

Management and Performance Associates – Agosto 2008

¿Es realmente tan malo salir segundo? ¿En el mundo entero?

Sucedió durante la ceremonia de cierre de las Olimpiadas en Beijing. En medio de los fuegos de artificio y las celebraciones, nos sorprendió ver las siguientes declaraciones en la prensa: *"Sus esperanzas olímpicas fueron liquidadas anoche en Beijing", "Los oficiales del Comité Olímpico estaban preocupados con el segundo puesto, y se preguntaban que falló", "Abandonó el escenario absolutamente devastada", "Totalmente desilusionada"*

No. No hablamos de los últimos atletas en cruzar la línea de llegada. ¡Estos comentarios fueron de los ganadores de las medallas de plata!

Vivimos en tiempos "interesantes", en los que nos desvivimos por ser los mejores en nuestra profesión, lo que no tiene nada de malo. Pero, si creemos que no tenemos chances de ganar, ¿no sería mejor apartarnos del camino? ¡El problema es que todos pensamos que SOMOS LOS MEJORES del mundo! Y al confrontarnos con el hecho de que alguien más se fue con la medalla de oro, la realidad nos pega duro y nos sorprendemos y desilusionamos. ¿Por qué? Hay dos factores clave: **expectativas poco realistas** (ignorando el hecho de que hay alguien mejor que nosotros, independientemente de nuestro entrenamiento y capacidades) y **evaluación de nuestras competencias poco realista** (por falta de auto-evaluación y *feedback* de jefes y colegas).

Bien, dejemos por un momento las Olimpiadas de lado, y concentrémonos en el mundo corporativo. ¿Cuál es la diferencia? ¡Ninguna! Simplemente sustituya la medalla de oro por el bono anual, la medalla de plata por una promoción y la medalla de bronce por su incremento salarial anual por mérito, y saque sus propias conclusiones...

David McClelland, el fallecido psicólogo de Harvard, manifestó que las personas son motivadas por tres motivos sociales: logro, afiliación y poder. Sus estudios mostraron que los tres motivos están presentes, en alguna medida, en cada persona. En su clásico artículo concluyó que "el poder es el gran motivador", ya que los gerentes necesitan influenciar en sus equipos.

Otro artículo clásico de HBR que habla sobre el tema es *"Leadership Run Amok"*. El subtítulo lo dice todo: "El potencial destructivo del logro en exceso". Durante los últimos años, los autores que trabajan con el Hay Consulting Group han notado un incremento substancial en el motivo social "logro" en los gerentes, mientras que el "poder" como motivo social ha disminuido. Si bien el "logro" puede ser bueno en una competencia Olímpica, en deportes individuales, los autores concluyen que el desafío de hoy, para los gerentes, es volver a algo del balance que McClelland había sugerido, procurando una aproximación al liderazgo que utiliza el "poder socializado" para contrarrestar el exceso de logro.

Con la devoción por el exceso de logro, y solo una medalla de oro para repartir, los resultados no parecen buenos: frustración para los atletas, moral por el piso para los equipos, y en casos extremos, la búsqueda desenfrenada del resultado sin importar el método para alcanzarlo (por ejemplo... con drogas que estimulan el desempeño o con procedimientos corporativos poco éticos).

Veamos algunas ideas que nos ayudarán a mantenernos en el camino correcto:

- **Asegure la claridad sobre las políticas y procedimientos de compensación.**

Cada atleta, de cada país, sin importar el deporte en que compita, tiene perfectamente en claro las reglas del juego: ¡NO HAY MEDALLA PARA EL CUARTO LUGAR! Pero esto no sucede en el mundo corporativo. Los empleados (y la mayoría de los gerentes) muestran una profunda falta de conocimiento sobre las políticas de compensación existentes.

- **Pase más tiempo en frente a su espejo**

Pregúntese: ¿quién es esta persona que se refleja allí? ¿Cuáles son sus competencias? ¿Cuál es su potencial? Sepa a lo que sabe jugar mejor. Michael Phelps lo sabe. El no participó en todas las competencias de natación, pero salió de Beijing con 8 medallas de oro...

- **"Motivar" a sus empleados no es lo mismo que mentirles.**

Un gran número de gerentes no provee *feedback* directo y honesto a sus colaboradores (ya sea sobre su desempeño o sobre su potencial) porque temen desmotivarlos. Al no proveer una foto clara de la situación actual y futura, los gerentes les permiten a sus empleados vivir en la total ignorancia e irrealidad. Al mismo tiempo, al omitir la verdad, los gerentes permiten a sus empleados crear expectativas poco realistas, especialmente sobre aquella promoción de fin de año, o sobre el derecho a recibir aquel bono...

- **Establezca estándares de desempeño que sean claros y concretos.**

Aún las personas antes mencionadas, con excesivo apetito por el logro, tienen en claro que si alguien llega una millonésima de segundo antes que ellos, el otro será quien merezca la medalla. Eso no cura la desilusión, pero garantiza un proceso limpio y justo. Tal claridad también falta en el mundo corporativo. Los empleados raramente tienen en claro su nivel de desempeño, especialmente cuando se los compara con sus pares.

Los gerentes pueden ayudar estableciendo estándares de desempeño claros y concretos, y que además sean visibles para todas las personas dentro del equipo.

La envidia no desaparecerá, pero, ¿quién dijo que los gerentes nacieron para corregir la naturaleza humana?

¿Qué puede hacer MAPA por usted? Podemos ayudarlo con esta u otra necesidad gerencial.

Visítenos en: www.mapa-consulting.com.ar. Siéntase libre de compartir este artículo con sus colegas.