

# Seis procesos para mejorar el día a día de su empresa

**Un aumento de sueldo, un ascenso u ofrecer mayores responsabilidades pueden ser algunas herramientas útiles para llevar a cabo el trabajo, e incluso lograr una buena convivencia profesional. Pero también se pueden convertir en una pesadilla si se hace un mal uso de ellas. ¿Cómo, entonces, se puede generar un buen ambiente de trabajo sin recurrir exclusivamente a los incentivos?**

1 de junio de 2007

¿Aún después de un efusivo discurso no consigue mejorar el clima de su empresa? No se preocupe: existen seis componentes básicos de sistemas de dirección para mejorar la convivencia profesional. No se trata solamente de que los empleados se lleven bien, ni de que se trabaje de forma perfecta: la cuestión es trabajar llevándose suficientemente bien.

En "[Procedimientos de avance y sistemas de dirección](#)" el profesor [Luis Manuel Calleja](#) describe estos seis puntos, cuyo objetivo es aclarar, especificar, y comprometer. Así, es necesario definir al trabajador para qué está en la empresa, con quiénes ha de trabajar, qué se espera de él, cómo progresa y, finalmente, qué ayudas precisa. Para ello, los directivos deberían:

## 1. Concretar los encargos

Es el proceso que más contribuye a potenciar la convivencia profesional. Es necesario comprobar que las tareas se entienden y existen realmente. Con esto se pretende "aflorar la iniciativa, el compromiso y el consenso" de los empleados involucrados, así como aportar orden. El medio más útil para aportar una visión global son las reuniones de dos o tres

personas.

Asignar los encargos concretos a los empleados es básico para evitar la ruptura entre directivos y el resto del personal; muchas veces, ni los unos ni los otros saben qué hace el resto.

Estos aparentes problemas de comunicación son en realidad problemas de desconexión con el negocio y las tareas concretas de las personas.

## **2. Medir su cumplimiento**

Hay que comprobar si se han cumplido las tareas previstas y ver qué desviaciones se han producido. Esto no significa juzgar, sino valorar el acercamiento al objetivo. Sólo así se consigue una mejora, ya que da pie a que los empleados pidan cambios de forma espontánea en su propio trabajo.

El peligro es tener personas de management de mente numérica que estereotipen los encargos; hay que examinarlos y no sólo medirlos. Como explica Calleja, "la monotonía del sistema de medición cercena el compromiso y frena la iniciativa de la persona".

Además, el colaborador debe encontrar en quien dirija un sólido conocimiento de los problemas de ejecución que surgen; no basta con líneas generales ni con concreciones irreales en las planificaciones.

## **3. Realizar cambios cuando sea necesario**

Hay tareas que pueden estancarse en manos de algún empleado y verse impulsadas cuando se encargan a otro.

Estos cambios deben ser razonables para todos los involucrados. Requieren tiempo, información y seguimiento por parte de los jefes. Por ello, hay que tratar individualmente cada cambio; el objetivo debe ser primero la mejora y, en segundo plano, el enriquecimiento y la motivación: es peligroso hacer cambios de espaldas a los requerimientos del negocio.

## **4. Desarrollar la carrera profesional**

No formar a los colaboradores es dirigir a corto plazo. Es importante ofrecer formación necesaria para lograr la promoción interna y apostar por el rejuvenecimiento de las plantillas. Para lograr esto último, hay que fomentar la colaboración entre personas nuevas y

experimentadas. Así se crea un clima de aprendizaje constante: los veteranos son mentores y unos a otros se enseñan. Aunque haya personas a las que no les resulte natural ni aprender ni enseñar, hay que promover este comportamiento.

## **5. Retribuir de forma justa**

El director es responsable de reorientar el papel que puedan jugar los incentivos económicos en una organización. "Hay que tratar de estar muy cerca del trabajo que realiza cada persona para poder recompensarle en parte con dinero, en parte con reconocimiento, desarrollo, promoción y afecto", aclara el autor.

Para ello, es necesario conocer los niveles de sueldo del mercado y diseñar esquemas retributivos sencillos con proporciones de partes fijas y variables en función de las tareas, y con cierto porcentaje discrecional por parte de la persona de quien más inmediatamente dependa el empleado.

## **6. Premiar y sancionar**

Es preciso premiar a los buenos y sancionar a los malos; las dos cosas. No es grato sancionar, pero es indispensable en la acción de gobierno. Sobre todo se requieren criterios claros a este respecto. Hay que evitar hacer de este recurso un concurso infantil de medallas, diplomas y reprobados.

Las recompensas no sólo tienen que ser económicas o promocionales; a veces basta con encomendar al empleado tareas de su agrado.

El profesor Calleja recuerda que forma parte de las tareas directivas llevar a cabo estas acciones. Además, señala, estos procedimientos no requieren grandes cambios ni reestructuraciones. Son sólo unos pasos conceptualmente sencillos que dependen en buena parte de las acciones que desarrolla la empresa, así como de las personas que las llevan a cabo. Dirigir, incluso cuando por errores propios los subordinados perdiesen su confianza en la persona de gobierno, pasa por realizar estas cosas sobria y persistentemente.

[www.iese.edu/es/insight](http://www.iese.edu/es/insight)