

Reunión de rectificación de conducta

Una vez más: la estructura es similar a las anteriores. Aquí lo diferencial es poner el centro en el hecho que se desea corregir (evitando valoraciones negativas sobre la persona) y lograr compromiso por parte del entrevistado.

Ejemplo:

- ✓ Acuerde la entrevista y oriente la expectativa.

—Hola José, tenemos que reunirnos por favor. XXX día en XXX lugar. Ocurre que estoy viendo hechos/situaciones que están fuera de lo esperado. A ver cómo lo ordenamos.

(Escuche eventuales excusas u otras opiniones, pero no se “enganche” a conversar en ese momento).

- ✓ Ya en la entrevista oriente la conversación al hecho y no a la persona. ¡Recuerde! La primera respuesta será una excusa, no se enoje por ello, ni reaccione. Tampoco converse sobre la excusa. Oriente hacia cómo hará el sujeto para evitar/mejorar/corregir la situación en el futuro.

—Hola José, como te anticipé, tenemos que conversar sobre las fechas de entrega al cliente. Estamos por fuera de lo esperado/aceptado/acostumbrado.

—¡Pero que querés, jefe! ¡Ya te había dicho! ¡Los proveedores me entregan siempre atrasado y parcial! ¡No es mi culpa! ¡Más no puedo hacer!

—Entiendo lo que decís, José. Entiendo.

—Pero ese es el asunto: una de tus responsabilidades es la entrega en tiempo y forma. Veo tu esfuerzo, entiendo los de los proveedores que no hace más que confirmarme que estás consciente del problema. Pero nada de lo que me estás diciendo cambia el hecho de los atrasos e incumplimiento. El problema está y sigue. Mi pregunta es qué vas a hacer con eso.

—Tengo incluso, preguntas más profundas: ¿lo vas a solucionar? ¿Querés solucionarlo?

Tenga en cuenta que estas dos últimas preguntas son personales. Apuntan a la conciencia y a la voluntad del sujeto. Es posible que le mientan, que le digan que sí, pero la realidad sea no.

El hecho de hacer estas preguntas es altamente probable que no logre cambiar la voluntad profunda, lo que sí permitirá es poner en evidencia la inconducta posterior o la falta de compromiso.

Peor todavía, en ciertas circunstancias y frente a ciertas preguntas que vienen *arrastrando* desconformidad o resentimiento usted no solo puede enfrentar excusas. Es posible que hasta reciba reclamos. Por ejemplo.

—¡Pero que querés, jefe! ¡Con lo poco que me pagás! ¡Con lo berreta de los recursos!

Otra vez no responda frente esto. Lleve la conversación hacia “OK, ¿qué vas a hacer con eso? ¿Porque nada de lo anterior cambia el hecho de que las fechas de entrega están fuera de tiempo? Lo que tenés es lo que hay y si vas a continuar, esa difícil situación es la que es. ¿Te interesa solucionarlo? ¿Lo vas a hacer? ¿Realmente querés? ¿O hasta acá llega el tema y estamos hablando de otra cosa?

- ✓ Si la situación no es extrema, de ruptura, y usted estima que es razonable continuar, comience a explorar opiniones sobre acciones, conductas, recursos con la capacidad de atacar la causa del problema. Trate de abrir puertas, mostrar rumbo, posibilidades. Estas pasan (otra vez “la Gran Juran”, centrarse en las causas del problema que se observa).

- ✓ A partir de aquí para acordar el compromiso aplique el proceso “¿entendiste?/¿qué entendiste?/rectificación/repetición”.
- ✓ Pregunte por las dudas y limitaciones: “¿Hay algo que impida que hagan lo que acordamos?”
- ✓ Aquí probablemente surgirá un listado de trabas que se pueden organizar en dos grandes grupos: “capacidad” (falta de conocimiento, recursos, herramientas) y “actitud” (falta de ganas).
- ✓ Para superar lo anterior diferencia, para cada tema, si se trata de un “impedimento absoluto” (insolucionable) o “problemas” o “limitantes”. Pase la conversación a cómo superar esos limitantes y centre el compromiso en él.
- ✓ Si enfrenta una situación del tipo: “Bueno, jefe, OK. Me comprometo a hacer eso, pero la verdad, no creo, no depende de mí”. Usted genere algo como: “Genial, José. Te agradezco y valoro el esfuerzo. No tengo por qué dudar de vos. Además, ya me conocés: me interesa contar con tu esfuerzo como medio. Lo único que vamos a observar vos y yo, no es el esfuerzo, sino que se logre el resultado final. Lo que vale es que alcancemos la solución que estamos acordando; que no se nos salga eso del radar.

La técnica del sandwichito

¡Nos hemos divertido con esto en clase! Este nombre es un recurso nemotécnico para recordar un procedimiento simple, de tres pasos, para realizar acuerdos operativos con un subordinado protegiendo la perspectiva emocional. Es decir, mejorar el desempeño y afianzar acuerdos, sin desmotivar.

Esta técnica opera en el marco de la estructura de la entrevista que venimos señalando en los dos títulos anteriores.

Capa 1: Reconocer y valorar al sujeto.

Ingredientes: hablar del hecho, no de la persona. Establecer los puntos de mejora y las acciones requeridas.

Capa 2: Afianzar, reconocer, alentar.

Ejemplo:

—¡Hola, José! Por favor, necesito hablar con vos sobre una cuestión con las entregas a clientes, que vengo observando.

Capa 1:

—Siempre te estoy agradecido por el compromiso y tu responsabilidad. Me encanta cuando los clientes me hacen tan buenos comentarios sobre vos y tu trabajo

Ingredientes:

—Tengo registro de que nuestras entregas están con demora; importante. Al punto que están llegando quejas, reclamos y hasta alguna bronca. Quería preguntarte qué vas a hacer con eso. ¿Cómo vas a remediar o evitar las causas?

(Definición de acciones, recursos, compromiso, fecha y forma de medir resultado).

Capa 2:

—¡Gracias, José! Eso es lo bueno de hablar con vos. A veces hay que remarla juntos, pero sos un tipo que no se rinde y siempre lo mejor. Aunque haya problemas y desafíos enormes, me da mucha tranquilidad saber que puedo contar con vos.

Hacia el alto rendimiento



Claves en síntesis²²

Cuatro entidades, cuatro conceptos

Es fundamental que comprendamos y distingamos cuatro conceptos; se trata de entidades distintas que, si se las diseña y gestiona, evolucionan a partir de la anterior.

Primero, el “**grupo**”; luego, la “**organización**”; luego, el “**equipo**” y, finalmente, el “**equipo de alto rendimiento**”.



GRUPO: Es un conjunto de personas situadas en un determinado entorno.

ORGANIZACIÓN: Es el conjunto de personas en un determinado ambiente interactuando con una finalidad definida, con roles, con responsabilidades y con reglas definidas.

Todo grupo evoluciona *naturalmente* hacia organización, pues en forma espontánea los individuos manifiestan sus intereses, generan conflictos, los estabilizan, por lo que termina apareciendo una finalidad común. Son organizaciones *espontáneas*.

En las *organizaciones diseñadas* se elige el entorno, la finalidad (ya sea visión, metas u objetivo) se impone, cuidando las formas y —finalmente— las “reglas” (responsabilidades, procesos, funciones y tareas) se diseñan y son fijadas en función de ese interés organizacional.

²² “Síntesis”, para la RAE: eexposición breve, escrita u oral, que a modo de resumen contiene un conjunto de ideas fundamentales y relacionadas con un asunto o materia y que estaban dispersas.

Claves:

- ✓ Elija el entorno. (Un entorno no se diseña. Sí se puede elegir permanecer en él o cambiar).
- ✓ Imponga el objetivo. (Cuidando las formas. Ya sabe usted lo que “las malas maneras” de relacionarse generan).
- ✓ Imponga las reglas. (Otra vez, cuidando las formas. Recuerde estas tres preguntas “mágicas”: *para qué está; qué hace; cómo lo hace*).

EQUIPO: Es una organización en la cual sus integrantes han desarrollado “**actitud**” adecuada. La actitud es un asunto emocional del sujeto, es de índole “subjetiva”. Es complejo identificarla y valorarla. Por eso nos centramos en las conductas.

En un equipo todos los integrantes (y quien no la posea debería ser excluido) adoptan y mantienen una actitud **colaborativa**. Esta se manifiesta en tres conductas que cada sujeto debe mantener en forma permanente: facilitar, aportar, apoyar.

Para generar estas conductas es una buena estrategia hacer que cada integrante tenga respuesta para las siguientes preguntas

¿Qué puedo hacer para facilitar el trabajo/la vida/la gestión de mis compañeros?/¿Cómo se la hago más fácil a los demás?

¿Cuál es mi rol que ningún otro compañero puede cumplir, cuál es el momento de aportarlo, cuándo debo “brillar” y “hacer mi magia”?

¿Dónde podrían fallar, qué aspecto tienen débil?/¿Qué puedo hacer para estar disponible si me necesitan?

EQUIPO DE ALTO RENDIMIENTO²³: Es un tipo especial de “equipo” en que sobresalen dos características principales:

Conectividad: si bien, vistos desde fuera estos equipos parecen más *caóticos*, la verdad del asunto pasa por el hecho de que sus individuos interactúan mucho entre sí, más bien en “red” que en formato estructurado de organigrama tradicional. Las personas generan muchos nexos, a través de los cuales se indagan y persuaden mutuamente (¡es clave que cada uno tenga su responsabilidad en claro!).

Positividad: las relaciones de positividad/negatividad determinan la dinámica de un equipo. La positividad se relaciona, por ejemplo, con una conducta de aprobación, apoyo o reconocimiento de una persona a otra. La negatividad con el desprecio, negación o descalificación. También es posible observarla en cómo hablan las personas, si sus proposiciones contienen muchas negaciones o si son propositivas. En definitiva, si se puede traducir actitud positiva, proactiva, en el cómo las personas se comunican entre sí y en el mensaje.

²³ Seguimos en esto los postulados del psicólogo chileno cuya carrera se desarrolló en la Universidad de Michigan: **Marcial Losada**. Bibliografía recomendada al alumno: *El papel de la **positividad** y la **conectividad** en el desempeño de los equipos de negocios: un modelo de dinámica no lineal*.

Claves prácticas que proponemos en la Escuela de Ejecutivos:

- ✓ Con respecto a la conectividad:
 - No restrinja las relaciones internas solo a lo establecido por la estructura organizacional.
 - Que cada persona tenga en claro su responsabilidad, pero que pueda conectar con las otras.
 - Más importante que una orden es la persuasión.

- ✓ Con respecto a la positividad:
 - Evite el chismerío negativo. No admita comentarios negativos ni despectivos sobre nadie.
 - No permita actitudes o comportamientos fanatizados.
 - Cada vez que enfrente una respuesta del tipo “no porque” pregunte “cómo hacer para que sí, a pesar de eso”.
 - Resalte los logros, los aportes, la actitud de los individuos asegurando que los demás lo escuchen/vean/perciban. (“Un aplauso para el asador... ¡Grande! ¡Bravo!”).

Entonces, debemos tener en claro que, a mayor conectividad, mejor desempeño. Se requiere responsabilidades individuales bien definidas y conocidas por todos. Capacidad de negociar. No hay tantas “órdenes” y sí muchos acuerdos.

El individuo y la mejora

¡Los humanos! ¡Qué intrigante, entretenido y desafiante asunto ese arte de dirigirlos, de influirlos!

Sin embargo, un par de cosas tenemos en claro:

- ✓ Para que hagan algo se los puede convencer. También se los puede obligar. Incluso ambas cosas a la vez.
- ✓ Para poder hacer algo una persona tiene que *saber* y *querer*.
- ✓ “Saber” es más que simplemente *conocimiento*. Es *experiencia*; es decir, haber practicado y solucionado lo que hubiese estado mal (algo así como “práctica más error corregido, es igual a experiencia”). Querer abarca tres actitudes básicas: negativa, neutra, positiva. Las dos últimas pueden ser útiles en función del tipo de tarea, situación, que se enfrente. La primera no sirve, nunca.
- ✓ Para “mejorar” el error es un requisito. Le agregamos otros dos: “lograr verlo” y querer no repetirlo en el futuro.
- ✓ La “mejora continua” no es una *sanata*. Es un método: reconocer los errores/valorarlos y priorizarlos /elegir los pocos que son importantes, dejando de lado los muchos que son superfluos/solucionarlos /volver a empezar el ciclo. Así de por vida, hasta destacar y ser reconocido como ídolo, prócer, inigualable o simplemente: excelente²⁴.
- ✓ Nuestra frase: “una persona que no tiene consigue; la que no sabe aprende. ¡Si quiere! Cuando no quiere, no tiene sentido ni que sepa ni que tenga”

Despedida:

“Fundamentalmente lo que necesitás no son tanto las habilidades, el conocimiento, o incluso el talento. Lo que es imprescindible es el carácter” (El carácter de una persona es la manera en la que esta reacciona habitualmente frente a una situación).

Un buen líder no es alguien a quien se “ama” o se “admira”. Liderazgo no es popularidad, liderazgo es obtención de resultados. Los verdaderos líderes son hacedores, no predicadores.

²⁴ No es ni un chiste ni un sarcasmo mediocre. Lo citamos en clase, Tomás Abraham, filósofo *argentino* (¡Sí! Argentino), pero nacido en Rumania en 1946, nos propone una frase, un principio que explica el éxito y cómo alcanzarlo: “*El éxito es hijo de la obsesión y de los que tienen dura la cabeza*”. Estimamos que se hubiesen llevado muy bien con J. Juran, pues su pensamiento se complementa a la perfección. (¡Disculpas!: no esperes entender esta nota al pie si no estuviste en clase).