

Sección : Recursos Humanos  
Temas : Recursos humanos -  
Autores : Claus Moller -

## El factor humano de la calidad

Coloque a sus empleados en primer lugar y ellos harán lo mismo con los clientes

"Muchas empresas latinoamericanas gastan más en el mantenimiento del parque automotor de sus directivos que en el desarrollo de su gente". Paradójicamente Claus Möller asegura que en el futuro las empresas no sólo competirán por los clientes, sino también por los recursos humanos.

Möller es uno de los especialistas más consultados del mundo en todos los temas relacionados con la calidad y los recursos humanos. En la siguiente entrevista, exclusiva de Gestión, éste psicólogo y economista dinamarqués explica cómo British Airways se convirtió en la línea aérea del año al implementar su programa "Primero la gente", y la política que debería seguir una empresa para captar a los mejores empleados y mantenerlos motivados.

Claus Möller es fundador y presidente de TMI (Time Manager International), la empresa europea más importante de capacitación empresarial, que posee sucursales en cuarenta países y asesora a empresas del nivel de American Express, Audi, General Motors y SAS, entre otras. Además, es autor de varios libros, entre los que se destacan los best-sellers Quality Through People, Time Manager y Putting People First.

Usted dice que las condiciones para ser un buen empleado van más allá del empowerment y que lo más importante es tener personas de buena calidad humana. ¿Cómo se identifica a estas personas?

— Es posible mejorar la capacidad para seleccionar a la gente, aunque siempre hay un margen de duda. Esa es una pregunta importante porque encontrar a la gente adecuada es clave para el éxito de una empresa. Creo que en el futuro las empresas no sólo competirán por los clientes sino también por la gente.

Muchas compañías emplean a la gente incorrecta, y una de las razones es que sólo buscan lo que llamamos las características técnicas ("hard" issues) de una persona y no las humanas ("soft" issues). Las características técnicas están centradas en la educación, experiencia y habilidades. Frecuentemente se pregunta a las personas antes de emplearlas: "¿Cuánto tiempo estuvo en Hewlett Packard?", o "¿Cuanto tiempo ha estado trabajando para IBM?", "¿Cuál es su título?", "¿En qué universidad estudió?", "¿Conoce este software o estas técnicas?".

Se interroga a la gente sobre educación, pero nunca se le pregunta, por ejemplo, "¿Es usted una persona perezosa?"

¿Cuánto cuesta emplear a la gente incorrecta? Cuesta muchísimo, y la gente inadecuada difícilmente lo es por no tener una buena educación, o determinadas habilidades, sino porque no tiene la calidad humana necesaria.

Puede tener la experiencia pero le falta lo que yo llamo "inteligencia emocional"; no tiene la calidad humana. Se pueden mejorar fácilmente las habilidades técnicas, se pueden aprender fácilmente nuevas tecnologías y métodos, pero no se pueden cambiar las actitudes básicas ante la vida a menos que uno se enfrente a una experiencia de fuerte contenido emocional. Tampoco se le pregunta a una persona: "¿es usted flexible?, o ¿está dispuesto a cambiar?"

—¿Es posible enseñar esto a los nuevos empleados?

—¿Enseñarles estos conceptos?... Sí, pero hasta cierto punto. Es difícil cambiar la calidad humana de la gente cuando se es mayor de veinticinco años. Es difícil pero puede hacerse. Si se lo intenta se pueden cambiar los valores de un equipo e inclusive inducir a sus miembros a ejercer presión sobre los restantes, determinando valores humanos tales como el tipo de cultura que querríamos tener en nuestra empresa.

—¿Cómo se logra el compromiso de la gente?

—La gerencia no comprende que para que la gente dé lo mejor de sí tiene que involucrarse emocionalmente y sentir que puede beneficiarse con ello.

No es posible que una empresa sea exitosa sin que haya éxito a nivel personal. Por ejemplo, en el fútbol cada jugador siente que si él gana todos ganan. Cuando la selección argentina —que es una de las mejores del mundo— juega y gana, cada jugador se siente ganador. De manera que tenemos que tratar de definir nuestros criterios de éxito de tal forma que exista una relación directa entre el éxito de la empresa, el éxito de cada equipo y el éxito de cada individuo.

—¿Cree que la educación básica es importante para obtener una buena calidad de gente, buenos trabajadores?

—Creo que la capacitación de la gente en lo que se refiere a la calidad humana debería comenzar ya en la escuela, porque es mucho más fácil influenciar a alguien a los diez, doce, quince años; así que todos los buenos valores deben enseñarse en ese período.

—¿Cómo se puede conservar la motivación de los empleados cuando uno debe bajar costos a través del downsizing o la reducción de salarios?

—Si uno pretende que la gente cambie, debe apelar a su corazón. Si alguien tiene un trabajo de baja categoría, si una persona tiene un trabajo mal pago o rutinario, o uno que no le resulta interesante, y la gerencia tampoco se interesa demasiado por ese trabajo, es muy difícil estar motivado. Aun cuando los empleados tengan cierto temor a ser despedidos, ni siquiera eso los motivará a hacer un buen trabajo. Ahora, si uno lo piensa bien, ¿por qué no cambiar esas actitudes? Si uno tiene un trabajo rutinario —cualquiera sea éste, puede ser limpiando pisos, o en la portería de un hotel, o de recepcionista o camarera—, ¿por qué no hacer lo mejor que pueda? Si uno está allí ocho horas por día, estará mucho mejor si se siente orgulloso de la tarea realizada.

Hace muchos años, cuando yo estudiaba, tenía que ganar algo de dinero porque mis padres no podían pagar mi educación secundaria, así que trabajaba a la tarde, a la noche y los fines de semana en un supermercado y hacía una tarea muy fácil: había una cantidad de bolsas en un mostrador a la

salida de la caja y yo tenía que embolsar los productos que la gente compraba, era un cadete del sector de empaque. Yo podría haber tenido dos actitudes hacia esta tarea: podría haber sido un cadete mediocre o podría haber sido un súper cadete. El cadete mediocre diría: "Este es un trabajo espantoso, mi tarea es ésta: pongo los malditos productos en las malditas bolsas para estos clientes infames y esto es horrible". El súper cadete diría: "Soy un ingeniero de servicio al cliente y mi trabajo consiste en conseguir que los clientes quieran volver a comprar aquí". Si yo tengo esta actitud, lo más probable es que algún día pueda tener mi propio supermercado.

Lo extraño es que si soy un trabajador mediocre, cuando llegue a casa después del trabajo, no tendré energía, me tiraré frente al televisor, me sentiré despreciable, y estaré de tan pésimo humor por no ser exitoso que empezaré a protestar contra el gobierno, mi jefe, la policía, el tránsito, el clima, y así arruinaré mi vida. Si uno tiene una actitud positiva saca más provecho de su propia vida. No hablo solamente de ser un simple cadete de supermercado, estoy hablando de actitudes frente a la vida: uno puede ser una secretaria mediocre o una súper secretaria, puede ser un marido mediocre o un súper marido.

—Usted hablaba del trabajador común y corriente y del súper trabajador, ¿qué puede decirnos sobre los premios y el reconocimiento?

—Hay dos maneras de reconocer a la gente o darle la sensación de que vale la pena tener esta actitud positiva. Una es pagándole más, dándole mejores sueldos o posiciones. Esa es una de las formas, pero también hay otras. Que uno se convierta en un ganador o un perdedor dependerá de una sola cosa, y eso es la autoestima, la sensación de estar bien.

¿Y qué es lo que determinará que uno tenga o no autoestima? Una sola cosa: las "caricias" que uno reciba. "Caricias" es una expresión que se usa en psicología y que significa cualquier tipo de atención que uno recibe. Si alguien me dice "me gustas", eso es una caricia positiva. Si otro me dice "eso estuvo mal" es una caricia negativa, y si alguien no me presta atención para nada, es lo que se llama "cero caricias", que es lo peor que uno puede recibir. Algo que llamamos "equilibrio de caricias" determinará el grado de autoestima que uno tenga.

La diferencia entre los puntajes buenos y malos referidos a su sensación de "estar bien" se registrará y determinará que usted se convierta en ganador o perdedor. Se pueden conseguir caricias positivas de muchas maneras, como por ejemplo si a uno le aumentan el sueldo. Lo curioso es que cuando uno tiene sus necesidades básicas cubiertas —alimentación, vestimenta, medicina y seguridad—se preocupa más por la realización personal y tiene un mayor interés en encontrar un significado y un propósito en la vida.

—¿Qué opina de las empresas como American Airlines que permiten que sus empleados sean propietarios de parte de la compañía dándoles la oportunidad de comprar acciones?

—Tengo sentimientos contradictorios a este respecto. Creo que el pensamiento que impulsa esto puede ser bueno y apunta a que la gente tenga un sentimiento de posesión. Si el dinero que pueden ganar es sustancial y representa más del 5% de sus ingresos, o tal vez hasta el doble de esa cantidad tiene mucho sentido, pero a menudo no es así. Creo que algunas

empresas consideran que ésta es una forma inteligente de hacer sentir a la gente que es propietaria cuando en realidad no lo es. Es como una especie de campaña, demasiado astuta para mi gusto. El concepto de propiedad está bien en cierta forma; muchos países como Dinamarca, Suecia y Noruega han intentado trabajar dentro lo que podría llamarse una democracia económica, pero en la mayoría de los casos no han tenido demasiado éxito.

Si uno quiere una propiedad genuina, tiene que poseer tanto el éxito como el fracaso. Si yo tengo una empresa e invito al personal a comprar acciones y le digo: "¿Te gustaría compartir también las pérdidas? Si tenemos pérdidas, ¿venderías tu casa, tu auto y tu televisor para ayudarme a pagarla?" Por supuesto que la gente dice: "No. Queremos compartir las ganancias pero no las pérdidas". De esa forma uno no es propietario realmente, porque tenemos que estar juntos como en el fútbol: si ganamos, ganamos juntos; si perdemos, perdemos juntos. A todos los miembros del personal les encantaría ser socios, pero no en las pérdidas, no si la empresa tiene una mala racha. Por lo tanto, eso es una tontería.

Lo que sí se puede tener es un buen sistema de premios, de manera tal que si uno ha tenido éxito en el año y la gente ha hecho un buen trabajo, entonces es justo compartirlo con ellos. No se puede inspirar por mucho tiempo a gente inteligente para que haga un trabajo mejor, y para que se capacite y asuma mayores responsabilidades, sin pagarle más. Si se quiere tener una empresa sólida hay que establecer una relación entre política salarial y planificación de carrera, y no retribuir a la gente sólo por haber vendido más: también habría que recompensarla por sus contribuciones al trabajo en equipo, por mantener buenas relaciones, por producir buena calidad, por aportar ideas nuevas... pero en la mayoría de las empresas no se hace esto, y si alguien aparece con buenas ideas no se las aprecia, porque todas las ideas vienen de arriba y sólo éstas se ponen en práctica.

—Con su ayuda British Airways fue elegida la aerolínea del año, ¿cómo logró hacer esto?

—El punto de partida para British Airways a mediados de los '80 fue cuando Margaret Thatcher dijo: "Ahora están solos. No tendrán más subsidios, así que tendrán que ser rentables". El comienzo fue muy duro porque hubo que despedir a muchísima gente. Alrededor de 18.000 personas fueron despedidas y todos temían que se produjeran huelgas, pero pudimos evitarlas. En British Airways implementamos un programa llamado "Primero la Gente". Era un programa muy especial que involucraba a todos. Habitualmente cuando se da capacitación en las empresas se hacen programas teóricos u operativos, pero no se hacen programas de trabajo en equipo para todo el personal. Se entiende por capacitación teórica aquella en la cual se capacita a los directivos y a la gerencia media y se enseña a los supervisores cómo deben supervisar; y luego está la capacitación operativa: se enseñan nuevas habilidades a la gente de marketing, a las secretarias y demás. En este caso nosotros dijimos que queríamos el mismo programa para todo el mundo; queríamos que todos se sintieran como una gran familia. Eso fue problemático porque en British Airways había una enorme jerarquía: los capitanes tenían su propio bar; el personal y los ingenieros tenían sus propios bares y sus propios sindicatos y realmente no constituían un equipo. Entonces invitamos a todos a asistir a los mismos seminarios: a los directivos y a la gente de limpieza, a los de catering y

a los de reservas, todos estaban juntos en la misma sala. Esto jamás había sucedido antes.

Pusimos en práctica un programa llamado "Un día en la vida de British Airways". Era una especie de programa de "casa abierta" y todos estaban invitados para ver trabajar a los ingenieros de vuelo, todos podían ver el trabajo de los que transportan el equipaje, y fue una experiencia fantástica, de puertas abiertas para todos. Los invitamos a asistir con sus familias y lograron una fantástica comprensión de lo que se hacía allí, de que realmente formaban un equipo y de que ellos eran British Airways.

También desarrollamos programas en los que poníamos al personal en primer lugar, para que ellos hicieran lo mismo con los clientes. En muchas culturas, como la latinoamericana y la europea, la gente sirve a las jerarquías, a los jefes, y no a los clientes. En la mayoría de las aerolíneas latinoamericanas se sirve primero el café a los capitanes y luego a los pasajeros. Lo que sucede habitualmente es que los directivos no están visiblemente involucrados en un proceso de cambio. Van a los seminarios para hacer una breve introducción, para decir que la capacitación es muy importante, pero que lamentablemente no podrán estar presentes durante todo el día porque tienen compromisos impostergables, y luego se van a jugar al golf.

Lo de British Airways no fue sólo la solución a un problema determinado: allí hay un programa en curso, todos reciben capacitación cada dieciocho meses y todo está basado en los mismos principios. Se trata de un desarrollo progresivo y se realizan una cantidad de programas de monitoreo y control para conservar el impulso.

La mayoría de las empresas que introdujeron un programa de calidad como el que nosotros implementamos en British Airways, han fallado o no consiguieron los resultados esperados, y una de las razones principales es la falta de compromiso de los directores.

—¿Es caro implementar estos programas?

—Depende de los resultados que se obtengan. Son caros si las ideas no se llevan a la práctica y se lo toma sólo como una introducción. Algunas empresas están desperdiciando dinero en capacitación porque no implementan nada. Dentro de nuestra filosofía, trabajamos con tres "i": la primera significa inspiración; la segunda significa implementación y la tercera, integración. Para lograr que la gente empiece a cambiar hay que inspirarla, hacerla sentir que quiere cambiar, hacer que pueda comprender la razón del cambio y que quiera comprometerse en este proceso.

Por supuesto que hace falta una visión lo suficientemente precisa e interesante como para que la gente quiera participar, y cuando esto se ha conseguido también hay que tener algunas herramientas específicas para llevar todo a la práctica. Mi empresa hizo una investigación entre los bancos europeos y descubrimos que gastan más dinero en la limpieza de ventanas que en el desarrollo de sus recursos humanos, así que probablemente sea más importante para ellos tener ventanas limpias que buenos cerebros. Muchas empresas latinoamericanas gastan más en el mantenimiento del parque automotor de sus directivos que en el desarrollo de su gente.

En Latinoamérica se ve mucho el caso de los directivos que viven como en el Primer Mundo, mientras que el personal vive en el Tercer Mundo. Los hombres top han ido a Harvard y conocen todas las nuevas técnicas de management,

pero el problema es que estos principios no funcionan si uno tiene personal incompetente. Se puede dar poder y delegar y todas esas cosas, pero si la gente no es competente no se puede confiar en ella. Es una pérdida de tiempo enseñar sólo al top management porque finalmente no se cuenta con la gente adecuada para llevar estas cosas a la práctica.

En general se invierte muy poco dinero en capacitación. Hay una cantidad de estadísticas sobre Latinoamérica que muestran la situación de la Argentina comparada con la de Brasil, Chile y el resto del mundo en términos de competitividad, y uno de los puntos débiles es precisamente la capacitación de la gente. Existe una gran brecha entre los directivos y la gerencia media y otra gran brecha entre la gerencia media y el personal.

Se invierte muy poco en capacitación y, cuando se hace, ésta tiende a concentrarse en temas técnicos, se capacita en marketing o en computación, pero no en inteligencia emocional.