

## Management and Performance Associates – Junio 2015

### Conversaciones Difíciles. ¿Para quién?

Una de las atribuciones más críticas de un gestor es mantener conversaciones con el objeto de recuperar el desempeño, alinear expectativas falsas, lidiar con frustraciones y también, despedir a un empleado.

Estos son ejemplos de conversaciones difíciles, pues ninguna de ellas tiene una agenda positiva. La dificultad comienza antes de la conversación. Comienza al identificar las necesidades de la conversación.

En este artículo ofreceremos algunas pistas sobre dos conversaciones difíciles: recuperar el desempeño y alinear expectativas.

#### Recuperación del desempeño

Diagnosticar adonde se debe ajustar el desempeño es una tarea diaria para un gestor y conseguir mapear donde está la dificultad para un desempeño pleno es el punto de partida.

De una manera práctica, se puede afirmar que el desempeño es el resultado de la combinación de: conocer los fundamentos conceptuales de la tarea, tener las habilidades necesarias para ejecutar el trabajo y tener la actitud adecuada en relación a

la actividad y a las personas involucradas.

El abordaje en cuanto a los dos primeros aspectos del desempeño (conocimiento y habilidad), es relativamente fácil. Comenzamos por el feedback (tema de nuestra última newsletter) y buscamos opciones para adquirir conocimientos (observación, entrenamiento, orientación etc.) y para desarrollar habilidades (entrenamiento, coaching, etc.).

Cuando el problema radica en la actitud, la conversación se inicia con el feedback sobre dicho aspecto comportamental. Puede ser que el empleado, con el feedback, se dé cuenta de la necesidad de ajustar su actitud, se muestre abierto a un proceso para recibir consejos o de coaching, y el problema está nivelado.

La conversación se vuelve difícil si el funcionario reconoce que realmente existe un problema de actitud y no demuestra estar afín a resolverlo. Entonces, es el quien inicia un proceso con el objetivo de justificarse, sin reconocer su responsabilidad sobre las opciones comportamentales que hace.

En esta situación, el foco de la conversación está en describir claramente las consecuencias de no efectuar los ajustes necesarios para cumplir con las expectativas de desempeño. Radican también en la posibilidad del empleado en sensibilizarse y evaluar que las consecuencias no son las deseadas. Un proceso de coaching puede ser muy eficaz.

Si el funcionario comprende que las consecuencias no son lo suficientemente importantes para comenzar un proceso de cambio de actitud, le cabe al gestor iniciar un proceso formal para recuperar el desempeño, que puede desembocar en un despido, dependiendo de las políticas de Recursos Humanos de la empresa,

Lo más importante es que el funcionario tenga conciencia de las consecuencias y que la posibilidad de revertir la situación está en sus manos. Durante todo el proceso, el gestor debe ofrecer feedback constante, buscar entender que le impide realizar los cambios comportamentales, conversar con el que motivadores impiden la recuperación, mapear actividades o funciones que lo motiven, etc..

De esta manera, si el desenlace fuese el despido, seguramente el empleado no tendrá sorpresas y el gestor tendrá la seguridad de haber agotado todas las posibilidades.

Despedir es siempre una acción legítima, siempre que sea la última y no la primera.

### **Alinear expectativas.**

Uno de los caminos más cortos para perder la motivación es la frustración al ver que sus expectativas no son atendidas.

El no atender las expectativas se puede dar por diversas razones: falta de oportunidades dentro de la empresa, reducción de la posibilidad de transferencias para otras geografías por cuestiones estructurales o circunstanciales, una crisis externa que impacta en el día a día etc. Estos ejemplos son parte de la realidad y un gestor no tiene mucho para hacer. Solo mantener a dicho empleado a la altura de sus dificultades, mantener su nivel de entrega y compromiso por medio de buenas prácticas gerenciales (que ya las tratamos en otras newsletters) y, claro, mantener conversaciones adultas sobre la realidad.

La conversación se volverá realmente difícil si el empleado, por alguna razón, alimentó falsas expectativas sobre sus posibilidades de carrera. Cuando llegamos a dicha situación, podemos inferir que el empleado tuvo pocas (o ninguna) conversación con su gestor sobre sus aspiraciones de carrera.

Infelizmente, algunos gestores evitan este tipo de conversación por diversas razones, entre ellas, porque creen que el foco de su vínculo con el empleado se da única y exclusivamente en las entregas de corto plazo y que los objetivos y metas son más importantes que conocer las expectativas de largo plazo del empleado.

Por otro lado, algunos gestores son responsables por alimentar falsas expectativas al elogiar al empleado sin ninguna base factual, al hacer promesas para obtener el compromiso momentáneo, al no dar feedback de calidad sobre asuntos comportamentales porque está alcanzando las metas, etc.

De esta manera, el empleado construye una auto imagen que solo el ve y crea un castillo en el aire sobre sus posibilidades futuras.

Es interesante destacar que normalmente, las falsas expectativas falsas de empleado sobre su futuro o hasta de su nivel de desempeño en la función actual tienen las huellas digitales de algún otro gestor (actual o anterior).

Aunque sea una conversación difícil, el gestor no puede dejar de hacerla. Puede llegar a ser muy rica en la medida en que el empleado amplíe su conciencia por medio de feedback, re evalúe sus aspiraciones en un contexto fáctico y elabore planes de desarrollo para obtener logros realistas y así trazar caminos sólidos para su carrera.

Respondiendo a la pregunta que hace el título de este artículo, sabemos que, por razones diferentes, la conversación es difícil para ambos: gestor y empleado. No obstante, la responsabilidad primaria es del gestor en tomar la iniciativa y colocarla en su agenda.

Hasta la próxima. Agradecemos su feedback.