

## Fíjate en lo que tus colaboradores hacen bien



En el número anterior de **e-Hablando de liderazgo**, ofrecimos evidencia de que una alta proporción de la rotación no deseada de personal se debe al incumplimiento de las expectativas de los colaboradores. Muchas veces las personas que abandonan una organización en realidad están expresando su inconformidad con sus jefes por no haber cumplido sus contratos psicológicos.

Los que se van no pueden o no quieren soportar las situaciones que enfrentan. Su rechazo genera costos para la empresa y pone en entredicho su productividad, la confiabilidad de sus procesos, el servicio a los clientes y su posición competitiva.

Hoy en día, las fuentes “tradicionales” de ventajas competitivas –la tecnología, los productos, el acceso a recursos financieros y las economías de escala– tienen menos fuerza como diferenciadores que antes. Hoy, un plantel superior de colaboradores puede ser la base más sólida y confiable para crear ventajas competitivas estratégicas. Este hecho obliga a un replanteamiento del rol del jefe, de su relación con sus colaboradores y de su manera de dirigirlos.

Hablando de la gestión de recursos humanos, Víctor Vroom, profesor de *Organización y Negocios* de la Universidad de Yale, dice que de todas las actividades de la gestión de recursos humanos, la labor de supervisión y dirección del personal es la que peor

se desempeña en las empresas. “Tomando en cuenta que la importancia de una buena labor de supervisor y dirección es tan obvia, asombra su escasez.”<sup>1</sup> Cuando habla el Dr. Vroom de la supervisión y dirección de los colaboradores, hace referencia a todas las actividades que tienen que ver con la relación jefe-colaborador. Éstas van mucho más allá de asignar tareas, ejercer el control y revisar los resultados.



### ¿Qué es lo que esperan los colaboradores de sus jefes?

Esperan el cumplimiento de ciertas *expectativas universales* como: trato respetuoso, pago justo, ser tomados en cuenta en la toma de decisiones que los afectan, tener oportunidades para crecer y desarrollarse, claridad respecto a lo que se espera de ellos y cómo se evalúa su desempeño. Quieren saber cómo van y cómo los ve el jefe. También esperan obtener reconocimiento por los trabajos bien hechos y los esfuerzos especiales.

<sup>1</sup> Prefacio escrito por Victor H. Vroom para el compendio *Manage People, Not Personnel*. Harvard Business Review, Boston.

Los contratos psicológicos incluyen cláusulas o *expectativas personales* que varían de un individuo a otro y que son influenciadas por las preferencias personales, el puesto que se desempeña y las metas particulares entre otros factores.

En las entrevistas de salida y los estudios de clima laboral, los colaboradores revelan que una de sus inconformidades más intensas es la falta de retroalimentación y de reconocimiento. En las entrevistas de salida, muchos empleados reportan que sus jefes les hablan poco o nada acerca de “cómo van”, de su desempeño, de sus logros.

¿Te acuerdas de una situación en la que hiciste un esfuerzo especial y lograste algo fuera de lo común, pero tu jefe dijo poco o nada? ¿Cómo te sentiste? ¿Te acuerdas de un diálogo con un jefe acerca de algo excepcional que lograste o hiciste? ¿Cómo te sentiste en ese momento? ¿Qué crees que tus colaboradores esperan de ti en cuanto a información sobre su desempeño?

Si estás de acuerdo con que la retroalimentación frecuente o *feedback* puede apoyar la disposición de tus colaboradores e incrementar la seguridad y satisfacción que sienten contigo y la organización, ¿qué crees que tendrías que hacer para cumplir sus expectativas esta materia?

La empresa Nike ofrece una buena respuesta breve: *Just do it* (hazlo). Empieza a reservar momentos para dialogar con tus colaboradores sobre su desempeño.

Un diálogo es un intercambio de ideas entre dos personas que están dispuestas a:

- Escuchar a su interlocutor.

- Comprender las ideas y el punto de vista del otro. (Esto no los obliga a ponerse de acuerdo, sino sólo a comprender el punto de vista de la otra persona.)
- Tomar en cuenta las ideas del otro, en lugar de aferrarse a defender las propias.
- Buscar acuerdos y estar dispuestos a cambiar sus ideas en respuesta a lo que dice el interlocutor.



¿Qué tan capaz eres de preguntar, escuchar y solicitar ideas de tus colaboradores? Cuando hablas con ellos, ¿con qué frecuencia estás pensando en lo que quieres decirles en lugar de estar dispuesto a escuchar sus ideas con una actitud abierta? Cuando hablas con ellos, ¿te sientes obligado a señalar errores, corregirlos y pedirles que hagan algo más o diferente?

¿Si todo el mundo sabe que la retroalimentación y el reconocimiento son para la motivación personal lo que la gasolina es para los coches, por qué los jefes no “llenen los tanques” de sus colaboradores con más frecuencia?

Hemos descubierto que una de las causas más comunes es el hecho de que los jefes no saben cómo entablar conversaciones al respecto. A varios les resulta difícil identificar y plantear temas relevantes. Pocos ejecutivos han

probado buenos modelos de manejo de diálogos acerca del desempeño.

Muchos jefes adoptan un modelo mental que dice que tienen mucho que hacer, de manera que no tienen tiempo para las conversaciones. Piensan que son una pérdida de tiempo.





A ti que deseas pulir tu capacidad para ofrecer retroalimentación a tus colaboradores, te ofrecemos una relación de cinco grandes temas que puede ayudarte en la detección de oportunidades idóneas para ello.

Los colaboradores valoran la comunicación por parte de jefes que:

#### 1. Reconocen sus logros

- *Te felicito por.... (hecho específico).*

#### 2. Reconocen logros especiales

- *Quiero felicitarte por X cosa.*
- *El cliente aprecia el esfuerzo que hiciste...*
- *Después de meses de esfuerzo, encontraste una solución.*
- *Gracias a tu tenacidad, demostraste que...*
- *Te felicito por lo que aprendiste y enseñaste a tus compañeros.*

#### 3. Muestran respeto y aprecio

- *La constancia en tus esfuerzos por reducir los tiempos es un ejemplo para todos.*
- *Tu idea/comentario/propuesta/retroalimentación sirvió para...*

#### 4. Reconocen sus esfuerzos

- *Sé que no fue fácil terminar tal cosa a tiempo y quiero que sepas que aprecio el esfuerzo especial que realizaste para hacerlo.*
- *Sabíamos que esto no iba a ser fácil. Quiero felicitarte por tu desempeño, especialmente...*
- *Pusiste un buen ejemplo de cómo sí se puede superar / mejorar / resolver...*

#### 5. Reconocen sus cualidades personales

- *Felicidades por haber llevado al grupo a un acuerdo. Desde hace tiempo hablaban y hablaban pero no avanzaban. Mostraste paciencia, persistencia y tu capacidad para influir.*
- *Gracias por tal cosa. Valoro tu constancia y compromiso para cumplir lo acordado.*
- *Los clientes esperan recibir información amplia, precisa y confiable. Te felicito por el esfuerzo y la atención a los detalles.*

Se ha comprobado que los jefes reciben más de lo que esperan cuando premian o reconocen el buen desempeño a sus colaboradores. Por lo anterior, les conviene estar atentos a las oportunidades para fomentar buenas prácticas dando retroalimentación y reconocimiento respecto a conductas o acciones como éstas:

Aceptar responsabilidad, apoyar, dar retroalimentación y/o animar a otros; cumplir, responder a las necesidades de otros, tomar la iniciativa, ser autosuficiente, ejercer liderazgo, trabajar con pasión, poner el ejemplo, mostrar valentía, correr riesgos, evitar riesgos, elaborar planes, implementar el plan, cuestionar, proponer nuevas ideas, dar seguimiento, cuidar los detalles, verificar, promover y propiciar el mejoramiento.

Todos estos conceptos están relacionados con distintas maneras de llevar a cabo el trabajo, son acciones que, empleadas de manera apropiada, pueden contribuir al logro de avances y el cumplimiento de los objetivos. Los colaboradores que reciben retroalimentación oportuna y competente acerca de sus acciones efectivas realizarán más de éstas y, con su ejemplo, alentarán a otros a hacer lo mismo.



Hemos visto que los jefes juegan un papel importante respecto a la permanencia, productividad y disposición de sus colaboradores. Hay muchos ex empleados que apoyan la aseveración de expertos como el profesor

Victor Vroom en el sentido de que el amplio conjunto de actividades relacionadas con la dirección de los colaboradores debe tener la más alta prioridad en los esquemas de trabajo de las personas que dirigen a otros.

Ahora que has llegado al final de este boletín, te recomendamos que anotes dos o tres compromisos relacionados con acciones que emprenderás con el propósito de:

- Prestar más atención a conocer y cumplir las expectativas que tus colaboradores tienen acerca de ti como jefe.
- Ofrecer retroalimentación más frecuente a tus colaboradores acerca de cómo van y respecto a sus logros y el uso de conductas que ejemplifican buenas prácticas.

Me comprometo a mí mismo y a mi equipo a:

---

---



Si te interesa promover claridad, reforzar el nivel de confianza o mejorar las practicas de retroalimentación y reconocimiento, ponte en contacto con nosotros por medio de la siguiente cuenta de correo electrónico:

[info@toplineconsulting.com.mx](mailto:info@toplineconsulting.com.mx), o consulta:

COACHING CENTRADO EN EL DESEMPEÑO. Una metodología de coaching centrada en las acciones de los colaboradores y en técnicas para elevar los estándares. <http://www.toplineconsulting.com.mx/liderazgo/coaching/COACHINGcentrado.htm>

LA MISIÓN DEL EQUIPO. Un taller enfocado en el tema de la claridad. <http://www.toplineconsulting.com.mx/desarrollo/TRABAJOenequipo/MISIONequipo.htm>

**¿Quiere enviar este número del boletín e-Hablando de Liderazgo a colegas?**

Haga clic en el botón reenviar en el menú de su administrador de correos.

**Desea conocer números anteriores de e-Hablando de Liderazgo,** haga clic Aquí.

Comentarios sobre el contenido de **e-Hablando de Liderazgo**, sugerencias y cartas al editor: [info@toplineconsulting.com.mx](mailto:info@toplineconsulting.com.mx)  
**Si no desea recibir e-Hablando de Liderazgo,** haga clic Aquí para cancelar.

[www.TOPLINEconsulting.com.mx](http://www.TOPLINEconsulting.com.mx)

Teléfono: (55) 5533-1551