

HACER CRECER A LOS COLABORADORES por Antonio Valls

En calidad total una necesidad fundamental para poder maximizar la satisfacción del cliente al mínimo coste, es motivar al empleado. Y quizás la manera más efectiva de lograrlo es hacer crecer a los colaboradores de una organización desde la dirección. Un ser humano que percibe que su entorno -y en especial su jefe- le ayuda a crecer y desarrollarse como persona y como profesional, establecerá vínculos con ese entorno que le llevarán con naturalidad a defender los objetivos de la organización que ha sido capaz de crear ese contexto.

Probablemente la creación del contexto de trabajo apropiado, es la labor más importante que un líder puede efectuar en favor del equipo de personas que colaboran con el. Las peculiaridades de ese contexto pueden ser decisivas en la victoria o la derrota de la organización. Como dijo alguien, para una persona no es lo mismo hacer *footing* a las doce del mediodía en pleno verano en el centro de Calcuta, que en un atardecer de primavera en los bosques de Fontainebleau.

Crear ese contexto ideal es muchas cosas, pero muy específicamente dos: delegar tareas en el empleado correctamente, y facilitar su crecimiento y aprendizaje individual.

La delegación que libera, que verdaderamente otorga poder al empleado, favorece en última instancia, su *empleabilidad*. *Empleabilidad* es un moderno vocablo que se utiliza para designar el incremento del valor en el mercado que obtiene un empleado, como consecuencia de tener la oportunidad de desarrollar una determinada tarea, de una forma precisa, en una organización concreta. El empleado altamente cualificado y pensante ya no apuesta simplemente por tener un trabajo para toda la vida; sabe que esto es difícil... o poco atractivo. Busca más bien oportunidades que incrementen su *empleabilidad*. No quiere deberse exclusivamente a una entidad, empresa o institución; piensa en términos de su profesión.

Para que la delegación en sentido amplio (o el *empowerment*) arraigue en una entidad, hay que asumir un compromiso desde la dirección. Y a continuación poner en práctica algunas técnicas. Cada organización y cada directivo deben escoger las que más convienen a su caso específico. Las más importantes son:

- Cambiar el paradigma de dependencia entre el equipo de trabajo y el directivo.
- Dividir los trabajos en funciones repetitivas, y funciones "con poder".
- Establecer una atmósfera de apertura, buenas comunicaciones y confianza.
- Rotar al personal.
- Evaluar el desarrollo de los empleados de todos los niveles.
- Establecer equipos de trabajo *multidisciplinares* y *multifuncionales*.

La relación jefe-empleado puede pues ser mucho más productiva, si se abandonan los esquemas tradicionales de mando. Se puede, efectivamente, compartir el poder. Y con ello gana el jefe (esa palabra malsonante pero que al mismo tiempo expresa tanto), el empleado, y la entidad. El jefe logra producir más; el empleado se torna más y más competente a través de la experiencia que le da asumir más y más decisiones; y la empresa u organización consigue sus objetivos antes y mejor.

Pero el broche de oro del ciclo de la delegación efectiva o *empowerment* es el *mentoring*: el directivo asume el papel de mentor de su subordinado. Ello permite que ambos crezcan en capacidades, en habilidades, y en aprendizaje, hasta el límite. Bell (1996) dice que -como mentor- hay que dar dos pasos fundamentales: el de invitar a un empleado a un proceso de *mentoring*, y el de establecer la relación apropiada. Un tercer paso importante es el de saber regalar al empleado el hacer de mentor. No es fácil que nuestro protegido perciba con claridad un mensaje como el siguiente: "*Mi pago es la simple alegría de verte crecer y aprender. No me debes nada.*"

Recordemos que la gente tal vez se guíe por la razón, pero lo que de veras la inspira es la pasión. Y que en nuestro papel de jefes, con frecuencia somos poco sensibles a los sonidos del corazón de los demás. Dirigir desde el corazón, despierta el valor y el coraje de los demás. Aun cuando estemos ausentes, nuestro empleado debe experimentar nuestra atención y

preocupación por su crecimiento profesional, de forma tangible. Un mentor no es un experto: es un profesional que presta apoyo a su empleado, y que "facilita" su aprendizaje, creando un método de enseñanza autodirigida.

Pero el cuarto y el último gran paso del *mentoring* constituye la mayor contribución que el mentor puede hacer al desarrollo de su protegido: dejar que la relación jefe-empleado evolucione hasta el punto de que este último, un día, ya no necesite más a su jefe. Este es el logro cumbre que un gran jefe puede hacer, a través de un proceso que se inicia con un buen delegar.