

CÓMO HEMOS MEJORADO EL DESEMPEÑO DE NUESTROS COLABORADORES

Lorenzo Servitje

Discurso pronunciado en el XXII Congreso Mundial de UNIAPAC (Lisboa, Portugal, 25 al 27 de mayo de 2006)

La actividad productiva, tarea fundamental de la empresa, requiere utilizar la fuerza del trabajo de los seres humanos desde la capacidad directiva de su más alto funcionario hasta la aportación de mano de obra del más modesto trabajador.

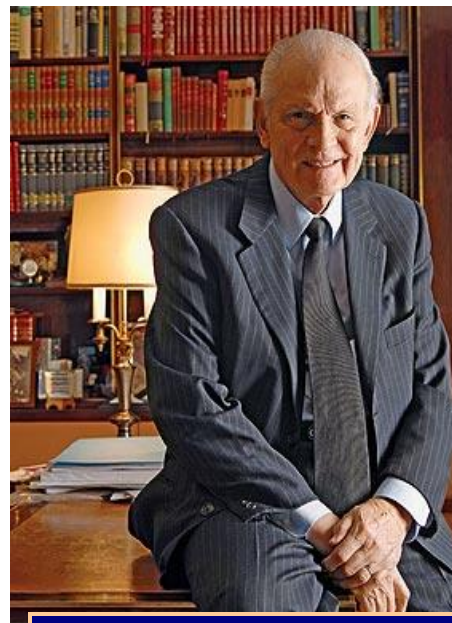
En nuestra empresa, como un principio fundamental de su filosofía, afirmamos que nuestros colaboradores no son un recurso, sino factores vitales de la empresa, capaces de hacer productivos los recursos –ahora sí– con los que trabajan: materia prima, energéticos, maquinaria, equipos, vehículos, tecnología.

Sostenemos que “la empresa es para el hombre y no el hombre para la empresa”.

Este principio, que le da el carácter de factor de la empresa a nuestros colaboradores, es el del respeto que cada uno de ellos merece que su dignidad de persona humana. En el orden natural, alguien dotado de razón, voluntad libre y sociabilidad, y, en orden sobrenatural, alguien creado a imagen y semejanza de Dios, redimido por Cristo y con un destino eterno.

Por esto, afirmamos que una empresa vale por lo que valen las personas que la integran. Una empresa será productiva, dinámica,

innovadora, ética y socialmente responsable en la medida que sus integrantes lo sean.



Una empresa vale por lo que valen las personas que la integran y será lo que sus jefes sean.

Y para que esto sea posible es indispensable que lo sean todos los que tienen en ella autoridad, sean directores, ejecutivos, supervisores, empleados o trabajadores. En conclusión puede decirse que una empresa será lo que sus jefes sean.

Llevamos a cabo con estricto rigor las clásicas actividades de reclutamiento, selección y entrenamiento de

Un medio para conseguir el eficaz desempeño de nuestros colaboradores es la fijación y persecución de metas. Y no olvidemos que alguien dijo que las metas son “sueños con fecha”.

nuestros colaboradores de todos los niveles. Y en materia de entrenamiento no lo reducimos a la capacitación, sino añadimos una actividad complementaria y esencia que es su formación. Formación que consiste en conseguir que el colaborador haga suyos principios básicos de conducta ética, las normas de la empresa, sus ideales, el espíritu de trabajo, el trato personal y humano, el trabajo en equipo, la mejora continua, la preocupación por la productividad, la confianza, la relación de respeto y afecto y la responsabilidad de alcanzar las metas convenidas.

Estos requisitos los exigimos con gran rigor a todos los jefes de todos los niveles. Una gran atención dedicamos a su capacitación y formación. Tienen la gran responsabilidad de que sus colaboradores obtengan los resultados que se espera de ellos y que den lo mejor de sí mismos.

Insistimos en que nuestros jefes estén muy cerca de su gente, que los dejen crear, participar activamente y escuchar con atención lo que tienen que decir, sus opiniones, sugerencias u observaciones. Que deben aprender a confiar en su gente. Que no se consiguen resultados cultivando el miedo al castigo o al despido, ni mediante la presión o el chantaje. El verdadero jefe debe ser un guía, un líder que atraiga e inspire.

Una norma que nos ha dado muy buenos resultados es tratar de que los colaboradores se involucren lo más posible en su trabajo, que quieran hacerlo, que estén satisfechos de hacerlo bien.

Nos ha ayudado mucho para implementar lo que se ha llamado la participación funcional, mediante los conocidos pasos de capacitación, comunicación, consulta y decisión. Estamos convencidos de que cuando alguien hace suyas las metas de su trabajo y se involucra en ello como proyecto propio, los resultados son extraordinarios.

Se ha dicho que en todo grupo humano, para que se dé la eficacia, el líder debe tratar de que los fines se alcancen, sin que él intervenga, en lo posible, en los medios para hacerlo. Esto obliga a que los seguidores hagan suyos los fines u objetivos del líder, es decir, que los identifiquen como buenos y deseables para ellos.

El líder debe unir voluntades alrededor de un objetivo, más alrededor de los medios. Alguien ha dicho que si queremos que los demás hagan las cosas hay que dejarles “cerrar el círculo”. El líder debe decir lo menos posible para que el interlocutor descubra, perfeccione y haga suyo el mensaje o la solución. Ofrecer pistas, indicios, información, “cuartos de círculo”. Y una de las satisfacciones mayores que he

tenido fue cuando alguno de mis colaboradores olvidó que le había dado "un cuarto del círculo" y se atribuyó todo el mérito.

La dificultad mayor con la que he tropezado en esta política de manejo de personal es el concepto que priva en el ambiente acerca de la autoridad. Y cuesta mucho que quien manda acepte esta manera responsable de ejercerla.

En la empresa algunas veces tenemos que prescindir de jefes que no acaban de entender su papel de líderes, que deben conseguir los mejores resultados, motivando a sus colaboradores para que den lo mejor de sí mismos, amén de su trabajo, y sean sus jueces más rigurosos. Esta política de prescindir de jefes malos es con frecuencia muy dolorosa, pero la llevamos a cabo inexorablemente.

No hay duda que también es de vital importancia, para el mejor desempeño de nuestros colaboradores, el que haya un reconocimiento explícito de sus méritos por parte de la empresa.

Todo esto se tiene en cuenta no sólo mediante premios especiales y aumentos de sueldos, sino también por su movilidad y ascenso dentro de la empresa.

Un medio también para conseguir el eficaz desempeño de nuestros colaboradores es la fijación y persecución de metas. Sostenemos que sólo se consigue aquello para lo que se fijan metas, se mide y se persigue. Tenemos una norma muy estricta para que las metas se alcancen. Y no olvidemos que alguien dijo que las metas son "sueños con fecha".

En conclusión, estoy convencido de que el trabajo de una persona en una empresa no es sólo para ganarse la vida. Quien trabaja allí, pasa en ella la mayor parte de su vida. Y, por lo tanto, debe poder aportar su capacidad e iniciativa, tener la oportunidad de crear algo valioso y, en el proceso de hacerlo, sentirse que es útil, que es alguien, y todo ello contribuye no sólo a su bienestar sino también a su felicidad.

