

DISCIPLINA MOTIVADORA: REFLEXIONES

No existe peor desmoralización de un equipo, como el hecho de que el directivo no sepa mantener la disciplina y el rendimiento, que deja pasar comportamientos inadecuados 15ª tomar una gran decisión correctiva para cierto empleado. Es difícil aún directivo tener que sancionar a un miembro de su equipo. Algunos directivos abandonan esta obligación inicialmente y después tienen que recurrir acciones disciplinarias muy fuertes que en ocasiones denegar terceros, ya sea a otro directivo o bien al director de recursos humanos.

Como sabemos, toda empresa tiene normas y reglas que deben ser cumplidas. Se debe impulsar la productividad.

Frecuentemente se confunde a la “disciplina” con “castigo”. El castigo **desmotiva** al equipo.

Pero, **¿Cómo puede un empleado estar motivado cuando observa que un compañero llegar tarde todos los días y no se le dice nada? ¿Cómo puede estar motiva si un compañero está rindiendo el 25% de su capacidad y tiene el mismo sueldo que usted?**

Todo el equipo debe rendir dentro de las posibilidades y capacidades de cada uno, y que **las normas están hechas para que sean cumplidas por todos los miembros del equipo**, y no solamente por algunos cuantos. Los empleados deben darse cuenta de que la norma es igual para todos sin excepciones y que por esta razón los directivos tienen que ser justos con todos ellos.

MEDIDAS DISCIPLINARIAS QUE PUEDEN SER APLICADAS:

- Amonestación verbal que no irá al expediente de personal.**
- Amonestación verbal que si formará parte del expediente de personal.**
- Amonestaciones por escrito con copia al expediente del empleado en Recursos Humanos.**
- Suspensión del empleo o bien de sueldo.**
- Despido.**

ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

El Director no puede exigir de repente que se respeten las normas y se rinda al máximo e impone una sanción si antes ha sido tolerante y poco explícito.

No sería justo que otros miembros del equipo paguen las consecuencias de un mal rendimiento o un mal hábito de trabajo, ya que todos están para trabajar y conseguir el máximo de rendimiento para la empresa. Las personas de un mismo equipo, es lógico que se comparen con los demás y así, cuando observan que a uno se les permiten unos determinados comportamientos y a otros no, se preguntarán ¿por qué tengo que trabajar yo? En este caso, suele bajar tanto el ritmo como el rendimiento de trabajo. Consecuentemente la moral de equipo baja y en estas circunstancias es difícil que pueda rendir todo lo que se espera de él.

LAS CUATRO REGLAS DE LA DISCIPLINA

1. Las medidas disciplinarias deberán efectuarse inmediatamente.
2. Debe avisarse al empleado antes de aplicar la sanción para darle tiempo de corregir su comportamiento inadecuado.
3. Las medidas disciplinarias deberán ser consecuentes con la gravedad del comportamiento.
4. Las sanciones deben imponerse con imparcialidad. Es decir, a todos por igual.

En consecuencia, usted debe establecer la progresión apropiada para su empresa, de tal manera que sea justa para todos los empleados y use siempre los oportunos principios clave de la motivación para cada situación:

1. Escuchar activamente.
2. Pedir ayuda
3. Centrarse solo en la conducta, no en la persona.
4. Reconocimiento positivo.

ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

Debe plantearse una entrevista de acción disciplinaria, es decir, es un medio para obtener un fin, o sea, no se espera una eliminación al 100% del problema de disciplina, pero sí la corrección de ese problema en particular. **Aplicar la disciplina supone una forma positiva de devolver la armonía y el equilibrio al equipo de trabajo** en cuanto el empleado vuelve a tener una actuación al nivel esperado. Este acercamiento positivo a la disciplina debe ser a la vez firme y justo. Ser firme significa reconocer que usted no estaría haciendo bien su trabajo ni tampoco le haría ningún favor al empleado si no aplicara la acción disciplinaria pertinente. Está claro que la acción disciplinaria es suya, evite la tentación de esconderse detrás de las normas, de reglamento interno o política de la empresa.

Comunique claramente la disciplina y detalle las acciones que tendrá que llevar a cabo si la situación no se corrige. No advierta las próximas acciones disciplinarias si no está dispuesto a seguirlas hasta sus últimas consecuencias. Una acción disciplinaria exige que sea progresiva e igual para todos, sin excepciones.

Entrevista de disciplina motivadora.

Es importante que antes de una entrevista de acción disciplinaria, prepare con antelación suficiente todas la documentación posible sobre el empleado, ya que teniendo todos los datos podrá **enfocar la discusión sobre los hechos y nunca sobre la persona** (en todas acción disciplinaria no se sanciona a la persona sino sus actos).

También debe tomar en cuenta los **principios clave de la motivación:**

1. Escuchar activamente.
2. Pedir ayuda
3. Centrarse solo en la conducta, no en la persona.
4. Reconocimiento positivo.

ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

Está por demás decir que este tipo de entrevistas no son fáciles. Por una parte, a usted le cuesta trabajo sancionar, y por otra partes, al empleado no le gusta que se sancione. Es por esto que, si usted no actúa del modo adecuado, el empleado puede reaccionar con enojo o emotivamente, e incluso puede atacarle de forma verbal. Por este motivo es importante que mantenga la ecuanimidad, o la sangre fría y utilice el principio clave de **escuchar activamente** lo que el empleado tenga que decir. **Busque no acusar al empleado sino simplemente mantenerse firme pero justo, mostrando su confianza en él.**

Una entrevista de acción disciplinaria pone a prueba las habilidades del directivo para utilizar los principios clave ya enunciados. **Los pasos para la acción** que se sugieren a continuación proporcionan un esquema válido para afrontar con eficacia esta **Entrevista de Acción Disciplinaria**:

Pasos seguir para una entrevista de disciplina motivadora.

1. Describa la situación y revise entrevistas previas relacionadas.
2. Pregunte por las razones de la situación y escuche comprensivamente.
3. Indique que acción llevará a cabo y por qué.
4. Convenga con el empleado una acción específica y déle seguimiento.
5. Exprese siempre su confianza en su empleado.

1. Describir la situación y revisar entrevistas previas relacionadas.

Si usted ha preparado con anterioridad la entrevista, éste es el momento para aportar los datos y detalles obre la situación que requiere una acción disciplinaria inmediata. Si han tenido lugar discusiones anteriores refiérase a ellas revisando de una forma general el bajo nivel de rendimiento y/o el hábito de trabajo no deseado o deficiente, asó como las conclusiones y acciones que fueron acordadas en la última entrevista. Si ha habido alguna mejora por pequeña que sea, reconózcala. Aporte todos los datos necesarios para que no se tenga que centrar en la persona, sino en la situación. Si usted se centra en los hechos y en la conducta y no en la persona, ayudará al empleado a mantener su propia autoestima y al mismo tiempo facilitará la buena comunicación entre ambos.

2. Preguntas por las razones de la situación y escuchar activamente.

Esto le ayudará a usted a clarificar la situación pero también a su empleado le permitirá presentar su caso para que lo evalúe de la forma más imparcial posible. Más que preguntar el porqué, **pregunte cómo se ha llegado a esta situación**. Esto también ayuda a mantener la autoestima del empleado. **Pida ayuda al empleado** mediante preguntas para identificar las razones de su conducta, pero no sea demasiado inquisitivo al cuestionarlas, ya que parecería más un interrogatorio que no otra cosa. Simplemente, manifieste que usted quiere escuchar su perspectiva del asunto tratado. Aproveche esta ocasión para **escuchar activamente** (lo cual no significa que usted deba estar necesariamente de acuerdo con el empleado), tratando de entender lo que siente la otra persona, ya que de esta forma usted sintonizará mejor con ella y mantendrá, a pesar de lo delicado del asunto, una buena comunicación. Es importante antes de continuar con el siguiente paso, haga un resumen de lo que el empleado le ha dicho, para asegurarse de que hemos comprendido todo lo que se nos ha explicado (auto-feedback).

3. Indicar qué acción va a tomar usted y la razón de ella.

Adopte un tono natural, firme y justo para informar al empleado con precisión de la acción disciplinaria que va llevar a cabo, determinando cuidadosamente todos los detalles. **Razone el porqué de esta necesaria decisión**, refiriéndose concretamente a la actuación de rendimiento o problemas de hábitos de trabajo no resueltos. Infórmele de las graves consecuencias que podría tener si el problema no se resolviese. Busque en todo momento **centrarse en la conducta** para mantener la autoestima del empleado.

Asegúrese en este momento de que el empleado ha comprendido perfectamente cuál será la acción disciplinaria que tendrá efecto inmediatamente.

Si el empleado reacciona negativamente **escuche activamente**; dígale que lo entiende respecto a la acción disciplinaria pero **sea siempre firme**; haga comprender al empleado que es su conducta la que hace que usted tenga que intervenir; y que, en definitiva, depende del empleado el que no hayan futuras consecuencias.

4. Convenir en una acción específica y su follow-up o seguimiento.

El determinante principal de esta entrevista no es la de castigar al empleado, si de **corregir un comportamiento de rendimiento o un problema de hábito de trabajo**.

ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

En consecuencia asegúrese de que el empleado comprende perfectamente que es esto lo que se está tratando y que tiene todo su apoyo para resolver esta situación. Esto le ayudará a mantener su autoestima. Enfatice cuáles son los niveles que debe alcanzar para estar en una situación normal y **déle la oportunidad de expresar sus ideas** para alcanzarlos.

Es posible que el empleado, en estos momentos, se encuentre en un estado emocional que haga difícil la buena comunicación. Si es así, usted deberá permanecer con la sangre fría suficiente para **mantenerse firme y justo utilizando el principio clave de la escucha activa**.

Establezca cuáles son las distintas **acciones** que deberá realizar el empleado y las distintas **fechas de seguimiento**, ya que esto demuestra al empleado que usted está firmemente convencido de que él va a conseguir superar dicha situación al mismo tiempo que cuenta con el apoyo de usted.

Expresar la confianza en el empleado.

Expresa al empleado su **confianza** en que **sabrás asumir la responsabilidad del puesto de trabajo y llegar a los niveles que de él se esperan**.

Esta forma positiva de finalizar una entrevista de acción disciplinaria es muy eficaz ya que reafirma una vez más que **usted tiene la confianza en la persona** y que **lo único que ha hecho ha sido sancionar sus actos** no a su persona en calidad de empleado.

La filosofía o el arte de saber delegar.

El trabajo básico de un Director es **“enseñar” y “capacitar o entrenar”** a los empleados. La única forma de hacerlo es delegando.

Delegar significa utilizar todo el potencial que tienen los empleados para incrementar el rendimiento del equipo.

Efectivamente, éste es el acto supremo de todo directivo eficaz, ya que no solamente él es capaz de rendir por sí mismo, sino que es **capaz de utilizar todos los recursos humanos que tiene a la mano para incrementar su eficacia**. Este tipo de directivo es aquél que realiza su propio trabajo y dejar que sea su equipo el que desarrolle todas las demás, y de esta forma se asegura de que cada persona repoda a la calidad y cantidad de trabajo que debe realizar.

ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

Delegar, supone asignar la tarea, la responsabilidad y la autoridad, pero lo más importante es supervisar, de modo que sus colaboradores puedan hacer el máximo uso de sus habilidades, es decir, que en la verdadera delegación usted transfiere la autoridad de decisión a su empleado, y dependerá de dicho empleado llegar a los estándares de rendimiento establecidos.

Todo directivo sabe que debería delegar, y no hay duda que efectúa una cierta cantidad de trabajos delegados, pero si preguntáramos a los colaboradores sobre si realizan toda la delegación que realmente pueden, comprobaríamos que, en general, los colaboradores tienen la capacidad y están dispuestos a asumir más responsabilidades delegadas.

Si lo anterior es así, entonces ¿**Por qué no se les delega más trabajo?**

- Algunos dicen que cuando se delega **se pierde la responsabilidad**. Por supuesto esto es un mito, nada más lejos de la realidad, la responsabilidad del directivo está en los actos que realiza su equipo dentro del trabajo. Consecuentemente, lo que usted está delegando no es la responsabilidad sino que **siempre la asume (Monkeys)**.
- A veces no se delega porque no se ha entendido que, en definitiva, **dirigir es hacer a través de otro**, y esto quiere decir aprovechar al máximo el potencial del equipo de trabajo.
- Otras veces se debe a que **no se tiene confianza en los colaboradores**, es decir, se desconfía de que sean capaces de llevar a cabo una determinada tarea. Esta es una cuestión muy comúnmente aceptada. Ocurre que se han tenido malas experiencias al delegar sin seguir los pasos correctos y, por consecuencia, se vierte sobre esta experiencia la excusa necesaria para no tener que delegar más.
- También se dice que la delegación **toma demasiado tiempo**. Entonces el Directivo toma la postura de “lo haré yo mismo”. Este tipo de directivos, a la larga, fracasan en el empeño de saber crear un verdadero equipo, ya que lo único que consigue es tener que “disparar continuamente varios balones al mismo tiempo”, sin concretar demasiado los objetivos a los que tiene que llegar.

ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

- Otros creen que los colaboradores no lo harán mejor que uno mismo y que en consecuencia, lo mejor es no delegarles absolutamente nada ya que “si yo lo hago mejor los demás nunca lo van a hacer igual”. Debemos tomar en cuenta que **lo que realmente es importante es el nivel que tiene que alcanzarse al final de la tarea**, no la forma en que se va a conseguir. Generalmente, son directivos que tienden a ser perfeccionistas y que mezclan también el hecho de no confiar demasiado en su propio equipo. **Si uno no confía en u equipo se tiene que plantear qué acciones debe tomar, o bien, para adquirir esta confianza o bien para que todo funcione mejor.**
- Otro tipo de directivos no delegan **porque creen que su equipo ya tiene demasiado trabajo y no podrán asumir una chamba más.** Aquí sería conveniente que los directivos se dieran cuenta de la flexibilidad que existe cuando se asignan tareas a la gente.

Como conclusión, el principal obstáculo de toda delegación es el propio directivo, el cuál no es realista en su planteamiento. Si preguntara a su equipo vería que están deseosos de:

- Ganarse su confianza.
- Incrementar su propia autoestima.
- Demostrar que ellos son capaces de resolver por sí mismos las tareas que se les puedan asignar.

No es fácil, pero **es muy importante saber delegar**, ya que tiene ventajas tanto para el empleado como para el directivo. Para los empleados el hecho de tomar nuevas responsabilidades, lo suelen tomar como un reto y encuentran su propio trabajo más interesante, ya que consiguen realizar nuevas tareas, adquieren habilidades y experiencias para su propio desarrollo, con lo cuál ven incrementada su propia autoestima.

Pero, ¿Cómo se beneficia el directivo de una delegación eficaz?

La respuesta es que obtiene un beneficio total, ya que al directivo no se le juzga por sus actos, sino por los actos de su equipo. Todo lo que sea promover el desarrollo de su equipo va directamente relacionado con su éxito personal, ya que **los éxitos de los empleados, son sus propios éxitos**, ya que forman parte de su equipo.

ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

Lo mencionado anteriormente a veces es muy difícil de entender por un directivo, ya que **generalmente quiere ser el protagonista que se lleva todos los aplausos**. Hay que entender que cuando están aplaudiendo a un miembro de su equipo, realmente están aplaudiendo a él como director.

Al delegar tareas de responsabilidad, incrementa su propia eficacia ya que puede diversificar las tareas y cubrir muchas más áreas que hasta entonces. Otra parte al disponer de más tiempo libre, lo puede utilizar para tareas más importantes, pudiéndose concentra en ellas y dejando las tareas intermedias y de detalle (“talacha” o “arrastrar el lápiz”) a los empleados están bajo su mando.

El directivo que es capaz de **delegar con eficacia** se puede considerar un auténtico profesional, ya que está obteniendo el mejor partido, es decir, de sí mismo.

La tarea de delegar, **no es una tarea fácil, ya que implica que el directivo sepa utilizar todas sus habilidades y conocimientos para que el transcurso de la delegación de la tarea se mantenga e incremente la autoestima del empleado. Si lo consigue, podría decirse que fue una delegación eficaz.**

La cuestión fundamental en delegar, **es ser capaz de prepararse mentalmente para ello**, ya que es fácil caer en la tentación de delegar e, inmediatamente, al primer error que cometa el empleado, quitarle la responsabilidad y nunca más devolvérsela ya que “una vez cometió un solo error”.

Es lógico pensar que del error se debe aprender, e inclusive el Directivo **debe permitir que sus empleados se equivoquen**. Por supuesto no deben delegar tareas en las cuales su empleado cometa graves errores irreparables que podrían tener un considerable impacto alcanzar los objetivos previstos, **pero sí debe permitir que se cometan errores pequeños**.

Considere usted que sus empleados desean hacer lo que usted **ya** ha hecho: desarrollar sus propios métodos, por lo que únicamente debe distinguir y clarificar cuáles son los resultados que usted espera. Así, **mantenga a sus empleados más al pendiente de los resultados que de los métodos**, siempre y cuando utilicen métodos éticos y no vayan en contra de la política de la empresa.

Si usted delega, **no debe olvidar que cada tarea delegada, preparará a su empleado para la próxima asignación.**

ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

Entrevista de delegación.

Deben utilizarse los **principios claves de motivación**:

1. Escuchar activamente.
2. Pedir Ayuda.
3. Centrarse **solo en la conducta**, nunca en la persona.
4. Dar un reconocimiento positivo.

Para poder delegar, en principio, se requiere realizar varios planteamientos cuidadosamente.

- El primero se refiere a cuál de los trabajos que tiene usted en su escritorio debería delegar a uno de sus empleados.
- Una vez que ha decidido esto, empiece por la búsqueda de la persona que podría realizar exitosamente este trabajo. Aquí es donde su conocimiento y experiencia de los distintos elementos que integran su equipo de trabajo, es especialmente valiosa.
- Por último, es probable que antes delegar, tenga que hacer algún reajuste en su equipo para que dicha persona pueda asumir la responsabilidad una tarea determinada, es decir, debe cubrir la posición temporalmente vacante.

CUADRO DE IMPORTANCIA (x) URGENCIA



ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

Este cuadro de importancia multiplicado por urgencia, es especialmente indicado para profundizar un poco más en las tareas a delegar. Realizando un análisis de la importancia y la urgencia de todas las tareas que están bajo su responsabilidad, se dará cuenta inmediatamente de que todas las clasificadas en las cuadrículas (-) y (+) (poca importancia – mucha urgencia) y (-) (poca importancia- poca urgencia) se pueden delegar, y que parte, de las que están calificadas en la cuadrícula (+) (+) (Mucha importancia y mucha urgencia), también pueden delegarse.

También debe preguntarse cuáles de los empleados que tiene actualmente quieren realmente asumir una nueva responsabilidad. Sea en este momento generoso en su criterio ya que la respuesta que se suele oír más frecuentemente es “nadie”. Y esto no es cierto. Siempre hay empleados que están mostrando algún tipo de cualidad para asumir alguna nueva responsabilidad. Puede plantearse el hecho de cambiar distintas responsabilidades a los empleados, es decir, asignar a unos las responsabilidades que tienen otros, agrupándolos por afinidades.

Si usted está dispuesto a delegar, **también debe estar preparado para la entrevista**. Por tanto, si debe asignar una responsabilidad, **necesitará una información específica, no solamente de la tarea a delegar sino también de las distintas áreas en las que está implicada dicha delegación**, ya que seguramente el empleado hará preguntas sobre su nueva responsabilidad. Tener toda la información precisa a su alcance, le ayudará a poder responder satisfactoriamente a su empleado.

Una vez preparado para la entrevista, los siguientes pasos para la acción basados en los principios clave de motivación, le serán útiles para poderla conducir con éxito:

- 1. Explicar la nueva responsabilidad que debe asumir el empleado y el porqué.**

ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

Empiece la conversación de forma positiva indicando por qué lo ha elegido a él para que lleve a cabo esta nueva responsabilidad. En este paso no hace falta entrar en detalles sino indicar de forma somera y general en qué consiste la tarea, la responsabilidad y la autoridad que va a tener el empleado, y también el esfuerzo que puede implicar. Exponga las razones que usted tenga al principio, ya que ello ayuda a incrementar la propia autoestima del empleado y a lograr un buen comienzo de la entrevista.

2. Describir con detalle la nueva responsabilidad concretando las tareas específicas y el nivel de ejecución.

Al empleado le debe quedar muy claro lo que se le está delegando, el grado de autoridad y responsabilidad que tendrá, su papel con respecto a sus compañeros de trabajo y los niveles de rendimiento que usted espera. Es necesario dar toda esta información para que la delegación tenga éxito ya que cuanto mejor entienda y comprenda lo que de él se espera y lo que tiene que hacer, con más éxito podrá realizarlo.

Es un buen momento para darle incluso por escrito lo que le acaba de decir.

Según considere, puede responder a sus preguntas o dejar alguna para después, indicándole al empleado que prefiere seguir con todo el esquema para después tener el suficiente tiempo para responderlas.

3. Pedirle ayuda en cuanto a sugerencias y escuchar activamente.

Este es el momento para prestar atención a las preguntas del empleado y sobre todo, para solicitar sugerencias con respecto a la nueva tarea, ya que de esta forma, por un lado, se involucra más en el trabajo y por otros, puede aportar buenas sugerencias de cómo llevar a cabo el trabajo, lo cual repercutiría en el incremento de su autoestima.

Sea abierto tanto para las preguntas como para las sugerencias del empleado.

ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

Dele reconocimiento por cada idea mediante refuerzos positivos como por ejemplo: “esta es una buena idea, ya que nos puede ahorrar tiempo y dinero” ó “su sugerencia la añadiremos a nuestro plan de trabajo”, etc.

Si usted observa en el empleado preocupación, escuche activamente, ya que es lógico que, en principio, una nueva responsabilidad conlleve cierta incertidumbre que es necesario contestar y aclarar de inmediato.

4. Debe solicitar el compromiso del empleado y ofrecerle apoyo.

Este es el paso en el cual debe quedar muy claro que el empleado se compromete a hacer el trabajo y a alcanzar los niveles que se esperan de él. Por tanto, debemos preguntarle directamente si se puede contar o no con él. Por ejemplo: “¿Puedo contar con usted para que se haga cargo de esta asignación?”

Asegúrese de que sea un sí contundente, clara y abierto por parte del empleado y que no es un simple sí a medias, como por ejemplo: “Bueno, lo intentaré”. Si esto sucede, debería reaccionar positivamente respetando la duda del empleado e invitándole a que piense mejor la respuesta.

Si la respuesta es un sí, es necesario mostrarle al empleado que usted lo apoyará y que usted es la primera persona que está deseando que el empleado tenga éxito en su asignación. Con ello sigue incrementando usted la autoestima del empleado.

5. Expresar confianza en la capacidad para asumir una nueva responsabilidad.

Finalmente, es necesario dar un refuerzo positivo al empleado.

ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

Así debe seguir mostrándole confianza y seguridad en que podrá alcanzar los niveles que se esperan de él. Para conseguirlo, lo mejor es decírselo abiertamente: “Sé que puede hacerlo porque...”, exponiéndole las razones que probablemente serán exactamente las mismas que supondrá el empleado como pueden ser experiencias, habilidades, conocimientos, responsabilidades similares, etc.

Esta actitud de usted incrementa la autoestima del empleado y consecuentemente, hace que, cuando usted haya delegado su responsabilidad, ésta se cumpla con eficacia.

Para completar el éxito, usted debe incluir dentro del plan las fechas de seguimiento en las que se tienen que ir alcanzando los distintos niveles de rendimiento.