

12 RAZONES POR LAS QUE LAS PERSONAS AMAN TRABAJAR PARA USTED¹

Por: Roger Neugebauer

“Una buena directora no trabaja para hacer que la gente la quiera, sino que hace que la gente ame trabajar para ella”.

Propuse esta idea en el artículo titulado “El buen director” en la edición de la revista “Exchange” de marzo de 1987. Desde entonces, una serie de personas (dos) han dicho: “bueno eso suena bien, pero ¿cómo hacer que la gente ame trabajar contigo en la vida real?”

He tenido el ojo puesto en centros donde la renuncia de maestras es baja, tratando de descifrar que es lo que están haciendo bien las directoras. Basado en estas observaciones, a continuación presento 12 prácticas que usted puede implementar para motivar a la gente a quedarse – 12 razones por las cuales la gente amará trabajar para usted.

1. Crea en las personas desde el primer día.

Con el desabastecimiento de maestros calificados, existe una tendencia a ser pesimista frente al potencial de las personas que contratamos. Este pesimismo puede resultar en la profecía de auto-superación: no esperamos un alto rendimiento; entonces no hacemos ningún esfuerzo por exigir alto rendimiento, al final, no vemos un alto rendimiento.

No se puede manipular a las personas como títeres. Ellas solas tienen el poder de decidir si quieren trabajar duro.

A pesar de esto, su actitud frente a una persona puede tener un significativo empantanamiento o impulso en su autoconfianza. Cuando cree que una persona tiene el potencial de triunfar, y cuando cree que una persona tiene el deseo de triunfar, su apoyo puede hacer la diferencia.

2. Usted construye sobre las fortalezas de las personas.

Nunca encontrará la maestra perfecta, o el cocinero, o la bibliotecaria, o el conductor (o esposa si viene el caso). Todos tenemos nuestros altibajos, sin embargo, no contratamos a las personas por sus debilidades. Las contratamos porque vemos algún talento, alguna experiencia, o alguna característica que es una fortaleza que necesitamos.

Para poder ayudar a los nuevos empleados a triunfar en el trabajo, necesita enfocarse en las razones por las que las contrato. El tiempo dedicado a fortalecer las habilidades de la gente es

¹ Tomado de www.childcareexchange.com



un tiempo bien invertido. El tiempo gastado observando las debilidades de la gente resulta constantemente tiempo perdido.

Siempre habrán ocasiones donde se debe lidiar con un bajo desempeño que está afectando directamente el desarrollo de su programa – conflicto, ausentismo, disciplina inapropiada, etc. Sin embargo, enfocar toda su energía en aquellos percances resulta en frustración, rabia y alienación (cualquier persona que lidie con adolescentes puede sentirse identificado con esto).

Una directora que visité le gusta iniciar las cosas con el pie derecho encontrando algo en lo que un nuevo empleado pueda triunfar en su primer día. Asignaba a sus maestras una actividad o tarea que emplee una habilidad o entrenamiento que la maestra ya posea.

Betty Jones de Pacific Oaks sugirió que el entrenamiento inicial que las maestras reciben debe enfocarse en las habilidades que la persona trae al trabajo, aunque esto no sea lo más importante que deban saber para realizar su trabajo. Si se anima a una nueva empleada a mejorar en un área, ellas se sentirán menos amenazadas porque están en un contexto que les es familiar y agradable. Luego, a medida que se sientan recompensadas por su mejoramiento en esta “área” segura, puede incentivarlas gradualmente a crecer en otras áreas donde no se sientan tan seguras.

3. Usted provee a las personas comentarios sobre su trabajo.

Una de las quejas que escucho con mayor frecuencia de las maestras es que no reciben comentarios sobre sus esfuerzos. No saben si la directora piensa que están realizando un buen trabajo en general o si a la directora le importa.

De acuerdo al gurú de la gerencia Peter Drucker, lo que más necesitan los empleados para mejorar su desempeño es un abundante, objetivo y periódico análisis sobre su desempeño. En centros de buen funcionamiento, la directora propone como gran prioridad motivar a sus empleadas a realizar comentarios entre ellas mismas, a entrenarlas para dar estos comentarios y en dedicar tiempo y herramientas para realizar diversos tipos de análisis en el desempeño.

4. Su visión del bienestar de sus empleados es una alta prioridad.

Cuando se habla de la compensación a los empleados, todos cantamos la misma melodía. Todos lamentamos los bajos salarios y beneficios que nuestras maestras reciben. Pero discursos pasionales no van a pagar la renta.

No hay soluciones fáciles para el dilema de la compensación. Ningún caballero en armadura vendrá a salvar el día – no el gobierno, no los contratistas y tampoco los sindicatos.

La solución vendrá en principio de decisiones difíciles y compromisos fuertes de un centro a la vez. Una directora que este verdaderamente comprometida a progresar en el tema de la



compensación estará educando a los padres e incrementando cuotas, y estará explorando soluciones creativas para mejorar los beneficios.

Los maestros pierden fe en una directora que desaprueba los bajos salarios pero se rehúsa a subir las tarifas por miedo a decepcionar a los padres. Al final el compromiso de las maestras será impactado por la forma como ellas perciban si la directora se preocupa por su bienestar.

5. Usted construye un espíritu de equipo.

Adicionalmente a sus escritos y discursos, Clare Cherry dirigió un centro en San Bernardino, California. Cuando entrevistó a las potenciales maestras, les informó que si querían trabajar en su centro les sería requerido aceptar responsabilidad en ayudar a otras maestras a mejorar.

A las maestras del centro de Clare se les esperaba que compartieran ideas, que hicieran comentarios, que resolvieran problemas juntas y que se dieran apoyo mutuo. Miraba el trabajo en equipo como un ingrediente esencial para constituir un excelente programa. Y para que el espíritu del trabajo en equipo florezca se requiere un gran compromiso del más alto mando para lograr que suceda.

Se debe estar explorando continuamente maneras de motivar los esfuerzos cooperativos, ya sea rotando las sillas en la reuniones de personal, realizando sesiones de ideas para atacar los problemas del centro, o llevando a todo el equipo de paseo. La construcción de un equipo necesita ser una actividad consciente promovida por la directora, atendida por la directora y recompensada por la directora.

6. Usted inspira compromiso

Una de las responsabilidades del líder en cualquier organización es servir como guardián de la fe. Se debe tener una visión para su organización que da significado a su trabajo y lo inspira a actuar.

Si usted tiene esa visión, esto no solo lo inspirara a usted sino que también debe inspirar a todos en su organización. Las directoras que he observado están comprometidas a una visión que exceda la intensidad y excitación y de energía a todos en los centros.

Cuando las personas están comprometidas por las metas de la organización, trabajaran duro para asegurar que estas metas se cumplan. Esto es mucho más poderoso que tratar de construir el compromiso de la gente hacia usted como individuo.



7. Usted establece estándares altos.

En los mejores centros que he visitado, las directoras tienen un compromiso infalible por el alto rendimiento. Incluso cuando la crisis parece haberse desatado, estas directoras no permiten que estas frustraciones sirvan como excusa para dejar que la calidad disminuya.

Lograr altos rendimientos en un centro para el cuidado de los niños es un reto imponente. La presión por mantener estos estándares puede poner un gran peso en todo el personal. Sin embargo, estas frustraciones son superadas por el sentimiento de orgullo que viene de trabajar en una organización de primera.

8. Usted remueve los obstáculos para lograr el triunfo de la gente.

Las directoras más efectivas que he visto no se visualizan a sí mismas como personas que hacen que las cosas pasen sentándose sobre la cabeza de mando a dar órdenes y discursos inspirativos. En vez de eso, se ven a sí mismas como sirvientas del equipo.

Estas directoras ven su trabajo como una ayuda para que las maestras triunfen al ofrecerles los recursos que necesitan para crecer y realizar sus logros. Se toman muy en serio la responsabilidad de remover los obstáculos que se atraviesan en el trabajo de las personas, ya sea reemplazando equipo desgastado o reorganizando una estructura laboral que no funciona.

9. Usted motiva a la gente a tomar riesgos.

Todos nos vemos a nosotros mismos como abiertos, colaborativos y motivadores. Pero algunas veces nuestras intenciones son opacadas por nuestras acciones.

Puede que motivemos al equipo a ser creativo, pero mostramos un sentido de desaprobación a través de nuestro lenguaje corporal cuando tratan una nueva actividad y esta falla. Podemos preguntar a las personas por soluciones para un problema, pero criticar cualquier sugerencia que hagan.

Si se espera que el personal actúe de forma creativa, se debe enviar un fuerte mensaje de apoyo hacia ellos. Se debe halagar a las personas por tomar riesgos. Se debe agradecer a las personas por tener el coraje de discrepar con usted. Se debe proporcionar un ambiente rico en libros, materiales, viajes y talleres para que la gente continúe pensando y creciendo. Lo más importante, se debe demostrar que uno está dispuesto a tomar riesgos.

10. Usted alienta a la gente a tomar riesgos

Todos nos vemos como personas abiertas, como soporte para los demás y como miembros que alientan a sus iguales. Pero algunas veces nuestras acciones desmienten nuestras intenciones.



De pronto alentamos a nuestro personal a ser creativo, y sin embargo ofrecemos mensajes de desaprobación a través de nuestro lenguaje corporal cuando toman la iniciativa de organizar una actividad nueva o diferente y fallan. De pronto le pedimos a las personas que nos den ideas para solucionar un determinado problema, pero criticamos las sugerencias que nos hacen.

Si usted espera que su personal actúe de manera creativa, debe enviarles un mensaje fuerte que exprese que los apoyará. Debe alabar a su personal por tomar riesgos. Debe agradecerles por tener el valor de estar en desacuerdo con usted. Debe proveerlos de un ambiente rico en libros, materiales, viajes y talleres que los ayuden a mantenerse activos, pensando y desarrollándose. Y, más importante aún, debe demostrarles que usted también está dispuesto a tomar riesgos.

11. Usted hace que el trabajo sea divertido.

Una de las más consistentes características de los centros donde las maestras aman trabajar es una atmosfera relajada y feliz. El cuidado de los niños implica mucho trabajo con serias implicaciones. Pero uno puede prosperar sin risas y alegrías.

Usted cultiva orgullo profesional.

Un inquietante aspecto de toda la atención mediática que el cuidado de los niños ha recibido en los últimos años ha sido el modo de “crisis” de gran parte de la cobertura. Documental tras documental, artículo tras artículo, dan a conocer las terribles condiciones de los niños en ese país (especialmente cuando se compara, una y otra vez con el impecable sistema de cuidado para los niños en Suiza).

Esta cobertura puede haber servido como un propósito de enfocar la atención en la necesidad de adquirir recursos adicionales para asistir a familias de escasos recursos para mejorar las condiciones de trabajo. Sin embargo, también ha habido la tendencia de criticar los valientes esfuerzos de quienes trabajan en los centros hoy en día.

La directora en la portada de la última edición de la revista Exchange, Isabella Graham, abrió el primer centro de atención para primera infancia en la nación hace 155 años. En esta edición incluimos una lista de los 50 centros más antiguos de la nación entre las que están incluidos 21 centros que han estado en operación durante los últimos 100 años.

El cuidado de la primera infancia no es una nueva tendencia o profesión luchando para juntar su acto. Tenemos una larga y orgullosa tradición por el cuidado. Hacemos posible que la economía de nuestra nación funcione. Estamos proporcionando inicio nutrido y estimulante en la vida de millones de niños. El equipo debe estar orgulloso de formar parte de la profesión dedicada al cuidado de la primera infancia.

12. Usted ayuda a la gente a observar resultados.

Lilian Katz, en un artículo, “Sobre la enseñanza”, en la edición de febrero de 1990 de la revista Exchange, anoto que cada semestre habría dos o tres estudiantes quienes revelaron que gracias



a una sola maestra, la cual mostró preocupación y motivación, salvó sus vidas psicológicas. Katz concluye: “Solo piense en cuántos niños esto suma en una década de carrera.... Pueden ser más de cien personas. Esas son muchas vidas para hacer la diferencia”.

Como directora, la forma más efectiva de enganchar a las maestras para que continúen en tu centro, es ayudándolas a ver el impacto real que tienen sobre la vida de los niños. Se puede lograr esto entrenándolas para ser mejores observadoras para que puedan ver el progreso de los niños y niñas, motivándolas a que se auto-evalúen sobre los cambios que observan, y sobre todo, motivando a los padres para que compartan la alegría sobre el progreso que sus hijos han tenido.

Saber que una persona fue responsable de ayudar a un niño tímido a salir de su caparazón o a un niño muy agresivo a calmarse es una recompensa que muy pocas profesiones pueden ofrecer.

William Franklin, hablando en una conferencia de directores en Nueva Orleans, cito las recomendaciones de Pericles a sus tropas, anotando que fácilmente podía estar dirigiéndose a educadores de la primera infancia.

“Lo que dejas atrás no es lo que queda grabado en monumentos de piedra, sino lo que queda marcado en la vida de los demás”.

Hay muchas grandes razones para trabajar con la primera infancia, quizás la más importante es la diferencia real que podemos ejercer sobre la vida de los niños y familias que atendemos.

