

## **FIJACIÓN Y RECONOCIMIENTO DEL LOGRO DE NORMAS**

Por Noemí Álvarez Vallina

Cuando una persona se esfuerza en satisfacer las necesidades de la organización, conquista el derecho de exigir un desempeño de mayor responsabilidad

Sin establecerse unas normas suficientemente elevadas, es materialmente imposible promover el orgullo de las personas, la gente quiere alcanzar la excelencia y no solo para destacarse ante los superiores, lo hacen porque experimentan el sentimiento de realizar lo extraordinario.

Cuando el subalterno tiene ese sentimiento de "triunfador", el mismo se contagia a sus seres queridos, amigos y compañeros. Logra la aceptación de todos y eso le hace sentir "orgullosa".

Cuando la persona experimenta la emoción de la realización, nunca vuelve a la situación anterior. La palabra "trabajo" cobra un sentido totalmente distinto, es algo que le motiva y le hace experimentar un gran respeto por sí mismo.

### **DEFINICIÓN DE LAS NORMAS**

Deber de establecerse las normas apropiadas, las normas deben ser a medida de las personas y no deben ser metas demasiado bajas o demasiado altas. Si las establecemos demasiado bajas, lograremos los objetivos primarios pero bajará la productividad. Si son demasiado altas se harán irrealizables desde un principio y no serán motivo de lucha.

El objetivo es fijar normas suficientemente altas para que la gente se esfuerce en alcanzarlas y suficientemente bajas para que sean realizables.

### COMO Y DONDE FIJAR LAS NORMAS

Hay que tener claros los elementos que definen una norma de excelencia, podríamos definir los siguientes:

- Cantidad de trabajo a realizar
- Calidad del trabajo
- Coste de realización del trabajo
- Tiempo estimado de realización.

Nuestro fin es lograr que se aumenten las dos primeras (cantidad y calidad del trabajo) y reducir en lo posibles las dos últimas (coste y tiempo de realización).

Debemos definir estas normas en tres planos: la empresa, el departamento y el cargo.

Las normas deben satisfacer a todos y cada uno de los componentes de la organización. Estas normas tienen que ser fijadas en todo el colectivo y desde atender el teléfono hasta tratar con los consumidores, deben ser implementadas con los límites concretos de cada uno de los departamentos.

### COMUNICACIÓN DE LAS NORMAS

Debe facilitársele a la gente a que se informe. Nosotros sabemos lo que queremos y es fácil que esa suposición nos haga dar por hecho que los demás saben tanto como nosotros. Debemos asegurarnos que las normas sean entendidas por todos y cada uno de los implicados en su realización.

Al contratar a un nuevo colaborador tenemos que tener especial cuidado en definir perfectamente las normas en que está apoyada la organización. Desde el comienzo la

tiene que entender que se trata de una organización que aplica normas elevadas de actuación y lo que se espera de cada uno de sus componentes.

El nuevo colaborador tiene que tener "por escrito" desde el primer día cuales son las normas generales y las que le involucran directamente. Estas normas son las que permitirán evaluar a la persona, de modo que siempre que se revise su actuación, será revisada en base a las normas establecidas para su cargo. Esta es la forma en que el empleado sabrá cual es el criterio que se sigue y con el cual se juzga su trabajo.

### ESTIMULACIÓN EN EL LOGRO DE LAS NORMAS

Lograr que la gente alcance la excelencia no es fácil, ellos actualmente ejecutan una labor rutinaria y un trabajo mediocre. No existe tensión y por lo tanto no existe esfuerzo.

Las normas exigen que se duplique el esfuerzo, se triplique la producción y se eleve la calidad. El personal reacciona en contra de estos planteamientos y se perturba el trabajo "en equipo" que es tradicional y que dio "buen" resultado durante mucho tiempo.

Eso es totalmente normal, es parte del proceso y si las normas que usted implante son elevadas pero realistas, póngase en marcha y será cuestión de tiempo, paciencia y trabajo el lograr que las mismas sean llevadas adelante.

Se debe tener en cuenta:

- Cuando se expliquen cuáles son las normas, infórmeles también de cuáles son las recompensas otorgadas a los que las cumplen.
- Elogiar a la gente frente a sus compañeros de tarea, cuando alcancen las normas.
- Comprobar que cuentan con la información necesaria para alcanzar las normas.

- Recordar a las personas cual es el aporte que realiza el departamento y la organización.
- Promover las realizaciones de su personal en presencia de otras personas de la organización, utilice los anuncios de personal, memos, etc.
- Reconocer las dificultades en el esfuerzo de alcanzar las normas.
- Mostrarse paciente con las quejas que emitirán hasta que se acostumbren al nuevo sistema de trabajo.
- Explicar al personal que los ascensos son gracias al rendimiento y buen hacer, no a las recomendaciones o recursos políticos.
- No renunciar al esfuerzo del personal. El tipo de cambio que usted propone es profundo y requiere tiempo.

### ¿CÓMO DAR EJEMPLO?

Todos necesitamos el ejemplo como energía para poder llevar adelante nuestras propias metas. Casi todo lo que un jefe hace encierra un ejemplo para sus subalternos. Cómo se viste, como habla, como come, si fuma, si bebe, si es puntual en sus citas, etc., todo es el reflejo de los que ellos quisieran ser y es bueno de vez en cuando hacer un autoanálisis sobre nosotros mismos y comprobar si realmente estamos actuando como los demás esperan.

### NORMAS INCONSECUENTES

No existe mayor desánimo que cuando un departamento está cumpliendo a cabalidad las normas de excelencia y otro departamento echa a perder prácticamente todo lo que pasa por él.

Ante esta situación, algunas sugerencias:

- Alentar al personal a mantener abierta la comunicación con los miembros del resto de los departamentos, por muy incompetentes que estos sean. No permita la actitud "nosotros-ellos".
- Recordar constantemente a su personal los beneficios que obtendrán gracias a la satisfacción de las normas elevadas, al margen de lo que otros estén haciendo.
- Explicar que cambiar a la gente lleva su tiempo - Se supone que se están tomando medidas para solucionar el problema.
- Incitar a los trabajadores a ser modelo de los "otros".
- Reunirse con el responsables del otro departamento y trate de resolver el problema.

**Normas  
claras**



### **RECONOCIMIENTO DE LOS LOGROS DEL GRUPO**

El reconocimiento del grupo es importante porque refuerza el trabajo en equipo. Un grupo formado solo por "estrellas" no funciona bien. Tenemos que sacrificar algunas veces nuestras propias necesidades para satisfacer las del grupo al que pertenecemos y eso nos hace sentir bien e integrados.

No todos pueden distinguirse individualmente como triunfadores. Pero todos pueden distinguirse contribuyendo a un equipo ganador y participando en él.

#### *RECONOCIMIENTO COMO INDIVIDUO*

Nos sentimos muy integrados en el grupo y queremos que todos participen del éxito logrado. Pero no existe ninguna duda que el individuo por sí mismo necesita ser reconocido y eso colma sus necesidades psicológicas y satisface su necesidad de destacarse y ser alguien importante.

#### *FORMA DE RECONOCER A LA GENTE*

Existen infinidad de forma de reconocer a la gente, la forma que sea elegida por nosotros debe ser un mensaje que sobrepase el contenido del reconocimiento y se extienda a todos los involucrados.

Cuando exista la necesidad de reconocer a una persona, es necesario plantearse estas preguntas y actuar en base a las propias respuestas:

- 1.- ¿La forma de reconocimiento es adecuada con respecto a lo realizado?
- 2.- ¿El reconocimiento supone sincero aprecio?
- 3.- ¿El reconocimiento se refiere cabalmente a la realización de la persona?
- 4.- ¿Refuerza el sentimiento de autoestima de la persona?
- 5.- ¿Como será recibido este reconocimiento por el resto de los compañeros de la persona en cuestión?
- 6.- ¿Es equiparable al reconocimiento que ofreció a otros en realizaciones similares?

Algunas formas de reconocimiento:

- **Elogio:**

La utilización del elogio debe ser cuidadosamente preparada. Asegúrese que sus palabras reflejen adecuadamente sus verdaderos sentimientos acerca de la realidad de la persona indicada.

- **Juicio respecto del rendimiento:**

Un juicio con criterio acerca del rendimiento es uno de los mejores modos y más importantes de reconocer a una persona. Cuando se reconoce a una persona por su actuación, debe asegurarse de aportar una lista tan completa como sea posible de sus propias realizaciones. Debe ser concreta. Cuando lo lea el interesado tiene que obtener un cuadro suficientemente claro y concreto de sus éxitos.

- **Ascensos:**

Cuando el reconocimiento es en base a ascensos, debemos estar totalmente seguros que el ascenso está justificado. No ascienda a una persona a un cargo superior por temor a perderla, es contraproducente. El ascenso debe ser siempre el reconocimiento a un trabajo bien hecho y debe estar acompañado de un aumento de sueldo. Tenga cuidado al ascender a una persona, puede ser que "esté perdiendo a un gran empleado y contratando a un mediocre mando intermedio".

- **Más autoridad:**

Uno de los métodos de reconocer a la gente es ampliar su autoridad cuando el empleado se ha comportado debidamente y utilizó sensatamente la autoridad que se le concedió inicialmente. Cuando amplíe la autoridad de una persona asegúrese que

está equiparada con la responsabilidad que usted delegó en ella. Nunca acreciente la autoridad solo como medio de reconocer un trabajo eficaz.

#### *RECONOCIMIENTO ADAPTADO A LA PERSONA*

Debe de cuidar que el reconocimiento a una persona no sea visto como un favoritismo. Adapta el reconocimiento a la persona concreta y cuide que el reconocimiento sea equitativo e igualitario. El reconocimiento debe basarse siempre en lo que la persona hizo para merecerlo, más que en lo que uno siente respecto a la persona en cuestión.

#### **FORMAS DE DEMOSTRAR CONFIANZA AL GRUPO Y A LA PERSONA**

Existen infinidad de formas de demostrar confianza en una persona:

- **Delegación de tareas importantes:**

La magnitud de las tareas encomendadas y la importancia de las mismas son los parámetros que miden el grado de confianza que tenemos en esa persona.

Es necesario demostrar confianza, dándole la ejecución de tareas cada vez más difíciles. Le ayudará a crecer a esa persona y ese crecimiento es mejor en un ambiente de mutua confianza.

- **Delegación de autoridad:**

A medida que delega tareas de mayor importancia y envergadura, se debe de ir delegando autoridad a la persona indicada y esa delegación es otra muestra de confianza. Conceda autoridad a una persona, recuérdole que está confiándole el bienestar de la organización.





Es importante para el personal tener la libertad de llegar a cualquier nivel de mandos de la organización.

NOEMI ALVAREZ VALLINA