



Compromiso

Estimula el alto rendimiento

Todos los líderes con éxito que he conocido obtuvieron este a través de su compromiso personal con su carrera. La vida en una empresa es exigente, requiriendo de una alta orientación hacia resultados. Los ejecutivos deben ser apasionados frente a su rendimiento y capacidad de motivarlo y también frente a la consecución de objetivos.

Quizás este compromiso con su éxito personal sea sólo otra forma de describir la ambición, pero yo uso la palabra compromiso por una razón; y esta historia es un ejemplo que lo explica.

Llevaba menos de un año como vicepresidente responsable de RRHH para una gran compañía como es PepsiCo, que factura 3 billones de dólares. Durante ese periodo hubo un momento en el cual nos enfrentamos a una potencial huelga en la región que mayores beneficios daba, porque queríamos cambiar el plan de pensiones de la plantilla. Este plan era gestionado por el sindicato siendo nuestra propuesta menos onerosa para la compañía y mejor para los empleados, ya que el plan del sindicato tenía unos altos gastos administrativos y de gestión.

La clave radicaba en convencer a los empleados para que reconociesen que nuestro plan de pensiones era superior al que tenían. El primer paso consistía en convencer al COO (responsable de operaciones) que nuestras intenciones compensaban un posible riesgo de una huelga; riesgo importante ya que esta región era una zona dominada por el sindicato.

Como yo no era un experto en pensiones había decidido traer al experto en pensiones de nuestro equipo a dicha reunión, pero el día antes de dicha reunión, me informó que no podría acudir. Me quedé de piedra. El experto me explicó que tenía un compromiso personal; llevar a sus hijos a pedir caramelos, de casa en casa, por Halloween!

Me enfadé con él por no avisarme con tiempo pero, mi primera preocupación fue: ¿Y ahora que hago?, ¿Le digo que no le autorizo a ir con sus hijos?

La verdad es que era un manager con talento y no quería crearle problemas con su familia pero la reunión del día siguiente era muy importante para la empresa, y también para mi carrera, teniendo en cuenta las cantidades de dinero y riesgo de las que estábamos hablando. También pensaba qué habría de decirle a mi jefe. Dado que no era un experto en pensiones, ¿debería negarme a su solicitud?

Los líderes han de decidir cuando acceden a las peticiones de sus empleados y cuando no hacerlo, por estar el interés de la organización por encima del interés del empleado. Cada día se enfrentan a peticiones relacionadas con enfermedades de hijos, mujeres o familiares, de visitas personales al médico, etc. Algunas de estas peticiones pueden parecer justificadas y otras triviales.

El sentido común parecía indicar que no debía de autorizar su petición pues pensaba que la reunión era de mayor importancia que las actividades de sus niños, aunque a él no se lo pareciese así. No me preocupaba decirselo.

En PepsiCo se me consideraba exigente como jefe y con un alto estándar frente al rendimiento, pero decidí darle permiso. Le di el día libre porque había llegado a comprender la ley del compromiso personal. Esa ley dice que: " Si un líder quiere que sus subordinados se comprometan con el éxito de su líder y con la organización, el líder ha de comprometerse con sus subordinados en su crecimiento y para todo aquello que es importante para ellos, tanto dentro como fuera del trabajo"

Así que le dije que creía un exagerada su postura, pero que comprendía lo importante que era para él estar con sus hijos. Le pedí que me pusiese al corriente y me explicase todo lo necesario sobre el tema de las pensiones y cuando se iba a celebrar la reunión, Fuimos entonces, mi jefe y yo a la reunión donde realice la presentación. El COO me hizo 3 preguntas, de las que conocía las respuestas, y la reunión duró solo 15 minutos, siendo aprobando nuestra propuesta. Mi subordinado, el experto en temas de pensiones, estaba perplejo ante la decisión que tomé pero debido, a que puse



Miguel Sarrión
Gerente



PeopleMatters
C/ Serrano, 21 - 28001 Madrid - España
Teléfono.: +34 91 781 06 80
informacion@peoplematters.com

en juego mi posición, se dio cuenta que me preocupaba por el y por lo que era importante para él. Trabajó conmigo once años más, siendo increíblemente leal y comprometido conmigo, con mi éxito y con el rendimiento de nuestro equipo.

La ley del compromiso personal significa que has de estar comprometido con las carreras de tus subordinados tanto como con la tuya, y que para conseguir lealtad has de ser leal. Este compromiso se crea tanto a través de pequeños detalles como responder cuando has prometido contestar o asegurarte que las evaluaciones sobre el rendimiento se hagan a tiempo o concediendo el aumento de sueldo cuando se acordado concederse o simplemente estando disponible cuando se te necesite...y también a través de detalles más importantes como enseñar y hacer de coach de forma regular.

Los líderes han de estar comprometidos de igual manera con el crecimiento, desarrollo y éxito de sus subordinados como lo están con el suyo. Una vez tuve un jefe que se dedicaba a contestar su correo durante las reuniones. Pensar en las señales que me enviaba. No tenía interés en mí como persona. Solo le interesaba mi productividad y que llegase a los objetivos establecidos. Si un líder se preocupa por su gente y transmite ese compromiso, ellos rendirán al 120% y eso es lo que hizo mi experto en pensiones después que expusiese el cuello por él.

Los grandes líderes se comprometen no solo con su éxito personal sino con el de su gente. No hay forma de falsear este compromiso. La gente sabe si su jefe está comprometido de verdad. Tampoco existe un protocolo externo que te permita conseguir este tipo de compromiso. Eso sí, cuando un jefe es capaz de dedicar parte de su tiempo, de su mente y de su esfuerzo a las preocupaciones, necesidades y éxitos de su gente, obtendrá como resultado una organización de alto rendimiento.

Michael Feiner es profesor de gestión en Sanford C. & Bernstein y Compañía. Becario y graduado de la escuela de negocios de Columbia y autor del libro. "The Feiner points of leadership".

El compromiso, como describe Michael Feiner, (un autor ya clásico en temas de liderazgo cuya lectura recomendamos) tiene dos direcciones. Es un estado de ánimo con componentes tanto racionales como emocionales que se haya en permanente renovación. Ciertamente existen manifestaciones incondicionales de compromiso que no requieren refuerzos externos y que surgen de la pura determinación interior, pero esto no es lo habitual en los contextos empresariales. En la empresa, la naturaleza del compromiso es recíproca. Para gestionar el compromiso de los empleados, la empresa también tiene que demostrar su compromiso con ellos, y establecer la forma de realizar el proyecto empresarial de manera que haya beneficios para ambas partes.

De ahí la relevancia del papel de los líderes y gestores de equipos para generar compromiso a su alrededor. Como suele decirse, la gente no deja organizaciones, deja jefes. Son ellos los encargados de llevar a la práctica gran parte de las políticas de compañía: su actitud y transmisión de mensajes corporativos refuerza o quita credibilidad a dichas políticas ante sus colaboradores. Pensemos, por ejemplo, en la evaluación anual del desempeño. Es el momento en que empresa (representada por el jefe directo) y empleado deben demostrar que han estado a la altura de sus expectativas mutuas. El modo en que el jefe -en nombre de la empresa- gestione este episodio, afectará al nivel de compromiso futuro del empleado en una u otra dirección. Una evaluación del desempeño percibida como injusta o parcial, el desinterés por llevar a cabo la evaluación, la transmisión de mensajes contradictorios o el incumplimiento de promesas, suelen tener, como sabemos, efectos demoleedores en el compromiso de la persona afectada. En sentido inverso, una evaluación objetiva, que incluya tanto reconocimiento como una crítica constructiva que oriente la mejora y permita aclarar las expectativas mutuas de futuro, normalmente genera una fuerte renovación del compromiso de la persona hacia la organización.

Sin duda, el compromiso del que nos habla el autor, el que se genera entre personas, ya sean jefe y colaborador o miembros de un equipo, es mucho más poderoso que el que pueda existir entre empleado y empresa, que es de carácter abstracto. Sin embargo, ambos planos se refuerzan o se erosionan mutuamente. Dicho en otras palabras, para gestionar el compromiso activamente en la organización conviene asegurar, por una parte, que contamos con buenos líderes que transmiten y generan compromiso a sus equipos y, por otra, que nuestras políticas de compañía apoyan esa labor o al menos no la obstaculizan.