

La "Teoría de las 3ies" para la mejora de resultados

JOSÉ MANUEL CASADO, socio de Talent & Organization Performance de T&OP

Probablemente no exista mejor espacio periodístico que éste de los "Puntos sobre las ies" para desarrollar positivamente lo que denominaremos la "Teoría de las 3ies". Intentaré en esta ocasión, querido lector, ofrecerle un marco conceptual y básico, pero sumamente práctico, para mejorar el desempeño de sus profesionales, algo siempre muy importante, pero más si cabe en la situación de incertidumbre económica por la que estamos atravesando.

A lo largo de mi vida profesional me he preocupado de la difícil tarea de intentar descubrir cómo mejorar el rendimiento de las personas para alcanzar mejores resultados. Después de muchos años en el oficio y ocuparme de los aspectos que mejoran el rendimiento de las personas y sin por supuesto crearme que disponemos de "la pócima mágica", si hoy me pidiera que haciendo un esfuerzo de abstracción le resumiese de qué depende lo que la gente consigue, englobaría la respuesta bajo el concepto que he denominado como la "Teoría de las 3ies" puesto que el rendimiento depende fundamentalmente de tres elementos que empiezan por "i"; a saber: Instrumentos, Información e Incentivos.

Instrumentos: En un gran número de casos no se consiguen los resultados que se esperan porque sencillamente los individuos no disponen de los medios necesarios para hacerlo. Puede que nuestras empresas estén integradas por personas altamente capacitadas e incluso motivadas y, sin embargo, ello no garantiza realizaciones superiores a las de nuestra competencia. Pongamos un ejemplo que puede ilustrar la intención de la exposición: usted no

La importancia del dinero es relativa, es mayor cuando el resto de las condiciones que rodean al trabajo son inadecuadas

puede competir en una carrera, Madrid a Moscú, por llegar el primero sin un medio de locomoción muy rápido; probablemente lo hará con el mejor piloto, por la mejor ruta e intentaría llevar el avión más rápido.

El que pudiera ser considerado como el padre del rendimiento humano Thomas F. Gilbert, nos aseguró que las personas necesitan cierto apoyo o soporte para funcionar con efectividad. La arquitectura de soporte debe ser puesta a disposición de las personas por la empresa para que los trabajadores dispongan de aquellas herramientas fáciles de usar que les permitan mejorar la ejecución de sus tareas. Además,

estos instrumentos, procesos, herramientas y/o apoyos hacen que la gente pueda disponer de la información que necesita, como la necesita y cuando la necesita; es decir, en el momento de la verdad o de la generación de valor.

Información: Pero otras veces no se consiguen resultados porque la gente no dispone siquiera de la más mínima información para poder ejecutar adecuadamente las tareas. Expertos como los insignes miembros de la *International Society for Performance Improvement (ISPI)*, sostienen los mismos planteamientos: una persona informada y con instrumentos de gestión a su disposición puede conseguir hasta un 50



por ciento más de resultado que otra persona con la misma preparación y actitud, pero sin información. En era de las tecnologías intentar competir menospreciándolas, y sin considerar el caudal de información que ellas procuran, es el pasaporte más seguro a la desaparición.

Incentivos. Un amigo mío dice que las cosas se hacen por dos razones fundamentales: por amor o por dinero; pues bien la última "i" de nuestra teoría se dirige precisamente a estos movilizadores de la actitud que son los incentivos. Para gestionarlos adecuadamente usted debería tener en cuenta que hay tres tipos de incentivos movilizadores de lo "qué se hace" y "cómo se hace" y que son: incentivos económicos, morales y sociales.

¿Qué decirle en relación al incentivo económico que no sepa? Siendo benevolente deberíamos decir que es el que menos mal se usa de los tres; de

alguna forma y a lo largo de la historia es lo que ha aparecido siempre en el contrato de trabajo; sin embargo, existen aún demasiadas empresas que a la hora de desayunar la nómina mensual sirven un desmotivador "café para todos" en el que los mejores, aquellos que realmente se esfuerzan y consiguen los mejores resultados, más que motivados abandonan la mesa desilusionados.

De todas formas usted sabe como yo, que la importancia del dinero es relativa, y que dependiendo del tipo de trabajadores y de las condiciones de trabajo, tiene mayor o menor importancia; estoy convencido de que el dinero es más importante para los trabajadores cuando todo lo demás que rodea al trabajo es inadecuado.

Si el incentivo económico se gestiona mal, lo del incentivo moral y social no tiene nombre; residiendo la etiología fundamental de este grave problema

en los propios directivos o jefes; a los que no se nos ha enseñado a dirigir personas sino cosas y lo hacemos mediante el control que era el paradigma de gestión de una época industrial que poco tiene que ver con la actual.

Las empresas dan a sus jefes demasiados cursos sobre cómo motivar a sus trabajadores cuando debieran cambiar el título de esos cursos por el de cómo no desmotivar; algo que los jefes actuales hacemos especialmente bien, en parte porque no sabemos gestionar los incentivos morales y sociales.

Tal vez después de leer esta tribuna se le pase por la cabeza decir que esto ya lo sabía –por supuesto, no faltaba más– y añadir que es sólo una teoría –en esto también tendrá parte de razón–, pero no busque más excusas y dispóngase a intentarlo, procurando no olvidar lo que nos advirtiera el polaco Kurt Lewin: "no hay nada más práctico que una buena teoría". ▲