

BBVA Laboral

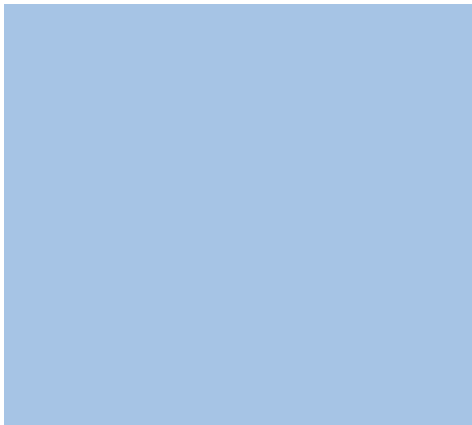
Publicación Especializada de Recursos Humanos

Edición No. 8, Abril 2006



**"Los Incentivos:
Flexibilizan Costos y
Mejoran la Productividad"**

adelante.



BBVA Laboral
 Publicación Especializada de Recursos Humanos

El contenido de este boletín es publicado bajo los derechos de autor de Laborum.com.



Motivar es Mejor que Despedir Personal

Estudios muestran que sólo 22% de las compañías que realizaron reestructuración de personal llegaron a la meta de mejorar la productividad.

¿Cuántas veces ha ocurrido que empresas con equipos consolidados de trabajadores, de repente empiezan a fallar y se desmoronan, sobre todo cuando se les cambia el jefe y tienen que acomodarse a un nuevo estilo de dirección?

En otras ocasiones, se empiezan a sentir las fallas en los trabajadores debido a las reestructuraciones de personal y despidos, dado que las personas que quedan en la empresa se desmoralizan y bajan su rendimiento y con ello decae la productividad.

Según expertos en el tema, uno de los grandes problemas de las actuales gerencias es que concentran todo su tiempo en diseñar estrategias, formular proyectos, realizar grandes inversiones y buscar nuevos negocios, entre otras acciones fundamentales, pero en esta loca carrera descuidan al recurso humano.

Asimismo, son muchas las gerencias que ven en la reducción de personal "la panacea" para solucionar sus problemas financieros, pero se

encuentran con la sorpresa que pasado un tiempo, este mecanismo no surte el efecto deseado.

La razón de este comportamiento radica en el manejo del recurso humano, como lo explica Enrique Morales Nieto, en su libro "Practicum Empresarial", ya que por buenas que sean las estrategias si no cuentan con la suficiente dedicación y entendimiento de los trabajadores, necesariamente su actitud lleva a que disminuyan los resultados de la organización.

Recurso Humano, la Clave

Especialistas en el tema del recurso humano recomiendan que antes de realizar despidos, se haga un análisis de la forma como se maneja el personal, para así determinar si realmente con dicha medida se pueden alcanzar resultados de fondo o si por el contrario es mejor motivar este recurso para hacer que se "pegue al carruaje del cambio" y con ello lograr mayores aportes en conocimiento y más resultados.



En concepto de Julieta de Castro, directora de Consultoría en Recursos Humanos de la Price Waterhouse Coopers, para que los empleados de una empresa continúen su ritmo de trabajo y aporten al negocio, se necesita ante todo una buena "administración del cambio", la cual se debe centrar en que la gente entienda las bondades de las transformaciones y se involucre en alcanzar las metas comunes.

¿Pero, cómo lograrlo? En opinión de la ejecutiva, lo primordial es la motivación, la cual se puede realizar de múltiples formas que van desde dar incentivos monetarios, asignar más tareas de responsabilidad, hasta algo tan simple como recibir un trato amable del jefe y reconocimientos morales.

"En la mayoría de las ocasiones, la falla del personal se centra en una inadecuada actitud del jefe, ya que éste se olvida que debe ser un líder y además un dinamizador del trabajo en equipo", explicó.

Variedad de Estímulos

Por ejemplo, para Julieta de Castro si de estimular se trata, una buena táctica que puede aplicar el jefe es encontrar qué cosas motivan al empleado, ya que esto varía dependiendo del ciclo de vida en que se encuentre.

En el caso de un profesional joven, algo que llama su atención para continuar con mayores ganas, es otorgarle viajes de reconocimiento, cursos de capacitación o dejarlo liderar un proyecto específico, esto lo hace sentir que es parte importante de la empresa.

Asimismo, cuando se trata de una persona mayor, con años de experiencia, una fuente de motivación puede estar en darle la posibilidad de que haga aportes extras a su fondo de pensiones, darle una recompensa de un viaje en familia, apoyar la educación de su hijo o participar en un evento donde pueda intercambiar ideas sobre su carrera.

Pero si bien algunas de estas recompensas tienen implicaciones económicas que no todas las empresas, en el momento, pueden realizar; también hay otras, que no cuestan nada y pueden llevar a un trabajador a buscar ser mejor en la empresa.

Una de estas alternativas es el reconocimiento moral, como es fijarse en aquellas cosas buenas que hace la gente y mencionarlas en público o en una cartelera, para que sirvan de ejemplo de lo que se necesita de la gente.

Los Estudios lo Confirman

Estudios sobre el tema del manejo del recurso humano como el desarrollado por Price Waterhouse Coopers en diciembre de 1999, en compañías de Sudamérica, denominado "Las mejores prácticas de gestión humana", muestran que es tan importante la motivación, que este punto supera en interés entre los empleados encuestados, a otros tan obvios como una buena retribución salarial.

Se destaca de esta investigación que, dentro de los atractivos del trabajador para continuar en una empresa, está el que tenga una buena imagen y un adecuado estilo gerencial con (75%). Este tema superó ampliamente al de la remuneración salarial, que sólo fue lo más relevante para 28% de los trabajadores.

De esta forma, para de Castro queda claro que, cuando se trata de hacer cambios, lo mejor es pensar primero en el recurso humano, ya que son muchos los gerentes que creen que lo más oportuno ante cualquier dificultad es despedir.

Otra investigación que confirma lo anterior, es la realizada por el Instituto de Estudios de Empleo, firma estadounidense, la cual realizó encuestas a mil compañías americanas en un análisis denominado: "La moral de los empleados durante la reducción de personal", el cual mostró con sorpresa que sólo 22% de las compañías que realizaron reestructuración de personal lograron sus metas de mejorar la productividad.

Una razón que atribuyen los analistas a esta baja efectividad es que, con los cambios, decae la moral de las personas y empieza el síndrome del "sobreviviente".

De esta manera, quienes se quedan en la compañía se vuelven introvertidos y pierden creatividad y son más temerosos del riesgo, al tiempo que aumenta la desconfianza en la gerencia.

Es entonces, cuando la desmotivación del personal se traduce para las compañías en su "talón de Aquiles", donde una solución se transforma en un problema por no saber transmitir y hacer entender a los empleados que son esenciales para sacar adelante la empresa.

Balanced Scorecard

Esta nueva técnica está produciendo mucha controversia y sinsabores en las empresas latinoamericanas. Se define, en términos simples, como una herramienta que permite la traducción de la visión de futuro de la organización en objetivos estratégicos correlacionados entre sí.

Sus creadores son dos profesores del Harvard Business School en Estados Unidos: Robert Kaplan y David Norton, padres del concepto del Balanced Scorecard (BSC), o también conocido como Paneles de Indicadores Balanceados, cuya importancia está ligada a la gestión estratégica integrada y efectiva. Por lo menos así lo dicen ellos en sus escritos.

En síntesis, el concepto del BSC debe ser entendido como un sistema de control que mide el performance o rendimiento de cada persona en la organización. Busca determinar los logros mensurables y concretos de cada uno, lo que indudablemente es crítico en una organización que no tenga entrenado adecuadamente a su cuadro de personal.

Es muy fácil aplicar esta técnica en culturas organizaciones anglosajonas, pero puede resultar dañino en nuestras organizaciones con estructuras aún muy frágiles y donde conceptos como “rentas variables”, “medición de resultados o performance individual”, suenan como algo amenazante para nuestra cultura dependiente.

Al igual que muchas de las nuevas tecnologías administrativas que ya se conocen, el BSC no es la panacea que soluciona todo. Para su aplicación y razonable administración y real apoyo a la gestión, requiere, como requisito indispensable, el que exista un previo desarrollo de otras acciones en la organización.

La empresa debe contar con un buen sistema de comunicación. Verdaderos equipos y no grupos de trabajo, una coordinación de acciones, liderazgo real y no simple gestión empresarial, entre otros factores. De no ser así, el BSC puede ser funesto para una organización y producir efectos negativos entre los funcionarios.

En la implementación de un sistema de BSC es necesario tener en consideración, por lo menos, los siguientes aspectos:

- Hacer partícipes a las personas apropiadas, no siendo válido involucrar a todo el personal desde un inicio.
- Asegurar el patrocinio del nivel superior al proyecto.
- Lograr involucrar a las personas a través de un buen plan de comunicación.
- Verificar que sea liderado por la persona correcta.
- Explicar claramente a los funcionarios el concepto, para que no sea entendido erróneamente, como un conjunto de indicadores de rutina, y no relacionados con los objetivos estratégicos.
- Evitar el exceso de ponderaciones en el desarrollo del modelo, haciéndolo difícil de interpretar y corriendo el riesgo de que se considere un modelo matemático perfecto.
- Vincular el performance y las remuneraciones, variables que considera el BSC, sin tomar los debidos cuidados para que no se creen desvíos de contenido y que los fines justifiquen los medios.

El Balanced Scorecard es una herramienta de gestión de desempeño en las organizaciones y tiene éxito cuando se consigue utilizarlo para crear valor en las organizaciones.

Lamentablemente, en nuestros países latinoamericanos esta técnica está siendo aplicada en algunas empresas, sin el debido cuidado a los factores ya señalados, produciendo serios problemas entre sus integrantes, que van desde el rechazo hasta el sabotaje inconsciente a este tipo de iniciativas, las que mal aplicadas pueden hacer del Balance Scorecard una moda más, de esas que pasan rápidamente.

Cuidado: una mala aplicación del BSC puede transformar a los colaboradores de su empresa, de hijos de la prosperidad, en huérfanos de la inseguridad.

Internet y las Bolsas de Trabajo



Hace cinco años, cuando Microsoft comenzó a captar personal a través de su página web, alrededor del 5% de los 8,000 currículums mensuales que recibía le llegaban por Internet. Hoy en día, Microsoft recibe 10,000 currículum vitae mensuales y más del 80% de ellos son almacenados y administrados mediante su página web. Y ya no están solos; la administración electrónica de currículum vitae mediante bolsas de trabajo, ha sido una de las modalidades de Internet que más éxito ha tenido en las corporaciones alrededor del mundo; al extremo de que ahora más del 70% de las empresas ubicadas en el Fortune 500, utilizan medios electrónicos en el proceso de captación de personal.

Los medios electrónicos minimizan considerablemente los costos de contratación y hacen este proceso más eficiente. Se calcula que pueden ser hasta 5 veces más económicos que la publicidad en prensa e incluso permiten un mayor grado de especificación sobre el puesto y perfil (no se cobra por número de palabras). Además, la difusión es más directa: las personas que ven el aviso están buscando un trabajo nuevo o una mejora del mismo. Por otro lado, la captación y la administración de currículum vitae de la base de datos de la empresa pueden ser manejados por un solo operario, formando así un departamento de Recursos Humanos más eficiente.

La idea central de implementar este sistema es que, en vez de tener archivados cientos de currículum vitae en un cajón, las compañías pueden filtrar la inmensa base de datos de currículums de acuerdo a carreras, experiencia profesional o conocimientos específicos con palabras clave, como por ejemplo, "HTML", "SAP"

o "Capital Markets". Las contrataciones son además más rápidas - se puede conseguir al candidato ideal el mismo día en que se publica - y el proceso es más fácil para los candidatos; basta con un click y su curriculum ya está en las empresas ofertantes, no tienen que perder todo un día en cada empresa a la que quieren postular.

Esta simplicidad tiene como consecuencia inmediata la incorporación al proceso de selección, de candidatos que no están desempleados y que en su trabajo tienen acceso a la red. Como dice Jeffrey Joerres, CEO de Manpower: "Todos nos volvemos buscadores pasivos de trabajos ¿Quién no quiere acceso a una mejor oportunidad laboral?"

La bolsa de trabajos más grande del mundo es Monster.com, con casi medio millón de oportunidades sólo en USA; sin embargo, esta página no se ha enfocado en nuestro continente. En el Perú tenemos acceso a laborum.com, la más grande de latinoamérica y entre las 10 primeras del mundo, con casi la mitad de currículum vitae registrados en la región, asesoramiento en outplacement e información integral sobre Recursos Humanos. Está también EC-Jobs, del portal elcomercioperu.com, con acceso a las ofertas publicadas en el diario El Comercio; trabajando.com, de la página chilena área.com, entre otras. Según Charlen Li de Forrester Research, éstas puntocom seguirán creciendo hasta llegar a 10 veces su tamaño actual en los próximos cinco años; aunque el mercado se repartirá entre las pocas que alcancen el liderazgo y logren cambiar integralmente la forma en que se administran los departamentos de Recursos Humanos.

A pesar de este crecimiento, según aseguran los expertos en Recursos Humanos, la entrevista y la interactividad personal no desaparecerán en el proceso de selección; simplemente serán restringidas a los candidatos ideales. David Pritchard, director de Recursos Humanos de Microsoft, comenta: "Nosotros usamos Internet sólo para identificar a los candidatos idóneos en el mercado, de una manera rápida y a bajo costo. Buscamos el perfil adecuado para el puesto y guardamos el resto de currículum vitae en nuestra base de datos. Después de este proceso, se inicia uno orientado a la persona como unidad emocional. Eso no podrá ser reemplazado nunca por la tecnología".

"Los Incentivos: Flexibilizan Costos y Mejoran la Productividad"

El nuevo esquema de compensación propone introducir la remuneración variable a todos los niveles organizacionales, priorizando el desempeño del grupo de trabajo por sobre el desempeño individual, y creando una alianza entre empleados y organización.

En circunstancias normales la remuneración fija tiene una sola dirección y es ascendente, basada ya sea en criterios de mercado, ajustes por inflación o mérito. Es decir, una vez que se ha establecido, se convierte en un costo fijo para la organización. En esta situación, la única forma de disminuir el costo de remuneraciones es disminuir el personal y/o las remuneraciones. Ambas medidas son de un impacto altamente negativo en el clima, en la relación y sentimientos de los empleados con la organización.

Estas dramáticas decisiones las enfrentamos generalmente debido a un desempeño organizacional bajo o circunstancias económicas de naturaleza local o global, como las que enfrentamos en la actualidad.

Los nuevos conceptos de remuneración variable son una forma directa de remunerar, no ligada al sueldo base y que varía según el desempeño o resultados organizacionales. Incluye sistemas de:

- Plan de ganancias compartidas
- Remuneraciones variables grupales
- Plan de utilidades compartidas
- Recompensas a suma alzada
- Pago variable individual
- Recompensas no monetarias

No se convierte en un costo permanente para la organización ni una anualidad a renta vitalicia para el empleado. Está basada en la "habilidad de la organización para remunerar" y permite "reutilizar" los montos pagados en un período.

Es una herramienta que provee una gran oportunidad a las empresas:

- Las capacita para reducir el desempleo y la inflación en períodos recesivos.
- Estabiliza sus ganancias y disminuye las presiones

por incrementar los resultados financieros en períodos de corto plazo, focalizando e invirtiendo en el largo plazo.

Junto a los argumentos entregados, existen además numerosos estudios realizados por autores americanos que indican que los planes de incentivos o de remuneración variable de este tipo arrojan resultados positivos a las empresas que los aplican.

¿Por qué tan pocos planes incluyen estos elementos?

La razón fundamental es que los sistemas tradicionales han generado una mentalidad de derechos adquiridos. Ejemplos de ello son los aumentos constantes en la remuneración base ya sean por IPC, mérito o mercado, a menos que una organización se encuentre en reales problemas financieros. Que además en nuestro país, cuando son una práctica repetitiva, se convierten en un derecho exigible legalmente.

Otra razón también válida, es la dificultad de diseñar y administrar el sistema. A pesar de ambas razones, el esfuerzo vale la pena y la situación actual de nuestra



economía puede darnos la oportunidad de implantar estos sistemas. Hoy la sobrevivencia de las empresas está determinada por su capacidad de adaptarse y competir, esto se logra con todas y cada una de las personas que integran la organización.

Mejoras en la Productividad

Los planes de incentivos por rendimiento o productividad proporcionan un instrumento para mejorar el desempeño organizacional a través de las personas. Estos planes utilizan el incentivo o recompensa como una parte del proceso de mejoramiento total, que incluye también:

- La comunicación
- La participación
- El establecimiento y medición de resultados

Es importante recordar que los planes de incentivos para una parte de la estrategia global, son sólo un instrumento. Sin embargo, su implantación no sólo involucra el incentivo del premio, sino también mejora:

- Las comunicaciones
- La participación del personal
- La planificación
- El seguimiento y retroalimentación

Esto último, muchas veces, más valorado que el premio monetario.

Hace poco visité a uno de nuestros clientes, quien ha implantado un sistema de gestión de “grupos de alto desempeño”. Además de conversar muchas horas con el Gerente de Recursos Humanos y explicarme los grandes logros en cuanto a productividad y otros, que los hace ser un modelo en su grupo de empresas, me sugirió conversar con los trabajadores. Lo mejor de esta conversación fue el entusiasmo y orgullo que les produce trabajar en este esquema y comprobar que para ellos el mayor incentivo no es el bono por incrementos en la productividad sino la confianza que han recibido de la empresa.

Estos sistemas pueden autofinanciarse y aún producir utilidades interesantes. Funcionan en prácticamente cualquier organización con procesos operativos (industrias y servicios) donde en general existe interdependencia entre los empleados. Los incentivos por productividad fortalecen el papel de los empleados como activos en vez de costos.

Los tipos de incentivos utilizados en estos casos son:

- **Incentivos Grupales:** Para el personal del área operativa/productiva, los grupos deben estar constituidos por personas que trabajan en equipo y que comparten objetivos. El incentivo está determinado por el cumplimiento de una meta determinada de productividad o relacionada con factores que afecten a ésta.

- **Ganancias Compartidas (Gainsharing):** Se comparte el beneficio que genera el aumento de productividad, disminución de costos o mejoras en calidad (disminución de mermas):

Por ejemplo:

- \$ X por cada unidad producida sobre la meta.

Debe ser simple, no considerar muchos factores para su determinación. Por ejemplo, una empresa estableció un incentivo de este tipo que además del valor pagado por incrementos en productividad contempló 3 factores:

- Productividad (número de unidades producidas por hora /hombre)
- Calidad (reclamos)
- Desperdicio (número de unidades de merma)

Todos estos factores aumentan o disminuyen el incentivo ganado. Los incentivos son parejos para cada equipo de trabajo y sólo se ponderan individualmente por la asistencia de cada trabajador durante el mes en curso.

Este parece ser uno de los métodos más apropiados para mejorar productividad y además se autofinancia. Sin embargo, requiere algún nivel de estandarización en los procesos y procedimientos.

- **Utilidades Compartidas (Winsharing):** Similar al anterior pero permite compartir las utilidades. El anterior se centra en productividad y calidad y no directamente en utilidad. Este sistema permite ampliar los objetivos propuestos incorporando en el concepto de valor del cliente y utilidad. En este caso lo relevante es convertir las ganancias que se logran, con metas de calidad, atención al cliente y productividad, en resultados de última línea (utilidad).

El grupo necesita tener lo que se llama “línea de visión”, es decir que los empleados puedan apreciar que sus esfuerzos surten los resultados esperados.

El Líder Motivador Logra Lealtad en la Crisis

Es una excusa casi universal el que muchos empresarios y ejecutivos se quejen de que no tienen tiempo ni pensamientos para el futuro. La globalización y la apertura de los mercados a las nuevas competencias es una luz roja para hacer un alto en el día a día y hacer una clara y honesta reflexión: ¿Cuánto de nuestro presupuesto y tiempo dedicamos en preparar, informar, capacitar y motivar a nuestra gente? ¿Lo hacemos en forma esporádica o en forma continua? ¿La capacitación, la consideramos un gasto o una inversión?.

Muchas veces pasamos por alto el futuro, porque no podemos superar los obstáculos del presente. La negligencia del futuro es un síntoma, la verdadera enfermedad se presenta por la poca capacitación y motivación que le damos a nuestro personal, que le permita elevar su autoestima y lealtad para con la empresa.

Qué hacer para lograr un cambio de actitud, primero de uno mismo como líder y luego emprender la difícil tarea de mantener la moral, la autoestima y la motivación del personal. Si las condiciones económicas del país no permiten incrementar los sueldos y salarios de la gente, la primera respuesta sería reducir personal, para mejorar el sueldo de los que se quedan. Pero esa no es la solución, porque los que se quedan trabajan por temor a que les pase lo mismo.

Queremos resultados, cumplimiento de metas y objetivos al corto plazo; nos pasamos evaluando, calificando y comparando a nuestro personal, con los estándares del mercado; queremos gente que nos produzca hoy y de inmediato, queremos las cosas rápidas. No tenemos tiempo para que nos vengan a hablar de capacitación, motivación, lealtad de los empleados. La respuesta muchas veces es “no hay presupuesto ni tiempo para esas cosas”. A las justas, si podemos atenderlos en 20 minutos para que nos presenten un Plan de Capacitación, eso ya es mucho.

La Lealtad Humana No Tiene Precio

Podemos invertir todo el dinero de nuestras utilidades en la bolsa o invertirlo en nuevos negocios, en nueva tecnología, en mejor mobiliario o hacer cambios y renovación de activos y máquinas; pero no veremos

beneficios de una productividad mejorada hasta que los líderes y sus empresas redes cubran el valor de la lealtad humana. Por supuesto que esto no se logra de la noche a la mañana con una simple palmada o un hola, qué tal.

La motivación muchas veces es interpretada por un aumento de sueldo o un regalo material. La diferencia está en entender que gran parte de la lealtad está basada en los principios, valores y el desarrollo de nuevas relaciones laborales; y la implementación de programas adecuados de capacitación que les permitan a los empleados, como seres humanos, desarrollar mejores habilidades y un mayor nivel de autoestima y educación laboral. La capacitación, además de refrescar, oxigena los conocimientos ya adquiridos; permite ampliar a los empleados sus capacidades con el conocimiento de las nuevas herramientas del management, marketing personal, la cadena del servicio al cliente, liderazgo, trabajo en equipo, reuniones efectivas, negociación, manejo de conflictos, empowerment y otras nuevas disciplinas.

No estamos hablando de programas enlatados que ofrecen algunas empresas, sino de programas adecuados a las medidas y necesidades de cada empresa, con diagnósticos previos y relevamiento de información que permitan saber cuál es la realidad de la empresa y de sus requerimientos reales. Estamos hablando de la mina de oro que significa el capital intelectual de sus empleados, que aún no ha sido explorada ni explotada al máximo.

El Mundo Cambia Velozmente

Tan rápido que, cuando creemos que hemos aprendido algo, muchas veces ya se ha alterado de alguna manera. Por ello la capacitación debe ser continua, queremos información concisa, que nos estimule a alcanzar un nuevo nivel hasta que aparezca la última idea. Al mismo tiempo queremos la satisfacción de nuestros clientes externos, sin pensar en los clientes que tenemos dentro de la empresa. Nos pasamos apagando amagos de incendio todos los días, muchos nos convertimos en bomberos; debemos evitar que la enfermedad termine con nuestra empresa, o que lo que parecía ser un amago, termine en un voraz incendio y acabe con todo.

Las Organizaciones Necesitan Gente Motivada

La delegación de facultades en los empleados, el mejoramiento continuo, la administración participativa, los equipos de trabajo autodirigidos y la información del capital intelectual corporativo a disposición de todo el personal de la empresa.

Continuemos con medidas sencillas e inmediatas para establecer una diferencia, seguros de que avanzaremos si tomamos la iniciativa de actuar; hoy los empleados buscan algo más que el sueldo, además de la capacitación; esperan que los traten como seres humanos, mejorando la calidad de las relaciones individuales que cada ejecutivo de nuestra empresa tiene con sus trabajadores.

Para ello empezamos mejorando el ambiente laboral, conectándonos con los empleados, para que se sientan con la libertad de hablar y que sus opiniones verdaderamente tengan valor para la empresa, y que sepan que recibirán oportunamente la información que compete a su área. La conexión genera compromiso, se logra que aporten nuevas y mejores ideas, energía y tiempo extra, lográndose una comprensión mutua entre el líder y sus colaboradores.

El nivel de servicio más alto que se puede alcanzar, proviene del corazón. Por lo tanto, la empresa y los líderes que lleguen al corazón de sus empleados podrán prestar un servicio excepcional a los clientes externos y además se conseguirá un mayor grado de motivación y lealtad. Si les demostramos a los empleados que no nos interesan, ellos nos harán lo mismo. Demostrémosles que sí nos interesan y ellos actuarán con reciprocidad.

Cuando los Empleados Sienten esa Buena Impresión

Con toda seguridad producen más de lo que le podemos pagar, no debemos tener el temor de expresarles nuestro agradecimiento por su trabajo, un reconocimiento público ante el personal, una pizarra con el nombre y mención honrosa del empleado del mes. "Walt Disney sabía que no se puede tener a un supervisor gritándole a uno en la oficina de atrás y luego salir por la puerta dando la bienvenida a un visitante con una gran sonrisa, como si nada hubiera pasado".

Información Compartida y Visión Común

Expresa sus opiniones sinceras y directamente sobre el desempeño de su empleado, cerciórese de que todos

en la empresa tengan la información que necesitan para su trabajo, permita que los empleados tengan influencia en sus propias metas y desempeños, salga de su oficina, sea accesible. ¡Sí, pero tengo mucho trabajo! De acuerdo, hay muchos papeles encima de su escritorio, aprenda a diferenciar lo importante de lo urgente, los papeles pueden esperar un momento; quizás el empleado necesitaba una voz de aliento suya para hacer hoy su trabajo con mayor voluntad. Muchas veces hemos dicho la frase "disculpe, ahora estoy muy ocupado para atenderlo, hable con mi secretaria y que vea un espacio en mi agenda para la próxima semana", demasiado tarde. Su empleado por un buen tiempo estará desmotivado por su actitud. Escúchelo y muéstrese abierto a considerar las opiniones de los demás antes de evaluarlas. De nada vale decir que usted no puede darse el lujo de atender a su personal. Usted no puede permitirse ese lujo.

Nuestra Gente Quiere Sentirse Importante

No es un secreto, el éxito de algunos es que han sabido ver el letrero casi visible que lleva cada empleado en el cuello: "hágame sentir importante"; si usted logra hacer esto, tendrá grandes beneficios, no solamente en sus negocios, sino en su vida diaria. La mejor manera de motivar a las personas a que tengan un desempeño superior es convencerlas, con todo lo que hacemos y con nuestra actitud cotidiana, de que los estamos apoyando y escuchando real y sinceramente.

Queremos que el Equipo se Motive a sí Mismo

Después de la capacitación, tenemos que lograr que nuestros trabajadores, empleados y ejecutivos, sepan motivarse a sí mismos y a los demás, es importante que el líder se asegure, de que se aplique lo aprendido estableciendo metas al corto, mediano y largo plazo; establecer así mismo la sana competencia, formando equipos autodirigidos de trabajo, por áreas, para luego comparar el progreso por cada una de ellas y unir el esfuerzo de toda la empresa para la recta final que será alcanzar los objetivos, para satisfacer a nuestros clientes internos y nuestros clientes externos.

Por: Lic. Alvaro Otero Fernandez
Asesor y consultor en desarrollo del factor humano, liderazgo,
motivación y servicio al cliente.
E-Mail: alvaro-otero@terra.com.pe

Fuente: Revista Empresa Privada
Teléfono: (511) 222-0837
Fax: (511) 441-4696
Dirección: Av. Petit Thouars 4659 Miraflores, Lima – Perú
Email: eprivada@wayna.rcp.net.pe

adelante en noticias.



BBVA Crecer
AFP



El BBVA Invierte el 62% de su Actividad Formativa en Mejorar la Relación con el Cliente

BBVA presentó el Plan Global de Formación 2006 con el que pretende contribuir a la generación de valor de todas las unidades del Grupo. Con un presupuesto en torno a 36 millones de euros y más de 4 millones de horas dedicadas a la formación, el Plan de Formación BBVA da respuesta a las necesidades comunes de todas las áreas globales del Grupo, donde el cliente es el centro de atención, y al que dedica el 62% de esfuerzo en formación.

“La gestión de recursos humanos y la gestión de la formación en BBVA, van alineados con la estrategia del Grupo, donde es uno de los principales motores del cambio en los que BBVA marca diferencias por crecimiento y por innovación”, señaló el Director de Recursos y Medios de BBVA, Ángel Cano.

“Además de todo ello -señaló Cano-, en nuestro entorno, son las personas las que diferencian una empresa de éxito, por lo que trabajar en su desarrollo es fundamental. Por este motivo, las personas son las protagonistas de la transformación en BBVA.”

“Un Grupo como BBVA, con más de 35 millones de clientes, un conjunto muy diversificado de negocios y una base geográfica que favorece nuestro crecimiento, necesita contar con los mejores profesionales que contribuyan al cumplimiento de la estrategia. No sólo contar con talento y conocimiento, sino retenerlo y actualizarlo, algo que persigue nuestro Plan de Formación”, matizó Ángel Cano.

El Plan basa sus líneas básicas de actuación en cuatro pilares fundamentales:

1. El cliente como eje principal, foco de la actividad, donde se concentra el 62% de la actividad formativa.

2. La innovación como la clave en la consolidación del e-learning.

3. La globalidad, como la respuesta homogénea a las necesidades globales.

4. El estilo propio de dirección: más de 3,000 directivos y pre-directivos involucrados.

Canal e-learning: Conoce

Para BBVA, 2006 marca el inicio de una tendencia, en la que el canal e-learning, **Conoce**, se posiciona como el principal canal de formación a distancia, a través del cual se va a contar con más de 130,000 participaciones en los diferentes cursos ofertados por el Grupo y se impartirán más de 750,000 horas.

Escuela de Management: estilo propio de dirección

A la fecha, son más de 1,400 los directivos de todo el Grupo que han cursado programas corporativos de visión estratégica y de servicio al cliente. Este año, 300 directivos participarán en estos programas, mientras que otros 200 lo harán en programas focalizados en el desarrollo de habilidades de liderazgo. BBVA cuenta para su diseño e impartición con la colaboración de las más prestigiosas escuelas de negocios internacionales: IESE, CCL, TEC e IMD.

En total, más de 3,000 directivos y pre-directivos de todas las unidades del Grupo participarán en 2006 de una formación de carácter corporativo orientada a fortalecer las habilidades que configuran un estilo propio de dirección en BBVA.

adelante.

adelante es comunicar



Ponemos a su disposición diferentes vías de contacto para que pueda recibir información y asistencia personalizada.

Hola BBVA Crecer:

809-688-4040
1-809-200-0008

Desde el interior sin cargos

Web BBVA Crecer:

www.crecer.com.do
info@crecer.com.do

adelante.