



Una obligación del directivo: responder

POR JUAN JOSÉ GARCÍA
PROFESOR DEL IEEM

Quizá uno de los rasgos que mejor denota nuestra condición de seres menesterosos sea preguntar. Desde que comenzamos a hablar las preguntas son incesantes. Con el tiempo moderamos nuestras preguntas porque perdemos la espontaneidad de los niños. Pero no se aquieta nuestra necesidad de saber aunque la lucha por la vida nos lleve a postergar muchas preguntas que requieren cierto sosiego, cierta holgura para poder reflexionar.

De todos modos, y por lo que tiene que ver con la lucha por la vida, algunas preguntas nos acucian con cierta urgencia porque ya no se refieren a temas que nos interesan sino a nosotros mismos, a situaciones decisivas para nuestra vida. Una de esas preguntas inquietantes que generan la necesidad de una respuesta es la que se refiere a si nos van a aumentar el sueldo —porque consideramos que es bajo en relación al trabajo que realizamos, o sencillamente porque necesitamos más dinero para vivir—.

Y es muy probable que si estamos del otro lado, del que tiene que responder, en muchas ocasiones no nos guste que nos hagan algunas preguntas, y casi seguro que de ningún modo querríamos que a través de un pedido alguien nos preguntara si vamos a aumen-



tarle el sueldo. Pero ocurre. Y entonces tenemos la obligación moral —aunque lo de “moral” suene fuerte— de responder. Porque dejar de hacerlo es casi como no tomar en cuenta a la persona que nos hizo la pregunta.

Es obvio que seguramente no podamos dar una respuesta de inmediato porque tendremos que evaluar una serie de circunstan-

cias, incluso la oportunidad de otorgar ese aumento de cara al resto de la organización. Y de más está decir que esa evaluación puede llevar un tiempo. De todos modos, un directivo experimentado de inmediato puede calcular cuánto tiempo le llevará conseguir los datos para decidir. Y aunque no se pueda comunicar sobre la marcha algo que requiere estudio, sí debe-

ríamos dar a esa persona un plazo concreto para responderle.

Podría ocurrir que ese período de estudio se prolongara más de lo que habíamos previsto. Entonces deberíamos comunicar nuevamente el período concreto que demorará esa decisión. Porque no se puede tener a alguien en vilo, o jugar al “silencio administrativo” con el que malamente se intenta di-

suadir a los que tienen iniciativas (del tipo que sean) y dependen de nosotros.

Podría ocurrir también que se tomara la decisión de no conceder ese aumento, y es algo legítimo —habría que ver si además es justo, pero eso es un tema diferente—. Lo que sí sería claramente injusto es no comunicar esa negativa de un modo claro para que la otra persona sepa a qué atenerse. Porque quizá decida que debe buscar otro trabajo. Y hasta sería muy recomendable que se le diera el motivo de esa decisión. Cuando se entienden las razones de los otros, aunque no se comparten, es más fácil que se acepten como no arbitrarias.

Lo que de ningún modo se puede hacer es no decir nada, generar una ansiedad malsana en quien pidió el aumento, o comportarse como si ese pedido hubiera sido un capricho infantil que pasado el tiempo se le olvidará. Porque eso sería tanto como tratar a la persona, aunque no hubiera voluntariedad positiva de hacerlo: los hechos lo confirman.

Puede no ser cómodo tener que responder, más todavía si hay que decir “no”. Pero más incómodo debería ser para un directivo acosado por tratar las cosas cara a cara tener una respuesta pendiente y jugar a lo que algún amigo español me dijo que era el deporte preferido del Río de la Plata: jugar a la gallina distraída. ●

Para una comunicación telefónica eficaz

1. No grite, ni susurre: el amplificador del equipo telefónico está preparado para un tono medio y distorsiona los volúmenes extremos.

2. Repita la llamada si la conexión no es buena: los negocios no van a ningún sitio si el cliente no escucha claramente lo que le proponen.

3. No interrumpa a la persona con la que habla, espere a que haga una pausa.

4. No se quede callado: muestre que está atento a la conversación con palabras de estímulo como

“si...”, “claro...”, “de acuerdo...”.

5. Modifique de vez en cuando el tono de voz, para que su conversación no resulte monótona. Si está solo no le importe gesticular incluso, para dar más naturalidad a su conversación.

6. Mantenga conversaciones cortas y vaya al grano. Si precisa más tiempo pregunte a la otra persona si es posible alargar la charla.

7. Evite que un ambiente excesivamente ruidoso dificulte la conversación.

8. Sea amable por teléfono, espe-

cialmente al despedirse. No debe empezar, ni concluir una conversación de negocios de un modo excesivamente brusco.

9. Llamar a un domicilio particular para hablar de negocios puede resultar de muy mal gusto o interrumpir cualquier actividad considerada más importante.

10. Nadie es suficientemente famoso. Identifíquese siempre al llamar y averigüe el nombre de la persona con la que habla.

11. No se deje invadir por el teléfono. No lo considere el único medio de comunicación, dándole priori-

dad para quitarse de encima el molesto ring-rineo. La continua interrupción de una entrevista personal por llamadas telefónicas hace las conversaciones cara a cara ineficaces.

12. Tenga en cuenta la hora en que llama, poniéndose en el lugar del receptor, especialmente en las llamadas de larga distancia, que pueden suponer cambios horarios o de hábitos sociales.

13. Una conversación telefónica no debe considerarse estrictamente privada, por el lugar en que están los interlocutores y por el propio proceso de mediación. Sea discreto, por tanto, en los temas que trata.

La comunicación en la empresa y en las organizaciones. Antonio Lucas Marín. Bosch. Barcelona. 1997. Pág. 123.

negocios@observador.com.uy

GLOSARIO

...
UTILIDAD, FUNCIÓN DE
Una representación numérica de las preferencias individuales sobre las diferentes opciones posibles.

...
VARIANZA
Una medida matemática de la cuantía en que una variable aleatoria es susceptible de variar alrededor de su valor medio.

...
VENDER “EN CORTO” (SHORT SELLING)
La práctica de comprar un activo con un préstamo para venderlo y luego recomprar un activo similar para pagar el préstamo.

Milgrom y Roberts, 1993