

# ERA CONVERSAR



# Es hora de CONVERSAR

## Hace unos años

Desde hace aproximadamente 10 años doy clases en universidades, en cursos de grado y posgrado. Durante todo este tiempo generalmente la materia o el tema del que me toca hablar es administración, y, sobre todo, planificación o planificación estratégica.

Durante esos 10 años me crucé con todo tipo alumnos, desde aquellos con poco conocimiento, de medio conocimiento y alumnos de grado y posgrado con variado y/o mucho conocimiento.

Considerándome una persona un tanto ansiosa, siempre me gustó mucho la planificación y siempre entendí que tener una visión de futuro o idea del punto a llegar era lo mejor que podía pasarle una organización, ya sea para ir para adelante como también para sus empleados, su capital humano, quienes decidieron avanzar y ser parte de esa organización.

Luego de varios años de dar clase, llegué a la conclusión de que a casi nadie le importa eso. Vi páginas de Internet llenas de visión, misión y valores, y cada vez que tenía un nuevo curso intentaba contrastar la teoría con lo que se veía en las páginas y el 99% de las veces no tenía nada que ver una cosa con la otra. Por el contrario, ninguna de las personas que miraban esas páginas, o que les interesaba lo que podría ser la misión y la visión de esa empresa, tenían idea de a qué hacían referencia; conocí muy pocas personas que conocieran o supieran sobre la misión o visión de su empresa.

**Pensar en planificación resulta ser algo más simple de lo que parece, uno tiene que hacer unos “saltos de abstracción” y pensar en donde quiere estar en unos diez años.** Ese pensamiento no es libre, sino que tiene un formato, debe contener objetivos intermedios que tienen que cumplirse en ese camino hacia el futuro. Durante ese transcurso, hay que ir viendo si se cumplen o no y a medida que se avanza, si no se logra llegar al objetivo, se puede ir corrigiendo o no, e ir moviéndose de un lado hacia el otro. El hecho de poder medir, nos hace dar cuenta de qué tan cerca o tan lejos estamos del lugar al que queremos llegar y de esa manera podemos arribar a conclusiones como “quise llegar hasta acá, ¿llegué o no?”. Desde el punto de vista de la gestión, parecía un modelo genial, tenés un punto de partida y tenés un punto de llegada con distintos puntos intermedios a cumplir, si vas bien, seguís igual; si no cumplís, deberías cambiar. Como se dice en el fútbol: equipo que gana no se toca.

El punto es este: si todas las empresas tienen una misión, una visión y valores que las impulsan a ir hacia adelante ¿Por qué ninguno de sus empleados se siente influido? Ya que, por el contrario, lo clientes que compran sí entienden o sí están perseguidos por una idea o imagen inconsciente de visión o misión de la empresa.

Pero ¿de qué hablamos cuando hablamos de misión, de visión y de valores o de planificación estratégica?

**Misión:** qué soy, qué hago, por qué lo hago. Responde a quién soy específicamente.

**Visión:** la visión es el lugar al que quiero llegar. En algunos libros de teoría se puede encontrar como el punto específico al que se quiere llegar.

Por ejemplo, podríamos hacer visión en 2025 y en ese punto ser muy claros, estaríamos diciendo: quiero encontrar esto, quiero tener aquello, esta cantidad de empleados, esta facturación, etcétera. También existe un concepto de visión que la define como punto a alcanzar inalcanzable. Por ejemplo, quiero ser el mejor en cierto ámbito o quiero ser reconocido de cierta manera, entendiéndose de esa forma que uno va a tener una visión y que, a medida que el objetivo está más cerca, la misma se corre un poquito más y cuanto más cerca se vuelve a estar, se aleja todavía un poquito más. De esa manera, tendremos un impulso para llevarnos hacia adelante por un resultado al que nunca conseguiríamos llegar.

**Valores:** son esas ideas sobre conceptos que tenemos, ya sean positivos o negativos, sobre cierta cuestión. Estas ideas lo que van a hacer es guiar a cierto tipo de organización o cierto tipo de personas a algún lugar. Esos valores que tiene la gente o que tiene la organización, en un momento determinado deberían guiarnos a esa visión mediante la misión. O sea, “soy esto” (Misión) quiero llegar “a eso” (Visión) y lo hago porque estas ideas me guían (Valores).

Volvemos otra vez al principio para ejemplificar esto: si nosotros quisiéramos buscar una aplicación de Internet para jugar (cualquiera, elijan la que ustedes quieran) muy probablemente esa aplicación podría ser personalizable, eso quiere decir que se le puedo poner el color que quiero, la puedo usar en el horario que prefiero, configurar las notificaciones que me interesan, etc. Si no puedo usarla a la mañana, la puedo usar a la noche.

## Devolución de Identidad

Desde el punto de vista de la Psicología, existe la idea de **generar identidad** o que algo te devuelve identidad. Todos nosotros, como personas interactuamos todo el tiempo, en el trabajo, en la familia, en el deporte o en cualquier institución de la que formemos parte y, esa ida y vuelta de comunicación (yo llevo información y me devuelven información), esa interacción, no solo me da identidad, sino que también le da identidad al club y/o al trabajo, y hace que yo tenga distintos roles en dichos ámbitos. Puedo ser muy bueno el trabajo, muy malo en la familia, muy bueno en un equipo o muy malo en ciertas relaciones y, en base a eso, se forma la identidad de personalidad; en realidad ya está formada, pero se van armando diferentes roles.

Cada persona tiene dentro de sí, quizás de manera consciente o inconsciente, un conjunto de ideas, preconceptos y valores que al ir intercambiando con el exterior permiten armarnos nuestra historia y/o relación con las organizaciones, ya sea como clientes o como empleados.

Cada vez que una persona comienza a trabajar en una organización se forma lo que se denomina: Contrato Psicológico. ¿Qué es esto? ¿Un papel firmado donde dice si soy ansioso o depresivo? ¡No! ¿Un estudio de personalidad que me hacen para ingresar? Tampoco.

El **Contrato Psicológico** es un contrato tácito, sin papeles ni firmas, que se establece entre una empresa y un empleado, y en ese “contrato” lo que hay implícitas son expectativas, ideas, preconceptos y responsabilidades que el empleado tiene para con la empresa y la empresa con el empleado.

Mientras ese contrato se mantenga, ambas partes van a estar contentas con la relación y seguirá todo adelante. Vamos a un ejemplo: al momento de contratar a un empleado, durante la entrevista se le comenta que la empresa es flexible ante las necesidades de los padres y madres de familia, y que en casos en que necesite ausentarse por algún problema con los hijos, pueden hacerlo simplemente avisando.

Una semana después, María, la hija de Martín, está con unas líneas de fiebre, por lo que el avisa que se va a retirar y al mediodía se va para la casa. Pero luego desde la empresa le informan que eso no se puede hacer, que tiene que enviar una notificación escrita; el jefe lo llama muy enojado y le dice: “no podés irte así, volvé y seguí trabajando hasta las seis de la tarde”.

¿Qué pasó? A Martín le comentaron de cierta flexibilidad y él la entendió de cierta forma. Martín creyó que podía retirarse temprano sin problemas, mientras que desde la empresa se consideran flexibles siempre y cuando avisen con anticipación, y no se vayan de un momento para el otro.

En este caso, las expectativas se rompieron. En ningún lado está escrito o hay un manual sobre cómo retirarse si a un hijo le sube fiebre al mediodía, para Martín lo correcto fue simplemente avisar y retirarse, y desde la empresa lo ven como un acto de irresponsabilidad.

Este tipo de situaciones generan lo que se llama Zona Gris, que son esos puntos donde las expectativas de las partes no se cumplen en la realidad, sea de uno o de otro lado. Cuantas más veces se rompan las expectativas mencionadas anteriormente, más grande será esa Zona Gris y al cabo de un tiempo se romperá el Contrato Psicológico haciendo que el empleado renuncie o la empresa lo desvincule. **La mejor manera de mantener el contrato de buena forma es tratar de explicitar lo más claramente desde el principio, estableciendo los límites y responsabilidades que corresponden para cada lado, e ir reforzándolos con el tiempo.**

¿Qué pasa si, por el contrario, uno refuerza ese contrato, consulta al empleado y trabaja activamente para cumplir esas expectativas? El contrato se hace cada vez más fuerte y, tanto empresa como empleados, se refuerzan en el trabajo mutuo generando cierta sinergia.

## ¿Qué pasó?

Retomando un poco el tema del principio, lo que ha sucedido es que la planificación se hizo mucho más líquida. Inicialmente, la idea de “misión, visión y valores” era una cuestión muy rígida y estancada. Era “el lugar” al que ir durante los próximos 15/20 años y no había posibilidad de moverse, el contexto era estable y no había cuestionamientos. Esto empezó a resquebrajarse, a hacerse más líquido y hoy en día se sostiene la idea de visión, misión y valores, pero ya no como lugar estanco, sino como impulsores al futuro, no tanto como punto final, sino como proceso o camino a transitar. Como dice la canción: “amar la trama más que el desenlace”.

Entonces, **es hora de dejar de pensar en organizaciones con la mira centrada en darle algo solamente al cliente (externo) y empezar a devolverle algo a la gente que forma parte de nuestra organización**, tenemos que poner el foco en lo que devuelve identidad a las personas, pero... ¿qué devuelve identidad?

En primer lugar, aquello que nos conecta con nuestro ser más interior, pero más difícil aun, a todos nos devuelve identidad algo distinto, en momentos distintos, de formas distintas, ¿por qué? Básicamente porque somos personas.

Entonces, ¿qué nos requiere esto? Es necesario que tengamos una visión un poco más amplia y que veamos **a las organizaciones como un método de mejoramiento humano**, que tengamos una mirada integral

que contemple los números y las estadísticas, pero también una mirada en las personas, que nos atrevamos a pensar que realmente lo que hacemos le cambia a la vida a otros y nos esforcemos por hacerlo mejor. En este punto muchos pueden decirme: “pero querido, bastante me cuesta llevar esto adelante ¿Encima tengo que pensar en hacer felices a los empleados?”.

Y la verdad es que creo que sí, que debemos romper un poco la inercia con la que se viene trabajando para mirar un poco al costado y pensar: ¿cómo nos hacemos mejores?

## Era conversar

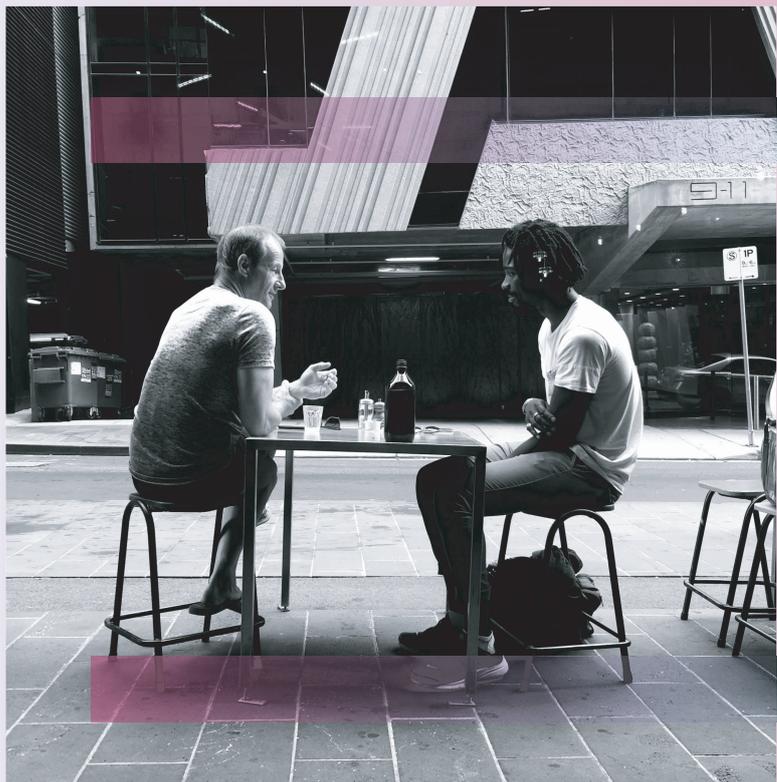
La pirámide de Maslow es más vieja que la injusticia, pero en este caso nos sirve para explicar un poco más el tema que nos compete: **cada nivel es una necesidad, desde lo fisiológico hasta la autosuperación personal; y cada persona está a un nivel distinto y entra a nuestra organización por un motivo distinto.**

Por otro lado, cada uno ingresa con un Contrato Psicológico, esperan algo de nosotros y nosotros esperamos algo de ellos. Y al año de trabajar, quizás ese contrato tenga que ser rearmado y un año más tarde otra vez, y al año siguiente, de nuevo.

En el medio, la identidad ¿de quién? La de la organización, que hace que el cliente se vea reflejado y tenga intenciones de comprar. Pero también la de los empleados, que los hace sentir parte de esta organización, tener ganas de dar algo más y ayudar a crecer en conjunto.

¿Cómo manejamos todo esto? De una sola manera: ¡Conversando! Hay que caminar, hablar y preguntarle a la gente cómo se siente, qué necesita, cómo podría trabajar mejor, qué los haría sentirse mejores personas, cómo los podemos ayudar a lograrlo ... y hacerlo. Es quizás el mejor desafío que podemos tomar como empleadores, el de cambiarle la vida a la gente, pero no a la que nos compra, sino a la que nos ayuda. Y no me refiero al sueldo, horario o beneficios laborales, sino que hago referencia a algo más ventral, más conectado a la persona, más interno: hablo de relaciones de largo plazo, sinceras, que muestren vulnerabilidades, pero también un fuerte deseo de entender el presente, para sostener una idea de futuro deseado y en conjunto.

**¡Hablen! Dediquen tiempo a conversar con las personas que tienen alrededor, sin celular, compartan un café o un mate, entiendan cómo se sienten y van a ver como de a poco la organización empieza a tomar otro color.** Sin excusas, sin el día a día, sin autojustificación de “estoy tapado y no tengo un minuto”.



La planificación estratégica dejó de ser lo que era, para ser esto: hablar. Porque en esas charlas se visualiza quiénes somos, dónde queremos ir y qué nos une. Y esto no se encuentra en ninguna página de Internet, declaraciones éticas empresariales ni manuales de marca. Es cara a cara (¡por Zoom en pandemia!) pero es a cara lavada, sin discursos prearmados.

## Iteración

Iterar significa **repetir varias veces un proceso con la intención de alcanzar una meta deseada, objetivo o resultado**. Es ese famoso juego de niños en el que uno dice: “Adiviná qué número estoy pensando del 1 al 10”, mientras en mente tengo el cuatro. Entonces el niño responde: “8”.

- “más bajo”
- “2”
- “más arriba”
- “7” (porque ya sabe que 8 no)
- “más bajo”
- “3” (porque ya sabe que 2 no)
- “más arriba”

Hasta que determina cuál es el número. Hoy necesitamos eso, intentar, ver en donde me equivoqué, volver a intentar, revisar nuevamente hasta terminar encontrando el camino.

Por otro lado, en todo trabajo de planificación hay una etapa de seguimiento que tiene como base la idea de que **si algo no está funcionando como quiero, debo reajustar los objetivos o los procedimientos** para volver a la meta a la que quiero llegar exactamente.

Existen empresas que hacen planes cada tres años, pero son planes que se revisan anualmente. Lo que siempre es claro es la meta hacia donde se quiere ir, pero el contenido de los planes varía todos los años en función a las tendencias. Durante el último tiempo se desarrollaron áreas de investigación y/o “radar” del entorno, que busca y/o analiza lo que está pasando en el mundo para tenerlo en cuenta y adelantarse a los próximos tres o cinco años.

En marketing digital, se le dice “conversaciones” a las interacciones que se dan entre los usuarios de las redes sociales y quienes suben el contenido. Estas conversaciones, así como las que mencionamos con la gente que trabaja con nosotros, tienen la finalidad de conocer al otro, de entender qué está pasando.

En el final de la historia, son relaciones entre personas, inmersas en un cambio y con la imposibilidad de modificar el pasado, entonces solo queda gestionar para entender los emergentes y avanzar de la mejor manera hacia el futuro.

## Permeables

Está todo muy lindo con la misión, visión, valores, las conversaciones y entender al otro, pero ¿DÓNDE ESTAMOS? Cuando hablamos de **entornos** tenemos que diferenciar dos: uno más micro regional que está formado por la población, entes de control, comunidad, competencia y otras organizaciones; y un

entorno macro donde tenemos organizaciones como las nuestras, pero de nivel internacional. Entonces al hablar de planificación, obviamente tenemos que tener en claro esto, si yo digo que quiero poner un club de deportes al aire libre en el medio de la Antártida ¿cómo creen que me va a ir? ¿O un local de hamburguesas de carne de vaca en la India?

Terminamos. **¡Nuestra organización está inmersa en el entorno, en el cual hay clientes, proveedores y personas! Necesitamos ser permeables con el mismo, ver qué está pasando afuera y generar oferta para esa demanda, pero también entender quienes forman esas ofertas para cubrir las demandas.**

Es hora de comenzar a hablar para entendernos un poco mejor, entender sus historias y contar las nuestras para luego actuar en base a eso. En Marketing se habla mucho de Storytelling (la capacidad/arte de contar buenas historias) pero hay que pasar un poco del relato a la acción. Pasar del Storytelling al Storydoing. Esta es mi historia ¡pero estas son mis acciones! La identidad se devuelve no con historias, sino con acciones; y las personas compran acciones, pero necesitamos entenderlas.

**¡Hablemos!**

## Comentarios finales

Si algo de lo que leíste te interesó y querés consultarnos, o hacer un reclamo, podés mandar un mail a [contacto@glowai.io](mailto:contacto@glowai.io), también si te animaste a escribir algo nos gustaría que nos cuentes al mismo mail. Si por otro lado, considerás que necesitás ayuda, asesoramiento o acompañamiento de algún profesional, podés entrar en nuestro servicio [www.respondemos.com.ar](http://www.respondemos.com.ar) y hacer una “Consulta COVID” con cualquiera de las cinco especialidades que hay. Formamos parte de la Red de Asistencia Digital Pyme (<https://www.argentina.gob.ar/produccion/asistencia-digital-para-pymes>) y el servicio es gratuito durante la cuarentena.

Desde ya muchas gracias.

Saludos, **GloWai**

# ÍNDICE

<b>Es hora de conversar</b>	Pág. 2
Hace unos años	Pág. 2
Devolución de Identidad	Pág. 3
¿Qué pasó?	Pág. 4
Era conversar	Pág. 5
Iteración	Pág. 6
Permeables	Pág. 6
Comentarios finales	Pág. 7



Enfocate en lo que más  
**DISFRUTES.**  
Nosotros nos encargamos de tu  
**ADMINISTRACIÓN.**