





BOB NELSON

el GURÚ de la Motivación

Hay personas que han tenido el privilegio de iniciar su formación académica y profesional con verdaderas leyendas de su tiempo. Este es caso de Bob Nelson, discípulo del legendario Peter Drucker y antiguo colaborador de Ken Blanchard. Bob Nelson es un reconocido consultor, investigador, autor, conferencista y profesor universitario norteamericano considerado como uno de los principales expertos mundiales en los temas de motivación, desempeño, compromiso, reconocimiento y recompensas en el área de Recursos Humanos. Es, además, el presidente de Nelson Motivation Inc., una compañía de capacitación y consultoría de gerencia que se especializa en ayudar a las organizaciones a mejorar sus prácticas, programas y sistemas de gestión. Tiene un MBA en comportamiento organizacional de la UC Berkeley y recibió su doctorado en *management* en la Drucker Graduate Management School del Claremont Graduate University en Los Angeles.

Durante más de veinte años ha trabajado como consultor con más de la mitad de las empresas del Fortune 500. Entre sus clientes se encuentran empresas como Chevron, AT&T, Bank of America, Microsoft, Pfizer, UPS, Walt Disney, American Express y Lockheed Martin. Como conferencista, es solicitado para participar en foros de recursos humanos y eventos de capacitación en todos los continentes. Es un prolífico autor de libros de gestión y motivación, muchos de ellos grandes éxitos de librería. Trabajó muy cercanamente con el Dr. Ken Blanchard durante diez años, llegando a ser vicepresidente de su compañía, y colaboró con él en libros como *The One Minute Manager* (Empresario en

un minuto). Sus libros, de los cuales se han vendido más de cuatro millones de ejemplares y han sido traducidos a 37 idiomas, incluyen: *1001 Ways to Reward Employees* (1001 maneras de recompensar a sus empleados), ahora en una nueva edición revisada intitulada *1501 Ways to Reward Employees* (1501 maneras de recompensar a sus empleados); *The 1001 Rewards & Recognition Fieldbook* (El libro de campo de 1001 recompensas y reconocimientos); *1001 Ways to Energize Employees* (1001 maneras de energizar a los empleados); *1001 Ways to Take Initiative at Work* (1001 formas de tomar la iniciativa en el trabajo); *The Management Bible* (La Biblia del management); y *Ubuntu: An Inspiring Story of an African Principle of Teamwork and Collaboration* (Ubuntu: una fábula fascinante sobre la filosofía africana del trabajo en equipo, el respeto y la honradez).

Se podría decir que su mantra es “energizar, motivar e inspirar a través del reconocimiento y del agradecimiento”. Por esta razón, es reconocido como el “gurú del agradecimiento” (Guru of Thank You), título que se ha ganado investigando y escribiendo exhaustivamente acerca de la importancia de decir “Gracias” a los empleados para reforzar los comportamientos y desempeños que aseguran el éxito de las organizaciones. En su opinión, los líderes que desean influenciar el comportamiento de sus empleados deben crear en sus empresas un ambiente de trabajo en el cual estos se sientan apreciados y valorados. En esta entrevista exclusiva para GESTION les invito a conocer más acerca de las ideas, revolucionariamente sencillas, de Bob Nelson para transformar las empresas a través de la motivación y del reconocimiento a los empleados.

G **¿Cuál es la importancia de decir “Gracias” en las organizaciones?**

En investigaciones, incluso muy recientes, los empleados reportan que en su trabajo reciben muy pocos elogios; también dicen que significaría mucho para ellos si se les elogiara con más frecuencia. Decir “Gracias” es una simple cortesía, pero también funciona como uno de los más poderosos reforzadores del comportamiento y desempeño conocidos por el género humano. Tal y como dije por primera vez en mi libro “1001 maneras de recompensar a sus empleados”, unas palabras sinceras de agradecimiento viniendo de la persona indicada en el momento indicado a veces pueden significar mucho más que un aumento o un premio formal o un muro de certificados y placas...

G **¿Cuál es el mejor motivador para los empleados: el dinero o elogios y reconocimientos?**

Por supuesto que el dinero es importante para los empleados y que todos necesitamos dinero para vivir y pagar nuestras cuentas. Pero una vez alcanzamos un estándar de vida y nos acostumbramos a este, otros motivadores aumentan en importancia. Que se nos tenga confianza, seamos respetados y apreciados por nuestras ideas y opiniones; nos sintamos parte de un equipo; nos incluyan en las decisiones que afecten nuestro trabajo y a nosotros; recibamos apoyo aún cuando cometamos un error; y que nos brinden oportunidades para la capacitación, el desarrollo y el avance son algunos de los más importantes motivadores para los empleados de hoy día. Idealmente, las compañías deberían remunerar a sus empleados lo mejor que pudiesen, pero sin tomar en cuenta cuánto les paguen, tienen que tratar muy bien a sus empleados en respuesta al trabajo que realizan, dándoles las gracias por sus esfuerzos y éxitos a medida que estos ocurran.

El dinero es parte del contrato de trabajo para el cual el empleado ha sido seleccionado; el reconocimiento es dar las gracias cuando el empleado hace un buen trabajo o supera las expectativas. Rosebeth Moss Kanter, profesora de la Universidad de Harvard lo describe así: “La compensación es un derecho; el reconocimiento es un obsequio”. Usted tiene que pagar a los empleados lo acordado, pero si usted quiere que sus empleados pongan su mayor empeño en lo que hacen, es importante cuando les encuentre haciendo las cosas bien hacerles saber que usted se ha dado cuenta de su buen trabajo.

G **¿Qué es una cultura de reconocimiento? ¿Cómo pueden las empresas crear una cultura genuina de reconocimiento dentro de sus organizaciones?**

Una cultura de reconocimiento es aquella en la que el reconocimiento es habitual en la interacción entre gerentes y empleados. Los gerentes agradecen a los empleados en persona, por escrito, por vía electrónica y en público, mientras que los empleados agradecen y reconocen a sus compañeros. Si una organización crea una cultura de reconocimiento, las investigaciones indican que los empleados son 5 veces más propensos a sentirse más valorados que en una organización que no tiene esa cultura y 7 veces más dados a recomendar a la organización como un lugar para que otros trabajen o hagan negocios. También, indican que en una organización con cultura de reconocimiento es 7 veces más probable que los empleados quieran permanecer en ella y 11 veces más probable que sus empleados estén comprometidos con el éxito de la misma. Para crear una cultura como esa, la compañía debe crear conciencia en todos sus gerentes de la importancia del reconocimiento, entrenarlos en cómo debe ser ese comportamiento y hacerlos responsables de que el reconocimiento sea parte integral y continua en su comportamiento diario.

G **¿Por qué es importante que los empleados se atrevan a tomar riesgos? ¿Por qué no están tomando más riesgos e iniciativas?**

Las empresas necesitan que los empleados tomen diariamente la iniciativa de usar su mejor criterio para servir a los clientes, ayudar a resolver problemas y ofrecer sugerencias acerca de cómo ahorrar dinero o mejorar los procesos en el trabajo. Si los empleados no están enfocados en ello, es menos probable que la compañía sea exitosa y que se haga más competitiva en el mejoramiento de sus servicios y operaciones. Si los empleados ven sus trabajos solo como un lugar donde van, hacen las cosas sin que les importe y reciben un cheque, la compañía perderá competitividad y oportunidades de negocios.

Los empleados solo toman la iniciativa cuando se sienten valorados por su gerente u otros, y se les anima a ir más allá para lograr su mejor desempeño. Para lograr este fin, lo primero que tiene usted que decir es que es importante que tomen la iniciativa, en segundo lugar dejarles claro cómo es en la práctica el comportamiento de tomar iniciativas para que se convierta en algo habitual y, tercero, usted debe agradecer y reconocer a los empleados que toman la iniciativa.

G **¿Cómo pueden los líderes empoderar a sus empleados para que tomen iniciativa? ¿Cómo pueden los empleados motivarse a sí mismos para atreverse a tomar riesgos?**

Pueden liderar a través del ejemplo, mostrando con su comportamiento a los empleados qué se espera de ellos. También deben hablarles consistentemente acerca de lo que se necesita de ellos y, según lo he indicado anteriormente, es especialmente importante que se percaten de las conductas positivas y las refuercen dándoles las gracias cuando demuestren el comportamiento y desempeño deseados en sus trabajos.

Los empleados también pueden asumir el desafío de tomar riesgos calculados al tratar de mejorar las cosas en su trabajo, ya sea independientemente o con otros. En mis investigaciones he encontrado que los empleados que toman iniciativas hacen que su trabajo sea más interesante y gratificante. Al ser capaces de lograr resultados con las cosas que han intentado, su valía aumenta y son más apreciados por su gerente y demás personas de la organización. Como consecuencia, se les abren nuevas oportunidades ya que otros ejecutivos quieren que empleados como estos trabajen en sus proyectos o en sus áreas de la empresa. De esta manera, siento que cualquier empleado puede —y necesita— ayudarse a impulsar su éxito y carrera en la organización.

G **¿Cómo pueden los jefes energizar a sus empleados para que den lo mejor de sí mismos, sean entusiastas y se identifiquen más con sus trabajos?**

De nuevo, creo que la mejor forma de energizar a los empleados es que los líderes, a través de su ejemplo, demuestren lo que es verdaderamente importante, tanto para ellos como para el éxito de la organización. El líder debe demostrar que está entusiasmado con su trabajo y con la oportunidad que todo el equipo tiene de hacer la diferencia en la empresa.

G **¿Cómo define usted a un buen jefe y por qué es importante que las empresas tengan a bordo personas que sepan ser buenos jefes? ¿Cómo pueden los líderes ser mejores jefes?**

Hoy en día los mejores jefes no dependen solamente de su posición de autoridad para decir a los demás qué tienen que hacer y cuándo lo han hecho mal. En vez de ello, en la actualidad los mejores jefes son *coaches*, *consejeros* y hasta *animadores*, sacando lo mejor de los

demás. El mejor liderazgo viene de lo que hacemos por los demás, no de lo que hacemos a los demás. Los líderes de una compañía son cruciales para impulsar el éxito de la organización. Cualquier líder puede ser un mejor jefe si está abierto a aprender y experimentar con su estilo de liderazgo, buscando y escuchando la retroalimentación a lo largo del camino, de manera que puedan él y su equipo mejorar continuamente.

G **¿Cuál es la correlación entre los entornos de trabajo motivadores y la productividad? ¿Cómo pueden las empresas ser mejores lugares de trabajo para todos, jefes y empleados?**

Existe una estrecha correlación entre los entornos laborales motivadores y el desempeño y productividad de los empleados en dichos lugares de trabajo. Las investigaciones indican que las compañías que son “los con los más altos niveles de desempeño y productividad. Esas organizaciones tienen mayor facilidad para atraer talentos; obtienen mayor rendimiento de las inversiones realizadas en esos talentos; y están mejor preparadas para retenerlos. Hay una abrumadora cantidad de evidencia que indica que hacer lo correcto cuando se trata de motivar a los empleados produce mejores resultados y, por ende, aumenta la moral de todos los involucrados. Cuando en una organización a los empleados se les tiene confianza y se les valora, se crea un sentimiento contagioso en ellos que conduce a una mayor confianza y respeto, lo cual redundará en mejores resultados.

G **Uno de sus más recientes libros se llama “Ubuntu!”. ¿Cuál es la filosofía ubuntu y cómo puede cambiar a las personas y a los lugares de trabajo?**

Ubuntu es una filosofía del sur de África de unidad y conexión que se expresa sencillamente como “yo soy porque nosotros somos”. Es un enfoque del trabajo y de la vida que busca empezar con lo que una persona tiene en común con otra y a partir de ahí construir juntos algo basado en esa cosa en común. En la práctica crea relaciones de apoyo mutuo en el trabajo y en el hogar que tienden a ser más satisfactorias y, por ende, más productivas.

G ¿Cuáles son las tendencias más recientes que usted ha identificado en el área del comportamiento organizacional?

ESTAS TENDENCIAS INCLUIRÍAN:

1 LA ESCASEZ EN AUMENTO DE TRABAJADORES CAPACITADOS.

Estamos en una encrucijada en el mercado laboral ya que cada año que pase habrá una mayor escasez de trabajadores capacitados, lo cual hará aumentar la preocupación de las empresas que traten de contratar a personal que pueda ocupar los puestos de trabajo que tienen disponibles, muchos de los cuales aún están por ser creados y que requerirán niveles cada vez más altos de habilidad técnica.

2 EL ASCENSO DE LA GENERACIÓN DEL MILENIO.

Los integrantes de la generación más joven incorporándose a la fuerza laboral (alrededor de 90 millones) tienen una perspectiva y unas expectativas muy diferentes acerca del trabajo. Quieren atención personalizada, reconocimiento y retroalimentación diarios, la oportunidad de aprender y desarrollarse, y no están interesados en sacrificarse mucho para alcanzar sus objetivos. Las organizaciones deberán cumplir las expectativas de esta generación o no podrán atraerlos y retenerlos. La permanencia en el cargo de un “milenial” hoy por hoy es de 1.8 años.

3 LA EXPANSIÓN DE LOS TRABAJADORES TEMPORALES.

En el último año el 65% de todas las contrataciones ha sido para trabajos de tiempo parcial o para proyectos específicos, lo cual ha aumentado la flexibilidad y ahorrado los costos de participación en beneficios, etcétera. Esta tendencia es muy probable que continúe y necesitamos ajustarnos a la mejor forma de manejar a dichos empleados para optimizar su contribución, motivación y éxito.

4 EL ROL EN EVOLUCIÓN DE LOS EMPLEADOS VIRTUALES.

El trabajo cada vez más se está convirtiendo en un estado mental en vez de un lugar en el cual estar. Aquellos que tengan habilidad y talento podrán trabajar desde cualquier lugar que deseen, incluyendo su casa. En la última década el número de empleados virtuales ha aumentado un 300 por ciento.

5 LA GLOBALIZACIÓN DEL MERCADO LABORAL.

Uno de cada siete empleados norteamericanos trabaja para una compañía multinacional. En los últimos años estas organizaciones han descartado 2.7 millones de empleos en los Estados Unidos y han contratado 2.4 millones de empleados en otros países. Esta tendencia es muy probable que continúe a medida que las empresas se aferren solo a las funciones que les dan una ventaja competitiva única y subcontraten todo lo demás.

G ¿Cuál fue la lección más importante que usted aprendió de Peter F. Drucker y de Ken Blanchard?

El Dr. Drucker me enseñó la importancia de aprender primero cómo funcionan las cosas antes de hacer la investigación para probar las intuiciones o percepciones. El Dr. Blanchard me mostró la importancia de las verdades simples y cómo estas pueden ser usadas para el bien mayor.

G Si usted pudiera dar un solo consejo sobre motivación a los líderes empresariales y a los profesionales de Recursos Humanos de países en vías de desarrollo, ¿cuál sería?

Siempre comience con lo positivo: agradeciendo, reconociendo y alentando a los demás. Esto los animará a ser mejores, aumentará su confianza y habilidades, y, como resultado, estarán motivados a lograr más y mejores cosas.

