



Monitoría Asertiva



Monitoría Asertiva encierra una idea fundamental: su actitud ante la información que se le provee va a determinar la calidad y la precisión de esa información. En este escrito, examinaremos el concepto de manera resumida.

Introducción

El concepto de Monitoría Asertiva incorpora la insistencia constante y proactiva al cuestionar la fuente y la confiabilidad de la información que se recibe. También incorpora la determinación de la validez de la relación de esa información con lo que realmente está sucediendo. Dicho de otra manera, el concepto se refiere a la búsqueda constante de la realidad.

El concepto empieza con la necesidad de "saber": saber lo que está ocurriendo, saber cómo operan procesos, saber que la gente entiende la dirección en que deben dirigirse y cómo hacerlo, etc.

El concepto de "saber", a su vez, implica el tener conocimiento o información válida sobre el asunto particular sobre el cual está inquirendo. La palabra clave en esa oración anterior es válida.

Comunicación Humana

La comunicación humana, al igual que el pensamiento, requieren de un lenguaje. No puede existir el pensamiento sin palabras. Usted puede tener imágenes, emociones, o cualquier otro dato sensorial, pero para saber lo que está percibiendo, usted necesita palabras. Y para comunicar su conocimiento, usted necesita palabras.

Cada palabra simboliza un concepto. Fuera de los nombres propios, como "Juan González" o "Miguel Sánchez", las palabras representan conceptos. Palabras como "pez", "silla" o "rojo" representan conceptos. Como tal, el pensamiento y la comunicación humana es conceptual. De hecho, todo conocimiento humano es conceptual.

Un concepto es una integración o condensación de un sinnúmero de percepciones individuales. Nuestra mente trabaja con esas integraciones... o conceptos. Si utilizamos una de las palabras que ya dimos como ejemplo - "silla" - usted forma ese concepto particular mediante observación e integración de esas observaciones... de esas percepciones. Usted ve varias sillas. Usted observa que, aunque hay diferencias, hay similitudes entre ellas, tanto en diseño como en función. A la misma vez, observa que son diferentes a otros objetos, como mesas, bancos, etc. De esa manera, en su mente, usted aísla a las "sillas" de sus alrededores, descarta las diferencias menores entre ellas, y consolida o integra sus similitudes. A esa consolidación de características, usted le llama "silla". De ahí en adelante, esa palabra va a representar, en su mente, el conglomerado de características que es la "silla". Su mente manipula y trabaja con ese concepto, que puede representar miles de objetos individuales, en el pasado, presente y futuro. Pero ahora su mente está trabajando con solamente UNA unidad mental... UNA palabra... UN concepto

Y así es para todo. Su mente trabaja con esos conceptos. Y, cuando nos movemos al lenguaje, los conceptos se convierten en palabras.

Pero los conceptos - y, por consiguiente, las palabras - imponen una responsabilidad. La responsabilidad que imponen es la de claridad. Cuando se va a comunicar - a transmitir conocimiento - es importante que el usuario de las palabras utilice palabras que no son ambiguas, que no tienen interpretaciones variables, y que lleven un mensaje que está acorde con la realidad que quiere comunicar.

En el cumplimiento con la responsabilidad de ser claro, el comunicador tiene que tomar decisiones. ¿Qué incluye? ¿Qué omite? ¿Qué palabras escoge para transmitir su información?

Pero el receptor de la comunicación también tiene una responsabilidad. Y esa responsabilidad es la de escuchar... con TODA su mente. Y tiene que hacerse las mismas preguntas y otras: ¿Qué incluye? ¿Qué omite? ¿Qué palabras (conceptos) escoge para transmitir su información? ¿Qué dice el lenguaje corporal?

Otro componente importante de la comunicación es el contexto dentro del cual se da. Las comunicaciones no ocurren en un vacío. Pueden ser producto de una exigencia formal, verbal o escrita. Pueden darse en un ambiente informal, casual y hasta en un momento improvisado. Pueden efectuarse en un foro potencialmente punitivo. O pueden surgir en un foro donde la persona no se siente amenazada.

Traemos esto a colación porque el que solicita información tiene que estar consciente de SU rol y del ambiente que crea para que se le comuniquen datos o informes de estatus. Después de todo, estamos hablando de monitoria asertiva, no de monitoria agresiva. Habrá momentos, especialmente cuando - por alguna razón (especialmente las relacionadas con incumplimiento) - los que tienen que informarle sobre algún asunto, perciban sus esfuerzos de adquirir datos precisos como "agresivo". Eso a veces no se puede evitar. Lo importante es que USTED mantenga una postura consistentemente asertiva.

Con eso como trasfondo, procedemos con la discusión de la metodología.

Lo Fundamental

El primer paso en desarrollar su actitud de monitoria asertiva es determinar qué procesos, qué actividades o qué eventos va a monitorear. A veces decimos que "queremos saberlo todo", pero eso es ilusorio e irreal. No es posible "saberlo todo".

Si usted supervisa a una sección de 8-10 personas, puede que conozca hasta el

80% de "lo que está sucediendo"... pero tiene ese 20% que desconoce. En la medida en que ocupa posiciones que se van alejando de "la línea" (de la gente que lleva a cabo las actividades que representan a su empresa ante sus clientes), ese porcentaje de "lo que conoce" va disminuyendo. Como gerente o director departamental, "lo que conoce" se acerca más al 40-60%. Como vicepresidente, el porcentaje de "lo que conoce" se acerca al 20%.

Precisamente por esto es por lo que operan los programas de mejoras en eficiencia y calidad. Llegan personas enfocadas en identificar "lo que no conoce" y se logran mejoras de productividad y de calidad asombrosas.

Así que tiene que definir exactamente qué es lo que va a monitorear. Aunque utilizamos la palabra "procesos" de aquí en adelante (para ser breves), aplique los mismos criterios para actividades o eventos, según su necesidad.

La Metodología

Identifique los procesos que quiere monitorear

Determine los mecanismos de medición de esos procesos que existen en la actualidad.

Determine cuán adecuados son esos mecanismos de medición.

¿Miden la totalidad del proceso?

¿Miden actividades claves, sub-actividades o actividades de transición dentro del proceso?

¿Presentan un cuadro claro de lo que está sucediendo con el proceso?

¿Qué - específicamente - es lo que a usted le gustaría saber sobre ese proceso?

Los mecanismos de medición existentes, ¿le dan esa información?

Establezca mecanismos de medición que le provean la información que desea adquirir

Puede ser información de volumen, de tiempo, de calidad, de consistencia, de cumplimiento con fechas, etc.

Implante los mecanismos apropiados con el personal concernido, dejando claras sus expectativas

Sus expectativas deben cubrir frecuencia, el alcance de información esperado, el nivel de precisión, etc.

Cumpla con su itinerario de revisión regular de los informes presentados y analice los mismos

Sea minucioso y detallado en su revisión de los informes.

Tiempo invertido en esa revisión le puede ahorrar horas de problemas subsiguientemente.

Formule preguntas a distintos participantes del proceso y hágalas, buscando información específica y demostrando así su interés en la ejecución

Implante AMCPA (Administración Mediante el Caminar Por los Alrededores)

Hágase el propósito de caminar por las áreas de su personal donde se efectúan sus procesos claves

Hágale preguntas directamente al personal involucrado, tales como:

¿Qué estamos haciendo en la administración para entorpecer su trabajo?

¿Qué políticas tenemos que dificultan su labor?

¿Qué podemos hacer para...

...mejorar la manera en que ustedes pueden hacer su trabajo?

...mejorar la calidad de nuestro servicio?

...mejorar la calidad de nuestro producto?

...facilitarles las cosas a nuestros clientes?

...al vender?

...al proveer servicio?

¡ESCUCHE! ¡Preste atención!

Se va a sorprender de lo que le puedan contestar algunos.

Tome Acción

Si recibe información referente a algún problema o situación particular, tome acción para resolverla. A veces situaciones perduran porque nadie le presta suficiente atención al empleado de línea. Sin embargo, es precisamente ese empleado el que carga con las ineficiencias del proceso al momento de ejecutar. Parece inverosímil el tener que detallar este paso, pero lamentablemente, con frecuencia se ignora. Por lo tanto, si encuentra situaciones que le comunican que no deben existir, tome nota y tome acción. De esa manera no sólo resolverá un problema, sino que le enviará una señal al personal de supervisión intermedia que deben estar más al tanto de las situaciones en sus respectivas áreas de trabajo.

Prepárese Para las Muestras de "resistencia"

En su búsqueda de mejor información, es probable que encuentre cierta resistencia. Esto tiende a ocurrirle a personas de nivel de vicepresidente o equivalente. La resistencia viene de la gerencia media. Y es lógico que sea así. La gerencia media se auto percibe como exitosa. La prueba de su éxito está en que – precisamente – ocupan la posición que ocupan: gerente, director, o cualquier posición equivalente. Para llegar a esa posición, siguieron una "fórmula". Consideran a su "fórmula" como "muy buena" porque es la fórmula que los llevó a la posición que ocupan.

Ahora, usted puede convertirse (en la percepción de estas personas) en alguien que quiere "cambiar la fórmula". Eso no se va a recibir con agrado. Ese desagrado puede manifestarse como resistencia a sus propuestas y medidas.

Típicamente, hay dos categorías generales de resistencia: pasiva (la más común) y activa.

El tamaño de la organización, el tiempo que llevan sus supervisados en ella y la naturaleza de "la cadena de mando informal" van a determinar el tipo de resistencia a la cual se va a enfrentar. Pero prepárese para todo: desde ataques personales o a su reputación profesional (a sus espaldas, por supuesto), a intentos de "indisponerlo" con figuras de autoridad, al "retraso inevitable" (con distintas

"excusas") en la ejecución de sus órdenes o peticiones, y demás.

La agudeza e insistencia de la "resistencia" normalmente es prueba fehaciente de que está acercándose a puntos importantes que "la cadena de mando informal" prefiere que usted no vea. Toda esa actividad dilatoria u ofensiva va dirigida a evitar que usted se aperciba de los problemas que se quieren mantener escondidos. Puede que la existencia de esos problemas refleje adversamente sobre algunas personas que se consideran "entronadas" en su posición. Puede que los problemas choquen con la auto-imagen de otros. O puede que los problemas sean indicativos de la falta de eficiencia, prudencia o responsabilidad de aun otros. En todo caso, la resistencia institucional a sus esfuerzos de identificar qué está sucediendo con un proceso, es indicativa de que debe redoblar sus esfuerzos en esa área.

Por: Ángel I. Pabón

Del libro: Disrupción Un Enfoque Para La Transformación Organizacional