



Accountability. Gestión eficaz del líder.

Uno de los objetivos que los líderes tienen para que su equipo funcione de manera eficaz es lograr que todos entiendan la visión y los objetivos que se tienen como equipo.

Desarrollar una visión no es tarea sencilla, implica mucho compromiso de la dirección y necesariamente, entrega y trabajo por parte de los colaboradores.

El director debe trabajar para que sus colaboradores vayan desarrollando capacidades que poco a poco los haga más responsables y sea por ellos mismos que alcancen los resultados.

En los años 60s Douglas Mc Gregor decía que el pensamiento de los directivos podía ir en dos sentidos. La primera es que los trabajadores solo tienen un buen rendimiento bajo presión o amenazas. Solo así, según la teoría X, es posible mejorar el crecimiento y la producción laboral.

Por otro lado la teoría Y, parte de la idea de que los empleados quieren alcanzar las metas y se entusiasman con el trabajo. No necesitan más motivación que el saber que contribuyen al éxito de la organización.

Hoy, estas ideas podrían resultar algo “fuera de moda”, aunque en algunos sentidos están vigentes, sobre todo si pensamos que nuestros colaboradores tienen los elementos necesarios para autogestionarse. El director debe ayudarles a ser responsables desde la compasión, no desde el miedo.

Las organizaciones hoy compiten en mundos globales. La competencia está en cualquier lugar, se necesitan personas que entiendan sus responsabilidades y se sientan obligadas a cumplir, ser un equipo lleno de personas que se sientan responsables. Pero construir un equipo responsable es más fácil decirlo que hacerlo.

El reto es crear un equipo responsable usando la compasión en lugar del miedo. Cuando eres un líder compasivo, tu equipo sabe que la lucha está permitida, entendida e incluso aceptada. Como líder empático, reflexiona lo que espera cuando la situación lo amerita. Pero como ocurre con la mayoría de los comportamientos de liderazgo, puede tener demasiado de algo bueno; exagerar con la compasión pasa por alto que ser amable no siempre es agradable. Entonces, ¿cómo encuentras esa combinación esquivada de responsabilidad y compasión? Aquí hay algunas ideas para inculcar en su equipo la sensación de que pueden ser simultáneamente vulnerables y responsables.



Establecer expectativas claras

Todo comienza con la creación de expectativas claras y compartidas. Si falla en el diálogo inicial y no responde las preguntas de por qué, qué y quién, es probable que descubra que los resultados que entregan sus empleados no darán en el blanco. Entonces te verás obligado a intervenir después de que tu equipo haya invertido tiempo y energía, lo que puede ser desmoralizador (por no mencionar ineficiente).

Mantener la atención

El siguiente paso es agregar procesos y herramientas para mantener el enfoque de todos en el progreso. Saber que todos en el equipo tienen visibilidad del progreso (o la falta del mismo) puede mejorar la responsabilidad. Si su equipo está físicamente unido, puede hacer uso de un centro de comando donde publica recordatorios visuales de compromisos y realiza un seguimiento de la entrega de hitos. Si es un equipo remoto o híbrido, puede cambiar a hojas de ruta digitales, rastreadores de progreso o pizarras como puntos de referencia. No se detenga ante una mayor visibilidad; en su lugar, revise su seguimiento en reuniones individuales y de equipo y utilícelo como una oportunidad para sacar a la luz cualquier inquietud o problema inminente.

Crear seguridad psicológica

Independientemente de la precisión con la que establezca las expectativas y de lo bien que supervise el progreso, no debe esperar la perfección. Cuando la perfección es la única opción, algunos empleados pueden sentirse incapaces de asumir la responsabilidad. Si, en cambio, invita a su equipo a compartir sus dificultades, tendrá la oportunidad de asesorarlos y guiarlos hacia una comprensión clara del problema y un conjunto de soluciones viables. La orientación es útil, mientras que resolver sus problemas por ellos erosiona la responsabilidad en lugar de fortalecerla porque les enseña a sus empleados que no tienen que ser responsables porque usted lo será.

Sea un mentor, no un microgerente

Aunque debe tener cuidado de no dar respuestas o dictar cómo sus empleados deben completar sus tareas, desea brindar una perspectiva que no pueden obtener por sí mismos. Solo asegúrese de que sus comentarios vengan en una serie de correcciones menores en el curso en lugar de una descarga de decepción o desdén. A medida que entrena a cada empleado, su principal responsabilidad es guiar su atención en lugar de dictar cómo deben trabajar. Haga preguntas que les permitan cuestionar su enfoque y enséñeles a detectar sus propias suposiciones o representar escenarios alternativos. Ayúdelos a ver los impactos no deseados de su enfoque.

Utilice las consecuencias apropiadas



Debe estar atento a los comportamientos beneficiosos y constructivos para que la mayoría de las consecuencias que reparta sean positivas y de refuerzo (como reconocimiento, recompensas o mayor responsabilidad). Luego, cuando sea necesario, utilice las consecuencias negativas que haya adaptado a la situación. Comience con intervenciones relativamente inocuas (como aumentar la cantidad de hitos para alguien que no cumple con los plazos) y, si no ve un cambio en su comportamiento, aumente las consecuencias en consecuencia. Y recuerda, si bien las consecuencias son esenciales, la compasión significa reconocer las situaciones en las que no se requiere ninguna acción de tu parte porque la decepción y la incomodidad de la persona son consecuencias suficientes.

Es un equilibrio complicado promover la responsabilidad por los resultados comerciales y demostrar amabilidad a las personas. El secreto es sobre-indexar sobre expectativas claras y luego brindar capacitación y retroalimentación frecuentes y de bajo impacto para brindar asistencia a los miembros de su equipo sin siquiera transferir la propiedad. Es una fórmula ganadora para un equipo feliz, saludable y productivo.

Consultar:

*El lado humano de las organizaciones, Douglas Mc Gregor 1960
Harvard Business Review, Febrero 2023*

Jorge Huerta Bleck.

Experto en dirección estratégica y factor humano.

Linkedin Jorge Huerta Bleck

www.mrmondayoficial.com

www.emprendedurisimomexico.com

