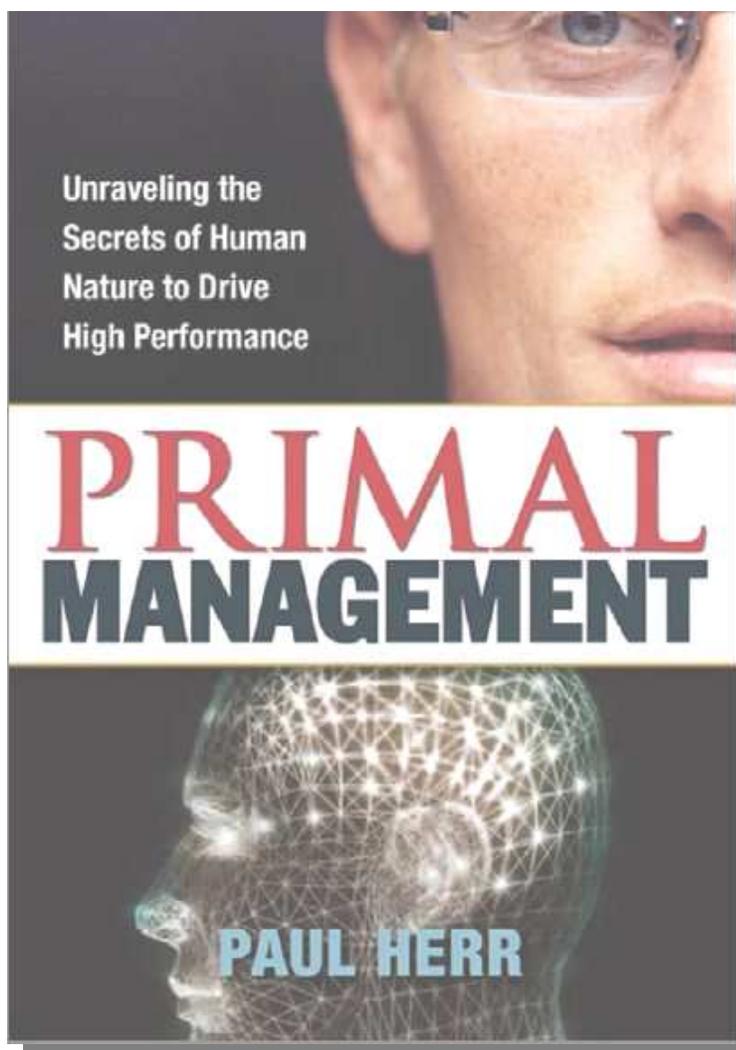


PRIMAL MANAGEMENT



INTEGRANTES:

OLIVA CAVALLAR
ROBERTO MERIDA
JOSE MIGUEL SILVA



Magíster en Gestión
para la Globalización

DEVELANDO LOS SECRETOS DE LA NATURALEZA HUMANA PARA PROMOVER EL ALTO RENDIMIENTO

AUTOR: PAUL HERR

INDICE

INTRODUCCION	1
Capitulo 1: LOS CINCO APETITOS SOCIALES QUE GUIAN AL ALTO RENDIMIENTO	1
Capitulo 2: MONITOREANDO EL ESTADO DEL FUNCIONAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO	2
Capitulo 3: EMOCIONES, BLANDAS O DURAS?	2
Capitulo 4: APETITO SOCIAL #1: EL APETITO DE COOPERACION	3
Capitulo 5: APETITO SOCIAL #2: EL APETITO DE LA COMPETENCIA	5
Capitulo 6: APETITO SOCIAL #3: EL APETITO DESARROLLO DE HABILIDADES	6
Capitulo 7: APETITO SOCIAL #4: APETITO POR LA INNOVACIÓN	7
Capitulo 8: APETITO SOCIAL #5: APETITO POR LA AUTO PROTECCIÓN	8
Capitulo 9: ¿ES MOMENTO DE PONER LA JERARQUÍA DE CABEZA?	8

INTRODUCCION

Qué motiva a las personas a trabajar más y mejor? Cómo logramos que los grupos de trabajo heterogéneos de las empresas se transformen en superorganismos. Nuestros actuales métodos de motivación van en la dirección correcta o hemos olvidado un aspecto fundamental de las acciones humanas?

La motivación humana se sustenta en 10 pilares básicos, que se dividen en 5 apetitos biológicos (Respirar, comer, descansar, protección, reproducción) y 5 apetitos sociales (cooperación, autoestima, cumplimiento de objetivos, autoprotección e innovación).

Actualmente las compañías no dan la importancia que se requiere a los apetitos sociales, lo que hace que no se obtengan los rendimientos de excelencia que se podrían obtener.

Pero han habido líderes que han entendido la importancia de fomentar los apetitos sociales, logrando éxitos superlativos. Estes tres CEOs son:

1) Ken Iverson, presidente de Nucor Steel.

2) Harry Quadracci, fundador, presidente y CEO de Quad/Graphics.

3) Ricardo Semler, CEO y accionista mayoritario de Semco SA.

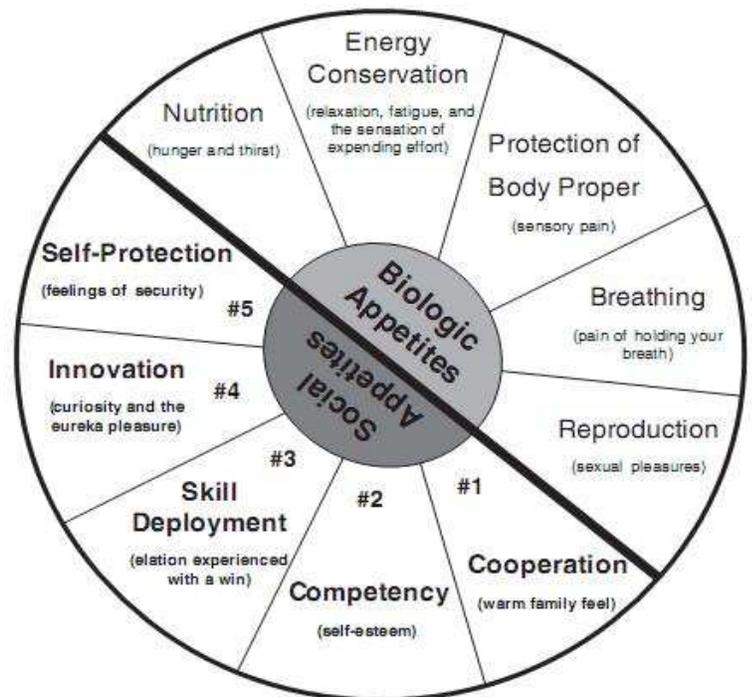
Capítulo 1: LOS CINCO APETITOS SOCIALES QUE GUAN AL ALTO RENDIMIENTO

De acuerdo a una encuesta efectuada por Gallup el año 2005 sólo el 31% de los empleados en Estados Unidos se sienten involucrados y comprometidos con sus trabajos, esta falta de compromiso cuesta al menos \$370 billones de pérdidas en producción cada año, y cerca de \$1 trillón si se incluyen costos indirectos. Resulta claro que es necesario buscar un nuevo

modelo, que permita obtener no sólo empleados eficientes, sino que más importante aún, empleados motivados por su trabajo. Este nuevo modelo debe basarse en los cinco apetitos sociales básicos que determinan las necesidades y estímulos necesarios para fomentar el trabajo y búsqueda del éxito en las personas.

Estos 5 apetitos son:

1) *Apetito de Cooperación:* Por instinto buscamos crear un grupo para ayudarnos mutuamente en la tarea de la supervivencia.



2) *Apetito de la Competencia:* Mediante el desarrollo de habilidades específicas, ser competente en la consecución de ciertas tareas y mejora la autoestima,

3) *Apetito del Desarrollo de Habilidades:* No sólo mejorar nuestro desempeño en alguna habilidad específica, sino que también ser un aporte al grupo mediante la concreción de metas o logros.

4) *Apetito de Innovación:* Relacionado con la curiosidad natural que poseemos, este apetito nos lleva a buscar nuevas formas y usos para los elementos con los que contamos.

5) *Apetito de Auto-Protección:* Tenemos la necesidad intrínseca de sentirnos seguros.

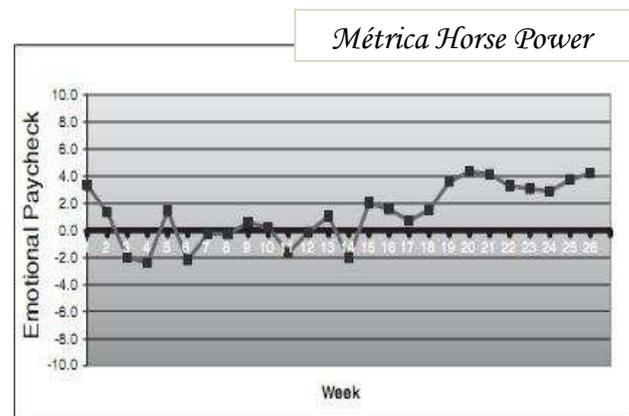
Todos estos apetitos desencadenan reacciones químicas y físicas de placer (premio) cuando los seres humanos los cumplen en forma satisfactoria, lo que los alienta a seguir por el camino correcto, es la forma en que la naturaleza los premia y motiva para alcanzar su máximo, por lo tanto, si los líderes consiguen que en su empresa los empleados puedan conseguir estos apetitos, lograrán tener personal más motivado y que disfrute el trabajar para ellos, está es la base donde se sustentan las ideas que se desarrollaran a lo largo de este libro.

Capítulo 2: MONITOREANDO EL ESTADO DEL FUNCIONAMIENTO DE TU CAPITAL HUMANO

Una vez que se tienen claro cuáles son los apetitos sociales que impulsan a los trabajadores y humanos en general para conseguir mejores rendimientos es necesario ser capaz de medir que tan bien o mal se están estimulando y premiando estos apetitos en la organización de manera de poder corregir o mantener el comportamiento que se está desarrollando, según corresponda.

Para esto se crea una métrica llamada: "La métrica del caballo de fuerza" (Horse Power), la que evalúa las recompensas emocionales mediante un conjunto de siete variables, las cinco primeras miden el estado de cada uno de los cinco apetitos sociales descritos en el primer

capítulo, la número seis mide el stress, y la séptima mide la sensación total de satisfacción emocional de los empleados. Estas variables se califican con una escala que va desde (-10) a (+10), siendo (-10) el peor escenario posible, y (+10) el mejor. La una unidad de medida se denomina ERU (emotional reward units).



Esta herramienta se complementa con la métrica de afinamiento, que permite identificar específicamente donde se está produciendo la falla.

El objetivo es medir tanto las recompensas y motivaciones extrínsecas (dinero, lugar de trabajo) como las intrínsecas (apetitos), de manera de visualizar en que aspectos se comenten errores y así enmendarlos.

Capítulo 3: EMOCIONES, BLANDAS O DURAS?

Ley de la Inercia Emocional: Los seres humanos en reposo, continuaran en reposo a menos que una fuerza emocional, un sentimiento, actúe sobre ellos.

Existen variados ejemplos que refuerzan la importancia de las emociones (apetitos) en el desempeño de las personas.

Estos demuestran que las emociones se encuentran

profundamente arraigadas al comportamiento del ser humano, habiendo casos en ya sea debido a alguna patología o a una decisión personal consciente se encuentran sujetos en los cuales se aprecia muy desarrollado el intelecto, pero al no poder controlar o manejar sus emociones, no pueden alcanzar su máximo, pues les falta una fuerza que los impulse a mejorar.

El caso de Elliot, debido a un tumor cerebral se volvió incapaz de sentir los 5 apetitos sociales, se convirtió en una versión de la vida real del Sr. Spock, pero se volvió incapaz de mantenerse motivado en su empleo, además de volverse incapaz de tomar decisiones.

Capítulo 4: APETITO SOCIAL #1: EL APETITO DE COOPERACION

Cómo transformar empleados Individuales en un Super-organismo Coordinado

Actualmente las corporaciones se componen de grupos de individuos desconectados que luchan unos con otros por los recursos y por el siguiente eslabón en la cadena de jerarquía. Esta manera de trabajar crea ineficiencias y no logra el mejor rendimiento de las personas. Lo anterior se mejora enormemente si se integra un sentimiento o forma de trabajo basada en la cooperación, es decir, pasar desde un pensamiento desde el “yo” hacia el de “nosotros”, haciendo que la compañía funcione como un super organismo. Este

sentimiento de cooperación, se puede lograr mediante el milagro de la “cathexis”.

Cathexis es un término psiquiátrico que determina el proceso mediante el cual las cosas que valoramos pasan a ser

El sentimiento de cathexis se puede explicar mediante el ejemplo de padres e hijos, el logro de un hijo, el padre lo siente como suyo, lo mismo cuando su hijo es herido, el padre siente este dolor como propio.

parte de nuestro ser, nuestra identidad. Si se logra desarrollar este proceso dentro de la organización se logra pasar del interés personal (“yo”) al interés del grupo (“nosotros”). Creando este vínculo entre los trabajadores, ellos sentirán calidez y agrado al trabajar, haciéndolos más eficientes, motivados y comprometidos con la compañía.

La inversión en el desarrollo del vínculo:

Las personas desarrollan vínculos tanto a las habilidades como a los lugares. El desarrollo de este depende directamente en la inversión personal (sentimientos, emociones, tiempo, entre otros) que la persona efectúe en ellos.

De esta manera se debe destinar tiempo en lograr que los trabajadores inviertan de sí en el trabajo generando un vínculo a este y logrando un compromiso de parte de ellos.

Vínculo al lugar de trabajo:

Se parte midiendo el nivel de sensación de vinculación a la compañía que presentan los trabajadores mediante encuestas como la del “caballo de fuerza”, o mediante preguntas que demuestren su grado de compromiso hacia esta. Cuando se habla de empleados comprometidos, se refiere a que estos están dispuestos a hacer su mejor esfuerzo por el bien de la compañía, el concepto de cathexis va

más allá de un simple vínculo, este implica una unión de identidades.

El efecto del desarrollo del vínculo al lugar de trabajo se demuestra en el libro de Jim Collins, "Good to Grate" en donde expresa que los líderes de las cinco organizaciones más exitosas invierten mucho de ellos en su trabajo, formando parte de su ser, su identidad se une a la identidad de la compañía, sintiendo los éxitos de esta como suyos.

Si se quiere fomentar el nivel de vinculación de los trabajadores a la compañía y que estos funcionen como una tribu, se puede implementar un proceso que logre cooperación. Este proceso puede ser formal o informal. El

proceso formal consta de cuatro etapas:

Los pasos en el proceso de vinculación formal:

- 1) Aprender a admirar y valorar al compañero de trabajo escuchándolo
- 2) Aprender a cerca de las principales inversiones de si mismo a las que se ha dedicado el compañero de trabajo, así se aprende de las fortalezas y capacidades de los colegas.
- 3) Promover a los colegas invertir en el otro, aconsejarse y ayudarse mutuamente

La importancia del vínculo se refleja en que en las encuestas que se aplican a grandes compañías la mejor predicción del éxito de esta es la respuesta a la pregunta: Tiene algún amigo en el trabajo?

4) Aplicar terapia mutua, compartir los problemas y superarlos juntos. Este paso es el más difícil porque implica abrirse al otro demostrando las debilidades.

El proceso informal se basa simplemente en el interés que demuestra el líder por el bienestar de los integrantes de la compañía. Este debe invertir en ellos.

El ejemplo de los orientales

Respecto del tema anterior las empresas chinas son un buen ejemplo, pues estas siguen utilizando la metodología milenaria denominada *guanxi* la cual se basa en el principio familiar, los jefes son como padres o tíos de la familia que dan consejo al resto de los integrantes, hay reciprocidad, buenas relaciones personales, confianza mutua, y por ende relaciones que perduran en el tiempo. Esta metodología junto con la aplicación de las buenas prácticas occidentales logra lo más cercano a un superorganismo conectado y basado en las relaciones de confianza. Los beneficios de este tipo de organizaciones las siguientes ventajas:

Auto regulación: Al haber relaciones basadas en la confianza, permite disminuir el control y flexibilizar las tareas.

Política de Seguridad Al haber intereses comprometidos, hay una mejor reacción en tiempos de crisis

Recompensa Emocional Además de la recompensa económica los logros de la compañía, y de las personas se sienten como personales generando una recompensa emocional.

Para la implementación

Cuando se quiere implementar esta metodología sobre un grupo de trabajo se debe partir superando la barrera de los prejuicios y comenzar a mirar al otro como un igual, independiente de su profesión, origen, raza, cargo u otra variable diferente a la que tiene el

implementador. Así se logra dar el primer paso: valorar al trabajador y que este lo sienta. Por otra parte se debe tener claro que este proceso toma tiempo, pues se tiene que escuchar, apoyar y ganar la confianza del trabajador con tiempo, viendo después los resultados.

Finalmente si se logra crear una sensación de agrado para los trabajadores de la empresa, y que se sientan valorados, estos podrán de toda su energía para lograr el éxito, pues será parte de su éxito también.

Capítulo 5: APETITO SOCIAL #2: EL APETITO DE LA COMPETENCIA

Cómo Desarrollar un lugar de trabajo repleto de expertos seguros de sí mismos.

Desde su origen el ser humano, al igual que los animales, necesita dominar ciertas habilidades para poder sobrevivir. Al mismo tiempo cuando este se siente capaz de desarrollar una habilidad y además ser bueno en ella, le sube la autoestima y lo hace más competente. De esta manera el desarrollar el apetito de la competencia crea una organización con profesionales motivados, capaces y por lo tanto muy eficientes.

El apetito de competencia se va generando y formando a lo largo de la vida de las personas, según variables como el entorno, las necesidades de los pares y la cultura que los rodea, entre otros. Las competencias necesarias son determinadas por el grupo, pues el ser humano busca sentimientos de integración y aceptación, situaciones que se dan cuando este desarrolla las habilidades o competencias que se buscan.

Aunque cueste aceptar que el desarrollo de las habilidades del ser humano está determinado por el deseo o necesidades del grupo, se ha comprobado en variadas

ocasiones y en diversas empresas que lo que la multitud piensa u opina prevalece sobre lo que uno o dos expertos pueden opinar, porque la multitud está completamente involucrada con el proceso, entregando la mejor estimación de las habilidades a desarrollar, si se hace la similitud correspondiente.

El no desarrollar las competencias que son necesarias según el entorno y lo que la mayoría requiere puede causar una depresión, pues eso hace que el ser no se sienta respetado o querido. Ahora si se logra superar el fracaso en cierta habilidad y usar esa energía para mejorar esta habilidad y superar la valla, esto subirá doblemente la autoestima de la persona.

El desarrollo del apetito de competencia

El desarrollar este apetito permite lograr que profesionales de la compañía terminen siendo expertos en su área, pudiendo enfocarse en las cualidades y habilidades que permitirán la excelencia. Esto trae consigo que los empleados se sientan orgullosos y con mucha confianza.

Para implementar este apetito, se debe:

- 1) Alentar a los trabajadores e mejorar sus habilidades**
- 2) Tratar a sus empleados como expertos**
- 3) Curar las inseguridades**

El CEO en esto tiene la responsabilidad de marcar el lineamiento, el objetivo de la compañía, definir las directrices de tal manera de enfocar los esfuerzos de la compañía.

Capítulo 6: APETITO SOCIAL #3: EL APETITO DESARROLLO DE HABILIDADES

Como desarrollar un lugar de trabajo poblado de expertos seguros de si mismos.

Los logros son recompensados con sentimientos positivos. Como poder estructurar el trabajo de manera de mantener este apetito alimentado y que los empleados sientan la recompensa a diario?

Las recompensas sociales son reguladas por neurotransmisores denominados dopamina 1 y 2.

La idea es crear un ambiente desafiante, justo y donde un sólido esfuerzo se transforma en una victoria. Para esto hay dos pasos a seguir:

- 1) Asegurarse que los empleados valoran el juego (manera de trabajar).
- 2) Diseñar el juego de manera que fuertes esfuerzos resulten en victorias.

Paso1: Valorar el Juego

69% de los empleados no valora el juego que siguen. En un mundo complejo no todos logran trabajar en lo que les gusta y los que lo logran a veces desertan por otros factores posteriores como jefes autoritarios y poco comprensivos. El modelo occidental tiende a tratar a los trabajadores como una pieza reemplazable de una maquinaria.

Un gran error es que los gerentes asumen que sus empleados valoran tanto el juego como ellos mismos, pero esto no siempre sucede. Es importantísimo hacerles ver “la película completa” para que entiendan que sus labores por rutinarias que sean, llevan a un fin más grande.

Paso 2: Diseñar el Juego

Ni muy fácil ni muy difícil. Los empleados deben celebrar cuando se presentan “buenos golpes” (analogía al golf) como solución de problemas, buenas decisiones hechas y metas alcanzadas.

Una unidad de medida de la valoración que sienten los empleados es el EROI: Emotional Return Over Investment. Ganancia emocional sobre lo invertido.

Si el empleado definitivamente no valora el juego y le trae más dolor que placer está bien sugerirle que se busque otro.

Sugerencias de diseño:

- 1) Alimentar con felicitaciones por logros
- 2) Establecer estándares de desempeño claros.
- 3) Personalizar los estándares para cada empleado.
- 4) Recordar que los elogios son importantes cuando no hay estándares objetivos.
- 5) Buscar competencia (sana) interna.

Los tres CEOs concuerdan en la importancia de otorgarle poder de decisión a las líneas de trabajadores que están más cerca de la acción. Además, es muy importante que se logren resistir a tomar todas las decisiones. Recomiendan incentivar el intercambio entre tareas y áreas para evitar el aburrimiento, logrando flexibilidad y adaptabilidad. Mejor que tomar buenas decisiones es crear un ambiente donde se tomen buenas decisiones por los empleados.

Capítulo 7: APETITO SOCIAL #4: APETITO POR LA INNOVACIÓN

Cómo fomentar la Innovación motivando a los empleados a explorar el borde del mundo conocido.

El principal factor que sopesa la falta de habilidades naturales del ser humano versus otras especies de manera de sobrevivir, es la tecnología y la creación y uso de herramientas. Entonces, la innovación no es una opción si no una necesidad para sobrevivir. El apetito por la innovación es lo que hace al hombre, la especie más adaptable en el planeta.

Innovación puede ser Incremental o Disruptiva. La incremental implica que son mejoramientos paulatinos de invenciones existentes. La disruptiva implica ideas radicales que generan un cambio total y causan reorganización. Existe una barrera de innovación que hace de ésta algo especial y no algo normal. Para que la innovación suceda en una empresa, se requiere que los empleados se sientan parte de ésta de manera de tener la motivación necesaria.

Pasos en el Proceso Innovativo

1) *Fase de recolección de información:* Motivado por la curiosidad o el placer de lo nuevo. Todas las personas inherentemente tienen distinta disposición genética a explorar. Es función de los gerentes el propiciar que los empleados más exploradores investiguen y se acerquen al borde del conocimiento.

2) *Fase de Ideación:* Envuelve la creación de ideas motivado por el placer "Eureka". La creación de imágenes mentales es vital en el lugar de trabajo, ya que la innovación no ocurrirá a no ser que los empleados puedan generar una clara imagen de cuál es el problema que

se quiere solucionar. Hay que potenciar a los empleados que se acercan con

El lado izquierdo del cerebro es el más racional y menos creativo. Arma el árbol estructural de pensamiento que se termina transformando en "la caja" desde donde generalmente pensamos. El lado derecho por otro lado vive en el presente sensorial, no planifica ni anticipa, pero sí provee la intuición.

propuesta
s nuevas,
nunca hay
que
cerrarles
las
puertas.

En definitiva, hay que tener un profundo interés por el grupo y su problema, atacar el problema con determinación y persistencia, investigar, leer, explorar y tener una fecha tope para lograr un momentum emocional.

3) *Fase de testeo de realidad:* Demostrar practicidad y uso, usando evidencia.

4) *Fase de Juicio:* Convencer al resto del mérito de la innovación. Para esto es necesario crear un puente que conecte lo antes conocido con lo hasta ahora desconocido y se quiere dar a conocer. Sin este puente será inviable el entendimiento y la aceptación de la nueva idea.

Se propone también como una buena práctica las "tormentas de ideas" o el buscar espacios comunes donde se fomente la discusión y generación de ideas. Se da como ejemplos equipos que se encierran literalmente con metas agresivas, tiempos acotados a resolver problemas complejos.

Pasos de implementación

1) Animar la exploración y experimentación.

2) Crear una plaza de mercado para ideas donde se puedan proponer ideas, aportar a las ideas de otros.

3) Crear un plan de combate para la innovación en tiempos cambiantes. Dar poder de decisión a las líneas de más abajo.

Capítulo 8: APETITO SOCIAL #5: APETITO POR LA AUTO PROTECCIÓN

Como evitar generación de comportamiento defensivo en el lugar de trabajo.

Este apetito protege al individuo del daño físico o psicológico. Un complemento dado por un gerente respetado, se transforma en un depósito en la cuenta social de cada persona,

La amígdala, una sección del cerebro, gatilla una secuencia de eventos bioquímicas que busca proteger nuestras activos tanto corporales como sociales cada vez que son amenazados.

mientras que un reproche de un gerente abusivo se compara con un giro de esta cuenta y un daño en la autoestima.

Se propone una categorización de administración con tres opciones: basada en el miedo, en el placer, y una mezcla de ambos. Se ve como pueden ser creadoras o destructoras de valor.

En la *administración basada en el miedo* (destructiva), el miedo a ser despedido es la principal herramienta motivacional. El uso del “garrote” puede parecer sencillo en un principio pero rápidamente se vuelve en contra de la empresa ya que crea enemigos dentro de sus mismos empleados. Estos enemigos son generados por el mecanismo de auto protección. Un gerente de este tipo se vuelve en un destructor de valor, con falta de empatía, con incapacidad o

desinterés en crear vínculos y crear relaciones significativas.

Si los empleados se sienten amenazados o atacados en el lugar de trabajo, el nivel de este apetito social será muy negativo y se manifestarán emociones de miedo, ansiedad, enojo y defensa.

Capítulo 9: ¿ES MOMENTO DE PONER DE CABEZA LA JERARQUÍA?

Como se ha mostrado, la administración basada en la estimulación de los apetitos básicos de los humanos tiene enormes ventajas, y es opuesta a la estructura tradicional basada en jerarquías, puesto que este esquema presenta trabas al desarrollo del personal (recurso humano). Aunque este esquema tradicional presenta algunas ventajas, estas no son suficientes para justificar su uso respecto de las técnicas que plantea el enfoque basado en la alimentación de los apetitos sociales, por lo que es imprescindible hacer un cambio de modelo, buscando la creación de superorganismos. Este cambio traerá problemas en un principio, pero al final los resultados, tanto de bienestar personal como económico, justificaran el esfuerzo.

