

Entrevista empresarial para mejorar los hábitos de trabajo

Los malos hábitos, ya sean recientes o adquiridos a lo largo de los años, pueden crear resentimientos en algunos de los empleados, o interrumpir la tarea, o bien, no permitir que cada uno desarrolle su propia capacidad o rendimiento al máximo. Así, cuando esto sucede, se desperdicia mucho tiempo y energía. Por este motivo, el directivo debe afrontar rápidamente los malos hábitos sin esperar a que pasen a formar parte de las pautas de comportamiento general del equipo, es decir, **usted evitar que el equipo se contamine de los malos hábitos.**

Existen muchas clases de malos hábitos de trabajo, como es el hecho de que ocupen demasiado tiempo en tomarse un café, llegar con ciertos minutos de retraso, no acatar las normas de seguridad, exceso de llamadas telefónicas personales, discusión en voz alta de sus problemas personales, dejar la documentación en desorden, higiene personal descuidada, críticas negativas y “apodosos despectivos” a sus compañeros de trabajo, etc. Todo esto puede desmoralizar y contaminar al resto del equipo, **ya que si unos cuantos empleados violan ciertas reglas, todos los demás tendrían exactamente el mismo derecho de hacerlo.** “Una mala manzana pudre a las demás”.

- Debido anterior, en primer lugar, es necesario que usted detecte los malos hábitos de su personal, lo cual, en ocasiones, puede resultar muy difícil.
- En segundo lugar, es necesario “dar la cara” a los problemas lo más rápido posible, lo cual es una tarea delicada, ya que, cuando hablamos de malos hábitos, nos estamos refiriendo específicamente al comportamiento del empleado, no al trabajo en sí mismo. En consecuencia, tendremos que ser sutiles para no dañar la autoestima del empleado. Así, es en este momento cuando debemos tener en cuenta los principios claves de la motivación:

- Debe enfocarse usted siempre en la conducta como aspecto central.
- Debe ser usted un escucha activo.
- Debe dar un reconocimiento positivo, nunca destructivo.
- Usted debe pedir ayuda a sus empleados cuando lo requiera.

Antes de que usted intervenga para corregir los malos hábitos de los empleados, es necesario determinar exactamente cuál es el problema y ver si éste encaja dentro de una de las cuatro situaciones tradicionales que son:

ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

- Cuando la productividad de un empleado se ve afectada.
- Cuando afecta negativamente a la productividad de los demás integrantes del equipo.
- Cuando afecta negativamente a las normas de la empresa.
- Cuando es ofensivo o molesto.

El **principal beneficio** que tendrá usted en la corrección de los malos hábitos es que **elevará la moral de su departamento al fomentar el espíritu de trabajo y el ambiente comfortable.**

Cuando lleve usted a cabo una junta para mejorar los hábitos de trabajo, su principal objetivo como director consiste en **hacer notar al empleado que es necesario dejar el mal hábito de trabajo e incorporar un nuevo hábito, pero que éste sea positivo.**

De la misma forma **también debe reforzar la autoestima del empleado, en el sentido de dejar perfectamente claro de lo que es el mal hábito detectado de comportamiento que difiere de cómo es el como persona.** Es decir, se debe recalcar la congruencia. Demuestre al empleado que es precisamente él, el que realmente puede mejorar y cambiar, y que será en su propio beneficio, pero además también en beneficio del equipo de trabajo.

Es indispensable que usted describa en detalle el hábito de trabajo, para que empleado se dé cuenta de las consecuencias negativas que tiene su comportamiento incorrecto, tanto en lo que se refiere a su propio trabajo, como al de sus compañeros y de todo el equipo, precisando también, cómo saldrá beneficiado cuando se ajuste a las normas del equipo.

A veces es difícil discernir si vale la pena el hecho de cambiar un hábito de trabajo, para ello puede hacerse la siguiente pregunta para saber si existe la necesidad de intervenir:

¿Estoy preparado para actuar, sólo en caso de que el empleado no se corrija, a tomar una acción disciplinaria pertinente?

Si su respuesta fuese negativa, usted no debe llevar a cabo la entrevista para corregir este hábito de trabajo.

Si la respuesta es si, deberá intervenir inmediatamente para corregirlo.

ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

Si usted tiene que llevar a cabo una entrevista de corrección de malos hábitos en sus empleados, es conveniente siga los siguientes pasos de acción, todos ellos basados en los principios fundamentales de la motivación humana:

1. **Describa con detalle, enfocándose en la conducta y razones él porqué le preocupa.**
 - Ⓢ Tiene que hacer un esfuerzo para centrarse exclusivamente **en el comportamiento** no deseable de su empleado, pero nunca lo haga enfocada en su actitud. Tenga mucho cuidado en no dañar la autoestima del empleado, ya que de lo contrario sus esfuerzos no solamente quedan nulificados, sino que la situación que usted trata de corregir, **simplemente empeorará.**
 - Ⓢ **Hágalo de manera natural, sin sarcasmos, sin ironías, sin elevar su tono de voz, ni amenazar, simplemente haciendo la descripción de los hechos.** Esto ayudará al empleado mantener su propia autoestima y, en consecuencia, no se pondrá a la defensiva ni ahora ni en el futuro.
 - Ⓢ Nunca compare al empleado con otros compañeros de trabajo.
2. Pregunte usted por las razones que pueda explicarle en forma sencilla el empleado y escúchelo activamente.
 - Ⓢ Permita usted que el empleado exponga su propio punto de vista, ya que puede existir alguna razón de peso por la cual haya adquirido este mal hábito. Utilice siempre la técnica de **escuchar activamente**, para acercarse a la comprensión de las razones por las cuales el empleado está actuando de cierta manera determinada. **Nunca forme juicios de valor**, ya que su objetivo es esclarecer los hechos de la mejor forma posible.
3. **Haga un resumen de la situación y pida sugerencias al empleado para cambiarla.**
 - Ⓢ Es muy útil **hacer un resumen de todos los puntos expuestos por usted y por empleado**, enfocándose e indicando aquellos en los que están de acuerdo con respecto a la situación real, ya que ofrece el marco de referencia para una posterior discusión. Si usted solicita las ideas del empleado, es más fácil que se involucre en la solución y adquiera un compromiso en firme para cambiarla.

4. Decida una acción específica y concrete apoyo.

☉ Será necesario que se establezca un auténtico compromiso del empleado para que el cambio sea efectivo. Usted debe ofrecerle el apoyo que sea necesario, ya que de esta forma se da cuenta de que usted está de su parte y que tendrá su apoyo incondicional para cambiar este hábito de trabajo deficiente.

5. Establecer fecha de seguimiento (follow up) y expresar confianza.

☉ Al establecer una fecha de seguimiento, demuestre al empleado que está seriamente interesado en que corrija el hábito de trabajo deficiente y que quiere ayudarlo en todo lo que esté a su alcance. Es importante también manifestarle al final de la entrevista la confianza que usted está depositando en él.

Entrevista para mejorar el rendimiento.

Usted como director, es el responsable de la cantidad y calidad del trabajo de su equipo. Así, debe intervenir cuando el nivel de rendimiento del empleado caiga por debajo de los niveles esperados. Cuanto más tiempo deje pasar, más difícil será corregirlo, ya que los comportamientos negativos tienden a permanecer. Además, *si usted está ignorando el bajo rendimiento de un cierto empleado, los demás dirán que se está premiando dicho bajo rendimiento y, consecuentemente, los comportamientos indeseables tenderán a proliferar entre su equipo.*

Del mismo modo, cuando se está corrigiendo a un empleado con problema de bajo rendimiento, obtendrá de los demás respeto y admiración.

Si usted ya tiene experiencia en tratar problemas de rendimiento, seguramente se habrá dado cuenta de que éstos suelen generar reacciones defensivas, ya que el empleado suele proteger su autoestima por medio de mecanismos típicos de defensa como lo son: *la negación, la racionalización, la pasividad o bien la agresión.* Por ello, la conversación debe centrarse exclusivamente en el problema. Es en este momento cuando debe tener en cuenta los **principios claves de la motivación:**

☉ **Centrarse en la conducta.**

☉ **Escuchar activamente.**

☉ **Reconocimiento positivo.**

☉ **Pedir ayuda.**

ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

Lo fundamental, cuando tenga que afrontar un problema de rendimiento, es hacerse la pregunta de **si la diferencia entre lo que es y lo que debe ser es realmente importante**. La respuesta le dará a usted la pauta de si debe intervenir inmediatamente o debe dejar que sea el propio empleado que paulatinamente corrija su situación.

Debe buscar por todos los medios que el empleado se dé cuenta de que está **trabajando en un equipo** para la resolución de dicho problema.

Aclare con el empleado **cuál es el rendimiento que usted está esperando de él, de una forma precisa y concisa**, ya que solamente cuando el empleado tenga una idea clara de lo que se espera de él tendrá un comportamiento consecuente con esta expectativa.

Evite amenazar o intimidar. De ninguna manera es útil para el objetivo que usted se ha fijado.

El **compromiso** de un empleado es muy importante, tanto para usted, como para él mismo. Para usted, porque mejorará su rendimiento y al empleado porque es una nueva oportunidad de mostrarle su valía. De todas formas existen empleados que, por circunstancias históricas, tienen problemas de bajo rendimiento de trabajo y que vienen desde su educación familiar. Este tipo de empleados no son mencionados en estas recomendaciones.

Los siguientes pasos para la acción, están basados en los principios clave de motivación, que le ayudarán a usted como Director para llevar a cabo este tipo de entrevista:

1. Describir las áreas específicas de rendimiento.

- Ⓢ Recuerde que el propósito básico de esta discusión es **platicar sobre el rendimiento actual del empleado** y no sobre otras cuestiones. Describa el rendimiento satisfactorio en términos específicos y muéstrelle cualquier **resultado que pueda ser medido**.
- Ⓢ Céntrese en la **conducta, nunca en la persona**. Evite en lo posible un reconocimiento vago o generalizado, como por ejemplo, decirle: **“Usted ha hecho un excelente trabajo”** Esto es muy general y no está diciendo nada. Debe mencionarle cifras específicas sobre su rendimiento, que es la manera más fácil y eficaz de mostrar al empleado que su reconocimiento es sincero y con conocimiento.
- Ⓢ Al darle usted un reconocimiento positivo le hace ver que usted ha notado su rendimiento, o bien, su progreso en el trabajo. En consecuencia, le facilita el que pueda sentir su autoestima incrementada.

2. Explicar la importancia que tiene este rendimiento para usted y para el equipo.

- ☉ Al hacer énfasis en su empleado en el porqué de la importancia de su rendimiento, estará demostrando que realmente es sincero en su reconocimiento, lo cual repercute en su autoestima. Por ello se insiste en la necesidad de ser concreto y específico y no divagar.

3. Pedir ayuda para mantener el rendimiento.

- ☉ Probablemente esta será la ocasión en la que el empleado le explicará cómo ha conseguido llegar este rendimiento y al mismo tiempo, cómo podría aún mejorarlo con cierta ayuda. Nunca lo interrumpa, pero busque la lógica interna que mueve al empleado al darle esta explicación. Esta es otra oportunidad para reafirmarle que usted está siendo **sincero** en su reconocimiento.

4. Escuchar activamente e indicar que acción se tomará.

- ☉ Para mantener este ambiente positivo y constructivo, no se debe limitar a oír, sino que debe **escuchar activamente** al empleado, indicándole que usted está entendiendo y comprendiendo lo que él está planteando. Procure en todo momento que sea el empleado el **protagonista** de la entrevista.
- ☉ Si usted puede conceder la solicitud o sugerencia hecha por el empleado, *debe informarle inmediatamente sobre la acción que será llevada a término, cómo y cuándo, demostrándole con ésto está apoyando totalmente su trabajo.*

5. Acordar nuevas entrevistas.

- ☉ Este momento de la conversación es el oportuno para indicarle al empleado que usted querrá tener futuros contactos con él para concretar nuevos progresos que él haya ido realizando. Aproveche esta ocasión para mostrarle su entusiasmo y reafirmar su felicitación sobre su rendimiento.

☉ Entrevista para fijar objetivos.

Fijar los objetivos con los empleados proporciona importantes beneficios para la empresa, para usted y para ellos, ya que se incrementa la autoestima y simultáneamente el empleado aumenta la conciencia en sí mismo. Para poder conseguir esto tendrán que revisar los adecuados principios clave de la motivación:

- 🕒 **Escuchar activamente.**
- 🕒 **Pedir ayuda.**
- 🕒 **Centrarse únicamente la conducta del empleado.**
- 🕒 **Hacer un reconocimiento positivo.**

La importancia de que exista una comunicación abierta y efectiva en la consecución de los resultados, radica fundamentalmente en la siguiente premisa:

Cuando el empleado **participa** en la fijación de sus propios objetivos, se **compromete** él mismo a alcanzarlos.

En la preparación de los objetivos, lo primero que debe hacerse es plantear la siguiente pregunta: ¿Existe la costumbre en esta empresa de trabajar por objetivos?

- 📌 Si es así, las **discusiones** serán mucho más fluidas y al mismo tiempo, probablemente **habrán más aportaciones** por las experiencias obtenidas.
- 📌 En el caso de que la exista esta costumbre será necesario realizar una explicación del **por qué y del cómo** de los objetivos y, al mismo tiempo, deberá exponer a los colaboradores **los requisitos necesarios para establecer un objetivo.**
- 📌 Los objetivos deben ser: **claros, concretos, realistas, cuantificables y con fecha límite (due date).**

Normalmente, el Director propone los objetivos, pero los empleados deben sentir que ellos están participando, es decir involucrándose en su consecución. Ésto es solamente posible a través de una relación interactiva adecuada, contando con la aceptación de ambas partes. Así, todo objetivo debe ser **discutido, decidido y aceptado de una forma consensuada.**

En toda relación interactiva que se lleve a cabo en la entrevista para la fijación objetivos, debe estar orientada mantener e incrementar la autoestima de los empleados, y éstos a su vez, **deben y necesitan conocer exactamente qué se espera de ellos.** Con todo ello se consigue que cada persona procure trabajar con todas sus energías para conseguir el objetivo.

¿Cómo se pueden utilizar los principios clave de motivación para que la entrevista de fijación de objetivos sea exitosa?

Los pasos a seguir para la **acción** son los siguientes:

1. **Describir la situación amigablemente.** Al describir la situación usted debe ser lo más objetivo posible y **centrarse en la conducta** del empleado. Muestre con la mayor exactitud cuáles han sido los datos en los que se fundamenta para plantear una situación determinada. Utilice toda información que tenga la mano para facilitarle al empleado un marco de referencia claro para que él pueda actuar. Sea claro y llano con el empleado, vaya directamente al grano, sin rodeos. Puesto que quiere conseguir una respuesta positiva del empleado, sea usted también positivo desde un principio.
2. **Pídale ayuda al empleado para fijar los objetivos.** Decirle al empleado los objetivos que tiene que cumplir, puede que sea la forma más rápida y directa, pero probablemente no obtendrá los efectos adecuados. Si quiere que el empleado se involucre en la consecución de sus propios objetivos, necesita que esté de su parte y permita que fije sus propios objetivos, aunque realmente los están decidiendo conjuntamente. La mejor manera de conseguir el compromiso del empleado, es **pidiéndole ayuda**, para decidir qué puede hacerse frente a la situación que usted está planteándole.
3. **Discutir escuchando activamente.** Recuerde que usted mantiene esta plática para hablar de una situación objetiva. En consecuencia, le interesa conocer cuáles son las opiniones del empleado obteniendo la máxima información posible y haciéndole preguntas en tono natural conseguirá que no se ponga a la defensiva. ***Aquí es cuando usted debe escuchar activamente.***
4. **Decidir el objetivo fijado y reforzarlo.** Facilite en este momento al empleado un resumen de los distintos aspectos y datos necesarios para que el objetivo cumpla con los requisitos que debe tener. Este es el momento más adecuado para realizar un refuerzo positivo de la acción del empleado. Es necesario apoyar al empleado en su esfuerzo por determinar claramente el objetivo.

5. **Decidir la fecha de seguimiento y expresar su confianza.** Al fijar una fecha para una nueva entrevista, se está enviando un mensaje al empleado: *alcanzar el objetivo es muy importante*. Al mismo tiempo, este encuentro facilita el seguimiento para que cualquier tipo de problemas o factores negativos que puedan surgir puedan ser resueltos de la mejor forma posible. *Expresa su confianza en la capacidad del empleado para alcanzar los objetivos propuestos.*

Entrevista de control o seguimiento (follow-up).

Se define al control como: *El proceso por el cual se comprueba si lo realizado se ajusta a lo planeado, analizando las causas de las posibles desviaciones y tomando las acciones necesarias para su adecuada corrección.*

El proceso de control incluye 4 pasos fundamentales:

1. **Determinar los niveles de rendimiento.**
2. **Recoger datos para medir el rendimiento.**
3. **Comparar los resultados con los estándares propuestos.**
4. **Tomará medidas y acciones correctivas.**

Los controles se relacionan de forma directa con los objetivos establecidos durante el proceso de planeación. *El control no es un fin en sí mismo, sino un medio. Sirve para detectar los errores del sistema, y corrigiéndolos, contribuir a la obtención de los objetivos.*

En el día con día, el control se reduce con frecuencia y se concreta a decirles a los empleados qué deben hacer y a criticar su actuación o aplicar sobre ellos otras presiones si es que no actúan como se les dice.

Este aspecto de control del rendimiento es difícil de evitar y puede plantear problemas, porque a muchos empleados no les gusta estar controlados o ser corregidos por un rendimiento que no se ajusta a la norma establecida.

Parte de la responsabilidad de la tarea del directivo es precisamente ejercer este control, aceptando y minimizando los efectos negativos que puedan derivarse del mismo, como lo son los enfados, resentimientos, quejas y desmoralización.

ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

Para conseguir esto tendrán que utilizar los principios clave de la motivación, que son:

- ▣ **Escuchar activamente.**
- ▣ **Pedir ayuda.**
- ▣ **Centrarse la conducta.**
- ▣ **Reconocimiento positivo.**

La palabra control tiene ya de por sí ciertas connotaciones negativas en la mente de las personas. Los empleados a los que se controla entienden que el control es una forma de acción disciplinaria impuesta por la empresa y que es ejecutada por los jefes. Difícilmente lo podrán entender como un esfuerzo para ayudarles a conseguir los objetivos fijados.

El Directivo debe minimizar los efectos negativos del control con esfuerzos racionales de dirección. Si el directivo no puede eliminar, al menos parcialmente, los problemas humanos de control, estará en una clara desventaja ya que **las normas de rendimiento se cumplen mucho mejor cuando se aceptan de buen grado por quienes deben esforzarse para alcanzarlas.**

Los aspectos negativos del control se pueden minimizar. Los directivos deben considerar alguno de los siguientes enfoques más positivos basados en los *Principios Clave de la Motivación*:

- ▣ **Destaque la importancia de los controles para los empleados.** Los estándares proporcionan a los empleados una retroalimentación que les indica si lo están haciendo bien o no. Reducen la necesidad de que el directivo interfiera y muchas veces permiten al empleado hacer su tarea como lo prefiera, siempre y cuando, cumpla con los estándares. Las normas pueden aumentar los márgenes de libertad en el trabajo; permiten a los empleados tener una mayor flexibilidad, siempre y cuando se cumplan y ésto conlleva a que el directivo intervenga en menor medida.
- ▣ **Evite los estándares arbitrarios o de castigo.** Un estándar de control es un objetivo específico de actuación que debe ser alcanzado en un producto, servicio, máquina, individuo u organización. Los empleados responden mejor a los estándares establecidos sobre la base de registros anteriores, al igual que aquéllos que se basan en el análisis de tiempos. Los estándares deben de ser vistos como aceptables y justos.

- ☐ **Sea específico.** Utilice los números cuando sea posible. Evite expresiones como: *“Usted debe mejorar la calidad”*, o bien, *“mejorar la asistencia”*. Por el contrario, emplee números que establezcan metas específicas.
- ☐ **Haga comentarios sobre la mejora, nunca sobre el castigo.** Utilice las circunstancias en las que el empleado no alcanzó el promedio esperado y enséñele a mejorar su trabajo, por ejemplo: *“su rendimiento estuvo en X porcentaje por debajo del estándar este mes. Quizá juntos podamos detectar que le impidió alcanzarlos”*. El director actúa mejor cuando utiliza estándares que no se han cumplido como una oportunidad para identificar los problemas relacionados con los métodos o inclusive las actitudes.
- ☐ **Expresé con claridad cuál es la penalización por no cumplir con los estándares.** El directivo debe equilibrar las recompensas y las sanciones. La mayoría de las personas responden a la motivación positiva. Sin embargo, todos empleados querrán saber qué pasará si no lo hacen bien. La regla general es evitar el castigo mientras sea posible, pero debe quedar claro que los estándares hay que alcanzarlos y las consecuencias que se desprenderían para quién no los cumpla.
- ☐ **Evite las amenazas que después no pueda llevar a cabo.** Si tuviera imponer una sanción, sea específico sobre la naturaleza y el tiempo de la media disciplinaria. Si hace una advertencia específica, debe asegurarse con anticipación de que la organización lo va apoyar en su aplicación.
- ☐ **Sea consistente en la aplicación de los controles.** *Los estándares deben ser iguales para todos los que hacen el mismo trabajo.* Si cree que puede hacer excepciones, prepárese para defenderlas. Las recompensas y sanciones deben ser iguales tanto para los que alcancen los estándares, como para los que no.
- ☐ **Desarrolle y mantenga canales de comunicación.** Un sistema de control funcionará mejor si el directivo mantiene abierto un canal de comunicación en ambas direcciones, para poder conocer qué ocurre y cuáles son los motivos. Las normas siempre son más aceptadas cuando los problemas que pueden surgir para su cumplimiento pueden plantearse libre y abiertamente para ser resueltos.