



ET&C (education, training & Consulting)
Tel (722) 217-4923 Fax (722) 280-2620
contacto@etc.org.mx www.etc.org.mx

Factores críticos para un buen desempeño (en el Autotransporte)

*“Tan importante es conocer el destino y emprender la aventura,
como compartir el viaje con alguien que sabes lo disfrutará contigo” (Ariel Valero)*

Es cierto que el contexto nacional está rodeado de distractores que pueden afectar los resultados de una empresa, pero también lo es que el cuidado y atención de todos los elementos al interior de ésta ayuda a afrontar dichas vicisitudes y tendencias por venir.

Inicios del empowerment

Jetro, el padre de la consultoría e iniciador del empowerment (facultamiento), orientó la correcta y adecuada estrategia de la estructura organizacional hacia la atención de la gente. Era la única forma de ser más eficiente. Si tomamos su enunciado, podemos actuar en consecuencia. Él indicó claramente la receta: “somete...”, “enseña...”, “muéstrales el camino... y lo que han de hacer”, “escoge...”, aspectos básicos, pero determinantes.

Las tendencias del mundo actual dirigen las iniciativas y actividades futuras del personal. La política de algunas compañías para “sacarle jugo a los empleados” ha pasado a la historia. Su reto no sólo es que funcionen y desarrollen una buena labor; sino que parte de su objetivo se concentra en retenerlos, para que el promedio de rotación disminuya.

Evaluar factores críticos

Conviene evaluar algunos factores críticos que ayudan a lograr el cometido de quienes colaboren en los proyectos de los directores. La satisfacción de necesidades básicas es importante pero no única.

Complementariamente se requiere:

- Voltrear a nuestro alrededor y cuestionar el grado de conocimiento que tenemos de las personas.
- Involucrarlas permanente y constantemente en el proceso de conformación de la planeación estratégica del negocio. De ella se desprende de manera natural el fomento de la pertenencia a los valores y filosofía institucionales.
- Identificar el ambiente que se respira y tomar decisiones prudentes y oportunas.

Estos son algunos de los aspectos primordiales para facilitar y promover un desempeño acorde a nuestras expectativas. Si afirmamos que el factor humano es lo más importante, las acciones que emprendamos deben ser congruentes con este principio.

Capacitación para Clase Mundial



ET&C (education, training & Consulting)
Tel (722) 217-4923 Fax (722) 280-2620
contacto@etc.org.mx www.etc.org.mx

Necesidades básicas

El pico de iceberg salta a la vista. Es impensable la posibilidad de obtener resultados “de diez pesos” cuando tenemos personal que recibe “tres”. Un sueldo justo no lo es todo, pero si es un buen punto de partida. La apertura que tengamos para incorporar esquemas de compensación -con beneficios adicionales al salario- representarán una buena motivación que se reflejará en un mejor provecho.

Se deben establecer políticas que fomenten que los sueldos sean proporcionales a los rendimientos. No faltará alguna organización que tenga un tabulador en el que no haga distinciones entre los mediocres y los sobresalientes.

Maslow tal vez consideraría hoy en día, en la construcción de su pirámide, la opción de incluir un nivel llamado “reto”. Actualmente, no sólo se anhelan trabajos interesantes, sino que impliquen desafíos. Con esto se logra el incremento de los estándares de productividad, el cual se enriquece cuando los individuos se rodean de otros que tienen los mismos objetivos y comparten igual actitud y ética laboral.

Otro elemento de motivación es ofrecerles el reconocimiento oportuno y particular. Esto les ayuda a que generen un gusto en lo que hacen y manifiesten activamente su compromiso con la empresa.

Por ello, además de comprender lo que requieren, se debe crear el contexto que les anime a desarrollarse al 110 por ciento. La gente busca un ambiente congruente con una labor desafiante que ofrezca satisfacción constante en su diario andar, lejos de actividades rutinarias.

Conocimiento de la gente

Debemos considerar que el acercamiento y conocimiento de nuestros empleados darán como fruto una mejor asignación y distribución de funciones más acordes a sus propias capacidades.

Antes de colocar a alguien en un cargo específico, vale la pena analizar su perfil y la manera en que toma decisiones. Hay que tener plenamente identificado qué se necesita para lograr mejores resultados.

Además, asignar las tareas correctas y definir cómo se quiere procesar la información nos podrá orientar si es preferible que se lleve a cabo de forma racional, por juicios o pura percepción.

Esto se enriquece cuando continua y objetivamente se hace una evaluación de los conocimientos, habilidades y actitudes que tiene un individuo. La validación del desempeño va relacionado con lo que un puesto requiere con base en estos tres factores.

Capacitación para Clase Mundial



ET&C (education, training & Consulting)
Tel (722) 217-4923 Fax (722) 280-2620
contacto@etc.org.mx www.etc.org.mx

En resumen, aseguremos que las personas adecuadas se encuentren en la posición apropiada. A mayor conocimiento de ellas, se obtendrá el aprovechamiento máximo de su talento, capacidad y experiencia.

Planeación estratégica logística

Se debe comprender la importancia que tiene la planeación a largo plazo para que la ejecución de las tareas rinda frutos congruentes con la estrategia en el corto y mediano plazo. Una buena administración de información, monitoreada y apoyada con retroalimentación constante, promueve una cultura más allá de cualquier certificación. Pocas son las compañías que llevan un proceso continuo y actualizado en este terreno. Si bien es un riesgo actuar con improvisación, también lo es cuando la gente no se compromete con un proyecto real y tangible.

Cuando no entiende ni participa en la construcción del presente y futuro de una corporación, corre el riesgo de actuar tan ajena en su día a día que muy posiblemente den resultados contrarios o no acordes a los objetivos y estrategias del negocio. Esto se llama el acto "involuntario" de marginar a parte de la tripulación, haciéndola sentir que se quedó en tierra, cuando la exigencia es que todos remen parejo.

Llevar a cabo este proceso de alta dirección es importante y el mejor de los principios para aclarar las metas, enfocar el esfuerzo y optimizar recursos. Vincular los pensamientos y emociones del factor humano con las metas empresariales eleva sustancialmente la posibilidad de incorporarlo en cuerpo y alma hacia un fin común.

En ocasiones se atraviesa por circunstancias particulares (búsqueda de supervivencia, alta competencia, esquemas de reingeniería o la llegada de un nuevo sistema, por mencionar algunas) que orillan a afrontar los retos inherentes de manera agresiva, frontal y con urgencia.

El individuo debe sentirse parte del todo, que comprenda las acciones y consecuencias de un hacer y un no hacer. Ayudarle a visualizar y asimilar un futuro que únicamente podría concretarse atendiendo los problemas y amenazas actuales, facilita la empatía de éste hacia la institución; además eleva el nivel de desempeño a favor de una causa que hace suya.

Por ello, los directivos deben percibir y orientar sus sentimientos hacia el horizonte que tienen contemplado. No es lo mismo trabajar por trabajar, que comprender que la función que alguien ejerce es esencial para los fines corporativos y del bien de todos.

Valores

La cultura y filosofía de la empresa marcan la pauta de las relaciones y fijan los parámetros de la toma de decisiones a su interior y exterior. Por supuesto, no es lo mismo definir que vivir estos valores, los cuales no se deben inculcar por procedimiento, sino por convicción y testimonio de quienes dirigen.

Capacitación para Clase Mundial



ET&C (education, training & Consulting)
Tel (722) 217-4923 Fax (722) 280-2620
contacto@etc.org.mx www.etc.org.mx

Es fundamental enfocar los esfuerzos hacia el conocimiento de los pensamientos y creencias de la compañía para que contribuyan a incrementar el sentido de pertenencia.

Los logros de la gente que se pone la camiseta son notablemente mejores que aquéllos que no la hacen, y se cumplen todavía más cuando hay congruencia entre sus propios valores y los estructurales.

Clima organizacional

Existen muchas razones por las que no marcha bien una organización. Sería imposible enumerar lo que puede hallarse tras una cortina de humo, que puede ir desde la resistencia natural al cambio hasta rebeldía en contra del estilo, forma e inclusive el mal ejercicio del liderazgo, si es que lo hay.

Cuando hay señales que lo indican, conviene contemplar la posibilidad de realizar un diagnóstico del clima que impera. La experiencia muestra que la vida cotidiana de una cultura de excelencia operacional, también denominada de clase mundial, facilita la integración del recurso humano hacia metas comunes.

Es responsabilidad de la alta dirección evitar a toda costa que los niveles que le reportan, directa o indirectamente, pierdan entusiasmo en aquellas iniciativas que bien podrían marcar la diferencia entre un agotado superviviente y un ganador en el campo de los negocios.

Vale la pena considerar esto para que el grupo sea consciente de las causas que propician situaciones críticas en sus relaciones interpersonales, con lo que se espera facilitar la empatía y que comprenda los pensamientos y actitudes de sus colegas.

Otro elemento para un buen desempeño radica en el orden. El esquema de competitividad mundial mencionado, depende en gran medida de la disciplina en el desarrollo de procesos claramente definidos y monitoreados.

Escuchar

La obtención de mejores resultados por parte del personal, implica tener la actitud y apertura para escuchar. Lamentablemente, todavía es una gran tarea para muchos gerentes y directores. Se habla de política de puertas abiertas; sin embargo, corremos el riesgo de proveer sólo un foro de catarsis y no tomar en cuenta efectivamente lo que se nos sugiere.

No es sólo invitar a que nos cuenten lo que sucede, sino a estar verdaderamente dispuestos a escuchar las malas noticias. De esta forma aprovechamos al máximo la capacidad de los empleados, capitalizando nuevas oportunidades que irán enriqueciendo el objetivo particular y grupal.

Con esto se sentirán escuchados, tomados en cuenta y sabedores que han aportado su grano de arena para el bienestar común. En contraparte, pedir o recibir retroalimentación no significa tener que hacer lo que nos dicen; pero es peor no tomar en cuenta oportunamente lo que nos quieren decir.

Capacitación para Clase Mundial



ET&C (**e**ducation, **t**raining & **C**onsulting)

Tel (722) 217-4923 Fax (722) 280-2620

contacto@etc.org.mx www.etc.org.mx

Satisfacer las necesidades básicas de los trabajadores, involucrarlos en la visualización del futuro y los valores institucionales, propiciando un ambiente adecuado, son los factores más importantes que debemos considerar si deseamos lograr lo mejor de quienes nos ayudan a alcanzar las metas en nuestra área de influencia.

“Sea nuestra aventura tan fructífera, como comprometidos nuestros compañeros de viaje”.

L.C.I. Ariel Valero C.
Socio Director

(Revista Canacar Comunica, Septiembre, 2006).

Capacitación para Clase Mundial