

Cuando el defecto se encuentra en el exceso

¿Es bueno estar orientado al cliente? ¿Es bueno ser proactivo? ¿Y ser creativo? Parece claro que la respuesta a dichas preguntas es afirmativa. No obstante, permítanme que introduzca un matiz: depende de la dosis.

ENRIQUE DE MORA, autor de "ZigZag" y "Funny-Pop". Miembro del Top Ten Business Consulting Spain.

Ejemplo 1 (real): Hace pocos días cené en un restaurante italiano de un cierto nivel dónde el maître, para mi gusto, se excedió notablemente en su pretendida orientación al cliente. Su simpatía al recibirnos ya fue algo exagerada se fue trocando en una familiaridad a todas luces excesiva. La incómoda situación no solo sucedió en mi mesa sino que se repetía con el resto de comensales del local. El maître se acercaba demasiadas veces a corroborar si todo, absolutamente todo,

estaba bien. En alguna ocasión, llegó incluso a interrumpir las conversaciones privadas para meter baza sin siquiera venir a cuento. Aunque lo peor estaba reservado para la sobremesa y los cafés. En nuestra mesa nos obsequió con licores variados, todo un detalle pero, después de traerlos, en su enésima visita de confirmación de que todo estaba correcto, empezó a hacer muecas de supuesta complicidad, dio un codazo presuntamente simpático a uno de los comensales y le dijo: "nos vamos a emborrachar, ¿verdad?". Todo siempre pretendiendo ser cordial y complaciente pero, a mi juicio, un trato excesivamente pasado de rosca, una malentendida orientación al cliente, por exagerada.

Me detuve a observar las actitudes de los otros comensales y comprobé que prevalecía la postura de rechazo hacia el maître, si bien en un par de mesas aceptaban de buen grado sus chanzas. Para dichos clientes, la familiaridad y las gracias eran quizá una muestra de simpatía y de los desvelos del maître por ellos; se sentían halagados. Por supuesto, el propio maître, sin duda alguna, debía estar convencido de que su actitud era el colmo de la atención y la orientación al cliente. No me costó imagi-

FICHA TÉCNICA

Autor: DE MORA, Enrique.

Título: Cuando el defecto se encuentra en el exceso.

Fuente: Capital Humano, nº 243, pág. 00. Mayo, 2010.

Resumen: Lo habitual es detectar en las personas que nos rodean carencias en el ejercicio de determinadas habilidades. Sin embargo, de vez en cuando, nos topamos con gente que se excede tanto en algo comúnmente aceptado como bueno que nos encontramos con otro tipo de problema: cómo frenar el exceso de algo en principio bueno, pero que si se lleva a límites excesivos se convierte en malo. Es el defecto del exceso. Probablemente, el límite por exceso se atraviesa cuando las personas que sienten rechazo hacia la actitud desmedida no son casos aislados sino que reflejan el sentir de la mayoría.

Descriptor: Habilidades / Orientación al Cliente / Proactividad



nármelo volviendo a su casa y celebrando con su mujer lo agradable, campechano y atento que había sido con todos los clientes aquella noche.

Ejemplo 2 (figurado pero basado en casos reales): El director de un departamento, pongamos el de Marketing, decide contratar para sus colaboradores un curso de desarrollo de habilidades. El programa formativo incluye como plato estrella el tema de la proactividad porque el director es un firme partidario de fomentar la iniciativa de sus colaboradores, que debería repercutir favorablemente en el departamento y en la organización.

Uno de los nuevos integrantes del departamento, prácticamente se estrena en la empresa con la asistencia a este curso, que va a corroborar su convicción de la importancia de ser proactivo.

Pocas semanas después, el director de Marketing está desesperado con el último fichaje, ya no sabe qué hacer para frenar el exceso de entusiasmo y proactividad de su nuevo colaborador. El nuevo miembro del equipo parece incansable. Propone día sí y día también todo tipo de iniciativas

—muchas innecesarias o simplemente absurdas—, algunas directamente relacionadas con la actividad que desarrolla, otras con la organización del departamento y otras con la eventual celebración de actividades lúdicas fuera de la empresa (cenas, partidos de fútbol, asistencia a eventos...).

Obviamente, el director es partidario de la proactividad pero el nuevo empleado es tan proactivo que resulta agotador y exasperante (no solo para el jefe sino que los colaboradores que tienen más confianza le expresan sensaciones similares).

LA MEJORA DE LAS HABILIDADES

Me he ceñido en este texto a dos actitudes/habilidades importantes, la orientación al cliente y la proactividad, pero creo que la reflexión es válida para extrapolarla a unas

Lo habitual es detectar carencias en el ejercicio de ciertas habilidades; sin embargo, de vez en cuando, nos topamos con profesionales que se exceden tanto que nos encontramos con el problema de cómo frenarlo

Acertar en las actitudes es más complejo de lo que parece. No es solo una cuestión de calidad, también importa la cantidad: saber dar con la medida adecuada, de tal modo que ni nos quedemos cortos ni nos pasemos

cuantas otras competencias, generalmente relacionadas con la eficacia personal (creatividad, optimismo, orientación a resultados, etc.).

El ejemplo del restaurante se refiere a alguien con el que coincidimos circunstancialmente, por tanto, la cosa no tiene mayor importancia. El segundo ejemplo, en cambio, afecta a personas con las que otros deben convivir o trabajar durante largo tiempo, por eso se convierte en un problema.

Todos sin excepción tenemos que mejorar en según qué habilidades. La mayoría de las veces el problema es que nos falta desarrollar alguna en concreto: o carecemos completamente de ella o nos falta trabajarla y ejercitarla más, aunque para ello, antes debemos ser conscientes de la carencia...

Acertar en las actitudes es más complejo de lo que parece. No es solo una cuestión

de calidad (tener o no tener la habilidad), como hemos visto, también importa la cantidad: saber dar con la medida adecuada, de tal modo que ni nos quedemos cortos (lo más frecuente) ni nos pasemos (menos frecuente).

Lo habitual es detectar en las personas que nos rodean carencias en el ejercicio de determinadas habilidades; sin embargo, de vez en cuando, nos topamos con profesionales que se exceden tanto en aspectos comúnmente aceptados como algo bueno, que nos encontramos con otro tipo de problema: cómo frenar el exceso de eso que en principio bueno pero que, llevado a límites excesivos, se convierte en malo e insufrible. Es el defecto del exceso. Probablemente, el límite por exceso se atraviesa cuando las personas que sienten rechazo hacia la actitud desmedida no son casos aislados sino que reflejan el sentir de la mayoría.

Francisco de Quevedo decía que "el exceso es el veneno de la razón". Cuando esa actitud desproporcionada pertenece a alguien cercano, personal o profesionalmente, el mejor favor que podemos hacerle es hablar con él al respecto, de forma asertiva, para intentar "desintoxicar" su supuesta razón. ▲

