

## **Acuerdos y Contratos para los cambios de Comportamiento en los Planes de Desarrollo Personal para la mejora de competencias.**

*Autor: Mario Salvador Director de ALECÉS, Instituto de Desarrollo Humano*

Cuando elaboramos los Planes de Desarrollo Personal (PDP) en un programa de mejora de las competencias hemos de tener especial cuidado en que la elaboración de los PDP o contratos de cambio de comportamiento estén formulados de manera conveniente y "sin trampas". Un PDP adopta la forma de un contrato o acuerdo de hacer algo diferente para desarrollar o adquirir una habilidad que repercuta en la mejora de alguna de las competencias críticas para la empresa en los planes de futuro a corto o medio plazo.

A continuación refiero los principios y criterios a tener en consideración a la hora de elaborar adecuadamente los PDP :

### **Principios para lograr objetivos (EMAMTER)**

Hemos de formular los objetivos siguiendo estos criterios

- E** : que sean Específicos y medibles (observables)
- M** : que estén centrados en Mi mismo: controlados por mi. Ej.: no podemos establecer objetivos del tipo "que otros hagan ...", pero si sobre qué clase de desempeño hemos de tener para inducir a que otros hagan."
- A** : Alcanzables y realistas (sólo uno mismo sabe lo que es lograble)
- M** : Motivantes (que las razones para hacerlo nos atraigan): "qué ganarás u obtendrás para ti lográndolo?. ¿por qué razones lo harás?"
- T** : que tengan un Tiempo establecido de logro
- E** : que sean Ecológicos . Implica chequear si hay alguna parte de nosotros que pone objeciones u obstáculos al objetivo. Hemos de observar lo que sentimos, las objeciones que tenemos, ...
- R** : han de ser Revisables regularmente. Esto implicará un Obsesión Constructiva que nos lleve a que cuanto más miramos nuestros objetivos más nos motivan

Es importante revisar periódicamente los objetivos y readaptarlos a nuestra vivencia y deseos actuales. Por otra parte, es una buena práctica mirarlos diariamente o con frecuencia en orden a crear una "obsesión constructiva" que nos atraiga hacia ellos.

### **Criterios para la formulación efectiva de objetivos (PEPUCCO)**

- P**: Formulados en **Positivo** ("qué haremos" en lugar de "qué no haremos")
- E**: **Ecológicos** (imagina que consigues esto ahora: "cómo sería tu vida?, ¿Qué ganarás?")
- P**: Tener un **plan** ("Qué planeas hacer para lograrlo?")
- U**: Referido a **uno mismo** (preguntarse: qué acción puedo adoptar para lograrlo?, Qué clase de acción puedo hacer?)
- C**: Situado en un **Contexto** (cuándo y con quién)
- C**: **Congruente** con los valores (porque queremos esto)
- O**: **Observable** Sensorialmente (qué vemos, oímos, nos decimos a nosotros, ...)

## Resultados no son lo mismo que acciones.

Los objetivos sobre resultados no son lo mismo que las acciones para lograrlos. Un paso importante en la formulación de planes (PDP) para el cambio es *considerar algunas acciones* que ayudarán al colaborador a conseguir los resultados que desea. Por ejemplo, para una persona que desea obtener una nueva habilidad en el trabajo como "ser más eficaz en las entrevistas con mis clientes", algunas de estas acciones podrían ser:

*Leer un libro acerca de entrevistas de venta.  
Hacer preguntas hasta entender la naturaleza del problema*

Una diferencia obvia entre resultados y acciones es que los resultados se refieren al estado de los asuntos. Por contra, las acciones se refieren a conductas. Otra diferencia se relaciona con los *tres marcos temporales: pasado, presente y futuro*. La acción está en el presente, mientras que los resultados en el futuro.

- *Cualquier contrato de cambio para obtener un resultado debe ser apoyado por al menos un contrato de acción relacionada con este.*

En la práctica, es frecuente encontrar contratos de cambio y los PDP sobre resultados tanto como sobre acciones. Incluso, hay que decir que los contratos más cruciales para el cambio personal son probablemente los centrados sobre resultados más que sobre las acciones.

No obstante, *sólo haciendo alguna cosa una persona puede influir en la situación y crear una nueva realidad*. Por ejemplo, si mi contrato de resultados es "obtener un nuevo clima de participación en mi equipo de trabajo", debo llevar a cabo al menos una acción para ayudar a que surja el resultado. Si no actúo, no ocurrirá nada nuevo.

Hay una variedad de contratos sobre resultados donde la importancia de llevar a cabo una acción puede no ser tan obvia de manera inmediata. *Ejemplos de esta clase de contratos sobre resultados pueden ser:*

"Sentirme a gusto cuando estoy hablando al equipo".

"Vivirme a mi mismo como alguien capaz de convencer a otros".

"Darme cuenta que puedo ser organizado y planificador".

En "**Los contratos sobre sentirse**" como éstos, el resultado deseado no es en sí mismo observable. No obstante, se refiere a la experiencia interna del colaborador. Esta experiencia de cambio puede ser perfectamente el resultado más deseado por el colaborador, y en esta medida es una declaración apropiada para un contrato.

Pero, si el colaborador no hace nada diferente, nadie sabrá de ninguna manera que se está experimentando a si mismo de una manera diferente. Y si los otros no lo saben, entonces probablemente se mantendrán respondiéndole de la misma manera que les respondían antes de haber cambiado. Y así puede hacerse más difícil para el colaborador mantener en el tiempo el cambio realizado.

Para evitar esta dificultad, *el colaborador puede llevar a cabo uno o más contratos de acción que mostrarán a otros de manera manifiesta el cambio interno que ha conseguido*. A un nivel muy simple, el contrato de acción puede ser simplemente decir a otros o informarles acerca de su experiencia. Por ejemplo, el colaborador cuyo contrato de resultado es *"sentirse a gusto cuando estoy hablando al equipo"* podría llevar a cabo *contratos de acción de apoyo tales como:*

"Hacer un rol playing sobre una charla aquí en el grupo de compañeros".

"Hacer una presentación de cinco minutos en mi reunión de la tarde, informarte (como director) en nuestra próxima reunión de como me sentí mientras lo hacía".

Tales contratos de acción son la forma de demostrar que el contrato de resultados se ha alcanzado (o, está en curso de ser alcanzado)

Hay aún otra razón importante por la que los contratos efectivos necesitan la formulación de al menos un contrato de acción. Esta es que ***las palabras crean la experiencia***. O sea, a medida que el colaborador formula en palabras un contrato de acción, debe además recrear internamente (ensayar mentalmente) la experiencia de la acción promotora del cambio.

Algunos colaboradores tienen una idea bastante clara sobre el resultado que desean alcanzar, pero no han tenido éxito en conseguirlo. A menudo, se debe a que han especificado su objetivo, pero no se han decidido acerca de ninguna acción para alcanzar este objetivo.

Cuando han formulado un contrato de acción, se hacen así mismos el favor de empezar a hacer alguna cosa para alcanzar el resultado que han establecido. Lo que además hacen cuando formulan en palabras un contrato de acción recrea necesariamente la experiencia que ha de crear para alcanzar un cambio efectivo. *Las "palabras de acción" por sí mismas crean una nueva "experiencia de acción" para el colaborador*. Esta nueva experiencia es por sí misma una ayuda poderosa para el crecimiento y desarrollo del potencial personal.

### **Asegurar que el contrato es observable a través de los sentidos (OBSERVABLE).**

Tanto los contratos sobre resultados como los contratos sobre acciones deben ser formulados en términos sensoriales, es decir, qué veremos, oiremos, haremos, .... No obstante, un contrato puede ser observable sensorialmente sin que necesariamente sea conductual. Por ejemplo, el contrato: "obtendré un trabajo nuevo dentro de tres años", está establecido sensorialmente pero no es conductual, la frase "tendré un nuevo trabajo" designa un resultado no una acción.

No obstante, para obtener un nuevo trabajo, la persona necesitada involucrarse en diferentes acciones apropiadas. Cualquiera de estas acciones podría ser el objeto de un contrato de acción. Estos contratos de acción serían tanto conductuales como fundamentados en términos sensoriales.

El hecho crucial es que cualquier contrato efectivo debe ser fundamentado en términos observables.

*El propósito de que sea basado en lo sensorial es:*

*Primero*, líder y colaborador llegan a acordar objetivos y métodos de logro de manera mutua y explícita. Y esto solamente es posible cuando ambos conocen en detalle lo que verán, oirán, harán y/o sentirán físicamente cuando el evento tenga lugar.

*Segundo*, ambas partes sabrán cuando su trabajo ha sido alcanzado.

*Tercero*, el establecimiento de un contrato objetivo actúa como una visualización o ensayo mental tanto para el líder como para el colaborador. Ayuda a ambos a construir una situación mental que energiza y motiva la consecución de ese objetivo.

### ***¿Cómo asegurarse de que un contrato sea observable?***

A primera vista, sería necesario simplemente hacerse *una pregunta genérica*: "¿Denota esta formulación algo que puede verse, oírse, sentirse, gustarse u olerse?". La respuesta "no" indicaría que la declaración en cuestión no es observable.

No obstante hemos de tener en cuenta otro tipo de comprobaciones:

#### Adjetivos inespecíficos.

Por ejemplo, "me haré una persona amistosa". A primera vista, parece tener una base sensorial: seguramente cualquiera puede ver, oír, o sentir físicamente si una persona es amistosa o no.

El adjetivo "amistoso" puede significar diferentes cosas a diferentes personas. Algunos otros adjetivos poco específicos, familiares en la formulación de contratos son "cálido", "cercano", "exitoso" y "confiable".

Podemos *chequear* este tipo de vaguedad durante el proceso de formulación del contrato *preguntando dos cuestiones*:

El líder a sí mismo: "*hay posibilidad de que lo que el colaborador dice pudiera ser visto, oído o sentido (concebido) de alguna manera diferente en su cabeza de cómo yo lo estoy concibiendo (viendo, oyendo o sintiendo en mi imaginación)*".

Pregunta al colaborador: "*¿Así que cuando hayas conseguido lo que tu desees, cómo sabremos los demás que lo has conseguido?*".

Hemos de chequear las respuestas posteriores que él dé para identificar posibles adjetivos y hacer la misma pregunta acerca de este tipo de palabras hasta que nos de una declaración con base sensorial observable.

Frecuentemente es útil hacer la misma pregunta pero finalizando: "*¿Como sabrás tú mismo que lo has conseguido?*"

#### Nombres empleados como verbos.

El colaborador puede emplear a menudo nombres como "feedback", "decisión", "opciones", "ayuda", "exitoso", "relación", "a gusto". *El asunto común en todas estas palabras es que no denotan cosas sino procesos.*

Si escuchamos este tipo de palabras debemos hacer preguntas al colaborador que lo conduzcan a *poner la atención en el verbo que está debajo del nombre*; esto es, convertir en acción y proceso lo que era estático. Por ejemplo:

"¿Qué quieres que haga, de forma que tú sepas qué estás obteniendo el tipo de feedback que tu encuentres útil?"

"¿Qué necesitas descubrir de manera que puedas tener el tipo de oportunidades que tu quieres tener?"

"¿Cuando hayas tomado esta decisión, como lo sabré en base a lo que estés haciendo?"

#### Verbos poco específicos.

Los verbos también pueden no referirse a algo observable sensorialmente. Por ejemplo, "discutir", "ayudar", "feedback", "experimentar", "decidir", "trabajar" -y de relevancia particular - "sentir", cuando el "sentimiento" referido es diferente de una sensación física.

La conducta de un contrato de "sentirse" podría referirse a diferentes *conductas observables*, por ejemplo hablando de manera diferente que tartamudeando, mirando en lugar de evitando el contacto ocular. *A veces, el mejor indicador externo es que el colaborador identifique con precisión la diferencia interna en su experiencia física e informe al líder cada vez que la experimente.*

#### Generalizaciones.

Otras afirmaciones sin base sensorial son el uso de términos que son generalizaciones como "gente", "otros", "amigos", "colegas", y otros que no especifica de ninguna manera particular de quien se está hablando.

Sin saber qué personas tiene en mente el colaborador no podemos comprobar de ninguna manera si el contrato formulado tiene base sensorial o no. *Una pregunta clarificadora podría ser: "¿De qué gente estás hablando?".* Una manera útil de identificar estas personas es simplemente refiriendo su nombre.

Naturalmente, después tenemos que elaborar con qué frecuencia y en qué circunstancias (Contexto) el colaborador quiere tener contacto con ellos. Estas preguntas se refieren a que sea alcanzable y al contexto.

#### **Elaborar contratos que sean alcanzables.**

Algunos contratos *acabables* son:

"Cambiar mi manera de buscar clientes"

"Reunirme un día a la semana con mi equipo"

"Decir a un miembro de mi equipo lo que ha hecho bien en el día de hoy"

Por el contrario, afirmaciones que se refieren al mismo tipo de contenido pero *no son finalizables* son:

"Buscar un nuevo cliente"

"Hacer reuniones con mi equipo"

"Decir que hizo bien a alguien"

Por ejemplo, para el contrato "visitar 10 clientes en la semana para obtener un contrato" cuando lo haga, el contrato estará claramente alcanzado. Por el contrario, si el colaborador toma un contrato de "buscar un nuevo cliente", no tenemos ninguna manera de saber *cuándo* el contrato estará finalizado. ¿Cuánto tiempo tendrá que estar buscando para saber que ha buscado bastante?.

En este caso, podríamos sugerir: "El contrato estará alcanzado cuando tenga un nuevo contrato con un cliente, y así dejara de buscar". Pero es la manera en la que lo formuló el colaborador lo que lo hace no acabable. Por ejemplo, en el caso de "hacer reuniones con mi equipo", no sabemos por la propia formulación del contrato cuantas reuniones la persona necesita hacer antes de saber que ha conseguido su contrato.

#### Comparativos en suspenso.

Una forma particular de contratos no acabables son aquellos que contienen comparativos en suspenso. En estas afirmaciones la persona parece estar comparando una cosa con otra, pero no ofrece la referencia respecto a la cual está juzgando la comparación. Algunos ejemplos de estos son:

*"Hacer más clientes"*

*"Ser más cercano a mis colaboradores"*

En estos casos no hay un criterio específico sensorial u observable para el logro del contrato, por tanto no parecen ser acabables; tal como están formulados literalmente podrían no ser nunca completados. No importa que el colaborador haga muchos clientes, *su objetivo establecido es siempre hacer más.*

Puede parecer que "simplemente estamos jugando con las palabras". En cierta medida es precisamente lo que estamos haciendo, y por esto es importante. "El subconsciente es un gramático muy cuidadoso", dice Thomson. El subconsciente se resiste al cambio al mismo tiempo que lo desea. Con su ingenio el inconsciente utiliza palabras que apuntan a un compromiso de cambio aparente; si permitimos esto, posteriormente esta oportunidad será la que finalmente se ponga en práctica.

#### *Como conseguir contratos acabables.*

Para detectar las formulaciones de contratos no acabables, podemos simplemente preguntarnos a nosotros mismos: *"¿Cómo sabrá cualquier persona que el colaborador ha acabado haciendo esto?"*.

Si la respuesta es "no hay ninguna manera de saberlo", entonces el contrato está formulado como no acabable. Hemos de ser conscientes de nuestra propia tendencia a "leer" los criterios de que un contrato es acabable cuando el colaborador no lo ha afirmado explícitamente.

Cuando detectamos una formulación no acabable, hemos de Invitar al colaborador a pensar una versión acabable haciendo la misma **pregunta de comprobación.** Por ejemplo:

*"¿Nos dirás cuántos viajes vas a hacer esta semana, de forma que yo sepa claramente que has conseguido lo que querías?"*

*"¿Dijiste que querías hacer más clientes. Cuantos más nuevos clientes necesitas hacer para que tú sepas que has conseguido el contrato de qué estás hablando?"*

*"¿Cuando tú y yo hayamos acabado "de trabajar" este problema que tu traes, que quieres haber logrado para tí?"*

### **Mantener el contrato claro y flexible.**

Colaborador y líder pueden cambiar el contrato en cualquier momento. De hecho, la iniciativa para cambiar contrato, al igual que la iniciativa para proponer uno en primer lugar, puede provenir tanto del colaborador como del líder.

Es tarea del líder estar consciente en cada momento de la posibilidad y el potencial para cambiar un contrato que está activo, incluso mientras se mantiene el contrato claramente establecido y claramente acordado.

*¿Cuándo es apropiado cambiar un contrato?.*

1. Cuando el colaborador ha alcanzado el objetivo global de contrato.
2. Cuando el colaborador expresa el deseo de cambiar su contrato antes de haberlo alcanzado. El dilema aquí es respetar la posibilidad de que el colaborador quiere cambiar su contrato dentro de una línea de desarrollo de sus competencias, pero al mismo tiempo, ser consciente de la tendencia a resistirse a cambiar

Hemos de preguntarnos: *"¿Cuál es la probabilidad de que este cambio en el contrato mantenga las limitaciones actuales del colaborador?"*

Nunca podemos estar totalmente ciertos de esta respuesta. No obstante, tenemos algunas directrices:

1. *La lista de objetivos de desarrollo de las competencias del colaborador puede tener importancia aquí. Podemos retomar la lista de objetivos de mejora o la Evaluación de Competencias y mantener una discusión explícita de cómo y por qué razones ha cambiado la prioridad de sus objetivos. Esto ayuda al colaborador y al líder a juzgar en qué medida este cambio es debido a una resistencia, y en qué medida es potenciador.*
2. *Observar el proceso de comunicación del colaborador a medida que habla sobre su posible cambio en el contrato. Observar en lo que vemos y oímos sus incongruencias y tratar lo que observamos con el colaborador.*

Así que de entrevista en entrevista y momento a momento, hay un campo inacabable tanto para el colaborador como para el líder de ser proactivos

### **Ubicar el contrato del Plan de Desarrollo Personal en un contexto**

Nos referimos a las siguientes cuestiones:

1. *¿Dónde se realizará el contrato?*
2. *¿Cuándo? (Tiempo de logro)*

3. *¿Bajo que condiciones (frecuencia, con qué personas,...)?*

*Hay tres razones para especificar el contexto:*

*Primera:* toda formulación de contrato presupone un contexto.

*Segunda:* Los detalles del contexto pueden afectar enormemente la significación de un contrato. Pueden determinar si el contrato acordado supone un impulso al desarrollo de las competencias del colaborador o le ayuda a cambiarlas. Por ejemplo, el colaborador puede acordar un contrato: "informaré a mis superiores cuando haya una modificación en los proyectos del cliente". Este contrato omite dos cuestiones importantes: *¿En qué situaciones?*, y *¿Con qué frecuencia?*. Si no exploramos estas cuestiones, el colaborador podría tener en mente aplicarlo a todo el mundo y en todo momento.

*Tercera:* Especificando un contexto colaborador y líder formulan una declaración para afinar el contrato en sí mismo.

Así pues, si deseamos que los Planes de Desarrollo Personal de las competencias sean efectivos, hemos de elaborar acuerdos o contratos de cambio que estén correctamente formulados. Puede parecer un proceso excesivamente riguroso pero el hecho de hacerlo adecuadamente es una ayuda en sí misma para crear una ruta mental y un plan de acción práctico que nos lleve al éxito en el logro de los resultados de desarrollo.