

GESTIÓN DE LA CONDUCTA LABORAL

ARES PARRA, Antonio
Coach de directivos
arescons@correo.cop.es

La conducta laboral es todo lo que vivimos en el tiempo de trabajo. Se trata de nuestra vida laboral, o sea, de parte importante del tiempo de nuestra vida. Pretendemos aquí hacer una reflexión sobre las posibilidades de "gestión" de la conducta y aportar una visión integradora sobre las posibilidades de intervención en ese proceso conductual. Hablamos de conducta humana en la organización y queremos saber, de entrada, quién o quienes son responsables de la conducta laboral que una persona realiza; propondremos algunas variables para diagnosticarla, resaltaremos la importancia de asumir el rol profesional y apostaremos por la proactividad como elemento básico de la conducta productiva.

RESPONSABLES DE LA CONDUCTA LABORAL

Si uno se plantea esa pregunta, la respuesta nos tendrá que decir qué aspectos resultan relevantes y las posibilidades de influir sobre ellos. De tal manera que si conocemos quienes son los responsables de la conducta laboral nos podremos plantear qué o cómo tendríamos que incidir sobre las diferentes variables para mejorar la conducta laboral.

Tendremos que plantearnos qué entendemos por mejorar y qué aspectos queremos mejorar; puntualizar lo que queremos conseguir y la estrategia que usaremos para conseguirlo.

Identificamos la responsabilidad de la conducta laboral, al menos, en tres agentes("las tres patas del banco para que no cojee"): la persona que realiza la conducta, el superior inmediato que lo supervisa y el sistema de supervisión que la empresa propone.

Cuando hablamos de conducta laboral no podemos responsabilizar únicamente al que ejecuta la conducta, sino a las personas que influyen sobre el autor y a variables del contexto organizativo que facilitan o dificultan la realización de la misma. Seguramente no es sólo una cuestión de características personales sino también de variables situacionales.

El que realiza una actividad, por el rol que ocupa, tiene un "conjunto de rol", es decir, una serie de personas a las que afecta y por los que está condicionado.

Según cuál sea el puesto de trabajo, distinguimos su red de contactos, personas con las que tiene que relacionarse, a los que tiene que ofrecer productos o servicios, a los que tiene que solicitar recursos, tecnología, información, etc.; son los que ayudan y a los que ayuda, de los que depende y a los que facilita o dificulta su tarea. Además, tendremos que tener en cuenta las características de la Empresa y del contexto en el que trabajan: clientes, competencia, tecnología, valores sociales, etc.

Hay un departamento en la empresa al que compete especialmente responsabilidad sobre el diseño organizativo que afecta a la conducta laboral: Recursos Humanos. De él depende el diseño y la calidad de las herramientas de Gestión de la Conducta Laboral. Cuando nos planteamos la transformación de una determinada conducta en un contexto organizativo no podemos responsabilizar de su conducta sólo al autor de la misma sino que tenemos que incidir simultáneamente sobre diferentes variables personales y situacionales.

Tendremos más capacidad para transformar la conducta organizativa si nos damos cuenta de las variables sobre las que podemos incidir. Este es el primer punto que queríamos compartir con ustedes: la importancia de variables de contexto en el análisis de la conducta laboral.

Esta búsqueda de responsabilidad en variables contextuales no quiere decir, de ninguna forma, que cada persona no sea responsable de su conducta. Cada persona debe asumir la responsabilidad por lo que hace.

Esto es lógico porque los conocimientos y habilidades radican fundamentalmente en cada persona. El profesional ha adquirido en el puesto de trabajo o en otros puestos de trabajo anteriores, o en la universidad o en la escuela en la que se formó, una serie de conocimientos que le dan la posibilidad de saber lo que tiene que hacer y cómo hacerlo. El empleado aporta sus conocimientos a la organización y además aporta habilidades y actitudes, de tal forma que no sólo sabe lo que tiene que hacer, sino que además puede hacerlo, tiene entrenamiento para hacerlo y quiere hacerlo. Con lo cual nos damos cuenta que el conocimiento no es sólo teórico, sino también práctico, porque facilita la capacidad de realizar una determinada tarea y de que, además, quiera hacerla.

No sólo hay un mundo teórico de conocimientos y de información sino que aparecen otros aspectos importantes como la comunicación y las actitudes de la persona como variables fundamentales de la conducta. Nos damos cuenta que, en la conducta organizativa, no es el empleado el único que tiene una responsabilidad conductual, sino que el sistema de supervisión y el directivo que supervisa pueden dirigir y encauzar de diferentes maneras; pueden enseñar, entrenar, controlar o evaluar de una forma u otra. Nos damos cuenta de que si queremos cambiar la conducta laboral de alguien, tendremos que observar cómo está dirigido, enseñado y controlado y todo esto simultáneamente. Esta es la clave.

No podemos decir "vamos a enseñarle conocimientos teóricos hoy" o "vamos a darle un cursito de motivación" y dentro de 5 años formamos a su jefe y dentro de 10 años hacemos el diseño organizativo, porque luego nos extrañamos que las acciones con las que actuamos en la organización no tienen vitalidad. Y no tienen energía y fuerza porque realizamos actuaciones aisladas. Debemos "tocar todos los palillos a la vez".

Aparte de la responsabilidad directiva sobre la conducta de otras personas, son los "gestores" de los Recursos Humanos los que poseen capacidad de actuación porque son los que diseñan los sistemas con los que la conducta laboral va a ser definida y valorada. El marco de referencia en el que se va a entender la conducta.

La responsabilidad de Recursos Humanos es diseñar un sistema que tiene que ser al mismo tiempo equitativo y diferenciador: igual para todo el mundo pero permitiendo las diferencias individuales.

Eso significa que no hay ni debe haber "café con leche para todos". Esa es la mayor injusticia que podemos cometer porque estamos beneficiando sólo a los que les gusta el café con leche. Las personas deben decidir qué quieren (café con leche o chocolate o té o manzanilla). Por tanto, en las posibilidades de elección es donde son todos iguales. Resulta muy curioso. Recursos Humanos diseña herramientas como, por ejemplo, La Evaluación del Desempeño. Lo que cada trabajador o responsable no puede cambiar es "la vara de medir". Lo que no se puede hacer es medir a una persona con unos criterios y cambiarlos cuando los aplicamos a otra persona. Recursos Humanos tiene la responsabilidad de diseñar herramientas de evaluación que permitan a cada jefe diferenciar entre las diferentes aportaciones de sus colaboradores pero no les dé libertad para cambiar las "reglas del juego" de la evaluación.

Recursos Humanos obtiene información para elaborar una base de datos. Cada persona podrá acceder a una parte de esa información, por tratarse de su caso o de alguna persona que dependa jerárquicamente de él y Recursos Humanos como función especializada, accederá y elaborará toda la información. Cada persona tiene derecho a conocer su evaluación y, si se hace con un programa informático, esta persona podrá acceder al sistema para conocer su evaluación. El jefe tiene derecho a conocer la evaluación de sí mismo y de todos sus colaboradores, pero no puede acceder a la información de otros equipos o de otras direcciones, porque es una información reservada a los implicados.

Recursos Humanos, lógicamente, tiene toda la información de toda la compañía pero es secreta, no la puede usar de forma indiscriminada sino para realizar estudios: comparando datos, observando desequilibrios, sugiriendo métodos de corrección y de mejora. Disponer de la base de datos permite

ofrecer feedback a las diferentes personas y grupos de la Organización para que cada uno se dé cuenta de cómo está con respecto a otros sectores de la Organización y pueda dar respuesta con más eficacia. Estos datos permiten también a Recursos Humanos realizar una tarea de apoyo, de consulta, en la que, como especialistas, pueden asesorar a empleados, directivos o a los diferentes departamentos en las dificultades que puedan aparecer.

Repetimos: la conducta laboral tiene tres responsables: el que la ejecuta, el que la supervisa y el sistema de supervisión.

DIAGNÓSTICO DE LA CONDUCTA LABORAL

La conducta no es sólo lo que hacemos; también hay otra manifestación externa: lo que decimos. Las dos son manifestaciones externas de lo que pensamos y lo que sentimos.

De tal manera que, como especialistas en Recursos Humanos, cuando queremos diagnosticar la conducta laboral, para saber si es coherente y adecuada o no, lo que observamos son las contradicciones entre nuestros "decires" y nuestros "haceres".

Debemos conocer qué se dice en la organización para comprobar si se hace o no lo que se dice. Podemos preguntar a las personas para que nos digan lo que están pensando y sintiendo, corresponda o no con lo que observamos que hacen. ¿Por qué? Por ahorro de tiempo y aumento de nuestra capacidad de previsión. Muchas veces las personas piensan y sienten en función de acontecimientos que sucedieron hace tiempo o que todavía no se han exteriorizado, que todavía no han sucedido, pero que sucederán. Observando y preguntando aumentamos nuestras posibilidades de realizar un diagnóstico coherente para corregir inercias del pasado o prevenir a tiempo determinadas contrariedades. Si nosotros queremos potenciar una conducta laboral más sana tendremos que trabajar con las personas en sus pensamientos, en sus sentimientos, en su decir y en su hacer. Así tenemos cuatro niveles de diagnóstico que seguramente tendremos que explorar simultáneamente para ver lagunas, contradicciones, incoherencias o un sistema realmente integrado de conductas.

ASUNCIÓN DEL ROL PROFESIONAL

En la Empresa realizamos una función, representamos un papel, que es nuestro rol dentro de la organización. Cada rol necesita otro rol complementario para poder desenvolverse. Para ser padre necesito un hijo, para ser esposo necesito una esposa. Los roles siempre se ejecutan con respecto a otras personas que realizan roles complementarios. Con lo cual yo solo puedo ejecutar un papel si hay otras personas que hacen otros papeles en la misma función de teatro. Es decir se necesita un entendimiento, una aceptación entre todos los actores que están representando la obra. Si no uno estaría representando una obra de teatro y otro estaría representado otra obra. Hay que tener en cuenta el contexto para que la conducta tenga sentido.

Sabremos si una obra es buena o mala por la coherencia de la relación entre los diversos papeles. Es decir, no podemos evaluar una conducta de rol más que por la resonancia que haya entre los papeles dentro de la obra.

La conducta de rol tiene que tener en cuenta las expectativas de otras personas que realizan papeles complementarios para que la obra tenga sentido y llegue a buen fin. Todos realizamos una serie de actividades, de tareas, porque tenemos un papel en la representación que posibilita que la función se realice. Así desde nuestros papeles ayudamos a alcanzar los objetivos que hacen que la organización cumpla su misión. Si cada actor no realiza el papel que le corresponde, la organización tendrá dificultades para cumplir su misión, aquella para la que se ha diseñado.

Esta conducta de rol se tiene que basar en expectativas: propias y de otras personas entre los que se encuentran aquellos que tienen responsabilidad en el diseño de la misión de la organización. Estas expectativas y la misión de la organización condicionan los conocimientos, las habilidades y las actitudes de cada uno, como elementos fundamentales para realizar la conducta adecuada de rol.

Los conocimientos serán adecuados si los elaboramos con un pensamiento estratégico, es decir, si nos damos cuenta de nuestro papel en función de los otros papeles.

El pensamiento estratégico se diseña antes de salir al "terreno de juego", a la actividad laboral. La comprensión básica de cómo realizar las jugadas se hace reunidos, pensando juntos antes de salir al terreno de juego. Ese es el momento de prever las jugadas. La previsión en la Empresa es la Estrategia.

La habilidad se va adquiriendo con el entrenamiento que cada uno de nosotros realiza para desenvolver las conductas de rol.

El conocimiento en la Empresa es estratégico. La habilidad es lo que la Empresa va a evaluar porque, al percibirla, se da cuenta de las competencias de

las personas. Y cada día más, no sólo nos conformamos con los conocimientos y las habilidades sino que también tenemos en cuenta las actitudes.

Las actitudes manifiestan nuestra capacidad de averiguar y medir, de alguna manera, las sensibilidades de algunas personas y cómo las personas tienen por ejemplo, mayor o menor empatía, mayor o menor credibilidad, etc.

Este conjunto interactivo de pensamientos y sentimientos, decir y hacer conductual, acompañados de una determinada actitud facilitadora de la acción, consiguen que las personas sepan, puedan y quieran realizar la tarea encomendada.

HERRAMIENTAS PARA INFLUIR SOBRE LA CONDUCTA

Disponemos de muchas herramientas en la Organización para poder actuar, para influir sobre la conducta organizativa. La primera es el Proceso de Selección. Desde antes de contratar a alguien podemos conocer el tipo de personas que queremos en la Organización.

No sólo la Selección sino también la Integración de la persona, el proceso de socialización laboral, información y contactos iniciales que proporcionamos al recién contratado para que se adapte y sea aceptado y el proceso de entrenamiento, de Formación, que esa persona recibe en la Organización también pueden mejorar la conducta laboral.

Tendremos también que evaluar cómo esa persona se parece al perfil diseñado para su puesto de trabajo de tal manera que el esfuerzo que realiza al trabajar y sus conductas de rol sean adecuadas para que esa persona, a través de entrenamientos, supervisión, información, etc. pueda ir acercándose al perfil ideal.

Así surge el concepto de competencia. Ser competente es ejercer una conducta esperada, no improvisada; cada persona hace lo que se espera que haga. Existe un diseño previo, pensado; conocemos lo que esperamos que la persona haga; queremos que lo haga de manera satisfactoria para sí mismo y para los otros en cada situación concreta.

Las competencias son evaluables, entrenables, y por lo tanto "gestionables". Por eso hablamos de *Gestión por Competencias* lo mismo que, de una manera más general, se habla de *Gestión de Recursos Humanos*.

Desde hace años se valoran las competencias en la Organización. Lo que sucedía hace unos años es que era más difícil medir, evaluar, entrenar y desarrollar las competencias. Esa posibilidad es la que ha aportado el Sistema de *Gestión por Competencias* que contribuye no sólo al desarrollo del individuo sino que afecta también a la eficacia de la Organización.

La competencia, al estar sostenida por habilidades y actitudes, tiene tres componentes: afectivo, cognitivo y conductual. Son conductas inteligentes

basadas en un sistema de valores que cada persona tiene internalizado. Las Empresas no piden que una persona tenga muchas competencias diferentes, sino que se fijan en algunas cualidades básicas que debe manifestar todo el conjunto de personas de la Organización, con mayor o menor nivel de exigencia, para alcanzar la Misión de la Organización dentro de una Cultura que la haga viable.

Por ejemplo, los componentes de una Organización, al pensar sobre sí mismos, pueden decidir: "queremos ser gente cooperadora, que toma decisiones rápidas, que tiene comunicación abierta"; ese discurso que hacemos sobre nosotros mismos es el Sistema de Competencias de una Organización.

La dificultad puede estribar luego en operativizar cada uno de estos conceptos y poderlos distinguir entre no competencia y competencia y poder evaluar diferentes niveles de competencia para ver qué es lo que la Organización está pidiendo a toda su gente pero con diferentes niveles de desarrollo o grados de exigencia.

Queremos apreciar que podemos incidir en todos los responsables de la conducta laboral: el que la ejecuta, su jefe y los sistemas organizativos. Es decir, motivando a la persona con un liderazgo adecuado, siendo consciente de los mecanismos de relación con su conjunto de rol, de los mecanismos cliente-proveedor (quién es mi cliente , quién es mi proveedor), teniendo en cuenta las variables culturales, las nuevas tecnologías de información, veríamos aspectos sobre los que tendríamos que incidir para mejorar la conducta laboral y ser más eficaces.

Ahí aparece otra dificultad: definir qué vamos a entender por eficacia. Tendrá que ver con el valor que asignemos a los resultados que obtengamos y a la forma de conseguir esos resultados. La eficacia no tiene ver directamente con los resultados sino con la interpretación que hacemos de los resultados. Esto es muy importante porque ahí es donde aparecen los valores de la Organización y la manera de interpretar los resultados que se obtengan. Tiempo, inversión, personas, tareas, maquinarias, todo lo que va a facilitar, dificultar, afectar los resultados que se obtengan.

FOMENTO DE LA CONDUCTA PROACTIVA

Si distinguimos entre conducta productiva y no productiva, podemos observar que uno de los mecanismos que las distinguen es la PROACTIVIDAD. Algunas empresas consideran la proactividad como una de las competencias claves.

Cada empresa define las competencias de una manera diferente y propone una determinada metodología para gestionarlas. Entre las competencias claves casi siempre aparecen trabajo en equipo, liderazgo, orientación al cliente. Es importante que el desarrollo de la conducta productiva en la Organización

apueste por ir abandonando determinados mecanismos reactivos e irnos aproximando a mecanismos proactivos. Tenemos que distinguir reactividad y proactividad de malo y bueno. No queremos decir que la reactividad sea mala y la proactividad buena. La reactividad también tiene aspectos positivos pero no podemos conformarnos con ser simplemente reactivos.

Tradicionalmente, en las Organizaciones, hemos enfatizado la importancia de los problemas, hasta tal punto que muchas veces cuando llega un jefe le pregunta a su gente : "¿hay problemas?" Y cuando la gente responde: "no hay problemas", todo el mundo se queda muy tranquilo porque entonces todo puede seguir funcionando igual. Es un error que hagamos caso únicamente a las disfunciones porque entonces estamos dando por supuesto que el puro funcionamiento está bien. Eso puede ser una posición reactiva y puede llevarnos a poner muchas energías donde no se van a poder utilizar adecuadamente.

Otro ejemplo: el jefe le hace más caso al que peor se porta en la Organización. Se oye decir al jefe: "tengo un equipo donde casi todos funcionan estupendamente; con esos, piloto automático. Dos que, de vez en cuando, meten la pata y hay que llamarles la atención y uno que es un desgraciado porque tenemos que estar todo el día encima de él". Pensar así puede ser un error, porque el jefe está destinando toda su energía a la zona más improductiva del equipo. Está gastando el abono en el terreno de peor calidad. En ese terreno, muy improductivo, probablemente va a obtener muy pocos resultados.

Realmente, de donde más puede sacar es donde la calidad del terreno es más buena. Dicho de otra manera: los que más cambian son los buenos trabajadores, los que más potencial de desarrollo tienen. Los que saben, quieren y pueden hacer las cosas son los que más posibilidades de mejora de conducta tienen. Si queremos que cambien de conducta sólo los "malos", podemos estar desperdiciando toda nuestra energía en un proyecto motivacional no realizable. Incluso las teorías más clásicas del liderazgo hablaban de que el liderazgo transaccional se centraba en los problemas que aparecían en situaciones concretas. Durante muchos años hemos estudiado las técnicas de solución de problemas, el proceso de toma de decisiones, para un liderazgo transaccional. Para situaciones que funcionan bien ponemos piloto automático y cuando funcionan mal es cuando le prestamos atención.

Hoy día las Organizaciones que apuestan más por el cambio y la innovación, se dan cuenta de que la energía motivacional hay que ponerla en todas las personas de la organización y que si tuviéramos que tener más en cuenta a alguien, desde luego no serían los peores elementos de la Organización sino los mejores, porque son con los que podemos contar. Son los que pueden afrontar los cambios e innovaciones que harán que la empresa sea más flexible en un mercado incierto y cambiante para poder adaptarse hacia el exterior, readaptando los mecanismos internos de la Compañía. Eso hace que el liderazgo actual no se

centre tanto en solucionar problemas sino en abrirse a las nuevas opciones, a la creatividad, al reconocimiento y consideración individual y al desarrollo del carisma en las personas, entendiendo que el carisma puede ser aprendido. Antes se decía que el carisma se tiene o no se tiene, porque las cualidades de las personas son innatas. Hoy día lo que se dice es que esas cualidades de las personas no tienen por qué ser innatas sino que pueden ser adquiridas.

Si queremos entender la diferencia entre reactividad y proactividad, podríamos decir que el reactivo piensa más en responder (aunque sea responder bien y adecuadamente) y el proactivo no se preocupa tanto de dar respuestas sino de hacerse preguntas, de cuestionarse qué estoy haciendo, cómo lo estoy haciendo, por qué lo hago, cómo me gustaría hacerlo, lo podría hacer de alguna otra manera, que debería de cambiar en cosas que creo que mañana no van a funcionar o cosas que creo que la realidad me demandará hacerlo de manera diferente. Eso hace que el reactivo se considere más determinado, considere que las circunstancias le manejan. Que no puede hacer nada, que no puede cambiar, que no tiene poder para cambiar. Por tanto, el reactivo depende de las situaciones. El proactivo sabe que no es libre, que está condicionado, pero reivindica su propia libertad para decidir ante los condicionamientos. Reconoce que está condicionado pero no acepta que está determinado, sino que dentro de los condicionamientos tiene opciones de conducta. Con lo cual más que preocuparse por dar respuestas, se preocupa por hacerse preguntas, y más que aceptar que la realidad no es cambiante, acepta los condicionamientos pero reivindica las posibilidades de cambio en esa realidad. Para eso lógicamente tenemos que analizar e intentar incidir en los cuatro niveles conductuales: pensamiento, sentimiento, lenguaje y acción.

Una persona puede tener un pensamiento reactivo, descalificador, ilusiones retorcidas, y utilizar lenguajes como las ironías, los sarcasmos, los dobles sentidos, que consideran que las cosas se dicen indirectamente. Sin darnos cuenta nosotros mismos nos determinamos desde un lenguaje que refleja un pensamiento de descalificación. Éste nos llevará a una conducta pasiva, que no nos conduce al objetivo. Es una conducta que tanto si estamos quietos como si estamos en movimiento, la quietud o el movimiento no son adecuados, porque nos conducen al objetivo.

El proactivo lo que se plantea es cambiar su manera de hacer, aceptando condicionamientos pero aceptando que su conducta puede ser más afirmativa, con mayor autoestima, más autoseguridad y autoconfianza, porque esa conducta reflejará un pensamiento que tiene en cuenta más detalles de la realidad de sí mismo y de otros, que tiene derecho a expresar lo que siente de una manera coherente y controlada. Que tiene derecho a expresar las emociones. La conducta laboral puede y debe incluir los aspectos emocionales. El lenguaje proactivo utiliza un lenguaje de posibilidades, de opciones y alternativas.

Una conducta improductiva puede consistir en no hacer nada, incapacitarme para hacer. Otras veces la conducta pasiva es de sobreadaptación, pensando que satisface al otro sin preguntarle qué es lo que la otra persona quiere. Otra conducta pasiva, aunque no aparenta ser pasiva, es la agitación. Tenemos que distinguir la agitación de la actividad. Mientras la actividad nos conduce al objetivo, la agitación no nos lleva a ninguna parte. La agitación de una persona le mantiene en movimiento pero lo que está haciendo no es más que disimular o que expresar su propia angustia, ansiedad o preocupación. Cuando una persona está muy preocupada puede agitarse. Si estuviera ocupado, en vez de pre-ocupado, no tendría por qué agitarse. Por lo tanto si alguien nos dice que está muy preocupado, decirle que quite el "pre". Puede ser que esté tan preocupado que no tenga tiempo para ocuparse. No hay que reprimir la ansiedad pero no hay que confundir una cosa con otra. No darle un valor de actividad laboral a algo que no es actividad sino simplemente agitación. A veces podemos tener conductas más extremas que tampoco conducen al objetivo buscado. Se pueden producir desmayos, distracciones o violencias, para tergiversar la realidad. Son conductas humanas que habrá que encauzar, pero no les podemos dar el valor de actividad porque son conductas agitadas de violencia con uno mismo o con otros que no conducen a la eficacia.

La proactividad podemos descubrirla, observarla y fomentarla, como un medio de conducta de mejorar la conducta productiva en la Organización.

La proactividad tiene un componente de pensamiento estratégico: darse cuenta, crear alternativas, elegir opciones. Es también una energía motivacional, en la que las personas tienen mayor autocontrol y mayor activación de sus propias energías emocionales que les conducen a conductas más adecuadas. Los seres humanos podemos sentir rabia, alegría, miedo, ira y afecto. En el mundo laboral las conductas emocionales que más fomentan el movimiento hacia la proactividad son el amor y el humor. Porque estando enfadados, asustados o tristes, no activamos las tareas ni las relaciones. Debemos reforzar toda la energía emocional del humor y del afecto como mecanismos de energización de las relaciones interpersonales y de la atención al trabajo, conjugando lo que las personas hacen y lo que dicen con lo afectivo y reflexivo de cada persona.