

FAILS TO MEET EXPECTATIONS

Performance
Review
Strategies for
Underperforming
Employees

COREY SANDLER
AND JANICE KEEFE

members of Performance Appraisal Process Book

Libro **Cómo proceder con empleados que no cumplen con las expectativas**

Estrategias de evaluación de desempeño para empleados que no cumplen con las expectativas

Corey Sandler y Janice Keefe
Adams Media , 2007
También disponible en: Inglés

Reseña

Son muchos los gerentes que permiten que los empleados con un desempeño deficiente pasen inadvertidos de evaluación en evaluación hasta que se llega a una crisis. Si las evaluaciones escritas de un empleado no reflejan su desempeño real, un despido repentino puede dar lugar a una demanda judicial costosa porque los registros de la empresa respaldarán los argumentos del empleado, no los de la empresa. Es un manual útil que ofrece recomendaciones contundentes acerca de cómo proceder en dichas situaciones y aborda las nueve áreas más frecuentes del desempeño laboral deficiente. Corey Sandler y Janice Keefe le demuestran cómo documentar el proceso gradual de evaluación y retroalimentación, desde orientación verbal hasta capacitación correctiva, advertencias y despidos. Ofrecen documentos modelo y un lenguaje que puede utilizar como modelo para generar registros sólidos que respalden sus acciones y ayuden a sustentar sus argumentos en caso de que un empleado descontento decida iniciar una demanda judicial contra usted y su empresa. Si bien los capítulos breves podrían ser más discursivos, *BooksInShort* elogia tanto la vasta documentación como los casos de estudio mencionados en este libro.

Ideas fundamentales

- Cuando se enfrenta a un caso de desempeño deficiente, utilice un proceso de mejora gradual que le brinde al empleado la oportunidad de mejorar.
- Documente todos los pasos seguidos en relación con un empleado problemático.
- Si se ve involucrado en una demanda judicial, le será de gran ayuda poder demostrar que los empleados comprenden y aceptan todas las políticas de la empresa.
- Siempre trate a los empleados en función de su desempeño laboral y nunca por quiénes son.
- Si no aplica las políticas en forma coherente, estará invitando a un empleado enojado a iniciar una demanda judicial.
- Si advierte una conducta que contraviene las leyes, denúncielo de inmediato.
- Las sanciones disciplinarias y los despidos nunca deben sorprender al empleado.
- Asegúrese de que las políticas que alcancen a sus empleados cumplan plenamente con las leyes federales, de los estados y locales.
- Si demuestra la más mínima tolerancia frente a un comportamiento inadecuado de un gerente hacia un empleado, estará dando lugar a que un empleado descontento inicie una demanda judicial costosa.
- Para obtener los mejores resultados, utilice el proceso de cumplimiento de los empleados para aprovechar las capacidades de las personas, no como último recurso para reducir sus pérdidas.

Resumen

Cómo proceder con miembros de equipos que tienen un desempeño deficiente

Tenga en cuenta que más allá de la información que pueda obtener acerca de leyes y procedimientos laborales, debe consultar a su abogado y a profesionales de recursos humanos (RH) antes de tomar alguna medida. Las leyes laborales varían según la ubicación y tienen muchos matices que pueden desencadenar en demandas judiciales costosas, si no se procede en forma metódica.

“El objetivo de este libro es ayudar a los gerentes a encontrar palabras y frases adecuadas para utilizar...con empleados que no cumplen con las

expectativas.”

La mayoría de los empleados se esfuerzan por cumplir con sus tareas y por hacer bien su trabajo. Otros no cumplen con las expectativas, pero pueden rehabilitarse con una capacitación adicional y con una supervisión exhaustiva. Sin embargo, son pocos los empleados que necesitan que usted les deje en claro que su desempeño es deficiente. Documente estas interacciones y cítelas en las evaluaciones. Si le comunica a los empleados que todo está en orden y luego los despiden repentinamente, los estará desafiando. Envíe a los trabajadores problemáticos una serie de comunicaciones con un tono gradual de advertencia haciendo referencia al problema y a las medidas que usted espera que ellos tomen para solucionarlo. Tenga en cuenta las siguientes pautas:

- las comunicaciones verbales deben explicar la naturaleza de la deficiencia.
- estas comunicaciones verbales y las respuestas del empleado deben quedar documentadas en memorandos.
- cuando explique sus expectativas u ofrezca ayuda, como por ejemplo, capacitación, modificaciones en las tareas o consultoría, documente la conversación y archívela.
- registre cualquier mejora del empleado y haga referencia a ella en la evaluación.
- si el empleado no mejora, documéntelo también.
- si la trasgresión en el lugar de trabajo es seria o persistente, redacte una advertencia donde exija un cambio en el comportamiento. De igual modo, puede presentar una notificación por escrito de su intención de realizar un cambio en las tareas o desvincular a la persona.

“La idea central del proceso de selección de personal es un acuerdo tácito...en virtud del cual el nuevo empleado asista al trabajo y cumpla con sus tareas.”

Sus evaluaciones siempre deben ser objetivas. Utilice un sistema de calificación consistente con estándares establecidos. Las evaluaciones deben centrarse en lo que la persona hace (o no hace) y no en la identidad de la persona. Nunca permita que los comentarios, juicios de valor o acciones se tornen personales. Si documenta el uso coherente y objetivo de políticas y procedimientos, le resultará más fácil responder a cualquier acusación de arbitrariedad en sus acciones o decisiones.

“Si se toma la decisión de despedir a un empleado, el supervisor...debe poder solicitar asesoramiento y realizar un seguimiento minucioso del proceso establecido por la organización.”

Debe estar preparado para cada entrevista de evaluación del empleado, especialmente cuando tenga que dar malas noticias. Mencione las responsabilidades y describa las tareas del empleado. Contextualice su preocupación en términos de responsabilidades, en lugar de manifestar una insatisfacción sin dar precisiones. Enumere hechos, no suposiciones, y asegúrese de contar con información actualizada. Describa los aspectos específicos del desempeño laboral y mencione cuáles son sus expectativas acerca de cómo debería haberse procedido. Si su preocupación se basa en afirmaciones de otros empleados o clientes, realice una investigación exhaustiva antes de mencionar estas afirmaciones como hechos. Siempre mantenga un tono contenedor; muestre que tiene un plan para avanzar positivamente.

“Un programa de abuso de drogas debe abordar principios legales clave, tales como, el derecho a la privacidad, la presunción de inocencia y las leyes laborales globales.”

Su meta es cumplir con los objetivos de la empresa. Exija altos niveles de desempeño para alcanzar las metas. Sea razonable y flexible con sus empleados. Pero cuando todo lo demás no dé resultado y el despido sea inminente, siga los procedimientos de su empresa al pie de la letra. Convoque al departamento de RH y a los asesores legales de la empresa. Las demandas judiciales por casos de despidos en los cuales no se procedió como corresponde pueden ocasionar muchos problemas.

“Los gerentes enfrentan problemas cuando comienzan a sacar conclusiones y las registran en sus...archivos. Estas conclusiones podrían estar basadas en especulaciones o conjeturas.”

Los empleados suelen presentar problemas en el desempeño en nueve áreas críticas:

1. Horario de llegada

El primer requisito de un empleo es llegar a horario y estar preparado para comenzar a trabajar. Esto forma parte de un contrato implícito. Sin embargo, las personas se enferman, tienen vidas fuera del trabajo que plantean exigencias importantes. Su productividad será mayor si renuevan sus energías con vacaciones y descansos. Para que una política de esta naturaleza sea exitosa, deberá reunir tres requisitos fundamentales: debe estar claramente definida, debe informarse a todas las personas alcanzadas y debe aplicarse en forma igualitaria. Si un empleado comienza a abusarse de cualquier aspecto de dicha política, por ejemplo, llegando tarde o tomándose descansos más prolongados de lo estipulado, inicie un proceso correctivo de inmediato y siga los procedimientos establecidos.

2. Incumplimiento de plazos y objetivos

Todo trabajo tiene tareas asignadas. Si un empleado forma parte de una cadena de montaje, debe completar las tareas a realizar cuando la línea está en movimiento. Otros trabajos tienen plazos definidos con fechas de vencimiento. En ocasiones, ciertos hechos y acciones ajenos al control del empleado pueden requerir ajustes a las tareas y los plazos. Sin embargo, cuando el descuido de un empleado genera un incumplimiento de los plazos establecidos, las tareas de otros trabajadores podrían verse afectadas o podría perjudicarse la relación con los clientes. Cuando documente las conversaciones que mantenga con el empleado para ayudarlo a volver a ponerse al día con su cronograma, también debe registrar las repercusiones específicas del trabajo atrasado o de la calidad deficiente. Indague acerca de las razones del empleado en relación con la demora y registre los hechos.

3. Trabajo desorganizado e ineficiente

Desafortunadamente, muchas descripciones de puestos de trabajo no incluyen medidas cuantitativas. Sin normas mensurables y claras, los trabajadores y los gerentes frecuentemente interpretan los requisitos subjetivos de un puesto de trabajo en forma distinta. Realice su mayor esfuerzo para relacionar las responsabilidades de un puesto (aun cuando sean intangibles, tales como la satisfacción del cliente) con componentes cuantificables. Los empleados deben comprender sus expectativas y la

forma en que evaluará su trabajo. La clave es que sus exigencias sean razonables y ser lo suficientemente flexible para permitir que sus empleados realicen las tareas. En muchos casos, puede lograr su objetivo ayudando a sus empleados a comprender qué es lo que espera de ellos y cómo evaluará su desempeño. También lo ayudará a identificar trabajadores que podría reasignar a puestos más acordes a sus aptitudes.

4. Desarrollo y mantenimiento de destrezas

Todas las empresas se esfuerzan por mantenerse al día con el impacto de los cambios tecnológicos en productos y servicios, así como en marketing, atención al cliente, desarrollo de productos y acuerdos con proveedores. Si usted y sus compañeros de trabajo no desarrollan nuevas destrezas, pronto quedará relegado y con menos posibilidades de competir. Muchas empresas tienen programas para capacitar y actualizar a su personal y muchas exigen a sus trabajadores que mantengan actualizadas sus destrezas.

“Cuando un empleador intenta no herir los sentimientos del empleado, si da una razón que no es totalmente cierta, quedan atrapados en dicha razón.”

Dado que las empresas necesitan conservar, y, a tal fin, colaborar con los trabajadores calificados gracias a los cuales dichas empresas son competitivas, el viejo estilo de gestión basado en dar órdenes y controlar está próximo a extinguirse. Hoy en día, las empresas enfatizan el trabajo en equipo. Las empresas generalmente designan equipos y les asignan tareas sobre la base de proyectos dinámicos que cambian con mucha rapidez. En este escenario, usted debe exigir el cumplimiento de sus requisitos de capacitación y evaluar las destrezas básicas de los trabajadores. Los gerentes deben adaptarse al estilo actual de trabajo en equipo moderno o renunciar. A fin de ayudar a los gerentes reacios a darse cuenta de que deben colaborar más o perderán sus empleos, solicite la participación de RH y el respaldo de la alta gerencia.

5. Seguridad de la información

Todas las empresas trabajan con información competitiva informatizada de vital importancia acerca de sus productos, tecnologías, clientes, proveedores y empleados y, por lo tanto, requieren de sistemas que garanticen la seguridad de dicha información. Establezca y exija el cumplimiento de una política explícita acerca del uso y protección de la información de la empresa. Cuento con documentos que demuestren que los empleados comprenden plenamente estas políticas y sus tareas. Además del riesgo de comprometer el resguardo de la información, el uso ilícito de la información por parte de un empleado puede exponer a la empresa a responsabilidad penal y costas judiciales.

6. Acoso

Si no instruye a sus empleados para que eviten utilizar palabras inapropiadas o comportarse de manera inadecuada en relación con la raza, sexo, religión, nacionalidad, edad o discapacidad de una persona, estará asumiendo la responsabilidad de permitir o crear un entorno laboral hostil. El acoso no solo implica insultos crueles o presiones explícitas con fines sexuales, podría tratarse de meras insinuaciones o incluso de humor impropio. Diseñe una política contundente para evitar el acoso que siga los lineamientos de las leyes laborales federales, de los estados y locales. Imparta capacitación al personal en lo referente a sus políticas y documente que hayan tomado la capacitación, que cada uno haya comprendido y que se comprometen a cumplirlas. No se aparte de sus procedimientos al recibir y resolver denuncias. Asegúrese de que los empleados se sientan libres de compartir sus inquietudes con sus gerentes y con el departamento de RH.

7. Asuntos legales y empleados

Si bien resulta evidente que las actividades de un empleado en su hogar difieren de las que realiza en su trabajo, algunas actividades son tan graves que desacreditan a la empresa y justifican la aplicación de sanciones disciplinarias. Trabaje en colaboración con su abogado para establecer pautas acerca de acciones privadas y delitos que podrían ser motivo de despido. En ningún caso intente encubrir actos delictivos que tengan lugar en su empresa. Notifique a las autoridades lo más pronto posible, nunca destruya pruebas y asegúrese de que sus empleados comprendan sus políticas en cuanto al cumplimiento de todas las leyes y reglamentaciones. Debe estar en condiciones de afirmar que hizo todo lo que pudo, tan pronto como pudo, al declarar ante un juez o jurado.

8. Uso y abuso de drogas y alcohol

Cuando los empleados utilizan drogas ilícitas, abusan de drogas de venta bajo receta médica o toman bebidas alcohólicas en exceso, comprometen la calidad de su trabajo y socavan el trabajo y la seguridad de otras personas. Hoy en día, los exámenes para detectar drogas son una condición habitual del empleo. Muchas empresas despiden a los empleados que usan drogas ilícitas y la mayoría cuenta con programas para ayudarlos a recuperarse de su adicción a las drogas. Documente su política, demuestre que todos los empleados están al tanto de ella y acuerdan cumplirla y que saben cómo participar de sus programas de recuperación y orientación. Si una persona no puede recuperarse, debe cumplir con los procedimientos de sus políticas de despido o se verá expuesto al riesgo de responsabilidad por aplicar las políticas en forma desigual.

9. Discriminación

Las leyes coinciden en que: debe contratar, dar ascensos y despedir en función del desempeño y nunca en función de la identidad de la persona. La mayoría de las leyes prohíben la discriminación relacionada con muchos factores, entre ellos, la raza, el sexo, la edad y la religión. Céntrese en el desempeño y las aptitudes y es probable que su empresa no tenga que afrontar dificultades en este sentido. Trabaje en colaboración con sus asesores legales. Sea consciente de que debe dar un trato ecuánime y escrupuloso a las personas. No basta simplemente con establecer políticas. Debe controlar que sus empleados no se dejen llevar por ningún sesgo que pudieran tener. Aun cuando discriminen inconscientemente, probablemente den lugar a responsabilidad hacia ellos mismos y hacia la empresa.

Sobre los autores

Corey Sandler ha escrito más de 150 libros acerca de una variedad de temas. Se ha desempeñado como ejecutivo en varias empresas de industrias privadas.

