



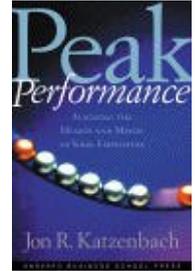
# Resumido.com

Libros de Gerencia Resumidos

## Máximo desempeño

Alineando los corazones y las mentes de sus empleados

por Jon R. Katzenbach



### RESUMEN EJECUTIVO

En el ambiente competitivo en que vivimos, es difícil satisfacer adecuadamente a sus clientes cuando tiene que luchar por encontrar empleados eficientes.

La clave está en desarrollar una fuerza de trabajo de máximo desempeño – y reclutar nuevos empleados que estén dispuestos a unirse a una organización que mantenga un equilibrio entre la satisfacción de las necesidades de los empleados y los requerimientos de desempeño que desea alcanzar.

Según Katzenbach, usted puede alcanzar niveles excepcionales de desempeño y compromiso de sus empleados, siguiendo consistentemente alguna de estas vías:

- Misión, valores y prestigio.
- Procesos y mediciones.
- Espíritu emprendedor.
- Logro individual.
- Reconocimiento y celebración.

Máximo desempeño le ayudará a elegir la vía adecuada para su empresa, así como a generar y maximizar la energía emocional necesaria para obtener los mejores resultados a lo largo de ella.

### Equilibre las necesidades de la empresa y las del empleado

Para lograr una fuerza laboral de máximo desempeño, un gran número de sus empleados deben demostrar un compromiso emocional con la empresa, de forma que creen una ventaja competitiva sustentable. Su empresa se beneficiará de una fuerza laboral de máximo desempeño cuando:

- Más de un tercio de los empleados excede las expectativas de sus líderes y clientes.
- El empleado común tiene un mejor desempeño que el empleado promedio en la industria.
- Se refleja un fuerte compromiso emocional en toda la fuerza laboral con los altos estándares y aspiraciones.
- El desempeño colectivo de los principales departamentos forman el núcleo de la ventaja competitiva de la empresa, y es muy difícil de copiar.
- Los líderes a todo nivel están convencidos de que el personal que está en contacto con los clientes son la clave para el éxito y

los comprometen con la empresa.

### El compromiso emocional

Lograr el compromiso emocional de los empleados implica mantener un equilibrio entre los requerimientos del desempeño de la empresa (como retorno sobre la inversión, participación de mercado y satisfacción del cliente) y satisfacción de las necesidades del empleado (como interacción social, dirección, control y estructura, identidad, propósito y valor propio).

En otras palabras, las mejores empresas optimizan el desempeño porque creen fervientemente en el valor del empleado individual.

### Las cinco vías

Existen cinco vías para lograr una fuerza laboral de máximo desempeño. Escoger la adecuada requiere de un cuidadoso análisis del liderazgo, historia, estilo de la empresa y del mercado.

Estas vías conforman una estructura de opciones que le permiten a la alta gerencia escoger cómo y dónde generar energía emocional, así como el enfoque a utilizar para canalizar esta energía hacia el máximo desempeño.

La energía no se crea de la nada. Proviene de diversas fuentes que seguramente su empresa ya tiene, tales como héroes del pasado, o fuertes competidores. La clave es identificar estos orígenes efectivamente.

### Vía 1: Misión, valor y orgullo

Las empresas que logran energizar a sus empleados mediante esta vía, se benefician de un legado existente de logros, reputación e historia, de los cuales los empleados se pueden sentir orgullosos.

Otra característica es la fuerte identificación de los empleados con los valores corporativos. Dichos valores están tan profundamente arraigados en la empresa, que aquellos que no los aceptan terminan dejándola.

Los empleados creen en la importancia de la misión, lo que les permite poner los intereses del equipo y de la empresa a la par de los suyos propios.

### Ejemplo: Marine Corps de los Estados Unidos

El Marine Corps demuestra mejor que ninguna otra organización, militar o civil, el poder de un propósito noble y de unos valores fuertemente arraigados. La fuente principal que los

motiva es su historia y legado de ganadores contra todo pronóstico. Están preparados para manejar una variedad de misiones alrededor del mundo, y de tener éxito contundente.

Los marines usan tres enfoques o herramientas para canalizar su energía, inspirar y mantener una fuerza de máximo desempeño:

- Amplia distribución del liderazgo: tienen el compromiso de desarrollar líderes superiores. Seleccionan individuos de alto calibre, con distintos patrones de liderazgo potencial, y siembran en ellos las bases de su filosofía. Desarrollan a cada uno con una combinación de experiencia práctica y asesoría.

- Articulación de lo más importante: desde que entran, los nuevos reclutas comienzan a aprender los valores. Cada uno lleva puesta una tarjeta con la misión: "Honor, coraje y compromiso". El entrenamiento está centrado en la formación de valores, no de habilidades.

- Regeneración y difusión de energía colectiva: los nuevos reclutas son energizados por sus instructores, que son sus modelos a seguir. A su vez, los instructores están energizados por los cambios positivos que sufren los nuevos reclutas. El Marine Corps saca el mayor provecho de cada logro individual y del equipo - ningún logro pasa desapercibido.

### Vía 2: Procesos y mediciones

Está basado en la administración de los principios de responsabilidad y de las consecuencias. Se establecen, evalúan y comparan las metas de desempeño, medidas de retorno, costo y rentabilidad. La empresa reporta regularmente su posición competitiva y participación de mercado.

Esta vía debe sonar muy familiar, puesto que es así como la mayoría de las empresas miden su desempeño. Generalmente, las empresas de máximo desempeño siguen esta vía en paralelo con otra de las cuatro vías. Adicionalmente, involucran a empleados de manera más activa para modelar los procesos.

#### Ejemplo: Avon

Avon es muy conocida por su fuerza de ventas directa de 2.6 millones de miembros. Pero aún mejor son sus operaciones de manufactura.

La vía de procesos y mediciones le funciona muy bien ya que la industria de los cosméticos exige una atención especial tanto a la calidad, como a los costos. Tener problemas de calidad acabaría con la confianza de los consumidores e impactaría las ventas futuras.

Para hacer productos de calidad, Avon logra que su fuerza laboral esté dispuesta a ser medida contra los estándares corrientes. La industria de cosméticos está sujeta a rápidos cambios en la preferencia, por lo que Avon debe ser capaz de adaptarse a las exigencias del mercado, con fuertes restricciones de tiempo.

El dinámico mercado global de productos de belleza, y los avances de Avon en este campo, son la fuente de la energía para los empleados. Avon canaliza esta energía a través de:

- Liderazgo distribuido: a los empleados se les llama asociados, y a los supervisores, asesores. Sólo existe un nivel adicional en la jerarquía, los líderes. Se espera innovación de parte de todos.

- Lo esencial: articulan lo más importante mediante métricas y medidas cuidadosamente pensadas. Los empleados saben lo que se espera de ellos. Cada uno juega un papel importante al determinar cuáles deben ser las métricas a usarse.

- Transparencia de desempeño: a los trabajadores se les premia pública y frecuentemente cuando logran sus metas. El desempeño es medido semanalmente. Cada estación y cada línea de ensamblaje despliega públicamente sus medidas clave, lo cual entre otras cosas, contribuye al sentimiento de logro.

### Vía 3: Espíritu emprendedor

Son pocas las personas que realmente pueden considerarse emprendedoras. No todos tienen la determinación, el coraje y la creatividad que se requiere para detectar una oportunidad de negocios única, y para tomar los riesgos financieros y personales necesarios para alcanzar el éxito. Más que por el dinero, lo hacen por tener algo suyo.

Existe mucha información sobre cómo desarrollar un espíritu emprendedor en las empresas. Desafortunadamente esto es una tarea difícil.

Las empresas que escogen esta vía, cultivan un recurso humano de máximo desempeño creando un ambiente de alto riesgo/alta recompensa.

#### Ejemplo: Hambrecht & Quist

H&Q es una firma que provee capital de riesgo a nuevas empresas de Silicon Valley, en cuatro sectores: alta tecnología, salud, consumo masivo y servicios profesionales. Algunos de sus clientes han sido Apple, Amazon y Starbucks.

La fuente de energía de H&Q proviene de sus clientes: empresas apasionadas, al filo de las tendencias de los negocios, lideradas por emprendedores energéticos y comprometidos. Estas compañías emergentes aún son lo suficientemente pequeñas para ser influenciadas por asesores, por lo que H&Q puede contribuir directamente en su éxito.

Los empleados de H&Q están entusiasmados con la idea de trabajar con empresas que cambian la forma en que se hacen los negocios, y están motivados por tener la oportunidad de trabajar directamente con gerencia de alto nivel. H&Q canaliza esta energía en una fuerza laboral de alto desempeño mediante:

- La creación de amplias oportunidades: la firma ofrece grandes oportunidades desde el principio, y le permite a su personal correr riesgos e incluso cometer errores.

- La generación de energía colectiva: fomenta la colaboración y el trabajo en equipo, creando una atmósfera informal, en contraste con la atmósfera formal y de alta competitividad de los bancos de inversión de Wall Street.

- La valoración de su personal: los líderes en H&Q tratan al

personal con respeto; existe un ambiente sin jerarquías y de comunicación abierta, en donde incluso los nuevos empleados pueden entrar a las oficinas de los gerentes para discutir asuntos profesionales o personales.

- La selección cuidadosa de su personal: H&Q busca que haya concordancia entre la cultura y los valores centrales de la firma. La inteligencia, la actitud y la admiración por los emprendedores son más importantes que las credenciales.

#### Vía 4: Logro individual

La iniciativa individual es lo que muchos piensan es la clave del éxito tanto para individuos como para las empresas. La vía del logro individual incorpora nuestra creencia de que todo es posible con esfuerzo.

La vía del logro individual le permite a los empleados afirmar que la empresa para la que trabajan ofrece oportunidades que les permiten tomar iniciativas, y ser evaluados y recompensados en base a sus logros.

Para llegar a esta vía, primero hay que asegurarse que la empresa está profundamente comprometida a desarrollar a su personal. El entrenamiento y la evaluación son el centro del camino del logro individual. Junto con este compromiso está la creencia por parte de los líderes, de que cada empleado tiene la habilidad de contribuir a la misión de la compañía. Las empresas que toman este camino destacan por realizar esfuerzos extraordinarios para ayudar a sus empleados necesitados.

#### Ejemplo: Home Depot

Home Depot comenzó como un almacén local, y en 20 años se ha convertido en una de las compañías americanas más exitosas. Las ventas de las casi 700 tiendas alcanzaron los \$24 billones en 1998. La afección generada por sus fundadores, Marcus y Blank, es una fuente importante de energía importante para sus empleados.

La misión de la empresa es ofrecer un servicio superior al cliente y un bajo precio en una amplia variedad de productos. Una clave para el éxito es darle a cada asociado un sentido de propiedad. Cada gerente controla lo que se vende en la tienda, a quién se contrata, cuánto le pagan y cuánto inventario tener.

Home Depot enfatiza el logro individual y el desarrollo del trabajo. Por ejemplo, otorga a su personal libertad para innovar en sus respuestas al consumidor. En definitiva, Home Depot:

- Le demuestra a su personal sus verdaderos valores.
- Crea amplias oportunidades.
- Distribuye el liderazgo.
- Mejora constantemente el trabajo de sus empleados.

Cuatro enfoques para abordar el camino del logro individual. Según sus altos ejecutivos, su ventaja competitiva son sus asociados (empleados), esta actitud sincera demuestra por qué esta empresa ha sido exitosa usando esta vía.

#### Vía 5: Reconocimiento y celebración

Muchas empresas realizan un esfuerzo consciente para elogiar los logros de su personal, con recompensas que no siempre son en dinero. Estos esfuerzos van desde fiestas de navidad y meriendas para los empleados del mes, hasta clubs de ventas del millón de dólares, y notas de agradecimiento escritas a mano.

Sin embargo, las empresas que seleccionan esta vía hacia el máximo desempeño, van más allá: utilizan cualquier excusa para celebrar los logros de sus empleados.

Para empresas que tienen pocas oportunidades de proveer incentivos en dinero, la vía del reconocimiento y la celebración ofrece formas efectivas para motivar a los empleados.

Las empresas que emprenden este camino usualmente lo combinan con otros. El reconocimiento y la celebración no es generalmente el camino principal.

#### Ejemplo: Marriott

Marriott comenzó en 1927 como un negocio de cervezas en Washington. Luego se convirtió en una cadena de restaurantes, y finalmente en un líder de operaciones hoteleras.

La empresa coloca a sus empleados en la cima de su cadena de valor, creando así una fuerza laboral de alto desempeño.

En una industria que no puede depender de altas recompensas financieras para atraer empleados, la empresa ha escogido elogiar el trabajo bien hecho. Un ejemplo es el programa del camino hacia la independencia de Marriott, el cual convierte a mantenidos por el gobierno en empleados productivos. Al final del entrenamiento, los participantes obtienen un certificado, una placa permanente y un puesto de trabajo en la compañía.

Es por esto que la compañía se centra en crear un claro sentido de orden, disciplina y dirección. Las personas necesitan estructura para la estabilidad y la consistencia, lo que les facilita la satisfacción en otras áreas de sus vidas.

El personal consiste principalmente de nuevos miembros de primer nivel, quienes provienen de decenas de orígenes étnicos. Marriott enfatiza en la idea de que sus empleados son parte de la familia y los asimila de esa forma.

Además de la vía de *Reconocimiento y celebración*, Marriott utiliza con éxito las vías de *Proceso y medidas* (cada empleado recibe feedback de los clientes mediante el "Índice de servicio al huésped") así como "Misión, valores y prestigio" (la empresa tiene una rica historia).

#### Aplicando las lecciones aprendidas

No todas las empresas necesitan o quieren del alto desempeño descrito. Muchas pueden lograr el éxito enfocándose en los estilos gerenciales tradicionales y quedar satisfechos con un desempeño promedio de los empleados.

Sin embargo, si busca un mayor compromiso emocional en su

fuerza laboral, usted está listo para emprender uno o más de los cinco caminos hacia el alto desempeño.

Cualquiera de los caminos que escoja, el factor más crítico es la determinación de equilibrar el desempeño empresarial con la satisfacción del empleado.

Lograr este equilibrio requiere de más de una fuente de energía emocional, además del deseo de canalizar esa energía hacia resultados de desempeño que sean consistentes en el tiempo.

### Generación de energía

Las fuentes de energía emocional para las compañías pueden agruparse en tres categorías:

1.- **Líderes magnéticos:** a menudo comienzan con un sueño imposible. Una de sus características más notables es la habilidad de contar una historia atractiva. A menudo este estilo de líderes son los que dan el paso inicial que necesita una compañía para energizarse. Con el tiempo, otros factores (como mercados dinámicos) entran en juego, aunque la leyenda del líder siga influyendo en los empleados.

2.- **Mercados dinámicos y caóticos:** las dinámicas impredecibles y explosivas del mercado pueden proporcionar buenas fuentes de energía. Responder a estos mercados requiere de escuchar cuidadosamente al cliente - la obsesión por la búsqueda de su satisfacción es una característica de muchas fuerzas laborales de alto desempeño. Un cliente realmente satisfecho puede ser una poderosa fuente de energía para una fuerza laboral.

De la misma manera, un crecimiento explosivo es a su vez energizante. Esto es normal, ya que el crecimiento significa más oportunidades para todos los involucrados en la empresa. Sin embargo, un crecimiento explosivo eventualmente se detiene, por lo que no se puede depender de este.

3.- **Legados impactantes:** los legados que la fuerza laboral pueda adoptar, son otra inmensa fuente de energía. Las leyendas crean orgullo en los individuos, y estimular los esfuerzos de grupo.

### Prácticas gerenciales

No todas las empresas pueden aprovechar los tres tipos de energía. Aquellas que pueden, no serán automáticamente capaces de transformar la fuerza laboral en una de máximo desempeño - hallar la fuente de generar energía emocional es sólo la mitad de la batalla.

Para lograr mayores niveles de desempeño, debe alinear esa energía extra utilizando las siguientes técnicas:

1.- **Cree una imagen personal propia:** debe recordarle constantemente a sus empleados que son importantes para la empresa y sus clientes. Ellos deben sentirse especiales, no importa cuán simple o rutinario sea su trabajo. Los errores son aceptados y entendidos; la iniciativa personal es recompensada.

Los empleados necesitan una visión completa del contexto en el que trabajan. Cuando la tienen, comprenden el ambiente interno y externo en el que trabajan. Las reuniones regulares, los repor-

tes sobre la satisfacción del cliente y el seguimiento de la competencia son esenciales.

2.- Mantenga el enfoque sobre el desempeño: debe mantener un enfoque sostenido sobre el desempeño empresarial. Para ello requiere de herramientas de evaluación y reconocimiento, que inspiren, desarrollen y entusiasmen a los empleados. Para ello:

- *Seleccione intencionadamente empleados* cuyas habilidades y personalidad satisfagan las necesidades de la organización. Luego ubíquelos correctamente. Debe evaluar a los aspirantes para asegurar que el ambiente en el cual trabajarán sea compatible con sus destrezas, actitudes y creencias.

- *Indique que es lo más importante*, para que los empleados sepan qué deben dar de sí mismos. Cada organización debe determinar que es lo más importante para ella, y encontrar formas de comunicárselo a su fuerza laboral. Los empleados no deben adivinar las prioridades - deben saber lo que se espera de ellos y cómo serán evaluados.

- *Haga reconocimientos y otorgue recompensas significativas.* Nunca recompense un desempeño promedio al mismo nivel de uno superior; asegúrese que las recompensas sean significativas para los empleados que las recibirán.

3.- **Ofrezca opciones y oportunidades:** deje que los empleados tengan un sentido de reto personal. Esto se logrará si se crean oportunidades amplias. Si la empresa está en un nivel de gran crecimiento, esto será relativamente fácil; si no lo está, debe hallar las formas de hacer que los cargos sean más interesantes, desafiantes y emocionantes. Para ello:

- *Distribuya el liderazgo:* distribuir el liderazgo será esencial para la organización del futuro. Esto significa que muchas personas, en varios niveles, tomen roles de liderazgo cuando sea necesario.

- *Mejore el trabajo:* hágalos divertidos, significativos y gratificantes. La gente tiende a esforzarse cuando su trabajo le provee satisfacción.

## La conducta disciplinada

El principio de la disciplina es un elemento constante en las fuerzas laborales de máximo desempeño. Reforzar las conductas disciplinadas es la única forma de asegurar un equilibrio entre el desempeño empresarial y la satisfacción del personal.

La auto-disciplina raramente se logra sin ser impuesta inteligentemente por la alta gerencia. Algunas áreas para la disciplina:

- **Puntualidad:** los empleados llegan a tiempo, cumplen fechas límite y mantienen sus horarios.

- **Costo:** los empleados aprenden a dar lo más que pueden, con los menores recursos posibles.

- **Servicio al cliente:** los empleados saben que el cliente es lo principal.

- **Reclutamiento y entrenamiento:** se contrata y entrena a las personas adecuadas, aunque esto signifique operar sin algunas posiciones claves de vez en cuando.

- **Lenguaje común:** las compañías desarrollan formas de comunicación que unen a los empleados.

### **Gerencia de alto desempeño**

Para crear una fuerza laboral de máximo desempeño, debe tener una alta gerencia de alto desempeño. Ser gerente de una fuerza de máximo desempeño no es tarea fácil.

Entre los retos más difíciles que deben enfrentar, está la búsqueda de esos “momentos de verdad” en los que se puede hacer

algo por los empleados, que traerá como consecuencia sus mejores esfuerzos y lealtad por años, incluso a expensas de tomar decisiones contrarias a las políticas de la empresa.

Encontrar y seguir un camino para llegar a tener una fuerza laboral de alto desempeño, es difícil y puede ser atemorizante. Además, es un proceso que nunca termina.

Las dinámicas de un mercado competitivo empuja a los líderes a mejorar sus esfuerzos previos. Para los que escogen afrontar los retos, dificultades y los contratiempos inevitables a lo largo del camino, los beneficios son gratificantes.

Este Resumido ha sido parcialmente patrocinado por:



Directorio y Buscador de Negocios  
en Hispanoamérica



SeguRed.com – El portal de la seguridad



Estadísticas e Investigación de Mercado Digital  
en Latinoamérica

¿Le gustó el Resumido? Compre el libro en: <http://www.resumido.com/es/libro.php?cod=172>