a 5, siendo 5 el máximo). En estos casos de la Evaluación como herramienta de gestión, los resultados suelen ubicarse alrededor del centro de la escala (el 3). Se entiende que los colaboradores que hacen correctamente su trabajo reciben un 3, aquellos que superan las expectativas reciben un 4, y sólo aquellos que han tenido un desempeño excepcional reciben un 5. De la misma manera se puntúa para los niveles 2 y 1.

Por su parte, aquellos que toman a la Evaluación de Desempeño como tarea, no necesariamente operan conforme al espíritu de la misma.

En principio, suelen no aprovechar la oportunidad para “parar la pelota” y revisar lo actuado. De hecho, no son pocas las veces que el trámite se resuelve por teléfono, correo electrónico o una mera actualización de estado en un sitio web. *“¿Para qué voy a juntarme con mi gente si con ellos hablo todos los días? Ellos saben perfectamente qué espero de ellos!”* suele ser el argumento expuesto.

Además, es muy probable que se utilice a la Evaluación de Desempeño como una forma de reducir el nivel de tensión y “aumentar la motivación”, a través de sobrecalificaciones que implican palmadas en la espalda, cuando no incrementos salariales o promociones.

Así, llegan a existir equipos completos de trabajo que son evaluados con “5” en todas sus competencias y habilidades, verdaderos *dream teams*.

¿Cuántas veces se recibe en RRHH el pedido de desvinculación de algún miembro de este *dream team*?
¿Cómo puede ser que un colaborador que fue evaluado por su Jefe con honores una y otra vez, de repente no cumpla con sus objetivos y deba ser reemplazado?

Hay una **correspondencia directa** entre la forma en la que se evalúa a las Personas y el tipo de Empresa que se es. Como siempre, no es una mera cuestión altruista: **Evaluaciones de Desempeño a conciencia** incrementan sensiblemente el nivel de motivación de las Personas, lo cual generan mayores rendimientos en sus tareas, lo que implica **mejores indicadores de Negocio**.

Motivar con dinero

“¿Para qué investigar sobre los comportamientos del ser humano, aquello que lo motiva, lo que lo inspira a ser mejor, si con un x% de aumento lo arreglamos?”

En la cabeza de algunos Jefes sin competencias de liderazgo demasiado desarrolladas, siempre se puede subir la apuesta hasta encontrar a alguien que esté dispuesto a hacer el trabajo que le corresponda con su mejor sonrisa.

Motivar con dinero -y, por extensión, con beneficios- es una solución simplista y de corto plazo, que produce fuertes efectos no deseados.

El primero de ellos es que es **muy caro**. El efecto percibido de un incremento salarial no se extiende más allá de los tres meses. **Este efecto es aún más débil en contextos de alta inflación real**. En el caso de los beneficios, los nuevos o mejores beneficios rápidamente se convierten en “derecho adquirido” y ya no representan una ventaja percibida.

De este primer efecto podemos desprender un corolario: **Un Jefe que propone el incremento salarial como única vía de motivación es un Jefe que atenta directamente contra el Negocio**, por desatender el incremento de sus costos.

El segundo es que, eventualmente, un salario alto eleva también la **barrera de salida** de la Gente. La rotación desaparece, y aquellas personas que no se sienten a

gusto en su lugar de trabajo (las que, en general, ya no desean poner lo mejor de sí) no buscan alternativas laborales debido a sus buenos ingresos.

En general, las Compañías no pagan sueldos ni otorgan beneficios que excedan sensiblemente a los de mercado, por cuestiones obvias de Negocio.

En estos casos más “reales”, se puede comprobar de primera fuente el impacto de un buen clima de trabajo sobre la percepción de salario de las Personas (cuando este se corresponde con el mercado, se entiende):

- Las personas **motivadas**, que disfrutan de su trabajo, trabajan con un buen Jefe y encuentran sentido a lo que hacen, **son capaces de relegar otras ofertas laborales más altas** en pos de su trabajo actual y su proyección de futuro.
- Las personas que no se encuentran suficientemente motivadas, no cuentan con un buen Jefe o para las cuales su trabajo es un sinsentido aceptarían otras opciones laborales **por el mismo dinero**.
- Las personas que ya no soportan más trabajar en las condiciones actuales, incluso aceptarían ofertas para cambiar de trabajo por **menos dinero** pero mayor proyección de desarrollo, crecimiento, o simplemente un poco de paz.

Las varas altas, tanto sea producto de un salario acomodado o de legislaciones laborales que contemplen importantes indemnizaciones por despidos, **provocan que la gente que no quiere trabajar más en la Compañía no se vaya**.

Así, tenemos un grupo de personas que funcionalmente han **renunciado** a su trabajo pero que administrativamente siguen vinculados a la Compañía (y van a “trabajar”).

Para aquellos que aún se muestran escépticos, se recomienda la lectura del libro de Leigh Branham, “*The 7 Hidden Reasons Employees Leave*”, (Las siete razones no reveladas por las cuales la Gente renuncia) basado en entrevistas de egreso a literalmente miles de colaboradores. O, aún más fácil, entreviste a los colaboradores que dejan la Compañía y escuche sus razones.

Factores Higiénicos

Antes de pensar siquiera en temas relacionados con la motivación, es recomendable atender a algunos temas relacionados con la **desmotivación**.

Frederick Herzberg describe a los *factores higiénicos*, en referencia a los factores que si se producen no motivan a la gente, pero que si no se producen desmotivan.

En línea con lo escrito más arriba respecto del salario y los beneficios, un factor higiénico es la **justicia** percibida por la gente en materia de reconocimiento salarial.

El factor higiénico sería: “a igual tarea, igual paga”.

Yo hago conciliaciones bancarias, mi compañero hace conciliaciones bancarias, supongo, espero y/o asumo que ambos tenemos un salario más o menos parecido.

Entiendo diferencias por antigüedad, por carga de familia, por estudios cursados. Pero no mucho más.

La discrecionalidad a la hora de reconocer el esfuerzo es un factor que, de existir, desmotiva fuertemente. Pero si no existe, no genera motivación adicional.

La falta percibida de justicia **por comparación interna** (a mi compañero le pagan más que a mí o tiene mejores beneficios) es incluso un factor mucho más importante de desmotivación que la falta percibida de

justicia por **comparación externa** (en el mercado, mi puesto se paga un 20% más de lo que me pagan acá).

¿Qué hacer al respecto?

La respuesta está bañada por una lluvia de pragmatismo: Si no se cuenta con buenos Jefes, al respecto se puede hacer muy poco.

Pero, asumiendo que se está trabajando en una paulatina reconversión de los Jefes y un aumento sensible de sus competencias como líderes, la experiencia nos ha dado muy buenos resultados siguiendo estos pasos:

Identifique a las Personas que necesitan ayuda

Tenga en cuenta que **todas** las personas de la Compañía pueden sentirse desmotivadas, lo cual podría incluir también a aquellas personas **que tienen gente a cargo**. En este caso el problema se suele extender aguas abajo, con lo que resulta todavía más imperioso actuar.

Escuche qué le pasa

Tarea que debería hacer el Jefe directo, y que sólo en circunstancias excepcionales puede suplir RRHH.

Transmita la necesidad de un cambio de actitud

Intente entender las necesidades e inquietudes del colaborador y piense en conjunto con él formas para lograr un cambio positivo de actitud. Sea claro al transmitir que la Compañía necesita de ese cambio para poder cumplir con las mutuas expectativas.

Desde la experiencia de nuestro equipo de trabajo, estas charlas (con tono amable pero con mensajes claros de necesidad de cambio) suelen llevar a la reflexión y el cambio positivo de entre un 50% y un 75% de los colaboradores.

Sea partícipe de la transformación

Hay casos en los que, efectivamente, la desmotivación está basada en hechos o circunstancias que deben

revisarse desde la Compañía. Estas circunstancias merecen replantearse y deben generar el compromiso de los involucrados para que no continúen siendo factores de desmotivación.

Formalice lo evidente

A aquellas Personas que no les interesa poner lo mejor de sí, que no han aprovechado la oportunidad de reconvertirse, que piensan que todo va a ser igual y que funcionalmente han renunciado a la Compañía, es muy probable que sea necesario invitarlas a buscar otras alternativas laborales.

Esta última opción, tomada en casos puntuales y luego de haber agotado todas las instancias, es una señal tanto para aquellos que están poniendo lo mejor de sí y perciben cierta injusticia en el desequilibrio de esfuerzos como para aquellos otros que todavía no han aprovechado la oportunidad del cambio.

Anexo - Medidor de Motivación

Si alguna vez desea hacer una encuesta de satisfacción laboral, de clima organizacional, o simplemente desea conocer la opinión de sus colaboradores sobre cualquier tópico y realiza para ello una encuesta, sugerimos incorporar a sus demografías (como género, edad, antigüedad, etc.) una adicional en la que el colaborador elija la razón por la cual permanece en la Compañía.

Pueden ser motivos vinculados con crecimiento y desarrollo, salario y beneficios, proximidad geográfica, flexibilidad de horarios, etc. Recuerde poner como última alternativa la opción “otros motivos no enumerados”.

La selección de opción debe ser excluyente, esto es, se podrá elegir una y solo una de las opciones descriptas.

Los resultados suelen ser reveladores.

Usualmente un grupo de entre el 25% y el 65% de la población encuestada opta por la respuesta relacionada con crecimiento y desarrollo profesional. Un segundo grupo, generalmente más pequeño que el primero, elige el tópico relacionado con salario y beneficios.

Preste particular atención al grupo que optó por “Otros motivos”. Cruce la opinión de ese grupo particular con los resultados de su encuesta.

La experiencia de nuestro equipo de trabajo revela que existe una muy alta probabilidad de que ese grupo demográfico sea el que se manifiesta más crítico en sus opiniones. De hecho, frecuentemente en ningún otro corte demográfico se observan más acabadamente las diferencias entre aquellos que tienen una visión positiva (los que eligen la alternativa de crecimiento y desarrollo) y los que tienen una visión crítica (los que optan por “otros motivos”).

Un trabajo de investigación propio que hemos realizado para abordar los resultados de este corte demográfico, sobre la hipótesis de un eventual vínculo entre un estado de desmotivación del colaborador y la elección de “otros motivos” en esta demografía en particular, constató que, efectivamente, se observa una muy alta correlación entre los resultados obtenidos en la alternativa citada y el estado de desmotivación de las Personas.

Surgen dos reflexiones importantes al respecto:


La primera es que se podría llegar a contar con alguna forma mensurable de establecer un indicador que señale cuantitativamente el porcentaje de colaboradores que se encuentran motivados y los que no, una suerte de “*motivómetro*”.

Dentro de aquellas Empresas que sus colaboradores sienten como excelentes en lo que hace a su clima organizacional, entre un 5% y un 10% de sus colaboradores suelen optar por estos “otros motivos”.

En las Empresas con percepciones de clima no tan elevadas, este número suele trepar hasta 25% e incluso 30%.

Dado que, como se señaló anteriormente, esta polarización de percepciones no suele repetirse en otros cortes demográficos (tal vez con la excepción de algunos cortes por sectores, en situaciones particulares, y de la típica escalera en el corte por niveles jerárquicos), si el resultado es del 25% en este indicador uno podría suponer que de cada cuatro personas con las que se cruza en su día laboral, uno de ellos está desmotivado. ¿Se imagina salir a jugar un partido de fútbol de arranque con tres jugadores menos?

Cuando estos resultados son presentados a la Alta Dirección de una Compañía, casi inexorablemente



surge la pregunta, algunas veces con más sutileza y otras no tanto: “¿Podemos saber quiénes son?”

Lo cual nos lleva a la segunda reflexión, en tono de pregunta: ¿Cree el lector que nadie sabe quiénes son aquellos colaboradores que no están dispuestos a salir a jugar el partido? La respuesta es obvia, así como la respuesta al pedido de la Alta Dirección: ¡Claro que sí!

Basta con “caminar la planta” o hacer un *walk the shop*. No hay ninguna encuesta que sea mejor que hablar con la gente y saber, de primera fuente, qué es lo que le pasa.

Como siempre, puede hacernos llegar sus consultas, dudas o inquietudes a info@durru.com.ar

El presente documento ha sido generado por Durruty para ser compartido con la comunidad de Recursos Humanos y está protegido por los Derechos de Autor. Puede ser utilizado y/o reproducido libremente en tanto y en cuanto no se lo haga con fines comerciales y se cite a la fuente. Copyright 2011.