



**FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA
"Tres décadas de orgullosa excelencia" 1971 - 2001**

CURSOS INSTITUCIONALES

S A G A R P A

DIPLOMADO EN CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

MOD. V TALLER DE LIDERAZGO EFECTIVO PARA LA CALIDAD

Del 04 al 11 de diciembre de 2001

APUNTES GENERALES

**Lic. Adriana López Rojas
Palacio de Minería
Noviembre /2001**

LIDERAZGO

El tema del liderazgo ha sido considerado tradicionalmente como una de las claves más importantes para el desarrollo de las organizaciones. Esto ha llevado a muchas empresas a dedicar grandes esfuerzos en el diseño de estrategias de capacitación y fortalecimiento de las habilidades para el ejercicio del liderazgo. Según cálculos de la Escuela de Negocios de Harvard, las corporaciones norteamericanas aumentaron sus gastos en capacitación gerencial de 10.000 millones de dólares en 1988 a 45.000 millones en 1995 y la tendencia va a en aumento.

El liderazgo en sí es una variable muy compleja que impone retos a los procesos de construcción y regeneración de la capacidad individual y organizacional. Un líder es fundamentalmente un agente de cambio, pero para que su liderazgo sea efectivo, debe trascender su capacidad individual para dirigir, hacia el desarrollo de una actitud de liderazgo en toda la organización.

Existe toda una historia de programas de educación gerencial dirigidos a mejorar el liderazgo y la eficacia de los ejecutivos en el manejo del cambio, y todo un aprendizaje acerca de las barreras que impiden que el conocimiento adquirido se transforme en aprendizaje organizacional. Y es que la dimensión que llamamos liderazgo no puede atribuirse a ningún factor aislado. Ello hace necesario tomar en cuenta elementos inherentes al individuo, a la organización y al sistema, que promueven una menor o mayor capacidad para descubrir, ejercer y mejorar los liderazgos.



Nuevos desarrollos del liderazgo

Los actuales programas de educación para el liderazgo tienen como eje central la idea que el liderazgo es un proceso continuo y que está presente en todos los niveles de la organización, desechando así la idea del liderazgo como un don o legado para las élites o privilegiados. Parten de la noción de que es posible formar a seres humanos en el fomento de destrezas para ejercer distintos tipos de liderazgo y que es necesario además apoyarse en esquemas de incentivos que las organizaciones brindan para que el aprendizaje sea transferible, reconocido y por lo tanto efectivo.

Conger y Benjamín (2000), en su libro "La Siguiete generación" detectaron tres funciones principales de los programas de desarrollo y educación del liderazgo: desarrollo de habilidades individuales, socialización de los valores y visión corporativos e intervención estratégica para promover el diálogo y efectuar cambios en el conjunto de la organización.

Tradicionalmente se ha hecho más énfasis en el primer enfoque, es decir, en la preparación individual y el desarrollo de destrezas, donde los participantes incorporan patrones de comportamiento efectivos que pueden ejercer en cualquier contexto y les permite obtener retroalimentación de su desempeño personal liderando a otros.

El segundo enfoque, socializar la visión, los valores y la misión en todos los niveles de una organización, se usa para impulsar cambios culturales y se basa en la capacidad del líder gerente para modelar conductas que reflejen la visión corporativa, sus valores y las acciones que se requieren para dar cumplimiento a la misión. Son más centrados en organizaciones particulares y supone que el nivel máximo de la organización define las políticas y visiones que luego cada nivel debe adquirir e introyectar para hacerlo propio.

Por último, los programas centrados en la intervención estratégica, basándose en los grupos de trabajo, la discusión de grupo y el aprendizaje activo -- definido por Revans (1940), como un proceso continuo de aprendizaje y reflexión, apoyado por los colegas y enfocado hacia "hacer las cosas" --, buscan identificar iniciativas organizacionales que pueden favorecer y facilitar cambios estratégicos. Es un aprendizaje orientado a la acción y tiene como objetivos primordiales:

- ·Crear el diálogo, una visión común y actitudes de compromiso para facilitar el cambio organizacional eficaz.
- ·Orientar hacia lo esencial.
- ·Impartir conocimiento significativo que pueda aplicarse de inmediato
- ·Desarrollar grupos de líderes y líderes de grupos.
- ·Difundir el liderazgo en toda la organización.
- ·Proporcionar mecanismos y oportunidades para el desarrollo individual.
- ·Alinear la gerencia y los sistemas de apoyo para promover y reforzar el desarrollo permanente del liderazgo.

Conger identifica objetivos de los programas de desarrollo de liderazgo con intervención estratégica: facilitar una comprensión unificada y colectiva de la visión estratégica de la empresa, acelerar el cambio en gran escala, asegurar la aplicación inmediata del conocimiento útil, profundizar el fondo de talento para el liderazgo y lograr resultados medibles que correspondan a lo esencial.

Estas funciones básicas, nos sirven para entender por qué tantos esfuerzos de capacitación en liderazgo fracasan y por qué no siempre los nuevos conocimientos encuentran la oportunidad adecuada para aplicarse. El enfoque centrado en la intervención estratégica parece dar en el clavo para su aplicación a los intentos de cambio en el país, ya que está más ligado a una agenda pública, va más allá de una simple clase para enseñar conceptos abstractos o habilidades universales sobre el liderazgo, y más bien, genera la apropiación de mecanismos que le permite a los líderes emergentes construir, compartir y llevar a cabo visiones y cursos de acción, lográndose conformar así cuadros completos de agentes de cambio.

Como ejemplo concreto del empleo del enfoque estratégico en la formación de liderazgo tenemos un programa en el que los participantes de las diferentes grupos se reúnen más que a recibir adiestramiento, a aprehender estrategias de comprensión y resolución de problemas, se reúnen a dialogar sobre los problemas que imponen los procesos de cambio, a compartir con expertos y compañeros sus inquietudes sobre los temas de la agenda, construyendo entre todos una cultura diferente en el abordaje de los problemas comunes.

Uno de los elementos que es importante destacar de estas propuestas de formación de líderes, es el espacio que se le da al diálogo y la reflexión colectiva. Estos procesos son vitales para que se comuniquen diferentes interpretaciones de un mismo evento y se puedan dirimir desacuerdos que den paso a los entendimientos necesarios que aceleren los procesos de cambio. La idea no es sólo llegar a acuerdos en temas específicos sino que también surjan formas de trabajo conjunto y sobre todo a adquirir en el espacio de discusión, formas más eficaces de comunicación interpersonal, estrategias para negociar y resolver conflictos, una mayor tolerancia al desacuerdo, así como a tomar decisiones en consenso, aspectos todos centrales a la dinámica del ejercicio del liderazgo. En este esquema, el liderazgo es un proceso que se aprehende vivencialmente, y no un contenido a incorporar intelectualmente.

La visión del proceso de formación basado en el diálogo encuentra apoyo en el tema de la educación para adultos, específicamente del constructivismo, un enfoque epistemológico que postula que el conocimiento se construye a partir de las experiencias del sujeto y los otros, poniendo en juego los valores, la voluntad y las creencias del grupo social en el cual se aprende. Los constructivistas sostienen que:

"...el aprendizaje del adulto se basa en su propia experiencia y en la de otros. El marco en el que un adulto aprende, generalmente es de colaboración y participación...prefiere encontrarse en grupos pequeños, de igual a igual, para tratar temas y asuntos, y luego tomar una decisión común que sea resultado del diálogo y el conocimiento adquirido en el intercambio. El grupo se convierte en una "cooperativa de aprendizaje"...todos los miembros se convierten en co-agentes del aprendizaje". (Müller, 1993).

Los supuestos que postula el constructivismo pueden ayudarnos a entender y proponer nuevas formas para desarrollar plataformas humanas que promuevan el cambio con mayores posibilidades de éxito, ellos son:

- ·La gente participa en la construcción de la realidad
- ·La construcción ocurre dentro de un contexto que influye en la gente (Newman, Griffin y Cole -1991- demostraron que el cambio cognitivo constituye tanto un proceso social como individual ya que todo conocimiento se construye en estrecha interrelación con los contextos en los que se usa y que por lo tanto, no es posible separar los aspectos cognitivos, afectivos y sociales presentes en el contexto donde se actúa)

- ·Los participantes del proceso educativo deben ser considerados como entes conocedores ya que todo conocimiento nuevo se construye a partir de uno anterior.
- ·Los seres humanos pueden comprender y organizar complejidades rápidamente.
- El aprendizaje significativo ocurre a través de la reflexión y resolución de conflictos cognoscitivos.

Todos estos aportes son fundamentales para proponer una metodología de trabajo que privilegie la necesidad del diálogo, el protagonismo del sujeto que aprende y la importancia del contexto en que se realiza el aprendizaje como estrategia que busca fortalecer las instituciones desde la generación de capacidades en todos sus niveles contando con la gente y sus procesos naturales de aprendizaje.

Borghino (1998) revisando los paradigmas sobre el liderazgo establece que los líderes que producen grandes cambios en sus grupos, trabajan en los esquemas mentales de su gente, en la forma de pensar, mientras que aquellos que sólo trabajan en la modificación de las conductas o en la adquisición de técnicas para conducirse de uno u otro modo, producen pequeños avances transitorios que no impiden la reaparición de los viejos comportamientos. A estas dos formas de trabajar sobre el liderazgo se le llama cambios de primer orden y cambios de segundo orden, respectivamente.

El autor señala que si actuamos en los paradigmas (cambios de segundo orden o intervención estratégica) el cambio será interior, profundo, de raíz; se cambia el origen de las conductas, se influye sobre los puntos de vista, la gente actúa por convicción, se influye en el modelo mental, se crean convicciones y visiones de largo plazo. Al contrario, si actuamos en lo que la gente hace (cambios de primer orden o adquisición de destrezas y habilidades conductuales), el cambio será exterior, superficial; se cambia la forma de actuar pero el enfoque es el mismo, se influye en el estilo de hacer las cosas pero sin convicción interna sino por coacción o presión de grupo; se influye sólo en las acciones operativas y los efectos son de corto plazo.

Vemos entonces que hay buen soporte en las ciencias gerenciales modernas al trabajo que va más allá de la visión individualista y conductual del desarrollo del liderazgo, y privilegia los programas que van dirigidos a generar reflexión colectiva para producir cambio de paradigmas con intencionalidad y estrategia.

TÉCNICAS PARA LA AUTOMOTIVACIÓN DEL LÍDER

Un ex-alto ejecutivo de la Institución solía decir a sus amigos: "*Uno se esfuerza por motivar a su gente, pero a uno, ¿quién lo motiva?*"

Es un hecho que en los esfuerzos de formación que ha realizado la Comisión de Cultura Organizacional desde su inicio, se nos ha hablado mucho sobre cuáles son las técnicas más efectivas para motivar a nuestro equipo humano. Se nos ha demostrado más allá de cualquier duda que entre más motivado se encuentre el personal bajo nuestro cargo, mejor rendimiento nos dará y mejores serán entonces los resultados y la productividad de la unidad que manejamos.

Pero, ¿y nosotros? ¿Cómo podemos hacer para mantener nuestro nivel de motivación en un estado óptimo? Porque es sabido que si nosotros mismos no tenemos suficiente motivación, tampoco podríamos darla.

Así que hoy no vamos a hablar de cómo motivar a otras personas. Vamos a comentar sobre cómo nosotros mismos podemos manejar esa imperante necesidad, comportándonos como líderes, y tomando control incluso de nuestra propia motivación.

Comencemos por refrescar algunos conceptos propios del proceso de motivación... especialmente pensados para líderes. En primer lugar, es plenamente aceptado por los expertos, que la mejor motivación no es la que viene de afuera, del entorno, sino que es la que producimos nosotros mismos, la que viene de adentro.

Por supuesto que el entorno nos puede influenciar. Nuestros propios jefes son parte de nuestro entorno y sus acciones pueden afectarnos de una manera u otra. Los factores higiénicos —como hemos aprendido— nos pueden afectar; el famoso "top ten" de la motivación que maneja cada organización, también nos afecta a nosotros.

Sin embargo, los líderes tenemos una condición especial por el simple hecho de ser líderes: es que estamos acostumbrados a hacer que las cosas sucedan. No nos pasamos esperanzados en que el entorno sea el que maneje nuestras acciones y nuestras reacciones. Así que los líderes, los jefes, podemos autoinfluirnos para elevar nuestro propio nivel motivacional, más allá de lo que podrían hacerlo otros factores.

Entonces, mientras avanzamos con este tema, mantengamos en mente ese principio: que la mejor motivación es la que viene de adentro, es la que autogeneramos.

Otro principio importante es que nosotros podemos aprender a mantenernos automotivados. Sí, la motivación puede manejarse de tal forma que logremos empujarla hacia arriba en todo momento en que lo necesitemos, si aprendemos sus reglas y técnicas.

Veamos cómo funciona: La motivación se basa en la actitud que nosotros manifestemos ante la vida y ante todo lo que nos pase. La actitud es influenciada a su vez por los efectos externos. Dependiendo de cómo manejemos nuestra reacción ante esos factores externos, así podremos influir en nuestra motivación.

Digamos, por ejemplo, que amanece lloviendo. La lluvia es, obviamente, un factor externo. Ni usted ni yo podemos hacer nada por cambiar el hecho de que llueva, ¿correcto? Una persona podría reaccionar diciendo: "Uy, qué pereza... ¡amaneció lloviendo. Hoy va a ser un día horrible. Me deprimen los días de lluvia". Pero otra persona, tal vez con una mentalidad más de líder como nosotros, decide que no va a permitir que la lluvia le eche a perder el día. Entonces dice: "Amaneció lloviendo. Qué bien: ahora todo va a estar más verde y más fresquito. Y hoy me va a salir siempre de las mil maravillas!"

El principio demostrado aquí es que tenemos el poder de decidir cómo vamos a reaccionar ante la vida. Cuando decidimos que vamos a reaccionar positivamente ante aquellas cosas que tal vez no podemos cambiar, el efecto no se manifiesta negativamente en nosotros... y comenzamos a autoliderar nuestra propia motivación.

Un principio adicional que podemos manejar para ayudarnos a mantenernos motivados, es que los factores sensoriales externos pueden afectar nuestra sensación de bienestar. Nos referimos aquí a esa serie de impactos que recibimos a través de nuestros cinco sentidos, y que los estudios prueban que ejercen una decidida influencia sobre nosotros.

Por ejemplo, se sabe que cuando una persona está deprimida, el hecho de que salga de donde podría estar "encerrada", a la luz del día, al aire libre, casi automáticamente le incrementará su sensación de bienestar. Esto se debe a los diversos impactos visuales, táctiles, auditivos e incluso olfativos que de inmediato llegan a nuestro cerebro. Una de las más maravillosas curas para los estados depresivos es la exposición temporal a la luz del sol. Si a ello se agregamos sonidos placenteros, olores agradables y panoramas positivos para la vista que disfrutamos al aire libre, se comienza a producir el cambio.

Dentro de este mismo punto tenemos el efecto que los colores ejercen sobre nuestra psiquis. Cuando por algún motivo estamos pasando un período de aparente desmotivación, podemos ayudar a contraatacar a ese enemigo usando prendas de colores probadamente motivacionales. Veamos el ejemplo: si estamos deprimidos y desmotivados, y todavía encima nos ponemos ropa muy oscura o de colores llamados "tristes", poco estamos haciendo en favor de ganar terreno. Pero si, por el contrario, nos ponemos una corbata de colores fogosos, como en tonalidades rojas, amarillas o cálidas, ese mínimo atuendo nos comenzará a ayudar. En el caso de las ejecutivas, la gama de colores y atuendos es mayor: una pañoleta, un blazer, e incluso el mismo maquillaje usado discrecionalmente, puede ayudarle a elevar su nivel motivacional.

Ese último principio, entonces, nos lleva a comprender que hay factores sensoriales, digamos pequeños truquitos que, aunados a otras condiciones y circunstancias, nos ayudan a liderar nuestro propio nivel de emotividad. Obviamente, primero habremos identificado como buenos analistas que somos, cuáles son las razones primarias de la desmotivación, cuáles son los factores desencadenantes de ese estado tal vez depresivo, y habremos intentando solventarlos. Pero estas técnicas complementarias que estamos compartiendo hoy, nos facilitan y nos allanan el camino, para comenzar a sentirnos mejor.

Un último principio es el del llamado "juego de la vida". No es cierto que siempre podamos estar tremendamente motivados. Somos seres humanos y una parte esencial de esa condición es que hay altibajos en nuestro nivel motivacional: El juego de la vida se llama "caer y levantarse". Este nos lleva a recordar que la vida es como un "ring" de boxeo y que a veces vamos a caer a la lona. Pero tengamos presente, una vez más, que el nombre del juego es "caer y levantarse". No es cierto que en esta vida triunfen aquellos que nunca caen a la lona. La realidad es que triunfan aquellos que se levantan por lo menos una vez más de todas las veces que cayeron.

Entender ese principio del "juego de la vida", hacerlo nuestro y sacarle provecho, es parte esencial para que nosotros, los líderes de la Institución, podamos ejercer directa influencia sobre nuestro nivel motivacional.

Ahora voy a presentarle algunos consejos muy prácticos para que usted intente mantenerse siempre impulsando su motivación.

- **Lo que bien comienza, bien termina.**

Intente que las primeras horas del día sean lo más positivas posible. Lo queramos o no, todo lo que pase desde el momento en que nos levantamos hasta que llegamos a oficina por las mañanas, tendrá una influencia directa sobre nuestro nivel motivacional. Así que intente que esas primeras horas transcurran en lo posible sin mayores complicaciones. Por ejemplo, haga del desayuno un rato agradable para compartir con la familia, y no se enfoque a resolver problemas hogareños en ese lapso. Mejor déjelos para la noche.

- **No se deje influenciar por el clima.**

Retomando lo que vimos anteriormente, no permita que el clima le eche a perder el día. De hecho, no permita que ningún evento fuera de su control le eche a perder su día. Llueve, truene o haga calor, siempre dígame al levantarse que éste será un día muy agradable, bien productivo y que todo le va salir muy bien.

- **Escuche cosas positivas por las mañanas.**

Aunque nos convenga como líderes de una organización el estar al día con las noticias de nuestro campo, nada va a pasar si mejor dejamos para la tarde el conocer esa información. La verdad es que la mayoría de las noticias que nos presentan los medios se enfocan en lo negativo —es entendible, pues eso vende—. Y si usted escucha información negativa por las mañanas —volvemos a lo mismo—ello puede afectar cómo usted se programe para comenzar el día. Así que, mejor deje las noticias para la tarde, cuando va de vuelta a casa.

- **Trate de sonreír y reír antes de llegar al trabajo.**

Esta es una técnica científicamente probada. Cuando reímos, nuestro cerebro produce unas sustancias llamadas "endorfinas" que actúan sobre todo el organismo como analgésicos y como energizantes. Cuando usted escucha programas chistosos por las mañanas, o escucha música de ritmo acelerado que lo hace sonreír e incluso moverse un poco, ese milagro bioquímico se produce en su organismo, y ello afecta positivamente su sensación de bienestar durante varias horas. Así que intente comenzar el día sonriendo mucho y, si es posible, riéndose a más no poder. Una buena carcajada mañanera le energizará buena parte de su día.

- **Positivice su diálogo interior.**

Todos los seres humanos pasamos largas horas del día conversando con nosotros mismos. Tenemos algo así como cintas pregrabadas que a veces ponemos a sonar una y otra vez. Si esas cintas hablan de cosas positivas, nos ayudan; pero si son cintas negativas, que nos recuerdan tal vez nuestros fracasos pasados, más bien nos quitan energía. Usted tiene el poder para decidir qué diálogo interior va a sostener consigo mismo. Posítivelo. Cuando se "pesque" hablándose negativamente, diciéndose tal vez que no vale nada, que está feo o que nada le sale bien, detenga esa cinta, sáquela de la casetera mental, e introduzca otra en la que se autobombardee mensajes positivos. Otra actitud que va en contra de su bienestar es cuando usted se enfoca sólo en sus debilidades. Más bien, enfoquémonos en nuestras fortalezas y nuestra percepción del mundo cambiará. El positivar el diálogo interior es una técnica empleada por los mejores psicólogos del mundo, y funciona.

- **Involúcrese en actividades extracurriculares.**

Una forma muy inteligente de "desenfocarnos" al menos por ratos de las situaciones tensantes que a veces experimentamos en la oficina, es el que contemos con una o varias actividades de las llamadas "extracurriculares". Son actividades que no tienen ninguna relación con lo que hacemos en el trabajo. Por ejemplo, usted podría involucrarse con un grupo comunal para embellecer su barrio; o podría ser miembro de un equipo deportivo que va a "quemar tensiones" una vez por semana; o podría ayudar en un asilo de ancianos o dirigir a las muchachas guías o a los "boy-scouts" de la comunidad. O podría involucrarse en un campeonato de bolos o meterse en un taller literario y dar rienda suelta a sus musas. Todas esas actividades son una muy oportuna y recomendable válvula de escape para dejar salir nuestras normales tensiones, y para dar a nuestra mente la posibilidad de reconocer que puede "desenfocarse" a voluntad de las situaciones que le causan tensión y desmotivación.



- **Asóciase con gente positiva.**

Si quiere aprender a ser positivo, júntese con gente que ya lo sea. El ser positivo es contagioso y si usted habla con personas que ya se enfocan en las posibilidades, no en las limitaciones, generalmente comenzará a ser como ellos. Eso se llama el proceso de "contaminación positiva". Por otra parte, aunque como jefes y líderes que somos no podemos desvincularnos de personas negativas que a veces tenemos en nuestros equipos, sí podemos aprender a neutralizarlas en nuestra mente. El proceso es muy sencillo: esa gente negativa se parece a un "vampiro energético": cada vez que uno habla con ellas, terminan diciéndole que todo va mal y que va a continuar peor. Entonces nos drenan la energía. Ante esa situación, acostúmbrese a bloquear en su mente, en su fuero interno, toda insinuación o afirmación negativa que escuche. Recuérdelo: Usted tiene el poder para decidir qué acepta y qué no acepta. Nadie puede desmotivarlo si usted no lo permite.

- **Tome los fracasos como simples experiencias.**

Esta es una condición permanente en los líderes ganadores. Ellos saben que —como dijimos antes— de vez en cuando el juego de la vida nos va a enviar a la lona. Y eso duele... cómo duele. Pero los líderes que aprenden cómo automotivarse no se quedan llorando por siempre por el hecho de haber caído. Por el contrario, toman los fracasos como simples experiencias de las cuales aprenden. Incluso muchos dicen: no hay fracasos, sólo retroalimentación. Los líderes ganadores —y seguro usted puede ser uno de ellos— miran esos pequeños escollos como peldaños para alcanzar alturas superiores. Mientras que los verdaderos fracasados, que son la gente negativa, ven en cada situación un problema, los líderes positivos y motivados ven en cada situación una oportunidad.

- **Agradezca la reafirmación, pero no viva sólo de ella.**

Hay personas que viven esperando que el mundo a su alrededor apruebe todo lo que hacen, ¿los conoce? Bueno, a todos nos gustaría que nuestros colaboradores, nuestros jefes y los clientes aprobaran totalmente y en forma continua nuestras acciones. Pero ello no funciona así. Tarde o temprano usted va a recibir retroalimentación negativa, en forma de críticas o de de-saprobación. Usted debe estar preparado mentalmente para aceptar que aunque la reafirmación externa es muy deseable, no siempre la vamos a recibir. El verdadero líder maneja sus propias baterías de reafirmación interna, y tiene almacenada suficiente carga como hacerle frente a los embates del entorno. El sabe que no siempre recibirá una total aprobación, pero también sabe que si cree en sus propias potencialidades, podrá mantenerse a flote continuamente. Así que agradezca la reafirmación de los demás, pero no viva sólo de ella.

- **Finalmente, sea perseverante en sus técnicas.**

Como dijimos al principio de este comentario, el ser positivos y el estar motivados se puede aprender. Es cuestión de aprenderse técnicas probadas por muchos líderes de éxito del mundo y probadas también por los mejores científicos de la mente. Entonces, lo que nos queda es comprender cómo funciona este proceso. Nuestro cerebro es como una máquina programable. Si durante muchos años hemos dejado que las circunstancias externas nos manejen, y no nosotros a ellas, quiere decir que tenemos programado el cerebro para reaccionar en la dirección contraria a nuestros intereses. Lo que tenemos que hacer es volvernos perseverantes, comenzar a aplicar estas técnicas con disciplina, reprogramar nuestra mente y hacernos cargo de nuestra propia motivación. Seamos conscientes que de vez en cuando la motivación se nos va a escapar de las manos... momentáneamente, pero que con un mínimo esfuerzo podremos volver a capturarla. Entre más practique usted estas técnicas de automotivación, más fácil se le volverá mantenerse más y más automotivado.

Y ahora... cuando nos veamos tentados tal vez a preguntarnos "y a mí, ¿quién me motiva?" respondámonos con seguridad que tenemos el poder para decir: "Yo soy el líder de mi propia vida, y también puedo motivarme a mí mismo".

GERENCIACIÓN EFICAZ DEL CAMBIO

Cambio es sinónimo de metamorfosis, modificación, transformación, crisis y reemplazo. Es pasar de una situación determinada a otra, con la finalidad de lograr un mayor nivel de calidad y eficacia en el logro de metas o resultados, bien sea a nivel personal u organizacional.

Los seres humanos estamos acostumbrados a pensar, actuar o lograr algo, basándonos en creencias, paradigmas y sentimientos conocidos que generan comodidad. Así mismo, hemos estado expuestos a modelos, guías y procesos de socialización, que marcan distingos en la estructura mental, corporal, emocional y lingüística, donde el nivel de conciencia de sí mismo, el reconocimiento del conflicto o sentido de urgencia propio y por ende, la madurez emocional, se combinarán en un momento determinado para apuntalar hacia la búsqueda de un vivir más integrado a los principios y valores universales de vida, para obtener un equilibrio dinámico en los distintos roles que desempeñamos en la sociedad.

En las organizaciones, incluyendo la familia, el cambio es una necesidad real; tanto en lo tecnológico, así como también en las personas y en su forma de pensar o actuar.

Los medios para el proceso de cambio, deben ser revisados y seleccionados con acierto, siendo eficaces en el manejo ó utilización de los mismos, de tal forma que aquellas fuerzas restrictivas presentes, disminuyan al igual que el conflicto y la confusión.

Para un manejo eficaz del cambio, el líder, gerente o supervisor deberá:

- Crear condiciones favorables que promuevan la divulgación de información sobre el porqué del cambio, sus beneficios para la organización y las personas.
- Promover la participación activa, propiciando el aporte de ideas y soluciones.
- Elevar el significado intrínseco del trabajo.
- Alinear los valores propios y de sus colaboradores, a los de la empresa.
- Modelar con humildad , siendo maestro en la enseñanza de la fijación de metas y objetivos.
- Crear una actitud crítica hacia los procesos, hechos, y no así hacia las personas.
- Potenciar las competencias individuales en forma integral, para obtener resultados eficaces a nivel de trabajo en equipos autodirigidos y de alto desempeño.

La tecnología existente para propiciar el proceso de cambio en las organizaciones y en las personas, parten del principio básico de la necesidad de crecimiento, del sentido de la urgencia y de la tendencia hacia un estado ideal; donde el equilibrio dinámico del mismo, nos conllevará a ver la realidad con una óptica distinta al ayer, con mayor precisión y en consecuencia, con una visión de logros ó ganancias en los diversos planos de nuestro actuar diario.

EQUIPOS DE TRABAJO

El cambio y los equipos de trabajo

Estamos en una era donde todo se reinventa y se transforma, donde todo cambia en cuestión de poco tiempo. Como una parte más de la sociedad, las empresas se ven inmersas en estos rápidos y constantes cambios y, en la mayoría de éstas organizaciones, los equipos se convierten en un vehículo para llevarlos a cabo. Todo cambio es difícil y muchos de los equipos han perecido por no ser capaces de adaptarse a los cambios que se presentaban. ¿Cómo puede un líder ayudar a su equipo de trabajo en un proceso de cambio?

A) Primero, comprendiendo una serie de fenómenos que acompañan a cualquier cambio:

- Las personas se sienten incómodas e intimidadas ante el cambio.
- Antes que nada, las personas pensarán en lo peor del cambio: En lugar de pensar en lo que pueden ganar con ese cambio, los integrantes de un equipo se centrarán en lo que tienen que perder por él.
- Las personas se sentirán solas: Durante el cambio, las personas tienden a aislarse y a sentirse tensa. Como resultado, durante el cambio se produce muy poca comunicación (aunque justo en ese momento resulta esencial).
- Las personas sólo son capaces de manejar cierta cantidad de cambio: Las empresas que han tenido procesos de cambio exitosos, dan importantes pasos en lapsos de tiempo cortos y con una exhaustiva información/descripción del producto final futuro.
- Las personas presentan diferentes niveles de disposición al cambio: En los equipos, el líder debe impulsar a los miembros más resistentes al cambio, pero sin presionar.
- Las personas se quejarán de que no tienen suficientes recursos: Es necesario que el líder ayude al equipo a aprovechar recursos sin explotar, disponibles, compartidos, no usados hasta el momento.
- Si deja de ejercer presión, las personas volverán a sus antiguas conductas: El cambio hay que impulsarlo de forma continuada, hasta que las nuevas conductas se hayan convertido en una norma de actuación. Aflojar antes la presión hará que el equipo vuelva a comportarse como antes.

B) Segundo, aplicando las reglas para el cambio en los equipos:

1) Planifique el cambio (adónde nos dirigimos y en qué vamos a convertirnos): Para planificar es necesario reunir mucha información de mucha gente. Esto tiene varios efectos sobre los miembros del equipo: les obliga a participar, genera expectativas y aumenta la confianza en el proceso de cambio porque lo ven desarrollarse.

* Mientras planifican el cambio, éstas son algunas de las preguntas que deben hacerse los integrantes de un equipo:

- ¿Cuáles son los objetivos y estrategias?
- ¿Cómo se vinculan con la visión/misión general?
- ¿Qué recursos necesitaremos?
- ¿Quién debería participar en la formulación del plan? ¿Cómo? ¿Cuándo?
- ¿Quién debería participar en la aplicación del plan de cambio? ¿Cómo? ¿Cuándo?
- ¿Qué consecuencia tiene cada etapa de cambio?
- ¿Cómo sabremos si hemos tenido éxito? ¿Podemos dar ejemplos de los resultados deseados?
- ¿Cuándo estará completa cada etapa de cambio?
- ¿Qué estrategias alternativas aplicaremos si falla el "Plan A"?
- ¿Cómo actuaremos ante los eventos no esperados?

2) Obtenga el acuerdo y el compromiso de todos los integrantes del equipo: Aliente a los miembros a que participen en el proceso de cambio y recompénselos cuando lo hagan. Puede hacer que los integrantes participen de forma activa (respondiendo a las preguntas anteriores) o bien de una forma más pasiva (dándoles una comunicación y un feedback continuo durante el proceso). Una manera de superar muchas de las expectativas negativas ante el cambio, puede ser el traer problemas al grupo y solicitar sugerencias de solución.

Sin embargo, lo más importante aquí es ayudar a los miembros del equipo a anticipar y aceptar con entusiasmo los resultados por venir (¿Cómo serán los resultados/efectos deseados?). Los caminos del cambio pueden tener muchos giros y puntos de partida. Al estimular a la gente para que sean ellos quienes determinen los puntos de partida, los giros, en definitiva, el camino del cambio a

seguir, les generará un compromiso con los resultados y hará del cambio algo propio.

3) **Comunique siempre:** Aunque el resultado del cambio sea algo positivo, las personas pueden resistirse si no existe una comunicación apropiada desde el principio. Así, conviene anticipar y responder a preguntas tales como:

- Si ésta es nuestra visión, ¿cuáles serán nuestros planes para llegar?
- ¿Quién participará en el proceso de cambio? ¿Cómo lo hará?
- ¿Cuándo podemos esperar ver los resultados?
- ¿Cómo nos informaremos de los avances?
- ¿Cómo me afecta esto en el plano personal?

Utilice múltiples canales de comunicación (boletines internos, notas en los sobres de pago, reuniones...) para que todos puedan sentirse más participantes del proceso de cambio.

Si no es posible (por ser poco práctico) buscar la participación de todos los afectados, seleccione una muestra representativa y proporcione los medios para explicar el alcance y los motivos del cambio a todos los demás.

4) **Genere expectativas sobre los resultados:** Las personas solemos ver sólo aquellas cosas que nos permiten cumplir con nuestras expectativas. Si logra generar una expectativa de cambio positiva, la gente se sentirá más segura cuando el cambio tenga lugar y trabajará con más ahínco para que el cambio se dé y se parezca lo más posible a lo que esperaban/deseaban.

5) **Cree redes de influencia y de apoyo:** Ya sean formales o informales, las redes proporcionan puntos de referencia y calman la ansiedad. Si amplía la red de apoyo y estimula su uso frecuente, contrarrestará el miedo al cambio. El apoyo puede venir de muchas personas (jefes, compañeros, ...). Estas redes también pueden servir para impulsar el cambio en la organización (personas que aboguen por el cambio y lo defiendan en la empresa).

6) **Obtenga los recursos necesarios:** Pida los recursos humanos y materiales necesarios para crear y mantener el cambio. Aunque se los nieguen, se enterará del por qué y esto podrá ayudarle en su próxima solicitud.

7) **Consiga un apoyo importante para crear y mantener el impulso de cambio:** Es necesario que cuente con la unanimidad (o al menos la mayoría) del equipo, así como con un amplio grupo de defensores del cambio.

8) Acompañe el proceso: Como líder debe acompañar a su equipo durante el proceso de cambio. Muchas personas tienen hábitos o intereses que se interponen en su posibilidad de cambiar. Llevando a cabo este "acompañamiento", el líder podrá identificar las barreras laborales y/o personales y hablar con el interesado para tratar de superarlas.

9) Prepárese para pagar el costo del cambio: los errores. Todo cambio implica un riesgo y, por tanto, errores. Sin embargo, un líder debe tener siempre presente que si castiga los errores, la disposición a correr riesgos por parte de su equipo para que el cambio funcione se verá mermada significativamente. Por tanto, es necesario animar al grupo a que se arriesgue. Sólo así podrá darse un cambio real.

10) Refuerce desde el principio y frecuentemente: A las personas nos es muy difícil cambiar nuestros hábitos y costumbres rápidamente. Nos desanimamos enseguida y tendemos a volver a actuar como siempre lo hemos hecho. De ahí que sea necesario para lograr que el cambio empiece y se mantenga el dar refuerzos positivos constantemente (palabras de elogio, "palmaditas", incentivos de algún tipo...). Es importante no esperarse a que los resultados se hayan obtenido para dar estos refuerzos, es más, conviene darlos siempre que haya avances, aunque sean pequeños, hacia los objetivos.

11) Intente que las técnicas sean sencillas: Los cambios complejos conviene hacerlos poquito a poco, evitando que las soluciones sean demasiado difíciles como para que el equipo las comprenda y asuma.

12) Muestre el camino: Es importante que el líder ayude al equipo a identificar qué sueño de futuro es el que quieren perseguir (visión), el camino a seguir para llegar allí y el efecto que tendrá el cambio en las personas, procesos y estructuras implicados. El feedback constante es imprescindible también para que el proceso de cambio sea exitoso (evita que las personas se "pierdan" en el camino).

Hipótesis

a) El cambio siempre genera mucha incertidumbre en las personas que se ven afectadas por él. Y ¿por qué genera resistencia? Porque con él nos vemos obligados a dejar nuestra "zona de comodidad" de conductas e interacciones, para enfrentarnos a consecuencias desconocidas. De ahí que el líder deba "allanar el camino" y apoyar constantemente a su equipo para que lo afronte de la mejor manera posible.

b) Es muy importante que el líder sea capaz de mostrar a los miembros de su equipo los beneficios que cada uno de ellos obtendrá del cambio, ya que si en el esfuerzo de cambiar no ven ninguna ventaja personal, tenderán a dejar que éste pase o a no participar con entusiasmo.

c) No es eficaz el distribuir los cambios en "pequeñas dosis" a través de largos periodos de tiempo con el fin de reducir el posible impacto negativo de las modificaciones. El cambio gradual puede aumentar la desconfianza de los trabajadores. Por ello, lo mejor es dar pasos importantes en lapsos de tiempo cortos, pero siempre dando información detallada al grupo de qué ocurrirá después. Con esta información, los miembros del equipo tolerarán mejor "el dolor" a corto plazo porque conocerán los beneficios que obtendrán a largo plazo.

d) Un cambio efectivo requiere una comunicación continuada, antes, durante y después del proceso.

e) Por último, es necesario que el líder muestre una actitud positiva hacia la innovación y el cambio y que recompense, siempre los esfuerzos e iniciativas de sus empleados en este sentido.

Cómo emitir órdenes a los colaboradores

El arte de dirigir consiste, básicamente, en motivar y conducir del modo más eficiente posible a los colaboradores con el fin de que los objetivos empresariales y los de ellos mismos sean conseguidos. Uno de los medios que habitualmente emplean los directivos para conducir a sus colaboradores y ayudarles a que sean "buenos" en su trabajo es el de emitir órdenes. Pero hay que tener cuidado: una orden mal dada puede tener consecuencias desastrosas y no sólo a nivel laboral, sino también a nivel de relación interpersonal entre el mando y el subordinado.

Para lograr que una orden produzca los resultados que se desean es preciso pasar por tres **etapas**:

1. PREPARAR LAS ÓRDENES:

Aunque un directivo puede estar acostumbrado a emitir órdenes, en el caso de que se trate de órdenes relacionadas con tareas delicadas o muy concretas, es recomendable que se haga una preparación previa.

Preguntas que se debe hacer un directivo

Para prepararse correctamente una orden el directivo debe buscar la respuesta a preguntas como éstas:

- *¿Qué fin quiero obtener a través de esta orden?*
- *¿Quién hará los trabajos/tareas que implique esta orden?*
- *¿Cómo debo escoger a quien/es va/n a ejecutarla?*

- *¿Cuándo debe empezarse y terminarse?*
- *¿Con qué medios se hará cada parte del trabajo?*

Hay que tratar de buscar un equilibrio entre los medios humanos y/o materiales y los fines que se busquen.

2. EMITIR LAS ÓRDENES

Esta es la fase en la que se debe “poner en acción” a quienes se haya elegido para ejecutar la orden.

Hay que asegurarse de que la orden emitida haya sido comprendida perfectamente por quienes la deben ejecutar, es decir, que saben lo que tienen que hacer y cómo hacerlo y que aceptan las indicaciones que se les han dado.

Cómo lograr que la orden sea interpretada correctamente

Para que una orden sea comprendida debe emitirse de forma:

a) Completa:

- La orden tiene que contener toda la información que se precisa.
- Se especifican claramente las dificultades.
- Se señalan los puntos clave o “detalles” de la orden que no deben olvidar los que la ejecuten.

b) Clara:

- Con expresiones simples. Puede recurrirse al argot profesional que se maneje en los responsables de ejecutar la orden. Hay que tener en consideración la capacidad de asimilación de quienes tengan que realizarla.
- Destacando las operaciones y sus puntos clave.
- Explicando el porqué debe realizarse.
 - Haciendo preguntas para comprobar si ha sido comprendida.

c) Precisa:

- Especificando los medios materiales y humanos con los que se va a contar.
- Previendo las dificultades que pudieran surgir en su ejecución.
- Si está definido de antemano (y procede), indicando cantidad de producción y tiempo asignado.

d) Concisa:

- Señalando solamente lo esencial. No dar información que se sepa que no necesitan los que van a ejecutarla. Por ejemplo, si son personas con mucha experiencia en la tarea, no decirles qué pasos deben seguir para ejecutarla.

Cómo lograr que la orden sea aceptada

Para lograr que los colaboradores acepten y sigan las indicaciones por convencimiento y no por imposición del poder, es necesario que la orden contenga:

a) Firmeza y persuasión:

- El directivo nunca debe transmitir la orden dejando traslucir dudas acerca de que vaya a ser ejecutada correctamente.
- La orden debe darse siempre dando los motivos que la justifican, con una mezcla de energía y cortesía.

b) Adaptación a los ejecutantes considerando:

- Sus conocimientos y habilidades.
- Su carácter.

Cuando se haya emitido la orden y antes de que se empiece a ejecutar, es importante asegurarse de que haya sido bien comprendida, mediante preguntas. También puede ser útil el hacer una síntesis de la orden, remarcando la información fundamental.

3. CONTROLAR LAS ÓRDENES

Un directivo también debe controlar que las cosas se están haciendo de acuerdo con lo previsto, para que si se detectan "desviaciones", se puedan aplicar acciones correctoras.

El control de una orden puede hacerse durante la ejecución de la misma o cuando el trabajo ya está acabado.

Si se prevé que durante determinados momentos de la ejecución, la posibilidad de que haya problemas o dificultades es más alta, conveniente realizar el control durante y no después de la ejecución. Es preferible corregir sobre la marcha, que no cuando ya no haya remedio porque la orden ha sido totalmente ejecutada.

Así, **el control durante la ejecución**, permite al directivo intervenir a tiempo en los siguientes casos:

- Cuando las órdenes han sido mal interpretadas o incompletas.

- Cuando la aptitud del trabajador no es la necesaria.

Cómo realizar correctamente el control de la orden

a) El control debe realizarse con tacto:

- Controlar para ayudar más que para sancionar los errores.

- Para completar las instrucciones en caso de necesidad o cuando se produzca un cambio en la orden que afecte al proceso.

b) El control debe ser útil:

- Controlar solamente lo más importante.

c) El control debe hacerse de forma constructiva:

- Es conveniente estimular las sugerencias de mejora aportadas de los colaboradores.

Asesorar a los colaboradores cuando estos lo precisen y entrenarles para que ellos mismos puedan controlar su ejecución.

Recomendaciones complementarias para emitir las órdenes

- Emitir la orden cuando se haya terminado la anterior o esté a punto de terminarse. Si fuera necesario dar varias órdenes a la vez, siempre conviene establecer una prioridad entre ellas.
- Indicar, sin lugar a dudas, las personas asignadas a cada orden.
- Asegurarse de que no hay contradicciones entre las distintas órdenes.
- Si el directivo se equivoca al transmitir una orden, reconocerlo honestamente, sin culpar a terceros.

Hipótesis

- a) No basta con emitir las órdenes, es necesario asegurarse de que los responsables de ejecutarlas comprenden las indicaciones y conocen los mecanismos de control que se van a aplicar.
- b) Es conveniente que el directivo no se limite a dar la orden como algo "cerrado". Debe fomentar la participación de los colaboradores y escuchar sus propuestas de mejora. Quizá haya pasado por alto información que puede perfeccionar la ejecución de la tarea.
- c) Uno de los aspectos más importantes a la hora de emitir una orden es el de explicar claramente a quienes vayan a ejecutarla su "por qué", es decir. Si los colaboradores conocen la razón de por qué se deben seguir esas indicaciones y no otras, será más fácil que acepten la orden por convencimiento y no por simple autoridad.
- d) El señalar de forma clara qué se debe hacer, quién debe hacerlo, cómo debe hacerse, cuándo y por qué, asegurará con mayores probabilidades de éxito el que la orden se siga de forma correcta.
- e) Un directivo nunca debe dar por sentado que las cosas "se saben" o que se han entendido perfectamente. Es recomendable asegurarse que toda la información ha sido transmitida y que se ha comprendido bien el mensaje.
- f) Es preferible hacer un control periódico durante la ejecución de la orden que al finalizar la misma. De este modo, podrán corregirse posibles desviaciones antes de que la tarea esté finalizada, evitando la pérdida de tiempo y recursos que conllevaría.

Comunicación Eficaz con Clientes

10 puntos para tomar en cuenta

Nunca digas que un error no es culpa tuya o eches la culpa a otro.

Siempre reconoce el error y plantea varias soluciones. La gente normalmente no quiere excusas, ni más problemas, sólo quieren soluciones.

Nunca ofrezcas una sola alternativa.

Siempre ofrece DOS posibles soluciones / opciones. Si sólo ofreces una solución, es percibida como "Tómalo o Déjalo" y la mayoría de la gente lo dejará.

Ej. " ¿Qué prefiere usted té o café?"

O

"¿Prefiere pagar con Visa o American Express?" Pon siempre la opción que **tú quieras que ellos elijan** al final. Si no hay una fuerte preferencia, la gente elegirá la última opción.

Nunca preguntes "¿Por qué?"

Siempre utiliza preguntas ocultas. La pregunta **¿Por qué?** Requiere que la gente tenga que defender un hecho, comentario o pensamiento suyo y, por lo tanto, se sienten atacados y, obviamente, la mejor respuesta es un buen ataque! Si, de verdad, queremos evitar una malentendidos y/o broncas, tenemos que obtener la información de otra forma: utilizando preguntas "ocultas" o "indirectas".

"¿Qué te hace pensar que....?" "¿Cómo has llegado a esta conclusión?" "¿Puedes explicarme tu razonamiento sobre esta tema?" "Será interesante saber en que estás basando este comentario. Obviamente, hay muchísimas más formas que puedes utilizar, el objetivo es evitar que el cliente se sienta atacado de alguna forma.

Nunca aceptes inmediatamente la responsabilidad por un problema o error.

Siempre asegúrate de que tienes toda la información antes de contestar. La antigua frase "El cliente siempre tiene razón" es una tontería. Muchas veces no tiene razón, pero antes de tomar una decisión sobre este tema debemos asegurar de que tenemos **TODA la información disponible**. Tanto por parte del cliente como de los demás involucrados.

Nunca digas que no es tu problema o responsabilidad.

Siempre reconoce el problema y las emociones del cliente frente al mismo y compromete una solución (rápida si es posible). Cuando la gente tiene problemas, psicológicamente, se sienten inseguros, nerviosos y, algunas veces "culpables" - por causar el problema o por "molestar" a los demás con sus problemas. Mostrar comprensión del problema y de las emociones es la manera eficaz de reducir el enfado o miedo del cliente.

Nunca corrijas a un compañero/a frente a los clientes.

Siempre habla con el compañero/a después en privado. Dale "retroalimentación" / "feedback" sobre lo que has visto u oído con **sugerencias prácticas** de mejora, si no tienes ninguna, cállate! No hagas comentarios ni críticas sobre la persona o cómo es.

Nunca hagas "corrillos" frente a los clientes en el lugar de trabajo.

Siempre procura estar visible y pendiente de las necesidades del cliente. Los clientes, normalmente, no quieren que haya alguien "pisando los talones" para suministrar servicio, pero quieren a alguien disponible para cuando lo necesiten. Un grupo de empleados en "corrillo" tiende a prestar menos atención a los clientes y más atención al tema de la conversación. Esto puede afectar, adversamente **¡Recuerda! El cliente siempre tiene prioridad sobre los compañeros.**

Nunca tengas a los clientes esperando mucho tiempo.

Siempre manténle informado de lo que está pasando con su asunto. Si hay un problema, dile claramente cuál es, cuánto tiempo vas a tardar en resolverlo y si hay otras soluciones posibles. Hay estudios que muestran que los clientes no se enfadan si saben lo que está pasando. Sicológicamente, una falta de información es una de las principales causas de ira, malestar y nervios.

Nunca utilices las palabras "¿Qué quieres?" o "¿Dígame?"

Siempre utiliza : Saludo + Sonrisa + (nombre) "¿Qué puedo hacer por usted? "O"¿Cómo puedo ayudarle?"O"¿De qué forma puedo ayudarle?"

Utilizando las tres frases de arriba (o algo parecido), estás presuponiendo de que tu puedes ayudar esta persona, y esta presuposición será captada subconscientemente por la mente del cliente con la consecuencia de que el cliente se sentirá mas tranquilo y bien atendido.

Nunca pienses sólo en las necesidades del cliente.

Siempre piensa en las **Necesidades, Deseos y Carencias** del cliente.

Hay estudios que muestran que en la comunicación, hay tres componentes claves: Las necesidades lógicas que son un 30% del total, los deseos emocionales que son un 35% y las carencias - lo que la gente no tiene y, por lo tanto, no pueden conseguir sus deseos. Las carencias pueden ser lógicas o emocionales. Mucha gente piensa que con sólo cubrir las necesidades, tendrás clientes felices. ¡Error! Estás cubriendo sólo menos de un tercio del tema. Un cliente puede necesitar una habitación. Si sólo pensamos en esto, cualquier habitación sirve! Sus deseos incluyen: limpia, agradable, con jacuzzi, buen trato de los empleados del hotel, calefacción, etc. Sus carencias pueden incluir: desconocimiento de los hoteles en esta zona, dinero, etc. Es imposible cubrir todas las necesidades, deseos y carencias a la vez, siempre están cambiando. Si puedes cubrir una parte de cada área de forma continuada, tienes un cliente para toda la vida.

Definición

La comunicación es el elemento que unifica y liga a las partes de una organización. A través del proceso de comunicación se transmiten informaciones, se influye sobre las personas modificando su conducta y se promueve la participación.

Lo que la comunicación hace para la organización se asemeja a lo que la corriente sanguínea hace para un organismo. La corriente sanguínea aporta oxígeno a todas las células del cuerpo, el sistema de comunicación suministra información a todas las unidades de la empresa.

Sin la información necesaria, los individuos y departamentos de la organización funcionan mal, lo cual puede ocasionar una especie de ineficiencia para la organización en su conjunto.

Si bien el tema de la comunicación entra en todas las fases de la administración, para fines de comprensión se la agrupa en la función de dirección. El gerente puede proyectar objetivos, planes, procedimientos y estructuras organizativas sin ayuda de terceros, pero para instrumentar todo lo anterior necesita comunicarse con los demás, necesita comunicar la misión de la organización, los objetivos de la misma porque recordemos que en esta función del administrador, el proceso de dirección, lo que se quiere lograr es alcanzar los objetivos a través de las personas. Entonces, si las personas de nuestra organización no saben hacia donde nos dirigimos y lo que queremos lograr, ¿Cómo vamos a alcanzar los objetivos?

La comunicación se define como:

La comunicación es la transferencia de información de un emisor a un receptor, asegurándose de que este último la comprenda.

Por lo tanto, esta definición es la base del modelo del proceso de comunicación que se estudia en esta unidad, el cual centra su atención en el emisor de la comunicación, en la transmisión del mensaje y en el receptor del mismo.

El modelo destaca la importancia del ruido, que interfiere la buena comunicación y la retroalimentación, que la facilita.

FUNCIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

No es exagerado decir que la función de la comunicación es ser el medio gracias al cual se unifica la actividad organizada. Se puede considerar como el medio por el que la información se convierte en un insumo de los sistemas sociales. También es el medio a través del cual se modifica la conducta, se realiza el cambio, se hace útil la información y se logran las metas. Tanto si ocurre dentro de una iglesia, de una familia, de un grupo de niños exploradores o de una empresa mercantil, la transferencia de información de una persona a otra es absolutamente esencial.

LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN

Con el transcurso de los años, muchos autores han reconocido la importancia de la comunicación en el esfuerzo organizado. Por ejemplo, Chester Y. Barnard sostuvo que la comunicación es el medio a través del cual se vinculan los integrantes de una organización para lograr un propósito común. Esta es aún la función fundamental de la comunicación. Ciertamente, la actividad de grupo es imposible sin la comunicación, debido a que no se puede llevar a cabo la coordinación y el cambio.

Los psicólogos también se han interesado en la comunicación, sobre todo en los problemas humanos que ocurren en el proceso de iniciar, transmitir y recibir información. Han centrado su interés en detectar las barreras que dificultan una buena comunicación, en particular aquellas que interfieren las relaciones interpersonales. Los sociólogos y los teóricos de la información, así como los psicólogos, se han concentrado en el estudio de las redes de comunicación.

EL PROPÓSITO DE LA COMUNICACIÓN

En un sentido más amplio, el propósito de la comunicación en una empresa es llevar a cabo el cambio, esto es, influir sobre la acción en beneficio de la empresa. La comunicación resulta esencial para el funcionamiento *interno* de las empresas, debido a que integra las funciones administrativas, ya que se necesita especialmente para:

- 1) establecer y difundir las metas de la empresa
- 2) desarrollar planes para lograrlas
- 3) organizar los recursos humanos y otros en la forma más eficaz y eficiente
- 4) seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización
- 5) dirigir, orientar y crear un clima que incentive la participación del personal
- 6) controlar el desempeño.

La comunicación no solo facilita las funciones administrativas sino también que relaciona la empresa con su ambiente *externo*. Mediante el intercambio de información los administradores toman conciencia de las necesidades de los clientes, la disponibilidad de proveedores, las demandas de los accionistas, las regulaciones gubernamentales y las preocupaciones de la comunidad. Mediante la comunicación cualquier organización se convierte en un sistema abierto que interactúa con su ambiente.

EL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN

En términos sencillos, el **proceso de la comunicación**, comprende al emisor, la transmisión de un mensaje a través de un canal seleccionado y al receptor. A continuación se examinarán en forma detallada las etapas específicas del proceso.

- EL EMISOR DEL MENSAJE

La comunicación se inicia con el emisor, quién tiene un pensamiento o una idea que después codifica en una forma tal que pueda ser comprendida tanto por el emisor como por el receptor. Aunque es poco usual pensar en codificar el mensaje en un idioma, existen muchas otras formas de hacerlo, como por ejemplo traducir el pensamiento al lenguaje de las computadoras.

- USO DE UN CANAL PARA TRANSMITIR EL MENSAJE

La información se transmite a través de un canal que vincula al emisor con el receptor. El mensaje puede ser verbal o escrito y se puede transmitir a través de un memorándum, una computadora, el teléfono, un telegrama o la televisión. Por supuesto que la televisión también facilita la transmisión de gestos y otros indicios visuales. En ocasiones, se usan dos o más canales. Por ejemplo, en una conversación telefónica dos personas pueden llegar a un acuerdo básico que más tarde confirmarán mediante una carta. Puesto que se dispone de muchas opciones, cada una de ellas con ventajas y desventajas, la selección apropiada del canal es vital para lograr una comunicación eficaz.

- EL RECEPTOR DEL MENSAJE

El receptor tiene que estar *preparado* para el mensaje de modo que éste se pueda decodificar convirtiéndolo en un pensamiento. Por ejemplo, una persona que está pensando en un juego de fútbol muy emocionante quizá no preste la atención suficiente a lo que se dice sobre un informe de existencias, con lo que aumenta la probabilidad de una ruptura en la comunicación. El siguiente paso en el proceso es la decodificación, en que el receptor convierte el mensaje en pensamiento. Solo puede producirse una comunicación precisa cuando tanto el emisor como el receptor le atribuyen significados iguales, o por lo menos similares, a los símbolos que componen el mensaje.

Por lo tanto, es obvio que un mensaje codificado en francés requiere de un receptor que comprenda ese idioma. Es menos obvio y con frecuencia se pasa por alto, el hecho de que un mensaje en jerga técnica o profesional requiere de un receptor que comprenda ese tipo de lenguaje. Por lo tanto, la comunicación no se completa a menos de que se comprenda. La *comprensión* se encuentra en la mente tanto del emisor como del receptor. Las personas de mentalidad cerrada normalmente no comprenderán por completo los mensajes, en especial si la información es contraria a su sistema de valores.

- **RETROALIMENTACIÓN EN LA COMUNICACIÓN**

Para verificar la eficacia de la comunicación, es necesaria una retroalimentación adecuada. Nunca se puede tener la seguridad de que el mensaje haya sido codificado, transmitido, decodificado y comprendido perfectamente si no se recibe confirmación de ello mediante la retroalimentación. En forma similar, la retroalimentación señala si se ha llevado a cabo el cambio individual u organizacional como resultado de la comunicación.

BARRERAS DE LA COMUNICACION

Probablemente no sorprenda a nadie que los gerentes con frecuencia citen las brechas de la comunicación como uno de los Problemas más importantes. Por ejemplo, la mala planeación podría ser causa de incertidumbre ante la dirección de la empresa. En el mismo sentido, una estructura organizacional mal diseñada podría no comunicar claramente las relaciones organizacionales. Los criterios vagos del desempeño podrían crear incertidumbre en los gerentes sobre lo que se espera de ellos. Por lo tanto, el gerente sagaz buscará primero las causas de los problemas de comunicación y no se limitará simplemente a tratar los síntomas. Es posible que haya barreras en el emisor, en la transmisión del mensaje, en el receptor o en la retroalimentación.

- **Falta de planeación**

La buena comunicación pocas veces ocurre accidentalmente. Con demasiada frecuencia las personas empiezan a hablar y escribir sin primero pensar, planear y definir el propósito del mensaje. Sin embargo conocer las razones de una directiva, seleccionar el canal más idóneo y elegir el momento apropiado pueden mejorar enormemente el entendimiento y reducir la resistencia al cambio.

- **Mensajes mal expresados**

No importa cuan clara sea la idea en la mente del emisor de la comunicación, podría perder claridad si se escogen mal las palabras, hay omisiones, incoherencia, una mala organización de ideas, estructura poco común de las oraciones, trivialidades, palabras innecesarias y una incapacidad de clarificar las aplicaciones del mensaje. Esta falta de claridad y precisión, que pueden ser costosas, puede evitarse con un mayor cuidado al codificar el mensaje.

- **Perdida por la transmisión y una mala retención**

En una serie de transmisiones de una persona a la siguiente, el mensaje va perdiendo precisión. La mala retención de Información es otro problema grave. Esto hace necesario la repetición del mensaje y el uso de varios canales de comunicación.

- **Falta de atención y evaluación prematura**

Hay muchas personas que hablan pero pocas que saben escuchar. Probablemente todos hemos tenido ocasión de observar a personas que intervienen en una plática con comentarios que no tienen relación con el tema que se trata. Una razón podría ser que están preocupadas por sus propios problemas, en lugar de escuchar la conversación. Escuchar exige una total atención y autodisciplina.

Significa también evitar una evaluación prematura de lo que otra persona tiene que decir. Una tendencia común es juzgar, aprobar o rechazar lo que se dice, en lugar de tratar de entender el marco de referencia de quien habla. No obstante, escuchar sin realizar juicios apresurados puede nacer que toda la empresa sea mas eficiente y eficaz.

- **Desconfianza, amenazas y temor**

La desconfianza, amenazas y temor socavan la comunicación. En un clima que contenga estas fuerzas, cualquier mensaje será visto con escepticismo.

La desconfianza puede ser resultado de una conducta inconsistente por parte del superior o puede deberse a experiencias pasadas en la que el subordinado fue castigado por proporcionar honestamente información desfavorable pero verdadera en el sentido, a la luz de las amenazas, que pueden ser reales o imaginarias, las personas tienden a ser más rígidas, a estar a la defensiva, a distorsionar la información. Lo que se necesita es un clima de confianza, que facilite la comunicación franca y abierta.

- **Período insuficiente de ajuste al cambio**

El propósito de la comunicación es realizar cambios que pudieran afectar seriamente a los empleados: cambios en el tiempo, lugar, tipo y orden del trabajo, o cambio en las estructuras grupales o habilidades que se deben de utilizar. Algunas comunicaciones apuntan a la necesidad de mayor capacitación, ajuste de carrera o arreglo de status. Los cambios afectan a las personas de diferentes maneras, y podría llevar tiempo pensar en el significado total de un mensaje. Por ello, es importante para eficacia no forzar el cambio antes de que las personas puedan ajustarse a sus implicaciones.

- **Sobrecarga de información**

Es posible pensar que un mayor e irrestricto flujo de Información ayudaría a superar los problemas de la comunicación. Sin embargo, un flujo irrestricto podría producir demasiada Información. Las personas responden a la sobrecarga de información de diversas formas, las cuales son: primero, es posible que no consideren cierta información. Una persona que recibe demasiada correspondencia podría simplemente ignorar algunas cartas que deben de responderse. Segundo, si la persona esta abrumada con demasiada Información, la persona comete errores al procesarla. Tercero, podrían postergar el procesamiento de la información permanentemente o con la intención de ponerse al día en el futuro. Cuarto, una persona podría filtrar la información. La Filtración puede ser útil cuando la información más urgente e Importante se procesa primero y los mensajes menos importantes reciben menor prioridad. Finalmente, el hombre responde a la sobrecarga de información simplemente escapando de la tarea de comunicarse. En otras palabras, ignora la información o no la comunica debido a una sobrecarga de información

Bibliografía

Programa Liderazgo y Visión: a tono con las tendencias modernas en desarrollo del liderazgo por Susana Reina

Técnicas para la Automotivación del Líder por Olman Martínez (Costa Rica)

Adriana Salazar. (Psicóloga-terapeuta/consultor gerencial)