

Gente Responsable

A los directores les resulta incómodo presionar a los empleados para que se hagan responsables de sus actos pero, por otra parte, las empresas deben ser cada vez más productivas.

Conozca un método que vincula la "responsabilidad" con el rendimiento.

Fuente: Lila Booth, Harvard Management Update

Responsabilizar a los empleados por sus actos es una de las tareas más difíciles para los directores, que suelen optar por el camino de la "menor resistencia" o la "venganza": cuando alguien no cumple con sus compromisos, nos resistimos a imponerle sanciones, incluso si han sido comunicadas con anticipación, y terminamos cultivando el resentimiento contra esa persona. Por otra parte, es fácil caer en la tentación de usar las sanciones como medio para humillar al empleado en vez de ayudarlo a mejorar su rendimiento.

Las condiciones económicas actuales complican aún más el panorama: muchas empresas atraviesan una delicada situación financiera, lo que les deja poco margen de acción. "En nuestra organización, cada presidente es responsable ante los demás - explica Owen Farren, presidente ejecutivo de SL Industries un conglomerado de tecnología con cinco subsidiarias, con base en Nueva Jersey-. Si el precio de nuestras acciones sube, todas las empresas se benefician, pero cuando a una de ellas le va mal, todas sufren". Dicho de otro modo: las empresas ven con malos ojos a los empleados que no alcanzan las metas fijadas. "Se confunde esfuerzo con resultados -sostiene Mark Hansen, presidente ejecutivo de Fleming, empresa de distribución con sede en Texas-

Intentar no cuenta, lograr resultados es lo importante".

De modo que, justamente porque a los directores les resulta incómodo presionar a los empleados para que cumplan con sus compromisos y, por otra parte, las empresas no pueden darse el lujo de no hacerlo, desarrolló un marco de referencia que permite vincular la responsabilidad con el trabajo. Este modelo es un proceso interactivo que ayuda a las personas y equipos a definir las metas, comprometerse con la obtención de resultados concretos, supervisar el rendimiento y hacerse cargo de las consecuencias de sus actos.

Paso 1: Bosquejar un acuerdo

El empleado y su director acuerdan, por escrito, los objetivos que deberá alcanzar el empleado, en función de sus posibilidades y de las metas corporativas y de la unidad de negocios.

Para que no haya sorpresas, los directivos deben detallar las consecuencias positivas -por ejemplo, recompensas financieras y asignación de puestos codiciados- del rendimiento excelente, y las consecuencias negativas del rendimiento deficiente.

Paso 2: Monitorear el rendimiento

Los directivos deben buscar tiempo para hablar regularmente con el empleado acerca de su rendimiento, subrayando los resultados obtenidos y agregando, cuando sea posible, evidencias anecdóticas que respalden las observaciones. Tales conversaciones deberían empezar de la siguiente manera: "Como resultado de sus acciones, el impacto en el grupo, departamento, clientes y la compañía fue...".

"La responsabilidad es un tema que está presente todos los días", admite Scott Schuff, presidente ejecutivo de Schuff Steel, firma con sede en Phoenix. Si los directivos realizan acuerdos por escrito y mantienen conversaciones regulares sobre el rendimiento del empleado, tendrán menos ansiedad a la hora de aplicar sanciones.

Por otra parte, es fundamental recordar que no recompensar el buen trabajo es tan grave como pasar por alto la aplicación de las sanciones correspondientes al rendimiento inadecuado.

Paso 3: Actualizar las expectativas del trabajo

Las evaluaciones de los objetivos corporativos y de la unidad de negocios deberían ser frecuentes. A diferencia del paso 2, "actualizar las expectativas del trabajo" permite que los directivos y empleados reexaminen los objetivos a la luz de las nuevas estrategias.

Para lograr que los empleados se hagan responsables de sus actos, los directivos deben regirse por las mismas normas: la cultura de la responsabilidad corporativa se afianza cuando los managers en todos los niveles son responsables.