

## Management and Performance Associates – Agosto de 2010

### Expectativas realistas o frustración, usted elige.

#### **"Por eso yo te pido por favor me esperes en el cielo y allí entre mil nubes de algodón haremos nuestro nido"**

Fragmento de "Espérame en el cielo", de Paquito López Vidal, músico y compositor Puertorriqueño

¿Existe alguna conexión entre la estrofa del bolero seleccionado - que el gran Almodóvar inmortalizó en la película "Matador" - y el tema de nuestro artículo? Veamos:

- ¿Qué riesgo corre una parte al asumir que la otra parte está esperándola?
- ¿Cómo se sentiría una parte si, llegando al cielo, viera que la otra, simplemente, no está?
- ¿Qué hubiera pasado si, antes de iniciar este viaje celestial, ambas partes hubieran dialogado sobre las expectativas mutuas?

Si hay algo que puede dañar el vínculo entre dos personas (sean estas jefe-empleado, colegas o simplemente amigos), son las expectativas no realistas que una puede tener sobre la otra. *El clásico ejemplo donde el jefe esperaba que su colaborador asistiera a la reunión y el colaborador estaba seguro que sería el jefe quien iría. Moraleja: nadie del área fue a la reunión.*

La mayoría de las veces, transitamos por la vida "esperando que...", "asumiendo que...", "deseando que"..., "creyendo que...", "imaginando que...", en lugar de entender si el otro podrá o no cumplir lo que yo espero de él. En el mundo de los boleros esto es posible, pero en el mundo real, especialmente el mundo del trabajo, esto es simplemente inadmisibile.

Existe un mecanismo maravilloso que podemos utilizar para fortalecer una relación, llamado **"alineación de expectativas que una persona tiene sobre la otra"** (y viceversa). Imaginen una especie de balanza, en la cual en un platillo una de las partes coloca sus creencias, deseos, expectativas, aspiraciones y supuestos y, en el otro platillo, la otra parte coloca sus habilidades, capacidades, posibilidades y compromisos asumidos, en relación a la expectativas del otro.

Veamos un ejemplo:

Juan (*platillo izquierdo*) es el jefe de María, y espera que María mejore su nivel de ventas (*ambigua expectativa de Juan*) y que esto produzca un inmediato impacto positivo en su reputación (*ambiguo deseo de Juan*) y está seguro de que María podrá hacerlo en tres meses (*supuesto de Juan no validado con María*). Por su parte, María (*platillo derecho*), espera que durante los próximos tres meses Juan la apoye en mejorar

sus habilidades de ventas (*capacidad que María debe construir*) y que su vez le dé tiempo para afianzarse en esta habilidad (*posibilidad de María*) pero que no le pida resultados concretos durante este lapso (*deseo de María*) y que a su vez le permita finalizar el curso de finanzas que comenzó hace un año (*compromiso asumido por María*).

Si y solo si ambos platillos están balanceados, habrá alineación. Ahora, si los platillos no están balanceados (y es absolutamente probable y correcto que no lo estén), se presentan dos alternativas posibles: seguir soñando irrealidades que solo nos llevan a una enorme frustración, o comenzar a trabajar para alinear las expectativas de ambos, llegando a un acuerdo.

Se trata entonces, de poner en marcha un intenso ejercicio de comunicación de doble vía, por el cual, una expectativa - o sea, una suposición centrada en el futuro sobre un hecho o una persona - se transforma en un resultado más alineado con las posibilidades del otro y no con "lo que yo quiero del otro". Lo que no garantizará que el resultado sea exactamente el esperado, pero por lo menos, partiremos de un inicio más realista.

Si María no cumple con la expectativa esperada por Juan, puede sin dudas ocasionar una decepción - y la ocasionará. Y al mismo tiempo, si María excede la expectativa, esto se transformará en una agradable sorpresa para Juan. Sea cual fuere el desenlace, si partimos de expectativas mutuamente alineadas, evitaremos sorpresas y aterrizajes forzosos y al mismo tiempo, tendremos herramientas para entender que fue lo que no funcionó y en todo caso, iniciar un plan de acción correctivo.

Por otro lado, inmersos en un mundo de expectativas no alineadas sobre "que" podemos hacer - y "cuando" debe estar listo - por parte de los demás, y de fuertes presiones para que lo hagamos, actuemos y nos comprometemos con plazos irreales y tareas imposibles, parados en un "wishful thinking", una especie de "voluntarismo" que, a la postre, se transforma en una frustración.

*Cuántas veces nos han prometido que el sistema estaría listo en tres meses, cuando en realidad nada podría ser resuelto antes de nueve meses. A poco que investiguemos, quizás veremos que los tres meses fueron prometidos por el programador, como consecuencia de su voluntarismo al ceder a las presiones del usuario (cliente, jefe, etc.).*

## **Veamos entonces algunas ideas posibles:**

### **1. Parados en un supuesto, iniciemos nuestro dialogo diciendo "Estoy asumiendo que...".**

Asumir algo no está mal, en tanto y en cuanto validemos nuestros supuestos y datos con la otra parte. Como dijimos en nuestro artículo "No soy loco, simplemente no soy usted" (Julio 2010), personas diferentes pensamos, sentimos y actuamos de manera diferente. El hecho de que yo quiera que el otro haga algo, no implica que el otro pueda hacerlo (o quiera o sepa). Actuar parados en esta premisa evitará emociones negativas, decepciones, enojos y conflictos.

"Asumo que serás tú quien participará de la reunión mensual inter-departamental". Si la respuesta es "¿qué reunión?", cuidado, algo no está alineado.

### **2. Expresemos con claridad y sin ambigüedades lo que deseo y necesito del otro (mis expectativas).**

Es mejor tomarse el tiempo para decir antes del hecho "lo que necesito que tú hagas es..." o "lo que espero de ti para el jueves en la tarde es...", a lamentarse después. Y claro, con expresarlo no alcanza. El diálogo continúa con preguntas como: "¿puedes hacerlo?", "¿qué necesitas para hacerlo?", "¿hay algo en que te pueda ayudar?". Cuidado, la respuesta que vamos a recibir no siempre será la que deseamos escuchar. Si no estamos dispuestos a aceptar un "NO" como respuesta, entonces no estamos hablando de un diálogo, sino de una orden, en cuyo caso, será imprescindible brindar, además, el contexto (explicar el "por qué" de la orden).

### **3. Cuidado. A veces somos nosotros quienes generamos (y nos auto generamos) expectativas irrealistas.**

La presión del día a día nos lleva a auto exigirnos cada vez más. Colocamos en nuestra agenda más de lo que podemos abarcar, sin ayudar a la otra parte a entender que "su" expectativa en cuanto a "nuestra" capacidad de respuesta puede ser irrealista. *El típico caso de un cliente que, el viernes a última hora, nos llama para pedirnos que le entreguemos una propuesta el lunes a las 9AM.*

No se trata de decir "no" (sabemos que en los días de hoy decirle no a un cliente o a un jefe es un lujo que no nos podemos permitir). Podemos intentar entender la razón de la fecha determinada. Y comunicar fechas realistas en cuanto a nuestra capacidad de producción y entrega. Una respuesta posible sería: "Será para mí un placer preparar su propuesta. La fecha más temprana en la que puedo entregársela es el miércoles en la tarde. ¿Qué le parece?". El resto es una negociación.

Una vez comprometidos con una fecha o con una tarea, solo queda una posibilidad: cumplirla. Caso contrario, comienza un penoso camino de explicaciones, excusas y culpables. Por lo tanto, antes de comprometernos con algo, es mejor preguntarnos **¿realmente puedo hacerlo?**

### **4. Enojarse nunca es la mejor opción.**

Combinar los puntos 1, 2 y 3 es la receta perfecta para una deliciosa frustración. Muchas veces pedimos ayuda a otra persona asumiendo que no tendrá inconvenientes en ayudarnos. Cuando recibimos un no como respuesta, nos enojamos. El cambio de paradigma que proponemos es indagar el por qué de su negativa (entiéndase "indagar" como "conversar" con la otra persona para entender sus razones). ¿Es una cuestión de "conocimiento" (no sabe)? ¿Es una cuestión de "habilidad" (no puede)? ¿Es una cuestión de "actitud" (no quiere)? Cualquiera sea la respuesta, t mayor cantidad de elementos para poder trabajar con ellos y, una vez más, alinear expectativas.

### **5. Cierre un acuerdo.**

En nuestros talleres, cuando hablamos sobre expectativas, siempre comentamos la enorme diferencia que existe entre tener una expectativa sobre la otra persona, y hacer un acuerdo con la otra persona. El siguiente ejemplo, no solo puede ser útil en su vida laboral, sino también en la personal:

*La esposa, luego de la cena, se queja enfadada a su marido: "No lavaste los platos". Claramente, esa era la expectativa de ella, y grande es su frustración cuando ve el siguiente escenario: una pila de platos sucios y un marido viendo TV. Preguntamos a la esposa: ¿habían hecho un acuerdo sobre quien lavaría los platos? ¿Hablaron sobre ello? Y la esposa respondió: "Por supuesto que no. Es lo que le corresponde". ¡Cuidado! "Lo que le corresponde" está en la mente de ella, pero no en un acuerdo pre establecido.*

La lección aprendida es: las expectativas sobre el otro, si no se verbalizan, pueden llegar a estar divorciadas de la realidad. El puente que debemos construir se llama: ACUERDO.

**Volviendo a las estrofas de "Espérame en el cielo", si dijéramos: "¿Qué te parece si nos reencontramos en el cielo – asumiendo que exista algo similar – en un futuro lejano, para continuar con nuestro hogar?", quizás no estaríamos escribiendo un gran bolero, pero – sin dudas – estaríamos alineando las expectativas de ambos, y evitando grandes frustraciones.**



### **Compartiendo las mejores prácticas**

Hemos invitado a Diego Benenzon, viejo colega y amigo, Director de RRHH para el Cono Sur en Mc Donalds a compartir con nosotros sus mejores prácticas en relación al tema de nuestro artículo.