

Claves para mejorar el desempeño gerencial

AUTOR: **Dr. Héctor N.Fainstein**

E-MAIL: hfainstein@gmail.com

Guía para mejorar la calidad del desempeño individual y el de su equipo de trabajo. Publicado en la Revista Enfasis Management. Diciembre 1998 bajo el nombre: "Del cambio individual al Global", con ligeras modificaciones.

En los últimos tiempos las empresas están incorporando uno de los criterios más importantes de fines de la década de los 90': la velocidad, la necesidad de ser rápidos, desarrollar el criterio de anticipación.

En este orden los gerentes han debido adaptarse a múltiples cambios en las características de su función, a partir de "duros" procesos de reingeniería, de profundos cambios tecnológicos, de cambios en la concepción de los negocios, etc.

Algunos de los problemas principales que se evidencian en estos momentos para mantener y elevar su desempeño son:

- Elevados niveles de stress laboral, que afectan indudablemente su vida privada y su situación laboral.

La dificultad en compartir esta situación con pares y con su equipo de trabajo aumenta los niveles de stress y obtura la comunicación eficaz.
- Un relativo "aislamiento" en los equipos. Si bien muchas organizaciones se están orientando al trabajo en equipo (como moda o como modo), en ellas se está produciendo el fenómeno del aislamiento, revelado además por un excesivo privilegio en la orientación a resultados, con relación a la orientación hacia las personas.

De esta forma se va produciendo un distanciamiento entre las personas que se centra en la falta de diálogo productivo; en la concreción de una formalización en los vínculos y en el hecho que el lugar de trabajo se convierta en un espacio de "sufrimiento" más que un espacio de desarrollo personal, profesional, empresario.

Esta situación es negada en general por las personas que participan de ella, de tal forma que la fractura en la comunicación acentúa aún más este proceso de aislamiento y baja en la productividad.

En este contexto, y ante la rapidez en la acción que requieren los tiempos en que se vive, se solicitan cada vez más la asistencia técnica de "gurús" (supuestos dueños de La Verdad), especialistas que (supuestamente) dirán qué es lo que debe hacerse y cómo debe hacerse.

Es así como cada vez más se requieren recetas de uso inmediato y de aplicación universal, más allá del diagnóstico que puede hacerse, que siempre requeriría un análisis singular de la empresa en cuestión.

Ahora bien, Cómo se retorna? Cómo se reintegra lo desintegrado? Cómo se revierte este doble discurso (uno oficial que muestra lo "bien" que

funcionan las cosas, y otro latente que muestra las ineficiencias "soft" del sistema)?

Una de las líneas para responder esta pregunta, sin caer en facilismos es: El cambio se inicia por uno mismo.

Tal vez a través de un proceso de coaching individual o del equipo de trabajo, de un proceso de análisis organizacional, de revisión de estrategias, de desarrollo gerencial, etc. pero el cambio empieza por uno, y en esa dirección orientadora, que nunca es acabada sino que es un continuo proceso, sería indicado tener en cuenta estas claves, que deben adaptarse a cada uno, respetando su estilo personal.

Cuanto más arriba en la pirámide organizacional se inicie este cambio, tendrá un efecto cascada en el resto de la organización. Iniciar el proceso de cambio implica una participación activa, asumir el liderazgo y comunicarlo.

Si no es así, no se desanime, la recomendación sigue vigente.

Empiece por Ud. mismo.

Tenga presente:

1. **Escuche activamente**

La comunicación sigue siendo un aspecto vital para la evolución de las organizaciones. Escuchar requiere una predisposición especial. Se trata de un camino de doble vía:

- Por una parte estar receptivo a los mensajes del otro, tener la intención de escuchar. Aunque esta afirmación parece una obviedad, las mayores dificultades que se perciben en los Talleres de Comunicación y Trabajo en Equipo están relacionados con la intención efectiva de escuchar.

Parece ser que lo que sucede es que uno cree escuchar y manifiesta que son los otros los que no escuchan.

Este paradigma ("la culpa es de los otros, que no me entienden a mí") es uno de los obstáculos principales para ponerse en una posición de escucha activa.

- Por otra parte se trata de escuchar efectivamente, trascender la intención y convertirla en hechos. Para que la comunicación sea efectiva Ud. debe asegurarse que ha escuchado, entendido y eventualmente contestado.

La debilidad en la comunicación es un problema generalizado. Expresar este problema y compartirlo con el equipo es uno de los caminos orientados a "refundar" el equipo de trabajo.

La motivación por la tarea en su equipo de trabajo mejorará cuando su interés por los otros quede en evidencia como una constante y no como una explosión espasmódica.

2. **Ponga a prueba su capacidad de escucha**

La retroalimentación es la clave de la capacidad de escuchar.

Para verificar la eficacia de la recepción se trata de chequear, preguntando, pidiendo aclaraciones, solicitando a los otros la comprobación de que el mensaje ha sido entendido.

Entender el mensaje no sólo se refiere a qué se dijo sino a cómo se dijo.

La capacidad de escucha tiene un eje complementario en la atención a cómo se dijo. Estamos viviendo la era de qué y no la era del cómo. Esta es una de las razones de la fractura que antes citaba.

Cuando se analiza el Cómo, uno está atento además a percibir qué le está pasando al otro, que deja de ser una "máquina" emisora de mensajes para convertirse en una persona.

Poner a prueba su capacidad de escucha es convertir al otro (y por lo tanto a Ud. mismo también) en una persona.

Y no es fácil. La presión por la así llamada "eficiencia". La necesidad de mostrarse perfecto y sin defectos es uno de los paradigmas más arraigados, por que se trata nuevamente de un cambio de paradigmas, de sus paradigmas.

Cuando en el punto 1 se hablaba de escucha activa, se pensaba en una escucha orientada a la integración de forma y fondo, contenido y continente, mensaje y persona.

3. **Salvo en las urgencias construya el consenso en el equipo**

Este punto requiere una aclaración. El lector dirá que hoy son todas urgencias, que hoy es difícil trabajar en la construcción de consensos porque es la Urgencia lo que priva sobre la Importancia.

Un buen análisis de esta situación despejaría las verdaderas urgencias y posibilitaría detectar cuáles son los verdaderos obstáculos que se plantean para la búsqueda de consenso en el equipo de trabajo.

Consenso que no es mayoría, consenso que es el resultado de los diálogos, del conocimiento, del disenso creativo, de la búsqueda de nuevas soluciones para problemas repetitivos, consenso que construye los equipos y le otorga la posibilidad de alcanzar alto desempeño.

Tiene en este sentido dos trabajos. Tomar decisiones, establecer prioridades, seleccionar las urgencias reales, y por otro lado, construir el consenso en el equipo, que no es conformismo ni acatamiento, ni tampoco es el ocultamiento individual en la creencia que los otros tienen razón.

Para elaborar estrategias consensuadas se requiere trabajar bastante con la gente en el desarrollo de una escucha activa, en la actitud, la intención de respetar al otro en y por su disenso y en que el otro tenga la confianza de manifestar su opinión sin temor al castigo o a la diferencia.

Desde esta perspectiva, el otro importa. La suma de las importancias de cada uno respecto a los otros, es la base del mecanismo del consenso.

4. **El minuto del deporte**

En algunos deportes es factible detener el juego y reelaborar la estrategia. Está permitido dentro de las reglas de juego. Forma

En muchas empresas detenerse a pensar está mal visto. Pensar no es trabajar. Es otro viejo paradigma que siempre aflora, producto de las formaciones individuales y de reuniones improductivas, más resueltas, etc.

Sin embargo, la recomendación sigue siendo válida. El tiempo de reflexión organiza, estimula, satisface, si se aprovecha como tiempo de producción, de análisis y de búsqueda.

Los recursos humanos no sólo logran estímulo a través de la "vil moneda", sino que hay otros factores que contribuyen a la satisfacción en el ámbito laboral y personal.

Correr a toda velocidad y todo el tiempo es de utilidad relativa.

Uno puede estrellarse con facilidad, o llegar a direcciones equivocadas. La velocidad en la acción es importante si cada tanto se toma "el minuto" de reflexión y de compartir con otros los objetivos, estrategias, métodos, etc., analizarlos y reorientar el rumbo y las formas de mantenerlo, optimizando los recursos.

Se trata de ser profesional. Profesional no es ser ingenuo. Estamos haciendo referencia a formas de potenciar la producción laboral y mejorar la calidad de vida de la gente. Ud. es gente.

5. **Desarrolle Calidad**

La calidad es un requisito de nuestros tiempos. Cada persona tiene una percepción distinta del criterio de calidad.

Repito: cada uno tiene una percepción distinta de lo que entiende y quiere como calidad.

Así y todo se trata de un aspecto situacional, acorde con el momento que cada uno esté viviendo.

En la construcción de un proceso de mejora gerencial es importante definir los criterios de calidad que comparte el equipo (nuevamente el consenso).

La definición acordada de pautas de calidad (producción o servicio) es una de las instancias de aprendizaje más significativas en este proceso. Este aprendizaje es siempre individual, con los tiempos de cada uno, es un aprendizaje en calidad.

La calidad es también un proceso de doble vía. Una cosa es lo que el equipo define como la calidad que ofrece a los otros y otra cosa es la calidad percibida por los otros.

Así como antes se hizo referencia a la necesidad de la retroalimentación en la comunicación, en la instancia de la Calidad, la satisfacción del cliente interno o externo al equipo debe ser también verificada y trabajada.

Si cada miembro de su equipo siente que construye calidad (y no que la calidad se la define otro y el simplemente la aplica aunque no la comparte), la calidad de vida mejorará y en los resultados se verá el cambio. Un cambio de cultura organizacional.

6. **Respete su estilo. Busque la forma de mejorarlo**

No hay una sola forma de eficacia organizacional. Existen organizaciones al modelo antiguo, excesivamente jerárquicas, autoritarias, y son altamente eficaces.

Existen organizaciones plásticas, con un criterio de equipos autodirigidos, donde la autoridad es el resultado de compartir conocimientos y experiencias y decisiones, que son altamente eficaces.

La clave que se recomienda aquí es: Respete su estilo.

Respetar el estilo singular es pensar que se puede cambiar en una ancha avenida que este estilo tiene.

Poder percibir que el estilo no es una calle estrecha, un paradigma inmodificable es aumentar la dimensión de la competencia, ensanchar el espacio de crecimiento y aprendizaje, modificar hábitos y conductas.

Este ensanchamiento de avenidas es para todo su equipo. Trabaje en esa línea con su gente y probablemente encuentre una diferencia sustancial con lo que sucede ahora. Pregúntese permanentemente si está funcionando así, y pregúnteles a los otros.

Cuando uno les pregunta algo a los otros tiene que estar dispuesto a escuchar (activamente) las respuestas. Este es un camino que se puede ensanchar.

7. **Trabaje sobre su actitud**

Trabaje sobre su actitud. Uno de los ejes más importantes en la construcción de la mejora en su performance gerencial y en su desarrollo como Persona (así, con mayúscula) es estar atento a su actitud y su disposición ante las situaciones.

Trabaje sobre su actitud. Se espera de su función que analice permanentemente su actitud. Una actitud realista, imperfecta, inacabada, es la que frecuentemente falta.

Se observa más la figura, lo que se exhibe, una aparente seguridad, firmeza, etc. que no hacen más que generar stress y una falsa percepción de la realidad organizacional.

Trabaje sobre su actitud. Es una forma de trabajar sobre y con la actitud de los demás. Esté atento a la actitud de los demás. De ella depende el resultado del equipo y de la organización.

De ella depende el nivel de satisfacción que tendrán en el lugar donde comparte 9 o más horas diarias de su vida, casi la cantidad de tiempo más significativa en sus períodos de vida despiertos. De Usted depende.

(x) Socio Gerente de Análisis Organizacional y Capacitación. Autor de La Gestión de Equipos Eficaces (Ediciones Macchi, Bs. As. 1997)