

El riesgo y la felicidad, ¿son antítesis?

:: Por Pablo Bartol, profesor del IEEM ::

Sobre las motivaciones extrínsecas, intrínsecas y trascendentes; su existencia no solo en la vida empresarial sino también en la vida personal y en familia; y sobre sus riesgos.

Ricardo es un padre ejemplar de cuatro hijos que intenta salir adelante. Por la naturaleza de su historia me permito cambiar el nombre y alguna circunstancia. Hace ocho años, mientras estaba trabajando en la estación de servicio, le llegó una llamada comunicando que la policía se había llevado a su mujer de la casa y los niños habían quedado en casa de un vecino. Se la acusaba de coautoría de intento de homicidio y así fue procesada. La víctima era el jefe de Ricardo, y los autores materiales, unos vecinos. Su mujer había sido la autora intelectual, la instigadora y la que pagó para que le pegaran un susto que terminó en algo peor.

Fue entonces que Ricardo se enteró de los negocios de su mujer con su jefe y de lo engañado que estaba. A pesar de la sorpresa de algo tan impensable y del rechazo de Ricardo a toda la situación, desde un primer momento decidió acompañarla y llevarle los hijos todos los sábados a la cárcel para que estuvieran con ella. Sábado tras sábado durante seis años. Cuando se le preguntaba por qué lo hacía, contestaba que él nunca sería feliz si sus hijos no lo eran y que sus hijos no lo serían si no veían a su madre.

Las motivaciones para ir adelante

Esta historia —que tiene un final peor— puede ayudar a profundizar sobre las motivaciones en lo que hacemos. Tanto en nuestra vida familiar como en la laboral. En los cursos de Dirección de Personas del IEEM se aprende hasta la memorización la tríada de Juan Antonio Pérez López: motivaciones intrínsecas, extrínsecas y trascendentes.

Según ellas, se explica que las intrínsecas son más nobles que las extrínsecas, y que las trascendentes son las más perdurables. Luego,

la vida enseña que la mayoría se mueve principalmente por las extrínsecas, que las intrínsecas ni se pueden mencionar en una negociación salarial y que las trascendentes..., las trascendentes son muy difíciles de explicar. A no ser que hayas conocido a Ricardo... entonces las trascendentes se vuelven el motivo más evidente de cuánto necesitamos la felicidad de los demás para conseguir la propia.

Sin embargo, en muchas empresas podemos conocer gente que se esmera en hacer bien su trabajo por el deseo de autorrealización, por lograr un mayor desarrollo personal, por el gusto de la tarea bien realizada. Pero que tiempo después los sutiles incentivos han logrado que sus motivaciones intrínsecas hayan sido devoradas por las extrínsecas. Parecería que las motivaciones extrínsecas generaran adicción, y quien en sus años de empuje decía buscar la excelencia en sus

El riesgo y la felicidad, ¿son antítesis?

Por Pablo Bartol

Educando a Dory

Por Valeria Fratocchi

Repensando el valor estratégico de RR. HH.

Por Raúl Lagomarsino

tareas, acaba manejado por los aumentos, los reconocimientos públicos y por un pedestal cada vez más lejano de sus colaboradores.

La propia excelencia, la exaltación de lo propio, finalmente genera tedio y un vacío que nada lo llena. Solo lo ajeno puede motivar de forma perdurable y logrando de nosotros acciones que llenan de felicidad.

Nuestras historias pasadas "a lo Ricardo" pueden hacernos dudar de seguir tratando de ayudar a los que trabajan con nosotros y, en vez, concentrarnos en nuestros intereses. Estudiar los caminos posibles y elegir los que nos parecen que más nos recompensarán. Es el dilema entre "ir a lo nuestro" y "jugarnos por el otro". Entre el riesgo y las dudas sobre la felicidad.

Cuándo hacemos efectivo el retorno

Y la pregunta podría ser: pero al final, ¿vale la pena? ¿Conseguiré una recompensa a tanta preocupación por los otros? Y allí la respuesta no puede ser otra que, quizás sí, quizás no. Todo depende. Pero, ¿cuándo es el momento de evaluarlo? Si Ricardo tuviera que hacer un balance tal vez respondiera que le fue mal. Corrió el riesgo de pensar en los otros y hasta ahora no ha sido correspondido. Luego de esperar seis años a su mujer, y teniendo todo preparado en una Navidad para recibirla en familia a su salida de la cárcel, se enteró de que no volvería, que se había ido por ahí. Era una cabeza muy dañada, muy compleja, no estaba preparada para corresponder a todo lo que había recibido.

Pero, entonces, ¿la motivación trascendente no paga? Todo depende de cuándo queramos hacer efectivo el retorno de la inversión. Hasta el momento no pagó. No quiere decir que no lo vaya a hacer. Por ahora sigue siendo una historia de lucha, no de éxito.

La motivación trascendente no paga? Todo depende de cuándo queramos hacer efectivo el retorno de la inversión.

Lo importante es pensar si mientras me dejo llevar por la motivación de hacer algo por los demás soy feliz o no. La recompensa es el camino, diría el maestro Tabárez. El resultado de tomar este riesgo siempre es incierto. Pero en realidad, también el camino de dejarme llevar por los incentivos que otros me ponen es un camino riesgoso. Nada me asegura que seré feliz haciendo lo que otros me premian. En esta opción parece que vamos seguros al ver el premio inmediato y en la motivación trascendente vamos más inseguros, pero sí sabemos a dónde vamos y de la otra forma no.

Publicado en El Observador, 5 de octubre de 2016.

¿Te gustaría potenciar tu perfil laboral?

Proyecta>T

Despliega Tu Potencial

PROYECTA T brinda soluciones efectivas en el desarrollo y transición de tu carrera laboral.

Por más información: www.advice.com.uy/proyectat

IEEM
ESCUELA DE NEGOCIOS
UNIVERSIDAD DE MONTEVIDEO

DESCUENTO
ESPECIAL
PARA
AAA

20%

Educando a Dory

:: Por Valeria Fratocchi, profesora del IEEM ::

La industria del cine nos deslumbra y emociona una vez más; pero en esta oportunidad, el aplauso más prolongado va por enseñarnos a enseñar en el mar de la diversidad.

La noticia se repite en cada país tras el estreno: en el primer fin de semana en cartel "Buscando a Dory" arrasa la taquilla y retroalimenta la tesis de los cinéfilos que sentencian que 2016 es el año de Disney.

Dory es una pez cirujano azul y negro que aprendimos a querer cuando acompañaba a Marlin mientras buscaba a Nemo. En aquella oportunidad, su falta de memoria de corto plazo era casi un toque de humor que equilibraba el estrés de la trama; pero ahora la dificultad de Dory está en el centro de la historia. La inclusión de la diversidad es en el fondo lo que esta película nos ayuda a visualizar, a comprender y a aceptar.

Solemos creer que lo diferente siempre viene por una carencia que separa a la persona del estándar esperado, sea la falta de memoria de corto plazo de Dory, un déficit atencional, la dislexia, etc.; pero desde los 80 un profesor de la Universidad de Harvard, Howard Gardner, planteó su teoría de las inteligencias múltiples y con ella el hecho de que somos diferentes y de que cada uno de nosotros tiene un área de talento que puede o no alinearse con el concepto tradicional de lo "normal" y deseable: inteligencia lingüística, inteligencia lógico-matemática, inteligencia espacial o visual, inteligencia musical, inteligencia corporal-kinestésica, inteligencia intrapersonal, inteligencia interpersonal, inteligencia naturalista. Incluso aquellos que tienen altas capacidades, que antes llamábamos "superdotados", son niños con necesidades educativas específicas, a medida de su potencial, que en el sistema "normal" se encontrarán incomprendidos y frustrados por no poder recorrer buenos procesos de aprendizaje.

Seguramente muchos niños que fueron al cine como tantas veces, encontraron además del entretenimiento el alivio de saberse en la misma inadecuación que esta peccecita que "no encaja" y con la que es tan fácil identificarse.

Pero lo mejor está reservado para los adultos, que reciben con esta película una enseñanza clara y sencilla sobre las claves para desarrollar a los niños que se separan de algún estándar y sufren por el

fracaso de ser mal evaluados sin poder desplegar su potencial.

1. Temple Grandin es ya por todos conocida, no solo por ser autista sino por haber revolucionado las técnicas de manejo animal en la industria frigorífica. En sus recomendaciones para la educación de personas autistas, plantea la criticidad del vínculo uno a uno y cómo hay una cantidad de horas semanales en las que el niño con capacidades diferentes debe contar con la completa exclusividad de la atención de un adulto referente. Los padres de Dory muestran este ejemplo de dedicación fuera del aula de la clase del maestro raya, con un espacio específico para enseñarle una y otra vez determinadas rutinas que ella va incorporando a su tiempo y gracias a la ternura que se moviliza en un vínculo de este tipo. Este apego tan particular —en el caso de los padres sostenido espontáneamente por el amor parental— en el caso de los educadores es uno de los elementos que hay que apuntalar y propiciar ya que la confianza de este tipo de vínculos es lo que habilita al intento, al error, al proceso de superación.

2. El funcionamiento colaborativo a nivel de un equipo en el que la diversidad es el punto de partida y en el que se construye a partir de la complementación de los distintos talentos. La beluga aporta información de contexto con su sonar, Destiny —la tiburón ballena— habla un idioma particular y conecta al equipo, el calamar es un maestro del camuflaje y resuelve la movilidad de Dory, pero, tan visibles como son sus capacidades, llegan incluso a irritarnos sus “imperfecciones” ya sea porque Destiny es corta de vista y se choca contra todo o por limitaciones emocionales menos visibles como sería la falta de competencias sociales del calamar. La auténtica aceptación de que con la inhabilidad viene una habilidad diferente queda además brillantemente ejemplificada por Dory, que llega a desesperarnos con su falta de memoria, pero que se destaca por su capacidad para resolver problemas con poca información y se atreve a tomar decisiones difíciles que paralizarían a otros. La verdadera inclusión de Dory no está anclada en la penita de verla perdida, sino que se la incluye en el equipo porque su falta de memoria de corto plazo es solo el lado oscuro de sus habilidades sociales y de su enorme creatividad resolutoria. Por eso, cuando las “papas queman”, los otros personajes reconocen su natural talento y buscan resolver la crisis preguntándose “¿qué haría Dory en esta situación?”.

3. Creer en el niño es tanto o más importante que creer en la estadística de los progresos esperables, y nuevamente recorro al testimonio de Temple Grandin que en sus conferencias siempre le dedica un reconocimiento especial a su mamá por esa convicción inquebrantable que alimentó la fortaleza para perseverar con esmerada paciencia a pesar de los magros logros diarios. Su madre logró enseñarle a hablar pese a los pronósticos y Temple habló a los 5 años. Siguió apoyándola siempre y la alentó a que fuera a la universidad donde el Dr. Carlock, que también creyó en ella, la mentoreó en el proceso de convertirse en una experta mundial, también enfrentando el escepticismo del mundo científico. Del mismo modo, los padres de Dory creen en ella con esa convicción que puede parecer hasta irracional pero que no hay que confundir con una negación de la inhabilidad de su adorada “escamitas” sino que hay que entender desde la imprescindible decisión de confiar en que perseverando e insistiendo ella va a lograr su aprendizaje, va a encontrar el camino de ostras en

Creer que cada persona tiene una historia de superación personal para vivir es lo que sostiene el arduo proceso.

el fondo del mar. Creer que cada persona tiene una historia de superación personal para vivir es lo que sostiene el arduo proceso, no solo como combustible para la alta exigencia sino porque encierra un mensaje de aprobación implícita de los pequeños logros y de asimilación constructiva de los seguros errores que se irán dando.

Publicado en El Observador, 13 de julio de 2016.



- EXECUTIVE SEARCH
- SELECCIÓN Y EVALUACIÓN
- CONSULTORÍA
- OUTSOURCING
- OUTPLACEMENT

Repensando el valor estratégico de RR. HH.

:: Por Raúl Lagomarsino, profesor del INALDE y del IEEM ::

En el área de RR. HH. no se tiene muy claro qué es la estrategia, pero sin duda hay conciencia de que RR. HH. es estratégico.

Cualquiera que haya asistido a programas de capacitación ejecutiva en RR. HH. habrá entendido a cabalidad que “el talento es la única ventaja competitiva sostenible”, y que las empresas deben entender el “valor estratégico de los RR. HH.”.

El problema radica en que el divorcio entre esos postulados y la realidad de las empresas es de tal magnitud que resulta casi esquizofrénico, dado que en la mayoría de las empresas el rol de RR. HH. es meramente administrativo.

A pesar de las múltiples definiciones que existen de estrategia, hay al menos tres componentes que todas tienen en común: 1) la estrategia es una base para la diferenciación (la estrategia es lo que nos hace únicos); 2) la estrategia se refiere a un número reducido de variables (no todo es estratégico); 3) la estrategia tiene que ver con el éxito del negocio.

Con esto en mente, si analizamos en la realidad la estrategia de la enorme mayoría de las empresas, no queda otra alternativa que reconocer que RR. HH. no es estratégico. En primer lugar, porque en pocas áreas las empresas se copian unas a otras tanto como en RR. HH.

El grado de uniformidad que hay entre las prácticas de RR. HH. entre las empresas es sumamente alto. Usan los mismos procesos de selección, evalúan con las mismas herramientas. Incluso en algo tan fundamental como la retribución, la mayoría de las empresas apunta a pagar “la media del mercado”, y cuando siente que hay algo que no funciona con los incentivos, en vez de pensar cómo debería pagar, lo primero que se pregunta es “¿cómo se está pagando en el mercado?”.

En segundo lugar, entendamos que decir “RR. HH. no es estratégico” no equivale a decir “RR. HH. es irrelevante”. Ya aclaramos que la estrategia refiere a unas pocas variables, y especialmente a las que son críticas para el negocio.

Cuando un cliente compra nuestro producto, o utiliza nuestro servicio, ¿lo hace por el particular talento que tiene nuestro equipo?,

¿o lo hace por el precio, la ubicación, la calidad, la marca, etc.?

En la enorme mayoría de las empresas, RR. HH. cumple un rol importante de posibilitador de la estrategia, pero no es estratégico en sí mismo: está al servicio de la estrategia.

Lo mismo sucede con el departamento de contabilidad, el área legal, tributaria, informática, etc. Todos estos departamentos son muy importantes, y si no hacen bien su trabajo le puede costar mucho dinero a la empresa, pero eso no significa que sean estratégicos.

Finalmente, como ya aclaramos, RR. HH. tiene un importante impacto en los resultados de la empresa, pero muy pocas veces se involucra directamente con el negocio. En la mayoría de los casos cumple el rol de un centro de costos, responsable de administrar un presupuesto, y ojalá reducirlo.

Por ejemplo, RR. HH. suele saber cuánto gastó en capacitación, pero no cuánto aumentó la productividad fruto de esa capacitación. De igual forma sabe (a veces) si está pagando más o menos que el mercado, pero no si

está teniendo mejor rendimiento por ese dinero que su competencia, o atrayendo mejor talento por el mismo precio que los competidores.

En definitiva, para la enorme mayoría de las empresas RR. HH. no tiene un rol estratégico, y no tiene por qué tenerlo, porque la mayoría de las empresas basan su estrategia en diferenciación por producto, calidad, precio, distribución, etc., elementos para los que RR. HH. juega un rol subsidiario.

Reconociendo el valor (no necesariamente estratégico) de RR. HH.

Es hora de terminar con la letanía de que "RR. HH. es estratégico". No lo es, ni tiene por qué serlo.

El verdadero rol de RR. HH. no está en la definición de la estrategia misma, sino en la facilitación de esa estrategia, lo que es casi tan crítico como lo primero.

En la inmensa mayoría de las empresas, RR. HH. no es ni debe ser el que se pone la armadura y va a pelear con la competencia, sino el escudero que tiene las armas listas y afiladas para cuando se las necesite, asegurando que el talento necesario esté listo en cantidad, tiempo, forma y dentro del presupuesto.

Ese es un rol que el directivo de RR. HH. puede cumplir a la perfección: entender la estrategia y estructurar procesos para obtenerla con la mayor velocidad y eficiencia posible.

¿Qué pasa en las pocas empresas en las que sí RR. HH. juega un rol estratégico? Las empresas que basan sus ventajas competitivas en el talento o la forma de gestionarlo son una minoría. Aunque pueden encontrarse en todas las industrias, son más frecuentes en el sector de los servicios profesionales (consultorías, estudios de abogados, etc.), ya que el servicio muchas veces tiene "nombre y apellido".

En esos casos, RR. HH. sin duda juega un rol estratégico, y bien hace en poner su mayor esfuerzo en monitorear el impacto que causa en el negocio.

Mi experiencia me indica que en gran porcentaje de estos casos, la persona que está a cargo de RR. HH. no es "de RR. HH." sino que es un directivo de línea, con amplia experiencia en el negocio, que en cierto momento se hace responsable de RR. HH., y tiene en su equipo "gente de RR. HH." que ejecutan y ponen en práctica las iniciativas que este define.

Un rol que el directivo de RR. HH. puede cumplir a la perfección: entender la estrategia y estructurar procesos para obtenerla con la mayor velocidad y eficiencia posible.

De esta forma, incluso en las empresas para las que RR. HH. sí juega un rol estratégico, el puesto ha sido tomado por directivos de línea con mayor experiencia en el negocio que los profesionales de RR. HH.

El reto para RR. HH. está claro: ser los implementadores que la estrategia necesita. Ese rol es crucial para la supervivencia de la empresa, y sin duda un campo fértil de desarrollo para los profesionales de RR. HH., alineado con las competencias que históricamente han demostrado tener.

En la medida en que sean capaces de cumplirlo, se abre un nuevo tiempo de posicionamiento del rol de RR. HH., mucho más realista y valioso que el pretendido (pero fracasado) rol estratégico.

Publicado en El Observador, 30 de noviembre de 2016.