



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE QUIMICA

EL LIDERAZGO DEL INGENIERO QUIMICO Y SU
IMPORTANCIA EN EL DESARROLLO DE LAS EMPRESAS

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
INGENIERO QUIMICO
P R E S E N T A :

JUDITH ILIANA ROMERO BAZAN



MEXICO, D.F.



**EXAMENES PROFESIONALES
FACULTAD DE QUIMICA**

2005

m349007



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

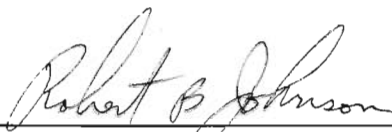
El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Jurado asignado:

Presidente	Prof. ROBERT JOHNSON BUNDY
Vocal	Prof. JOSE ANTONIO ORTIZ RAMIREZ
Secretario	Prof. LEON C. CORONADO MENDOZA
1er. Suplente	Prof. ALEJANDRO IÑIGUEZ HERNANDEZ
2º. Suplente	Prof. RAMON RAMIREZ MARTINELL

Sitio en donde se desarrolló el tema:

Facultad de Química
CIUDAD UNIVERSITARIA



Prof. Robert Johnson Bundy
Asesor del Tema



Judith Iliana Romero Bazán
Sustentante

AGRADECIMIENTOS Y DEDICATORIAS

Una de las cosas más importantes que he aprendido en mi vida es que si queremos aportar algo nuevo debemos prepararnos de una manera totalmente nueva.

Esta tesis representa para mí un trabajo muy especial que involucra varios aspectos de mi vida, tanto personal como profesional.

Dedico este trabajo con todo mi amor a mi abuelita Pilar, quien siempre confió en mí, por su apoyo incondicional, por sus palabras de aliento y que dondequiera que se encuentre comparte esta inmensa alegría conmigo.

A mi tía Susana, quien ha sido mi amiga y mi hermana, una guía y un consuelo en momentos buenos y malos de mi vida, por esperar siempre lo mejor de mí y por motivarme a terminar siempre las cosas que comienzo.

A mi querido Juan Antonio, quien es mi mejor amigo y compañero, por todo tu apoyo y amor que me han permitido levantarme y darme cuenta de que tenemos todo un mar de posibilidades. A su maravillosa familia que me adoptó como parte de ella.

A mis hermanos Omar, Samuel y Claudia, les doy gracias por ser eternos compañeros y grandes confidentes, por ese gran amor que nos tenemos.

A mis amigos, Lucy, Magali, Arturo, Jorge, por su amistad, pero de una manera especial a Roberto por todo su apoyo, confianza y cariño.

A mi asesor, quien me dirigió en la realización de este trabajo, por sus valiosos consejos y su paciencia.

Le doy gracias a Dios, por existir y vivir todas las experiencias que he tenido, porque siempre ha estado a mi lado y por darme la oportunidad de ver las cosas desde otra perspectiva que me ha enseñado a valorar todo lo que tengo y luchar por lo que deseo.

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
ANTECEDENTES	2
OBJETIVO	
CAMBIANDO EL PARADIGMA GERENCIAL	5
CARACTERÍSTICAS DE LOS LÍDERES	6
Las presiones por una mayor efectividad	7
El entorno complejo	7
Las relaciones desafiantes	8
El cambio constante	9
El papel del líder en el proceso de expansión	10
Las habilidades requeridas en los líderes	12
Recompensas	12
FUNCIONES DE LIDERAZGO	13
Señales de alerta	14
PRINCIPIOS BÁSICOS DE UN LÍDER	15
Principio Básico 1 - Enfocarse en la situación, asunto o conducta, no en la persona.	16
Principio Básico 2 - Mantener la autoconfianza y la autoestima de los demás.	18

Principio Básico 3 - Mantener relaciones constructivas con sus colaboradores compañeros y superiores.	20
Principio Básico 4 - Tomar la iniciativa para mejorar las cosas.	21
Principio Básico 5 – Dirigir con el ejemplo.	23
OBTENIENDO INFORMACION ÚTIL	27
Acción Clave 1 - Orientar la discusión sobre la información que se necesita obtener.	28
Acción Clave 2 - Utilizar preguntas abiertas para ampliar la discusión.	29
Acción Clave 3 - Utilizar preguntas cerradas para obtener información específica.	30
Acción Clave 4 - Fomentar el dialogo con el contacto visual y la expresión.	32
Acción Clave 5 - Demostrar que se comprende lo que se está escuchando.	34
Acción Clave 6 - Resumen y cierre de la discusión.	36
Prepararse para utilizar las Acciones Clave	38
Obstáculos Personales	38
TRANSIMICIÓN DE IDEAS	39
Establecer el propósito y el punto más importante del mensaje.	40
Presentar datos que faciliten la comprensión.	43
Comprobar el grado de compresión y las reacciones de su interlocutor.	44
Encauzar las reacciones de los interlocutores	45
Resumir lo más importante del mensaje.	47
Preguntas Planificadas	47

MANEJO DEL COMPORTAMIENTO DEL LÍDER	48
Reconocer con serenidad el comportamiento emocional	52
Describir el impacto que el comportamiento emocional está teniendo en el líder y en la discusión.	54
Determinar si es posible continuar con la discusión en forma constructiva.	55
Proposición de algún enfoque para concentrarse conjuntamente en el asunto de trabajo.	55
Expresar apoyo y confianza.	56
ESTABLECIENDO EXPECTATIVAS DE DESEMPEÑO	58
Descripción del puesto	59
Criterios para medir desempeño	60
Identificación de habilidades, recursos y lineamientos necesarios	61
Determinar prioridades	62
Entendimiento y Compromiso	63
Fijación de Fechas de Revisión	63
ASESORAMIENTO Y RETROALIMENTACION	65
Definición de Asesoramiento (Coaching)	67
Definición de Retroalimentación (Feedback)	67
El Impacto del Asesoramiento y Retroalimentación	67
Estilos de comunicación	69
Desarrollo de Competencias	71
Factores que influyen en el desempeño	72
Señales de un Asesoramiento Exitoso	74
Dar Retroalimentacion Efectiva	75
Relación entre Retroalimentación y Asesoría	76
Sugerencias para dar una buena Retroalimentación	76
Sugerencias para Recibir Retroalimentación	77

Sugerencias para buscar Retroalimentación	78
La Autoestima en la Retroalimentación	80
TRABAJO EN EQUIPO	81
Por qué fracasa y cómo tiene éxito un equipo	81
La comunicación en el Equipo	84
El Atascamiento	85
Normas	86
DELEGANDO RESPONSABILIDADES	87
El principio de comprometer a Todos	88
MI EXPERIENCIA EN LA INDUSTRIA QUÍMICA Y COSMÉTICA	91
CONCLUSIONES	93
BIBLIOGRAFÍA	95

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, se vive un rápido y constante cambio en la Industria, por lo que es necesario estar preparados como líderes para enfrentarlos de la mejor manera.

Como ingenieros químicos, contamos con todas las herramientas técnicas para responder a diversos problemas, pero el aspecto del liderazgo, no es tan simple como las cuestiones que se basan en aplicar fórmulas.

El liderazgo es una cualidad que cada persona posee (aunque no lo sepa o no lo utilice), pero que puede desarrollarse si así se desea, tomando en cuenta diferentes aspectos para lograrlo, pero lo principal es el deseo de querer hacerlo, estar dispuesto a seguir una disciplina a fin de lograr hábitos y tener principios firmes que en un futuro deben aplicarse de manera inteligente y oportuna.

El presente trabajo muestra conceptos, herramientas y principios para lograr un liderazgo efectivo, basándose en las rutinas diarias en el ámbito laboral.

Los ejemplos que se mencionan fueron tomados de situaciones que me ha tocado presenciar en las empresas que he trabajado y que me dieron la oportunidad de madurar y desarrollar un liderazgo personal.

El objetivo de este trabajo es que el ingeniero químico, pueda llegar a ser un buen líder, y no sólo un directivo, gerente o supervisor, a fin de incrementar el crecimiento personal y de la empresa en la que labore, el liderazgo no sólo ayudará a ser mejores directivos, sino que en la vida personal permite una mejor convivencia con la familia y un equilibrio con nuestra propia persona.

ANTECEDENTES

El estudio del liderazgo no es tan exacto, digamos como el estudio de la química. Entre otras cosas, el mundo social no está ordenado como el mundo físico, ni tan susceptible de reglas. Por otra parte, las personas, a diferencia de los sólidos, los líquidos y los gases, no son nada uniformes ni nada previsible en su comportamiento.

El liderazgo es un tema crucial hoy en día en donde las fronteras se han abierto al comercio global; donde las organizaciones y empresas permanentemente se encuentran en una constante lucha por ser cada vez más competitivas, lo que ha generado que las personas que las conforman sean eficientes y capaces de dar mucho de sí para el bienestar de la organización o empresa. Al hablar de organizaciones y personas es indispensable mencionar a los conductores, los líderes de hoy, aquellos que logran el éxito de sus organizaciones y que orientan a sus subordinados a conseguirlo.

Un líder es por definición, un innovador. Hace cosas que otras personas no han hecho o no hacen. Se adelanta a todos. Hace cosas nuevas y vuelve nuevas las cosas viejas. Habiendo aprendido del pasado, vive en el presente, con un ojo puesto en el futuro.

El líder como toda persona posee muchos defectos y virtudes que debe conocer; esto implica mirar primero dentro de uno mismo, conocerse para luego entender a los demás y reflejar lo que se quiere lograr, lo que se busca alcanzar con los demás para conseguir el éxito. Y cada líder coordina todo de una manera distinta.

La esencia del liderazgo son los seguidores. En otras palabras, lo que hace que una persona sea líder es la disposición de la gente a seguirla. Además, la gente tiende a seguir a quienes le ofrecen medios para la satisfacción de sus deseos y necesidades.

El liderazgo y la motivación están estrechamente interrelacionados. Si se entiende la motivación, se apreciará mejor qué desea la gente y la razón de sus acciones.

Si se intenta utilizar estrategias y tácticas manipuladoras para lograr que los demás hagan lo que uno quiere, pero al mismo tiempo si nuestro carácter tiene defectos o nuestra capacidad es dudosa, no se podrá alcanzar un éxito perdurable. Más allá de la retórica y de las buenas intenciones, si se es poco digno de confianza o no se es en absoluto, no existen cimientos sobre los cuales construir un éxito permanente.

A menudo pensamos en el cambio y perfeccionamiento como en algo que viene de afuera y no que va de adentro hacia fuera. Incluso si aceptamos la necesidad de un cambio interior, habitualmente creemos que se trata de aprender nuevas técnicas y no de mostrar una mayor integridad hacia los principios básicos.

Pero las transformaciones importantes representan a menudo rupturas interiores con las formas de pensar tradicionales, a las que se denominan cambios de paradigma.

El liderazgo introduce un paradigma nuevo: centramos nuestra vida y nuestro liderazgo de organizaciones y personas en ciertos principios que constituyen "verdaderos nortes".

Nuestra eficacia se fundamenta en ciertos principios inviolables: leyes naturales propias de la dimensión humana que son tan reales e inmutables como lo es en la dimensión física la ley de la gravedad, entre otras. Estos principios forman parte de la trama de todas las sociedades civilizadas y constituyen las raíces de toda familia e institución que haya perdurado y prosperado.

Las características y principios del liderazgo no son invento de la actual sociedad; son las leyes del universo que conciernen a las relaciones y organizaciones humanas. Son parte de la condición, el conocimiento y la conciencia humanos. El que las personas avancen hacia la supervivencia y la estabilidad o, por el contrario, hacia la desintegración y la destrucción depende del grado en que reconozcan y vivan en armonía con principios como la rectitud, la equidad, la justicia, la integridad, la honestidad y la confianza.

La gente confía instintivamente en los individuos cuya personalidad se fundamenta en principios correctos. Existen muchas pruebas de ello en nuestras relaciones a largo plazo. Aprendimos que la técnica es relativamente intrascendente en comparación con la confianza, la cual es a su vez producto de nuestra confiabilidad a lo largo de los años. Cuando la confianza es elevada, nos comunicamos fácilmente, con poco esfuerzo y en el acto. Aunque cometamos errores, los demás seguirán captando nuestro mensaje. Pero cuando la confianza es escasa, la comunicación requiere mucho tiempo y se hace fatigosa, ineficaz y extremadamente difícil.

CAMBIANDO EL PARADIGMA GERENCIAL

“No hay nada tan poderoso como una idea a la que le ha llegado su hora”, dijo cierta vez Víctor Hugo.

Este es un excelente momento para que muchas personas al igual que empresas den un salto en el desempeño, un saludable cambio de hábitos, un importante cambio en sus esquemas; en caso contrario, seguirán haciendo negocios como de costumbre, y eso, sencillamente, ya no da resultado.

He descubierto que si uno quiere lograr mejoras simples, cuantitativas, basta con cambiar de actitud y comportamiento. Pero si se quiere mejorar de forma importante, esto es, emprender caminos de transformación drásticos, revolucionarios, sea como individuo u organización, se debe cambiar el marco de referencia. Cambiar el modo de ver el mundo y las personas, la forma de concebir la administración y el liderazgo. Cambiar nuestro propio paradigma, el esquema para comprender y explicar ciertos aspectos de la realidad. Las grandes transformaciones llegan mediante rupturas con las viejas formas de pensar.

Casi todas las transformaciones importantes son resultado de una valiente ruptura con las formas tradicionales de pensar.

La palabra *paradigma* proviene del término griego similar: un patrón o mapa para comprender y explicar ciertos aspectos de la realidad. Aunque alguien pueda lograr pequeñas mejoras desarrollando nuevas técnicas, los saltos en el rendimiento y los avances revolucionarios en la tecnología requieren nuevos mapas, nuevos paradigmas, nuevas formas de pensar y percibir el mundo.

Cuando cambia el paradigma, se abre toda una nueva área de sabiduría psicológica, de conocimiento y de comprensión, que da como resultado una diferencia en la gestión.

CARACTERÍSTICAS DE LOS LÍDERES

Nos encontramos en un papel que es en la actualidad mucho más desafiante que nunca. Y la verdad es que el papel de los Directores, Gerentes, Líderes de Equipo o Supervisores será mucho más desafiante y competitivo en el futuro. Las demandas por mayor calidad y un desempeño superior están creciendo constantemente y el trabajo se hace cada vez más complejo. Aún las relaciones con los demás se están tornando más complicadas y exigentes. Ante tales desafíos profesionales, el papel del líder en la organización, es realmente crucial.

Entendemos el líder por las siguientes características.

- a. El líder debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen.
- b. La primera significación del líder no resulta por sus rasgos individuales únicos, universales (estatura alta, baja, aspecto, voz, etc.). Sino que cada grupo considera líder al que sobresalga en algo que le interesa, o más brillante, o mejor organizador, el que posee más tacto, el que sea más agresivo, más santo o más bondadoso.
- c. Cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto no puede haber un ideal único para todos los grupos. El líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga. Estas cuatro cualidades del líder, son llamadas también carisma.
- d. Por último, otra exigencia que se presenta al líder es la de tener la oportunidad de ocupar ese rol en el grupo, si no se presenta dicha posibilidad, nunca podrá demostrar su capacidad de líder.

Las presiones por una mayor efectividad

En todo tipo de organizaciones-empresas, laboratorios de investigación, centros médicos, instituciones financieras y educativas e incluso organismos gubernamentales existen mayores presiones para que la gente desempeñe su trabajo con mayor efectividad. Probablemente, incluso, uno mismo es o habrá sido objeto, en alguna ocasión de estas presiones.

- Insistencia en realizar las operaciones-comerciales, de producción, etc. con más eficiencia.
- Demanda de una mayor calidad de los productos y servicios.
- Menor tolerancia con los errores.
- Énfasis en un mejor servicio al cliente.
- Mayores expectativas por parte del Personal.
- La necesidad de la gente y los sistemas para adaptarse más rápidamente a la tecnología cambiante y a las nuevas condiciones económicas.
- Disponibilidad de menos recursos para conseguir metas más ambiciosas y difíciles.

El impacto de estas presiones, como directivo, es profundo porque implican cambios en la forma en que se hace el trabajo y además porque es el responsable de implantar la mayor parte de esos cambios. El papel de un directivo es importante, puesto que puede convertir estas presiones en verdaderos progresos para la organización.

El entorno complejo

Las presiones ejercidas, para obtener un mayor rendimiento y efectividad son todavía más grandes al trabajar en un entorno que se ha vuelto más complejo que nunca. Actualmente directivos se enfrentan a circunstancias y condicionamientos que los "jefes" tradicionales rara vez habían enfrentado.

Por ejemplo:

“Informo a mi superior y tengo colaboradores que me informan... pero también existe un pequeño ejército de personas que puede perjudicarme muchísimo si no consigo su apoyo y colaboración. De alguna forma, influir en mis colegas se ha convertido en algo tan importante como hacer mi propio trabajo o influir positivamente sobre mi propio superior.”

“Mis colaboradores no pueden estar esperándome a que les diga cómo hay que hacer cada cosa. Mi trabajo es demasiado complicado y ya estoy abarcando muchas tareas. Tienen que aprender a responsabilizarse de ellos mismos y de su propio trabajo.”

“Este grupo tiene que empezar a organizarse como un verdadero Equipo porque, hasta ahora, en este proyecto nos hemos estado pisando los unos a los otros.”

Afirmaciones como éstas se escuchan, hoy día, con gran frecuencia entre personas que ocupan posiciones de primera fila en la organización.

Las relaciones desafiantes

La complejidad del entorno exige que se dominen y encaucen adecuadamente las relaciones con lo demás. Probablemente, nos enfrentaremos cada vez más con situaciones en que dependeremos más del apoyo, de las ideas y de los recursos de lo demás y podremos tomar menos decisiones unilateralmente.

Las cosas se han vuelto demasiado complejas para ello y cada vez más, es necesario confiar en las ideas de los colaboradores y colegas más próximos a la tarea que, frecuentemente, son los que tienen mejor información.

Además, las personas esperan más de su trabajo y quieren sentirse más involucradas antes de invertir su compromiso para poner en práctica las ideas de otros. Por eso, si quiere que las mejores ideas surjan y se hagan realidad, se necesitará involucrar a más gente en el proceso de la toma de decisiones, lo que puede representar un importante reto para las relaciones interpersonales.

Adicionalmente, el hecho de que muchas empresas estén adoptando enfoques de Trabajo en Equipo hace más complejas las relaciones entre los directivos, no sólo dentro de los grupos pequeños, sino también a través de los límites de las funciones de la organización. Esto introduce una nueva dimensión totalmente distinta de colaboración a muchas posiciones, provocando que se altere el esquema organizativo tradicional para dar paso a nuevos procedimientos de trabajo multifuncionales.

Todo lo anterior representa, para muchos directivos, una forma completamente diferente de actuación y de relación con los demás.

El cambio constante

Por otra parte, el cambio se está convirtiendo en un "compañero habitual" para muchos directivos. Para poder superar las continuas presiones que se enfrentan, son esenciales el cambio y la innovación constantes.

El poder adaptarse con facilidad a los cambios, "mover montañas", -si es necesario- y todavía conseguir resultados esperados, se ha convertido en una necesidad absoluta. Hoy día, dirigir exige hacer innovaciones y tomar la iniciativa, incluso en áreas funcionales donde anteriormente sólo hacía falta cumplir estrictamente con los procedimientos establecidos.

A veces, parece que las palabras superior, jefe o directivo ya no expresan claramente lo que representan. Los crecientes retos y complejidades de su puesto, demandan que su papel se expanda en respuesta.

El papel del líder en el Proceso de Expansión

Actualmente y de cara al futuro, para poder ser exitosos y superar los desafíos a los que nos enfrentamos, necesitamos ampliar nuestras responsabilidades introduciendo una nueva dimensión de liderazgo a nuestro papel.

Las responsabilidades tradicionales de los directivos siguen siendo importantes, pero los desafíos actuales demandan el uso de habilidades más amplias.

Tradicionalmente los directivos han tenido la responsabilidad de:	Actualmente, los directivos deben además ser capaces de:
Conseguir resultados, básicamente, dirigiendo a las personas y consiguiendo su cooperación.	Involucrar a la gente y ayudarla a crear un compromiso personal.
Formar buenos seguidores.	Formar buenos iniciadores.
Lograr que las personas comprendan las buenas ideas.	Lograr que la gente genere buenas ideas.
Dirigir a las personas una por una.	Dirigir a las personas creando equipos de apoyo, interdependientes y con espíritu de colaboración.

Desarrollar fortalezas, dentro de su propia unidad o departamento.	Desarrollar fortalezas entre su propia unidad y otras unidades de la empresa y en sus propios colegas.
Ejecutar o implementar las instrucciones de sus superiores.	Iniciar nuevas ideas y tomar iniciativa en su propio nivel.
Ayudar a las personas a cambiar cuando el cambio venga impuesto desde arriba y a obtener lo mejor de ello.	Generar innovaciones positivas con su gente sin que los cambios vengan impuestos desde arriba.
Comunicar correctamente.	Ser expertos en relaciones interpersonales.

Ahora, el papel de directivo exige que ayude a la gente a comprometer lo mejor de sus mentes y de sus corazones, además de sus manos y sus ojos, en el trabajo que hagan – si el trabajo se va a hacer bien.

Esto cambia del hacer cosas a las personas y es más bien, el hacer cosas con el apoyo de las personas. El papel del directivo, básicamente ya no se enfoca más "hacia abajo", es un papel "expandido" que ahora requiere promover la colaboración, el involucramiento y compromiso y la iniciativa - no solamente hacia abajo, sino hacia arriba y a través de toda la organización.

El directivo se encuentra en lo que puede ser una verdadera posición de liderazgo, en la "primera línea" del desempeño organizacional. Sus responsabilidades van más allá de ser un buen jefe, dirigente ó un experto técnico y se identifica más con las de un Líder que toma la iniciativa y que pone un ejemplo en un ámbito de influencia mucho más amplio.

Las Habilidades requeridas en los Líderes

La palabra líder es el mejor término que se puede utilizar para el papel de directivo moderno, porque éste es mucho más amplio que las formas tradicionales de gerencia y supervisión. Este papel en expansión exige mucho en varias áreas de habilidades críticas.

- Desarrollar el rendimiento de la gente, ganar su activa participación y compromiso.
- Establecer relaciones de colaboración entre personas y equipos y a través de las distintas funciones de la organización.
- Influir en los demás para obtener un impacto organizacional positivo, que sea duradero.
- Manejar el cambio y promover la innovación.

Un líder juega un papel decisivo en apoyar a su organización a descubrir y a desarrollar las nuevas fortalezas que necesita para competir en el mundo desafiante actual.

Recompensas

Las recompensas son enormes para aquellos que escogen dominar el papel del Líder. Estas recompensas incluyen la satisfacción de participar activamente en desarrollar personas con mayores fortalezas, equipos más fuertes y sistemas más sólidos que prueben su valor en las competitivas situaciones actuales. Así mismo está también el saberse alguien que hace una contribución superior y el tener el placer de crecer personal y profesionalmente, sin olvidar el reconocimiento y los premios que suele traer el éxito.

Para las personas que colaboran con un Líder, las recompensas incluyen el estar relacionado con alguien que desarrolla su potencial; significando con ello el tener una mayor oportunidad de hacer una contribución que vale la pena y de la que pueden sentirse orgullosos todos los días. Y también implica el crecer en habilidades y en su confianza individual, al formar parte de un equipo ganador. No olvidemos mencionar que mejora su calidad de vida económica.

Para la organización, significa el poder tener más oportunidades de construir mayor fortaleza en su personal, sus productos, sus sistemas, traduciéndose en crear algo importante que pueda durar.

FUNCIONES DE LIDERAZGO

Todas las actividades de apoyo a la dirección están fundadas en Cinco Principios Básicos. Estos son críticos para su efectividad al trabajar con personas cuando:

- El líder les alienta a desarrollar sus habilidades
- El líder les proporciona ejemplos personales y positivos de cómo manejar y supervisar eficientemente a las personas.
- El líder crea y mantiene un clima de trabajo positivo y orientado a resultados.
- El líder maneja situaciones negativas tan constructivamente como se puede.
- El líder se mantiene ecuánime y objetivo al tratar a las personas y a los problemas.
- El líder elimina las barreras interpersonales para el entendimiento y la cooperación.
- Ayuda a las personas a que maximicen su motivación.
- El líder mantiene las cosas en marcha hacia un mejor desempeño.

Para las personas que colaboran con un Líder, las recompensas incluyen el estar relacionado con alguien que desarrolla su potencial; significando con ello el tener una mayor oportunidad de hacer una contribución que vale la pena y de la que pueden sentirse orgullosos todos los días. Y también implica el crecer en habilidades y en su confianza individual, al formar parte de un equipo ganador. No olvidemos mencionar que mejora su calidad de vida económica.

Para la organización, significa el poder tener más oportunidades de construir mayor fortaleza en su personal, sus productos, sus sistemas, traduciéndose en crear algo importante que pueda durar.

FUNCIONES DE LIDERAZGO

Todas las actividades de apoyo a la dirección están fundadas en Cinco Principios Básicos. Estos son críticos para su efectividad al trabajar con personas cuando:

- El líder les alienta a desarrollar sus habilidades
- El líder les proporciona ejemplos personales y positivos de cómo manejar y supervisar eficientemente a las personas.
- El líder crea y mantiene un clima de trabajo positivo y orientado a resultados.
- El líder maneja situaciones negativas tan constructivamente como se puede.
- El líder se mantiene ecuánime y objetivo al tratar a las personas y a los problemas.
- El líder elimina las barreras interpersonales para el entendimiento y la cooperación.
- Ayuda a las personas a que maximicen su motivación.
- El líder mantiene las cosas en marcha hacia un mejor desempeño.

Señales de alerta

El líder debe utilizar los Principios Básicos cuando note "señales de alerta" como las siguientes:

- Es necesario desarrollar las habilidades de alguna persona.
- Las personas necesitan trabajar mejor en conjunto.
- Existe la necesidad de tomar la iniciativa y actuar para mejorar el desempeño.
- Esta aumentando el estrés.
- Tiene que atender un problema "delicado"
- Se desea que los buenos resultados continúen.
- Se desea que el personal sea receptivo a las nuevas ideas y a la retroalimentación.
- Necesita darle una "mala noticia" a un individuo o grupo.

Se pueden observar personas en el trabajo que hacen hasta lo imposible para estar involucradas, ser constructivas y positivas: también se han visto personas que odian el lugar donde trabajan y hacen solamente lo suficiente para "irla pasando". Algunas personas se sienten orgullosas de las organizaciones donde trabajan, mientras que otras parece que nunca tienen nada bueno que decir sobre ellas, algunas personas están deseosas de involucrarse; otras no quieren comprometerse en nada.

Por ejemplo:

Yumiko: "Es sorprendente el alto nivel de confianza que hay en este departamento. Aquí se gana mucho con ser honesto y abierto y la gente está dispuesta a tomar riesgos razonables para mejorar las cosas".

Alejandro: "Eso de 'Debemos Mejorar' que escuchamos pasará como todas las demás novedades. Yo ya no presto atención a lo que dicen los directivos "de alto nivel". Sólo me fijo en lo que hacen. Siendo así, no he visto que estén haciendo nada diferente, sólo son palabras".

Muchos factores pueden crear diferentes perspectivas como las anteriores: los antecedentes personales de la gente, lo que ganan, el sistema social donde viven, la capacitación que han recibido, el tipo de trabajo que hacen. Con frecuencia, la forma en que el directivo trata a estas personas es de suma importancia. La gente reacciona de acuerdo con la forma en que uno actúa hacia ella, por lo que nunca se debe subestimar el impacto que tiene nuestro puesto en el desempeño de los demás. Las personas tienden a imitar los valores y comportamientos que ven que se practican comúnmente a su alrededor en la organización. También se fijan en la forma en que tratamos al director y a nuestros compañeros y además, en como éstos nos tratan a nosotros.

Existen cinco Principios Básicos que el líder y las personas que le reportan pueden utilizar en sus actividades diarias para causar un impacto fuerte y positivo con otros y crear excelentes relaciones constructivas con los demás.

PRINCIPIOS BÁSICOS DE UN LIDER

Estos Principios Básicos forman un cimiento sólido donde se encuentran fundamentadas todas sus habilidades de apoyo directivo y de desarrollo del personal.

1. Enfocarse en la situación, asunto o conducta, no en la persona.
2. Mantener la autoconfianza y la autoestima de los demás.
3. Mantener relaciones constructivas con sus colaboradores compañeros y superiores.

Alejandro: "Eso de 'Debemos Mejorar' que escuchamos pasará como todas las demás novedades. Yo ya no presto atención a lo que dicen los directivos "de alto nivel". Sólo me fijo en lo que hacen. Siendo así, no he visto que estén haciendo nada diferente, sólo son palabras".

Muchos factores pueden crear diferentes perspectivas como las anteriores: los antecedentes personales de la gente, lo que ganan, el sistema social donde viven, la capacitación que han recibido, el tipo de trabajo que hacen. Con frecuencia, la forma en que el directivo trata a estas personas es de suma importancia. La gente reacciona de acuerdo con la forma en que uno actúa hacia ella, por lo que nunca se debe subestimar el impacto que tiene nuestro puesto en el desempeño de los demás. Las personas tienden a imitar los valores y comportamientos que ven que se practican comúnmente a su alrededor en la organización. También se fijan en la forma en que tratamos al director y a nuestros compañeros y además, en como éstos nos tratan a nosotros.

Existen cinco Principios Básicos que el líder y las personas que le reportan pueden utilizar en sus actividades diarias para causar un impacto fuerte y positivo con otros y crear excelentes relaciones constructivas con los demás.

PRINCIPIOS BÁSICOS DE UN LIDER

Estos Principios Básicos forman un cimiento sólido donde se encuentran fundamentadas todas sus habilidades de apoyo directivo y de desarrollo del personal.

1. Enfocarse en la situación, asunto o conducta, no en la persona.
2. Mantener la autoconfianza y la autoestima de los demás.
3. Mantener relaciones constructivas con sus colaboradores compañeros y superiores.

4. Tomar la iniciativa para mejorar las cosas.
5. Dirigir con el ejemplo.

❖ **Principio Básico 1 - Enfocarse en la situación, asunto o conducta, no en la persona**

Una de las obligaciones como directivo es la de investigar las situaciones de trabajo y hacerle saber a las personas cuándo las cosas van bien, cuándo necesitan mejorar, cuando un trabajo no se está haciendo correctamente ó cuando están evitando que otros cumplan con su trabajo.

La mayoría de las personas puede aceptar que se cuestione su trabajo e incluso que se critique, siempre y cuando no se sientan atacados en su persona porque las cosas hayan salido mal. Pero si se sienten agredidas, con frecuencia regresa la agresión o buscan resguardo. Se concentran en su defensa personal, no es proporcionar información o en resolver los problemas. Esto nos puede suceder a todos: colaboradores, supervisores y directivos.

Estas reacciones defensivas son muy humanas, pero no ayudan a mejorar situaciones negativas. Especialmente cuando sus observaciones sean válidas e importantes para el trabajo en cuestión, es crucial concentrarnos en los hechos relacionados con las circunstancias, en lugar de enfocarse en la personalidad o el carácter de la persona.

De esta manera, es menos probable que la persona tenga una reacción emocional y probablemente atienda más a lo que se le está diciendo y reaccione ante la situación en forma constructiva.

El líder tiene la responsabilidad de notar cuando las cosas van bien y de darle el reconocimiento por un trabajo bien hecho a quien lo merece.

El reconocimiento y la felicitación pueden parecer adulación o manipulación si no están enfocados a los hechos de una situación determinada.

Cuando se relaciona con conductas y hechos específicos, el reconocimiento positivo que se efectúe será una forma poderosa de apoyar a que la gente continúe con un buen desempeño.

Con todo esto se puede hacer la pregunta de ¿Cómo hacerlo? Se tiene que describir con claridad los hechos que ha observado. Se debe ser específico y evitar generalizaciones. Esto funciona tan bien en las situaciones positivas como en las situaciones difíciles o negativas.

Un juicio Personal (enfocado a la persona)	Una observación de hechos (enfocada a la situación)
¡Tienes tanto que aprender para llegar a ser un buen supervisor!	Los resultados en tu área han bajado y el personal parece no saber cuáles son los objetivos.
Sabes hacerlo bien.	Tu calidad es 15% arriba del estándar. Actuaste rápido ayer para evitar un problema con este cliente. Gracias. (Reforzamiento positivo)
Te dá flojera hacer la revisión de unidades.	El objetivo es revisar doce unidades. Ahora revisas diez por hora. Ese es un problema.
Tus colaboradores son muy malos programadores.	Este programa no cumple con las especificaciones que acordamos.

El concentrarse en los hechos no resta fuerza a nuestra inquietud. De hecho, enfatiza su mensaje. Se le dá a las personas la oportunidad de escuchar con exactitud lo que realmente quiere decir y reaccionar de tal modo que ayude a resolver el problema o que se siga haciendo un buen trabajo. Todos merecen la buena oportunidad de escucharlos y aprender del líder.

❖ **Principio Básico 2 - Mantener la autoconfianza y la autoestima de los demás.**

La opinión que se tenga de las personas es situacional y emocionalmente importante para ellas. Las personas que están alrededor de un líder en la organización quieren sentir que se les valora y se les respeta como individuos.

Cuando se trata a las personas como si fueran piezas inservibles, con poco potencial, con poco que aportar, o como estorbos, pierden todo interés en hacer un buen trabajo y en cooperar.

Pueden hasta dejar de esforzarse, de tal manera que su desempeño será diferente y sólo cumplirán con expectativas de bajo rendimiento. Peor aún, una persona "desanimada" o desmoralizada puede influir de tal manera que "se caiga" el desempeño de todo el equipo.

Es sumamente importante mantener la autoconfianza y la autoestima de los demás para lograr buenos resultados y cumplir o sobrepasar los estándares. Las personas que tienen altos niveles de confianza en sí mismas y de autoestima, siempre tratan de hacer su mejor esfuerzo para producir resultados positivos.

Se debe hacer saber a cada persona cuánto se valoran sus contribuciones, pedirles su punto de vista. Demostrar que se les tiene confianza haciéndoles saber que se cree en sus habilidades, buscar la manera para reconocer las cosas que una persona hace bien o que potencialmente podría hacer bien. Aprovechar cada oportunidad que se presente para agradecer un trabajo bien hecho.

Una forma de hacerlo	Una mejor forma de hacerlo
No estoy seguro de que puedas manejar esta nueva asignación pero vamos a darte la oportunidad.	Esta asignación quizá sea un poco difícil al principio pero vale la pena el esfuerzo para hacerla bien. Tienes todo mi apoyo. Podemos trabajar juntos para lograrlo.
(Silencio)	Aprecio la forma en que mejoraste tu desempeño el mes pasado. Dime, ¿Qué hiciste para hacer que tu equipo trabajara tan bien?

En el puesto que el líder desempeña, el *cómo* dice las cosas es a menudo tan importante como lo que *dice*. Algunas veces su confianza en las personas (o falta de ella) – aún al transmitirla entre líneas por su tono de voz tiene más impacto en el desempeño que las palabras en sí.

❖ **Principio Básico 3 - Mantener relaciones constructivas con sus colaboradores, compañeros y superiores.**

Trabajar en forma productiva con los que están en un nivel organizacional superior, los de nuestro mismo nivel y los que están en un nivel inferior en la organización, es un verdadero reto, por no mencionar la problemática adicional de relaciones tirantes.

Las relaciones pobres hacen difícil cualquier trabajo; algunas veces hacen que el objetivo del trabajo sea virtualmente imposible de alcanzar. Las relaciones sanas, por otra parte reducen el estrés, crean confianza y facilitan que uno mismo se concentre en el trabajo.

Mantener relaciones constructivas básicamente significa tratar a las personas como nosotros quisiéramos ser tratados. Esto no significa que se vayan a volver "los mejores amigos", pero todo el mundo aprecia la cortesía y la consideración.

Se deben manejar los problemas del momento de tal manera que trabajar con determinada persona en el futuro sea más fácil, no más difícil. No se debe permitir que los pequeños conflictos crezcan. Se deben atender tempranamente y mantener las vías de comunicación abiertas.

Consideremos las situaciones del presente como oportunidades para crear éxitos futuros en conjunto. Se debe ser consistente y persistente en los esfuerzos por mejorar las relaciones en toda la organización.

"Agradezco la oportunidad que me está dando de trabajar con el presupuesto del proyecto. Sé lo importante que es para usted y voy a hacer mi mejor esfuerzo. Se lo puedo asegurar".

“Me preocupa el problema que estoy viendo surgir entre tu gente y la mía. ¿Nos podríamos reunir unos minutos para buscar la manera de que tu y yo trabajemos mejor juntos y hacer que nuestra gente haga lo mismo?”.

❖ **Principio Básico 4 - Tomar la iniciativa para mejorar las cosas**

Pensar en ideas para mejorar las cosas es la parte medular del trabajo de un líder.

La iniciativa puede significar tomar las medidas necesarias para evitar o prevenir un problema en potencia, o puede significar que sus acciones conviertan algo que está “bien” en algo “excelente”.

Tomar la iniciativa para prevenir el problema evita resultados, casi siempre costosos, de una “administración por crisis”. El líder capaz, maneja los problemas potenciales cuanto antes, mientras cualquier daño es aún pequeño y las soluciones están a su alcance. En lugar de esperar a que los pequeños incidentes se conviertan en emergencias catastróficas.

Pero tomar la iniciativa implica más que evitar una crisis. También significa estar constantemente en busca de formas para mejorar todo lo que concierne al trabajo.

Puede ser un incremento en la producción, el mejoramiento de eficiencia de un sistema, una manera única para reconocer y reforzar el desempeño del equipo humano, casi cualquier cosa que pueda ser mejor para la gente, para el producto y para la forma en que se hacen las cosas.

Con frecuencia, debido a que se encuentra en una posición de gerencia o dirección, el líder tiene la influencia para asegurar que algo sea realizado. Verdaderamente, el líder está "en el mejor lugar" para mejorar las cosas.

Se debe buscar la forma para mejorar los productos, los servicios, los procesos, la coordinación o la comunicación, instar a los demás a descubrir estas oportunidades también.

Siempre que el líder mismo o las personas bajo su cargo vean la posibilidad de mejorar un problema en potencia, se les debe animar a actuar.

El líder debe confiar en sus instintos. No se debe ignorar ni permitir que otros ignoren las primeras señales de alarma o los indicios de que un problema pueda crecer antes de poder dedicarle atención y esfuerzo completo.

"Tengo una buena idea que podría reducir el tiempo de ensamblaje hasta en un 10%, quisiera que me sugirieras que puedo hacer para probarla durante una semana, o algo así y después nos reuniríamos para decidir si es tan buena como espero que sea."

"Los dos estamos de acuerdo en que la gente en tu línea todavía no coopera mucho entre sí. ¿Qué podemos hacer para ayudarles a que trabajen mejor como un equipo?"

"Reconozco que este problema ha estado presente por largo tiempo, pero un día de estos va a salirse de control. Debemos pensar en algo para tratar de arreglarlo ahora, antes de que se convierta en una crisis de seguridad. "

❖ Principio Básico 5 - Dirigir con el ejemplo

Las acciones de un líder, hasta "las pequeñas cosas" que hace, tienen gran influencia en las personas. Con frecuencia son esas "pequeñeces" las que la gente observa tan detenidamente por que ésta es la forma en que el líder comunica lo que realmente es importante para él.

La gente toma en cuenta tanto las señales de las cosas que hace como de las que se dicen. Cuando el líder no presta atención a un problema de calidad o se encoge de hombros ante una queja de un cliente está enviándoles un mensaje claramente negativo, que es más convincente que montones de memos o discursos sobre el mejoramientos de calidad y el servicio. De la misma manera, las palabras bien intencionadas acerca de crear cooperación y confianza pueden ser fácilmente desmentidas por los comentarios sarcásticos acerca de alguien.

Si el líder maneja un problema de desempeño sin escuchar lo que realmente piensa el colaborador, estará declarando enfáticamente que no valora a las personas, sin importar lo que éste o la política de la compañía proclamen.

Es totalmente cierto que "las acciones hablan más que las palabras". El ejemplo del liderazgo, traducido en acciones, es vital para proporcionar a la gente un modelo positivo sobre como:

- Seleccionar las prioridades correctas.
- Tomar decisiones justas basadas en metas de negocios y en objetivos.
- Tratar con compañeros, superiores y colaboradores en forma constructiva.
- Hacer transacciones apropiadas entre calidad, costo y tiempos de entrega.

- Manejarse positivamente entre los cambios y fomentar la innovación.
- Utilizar los Principios Básicos con todos, dentro y fuera de su área.

Casi todo lo que el líder hace da un ejemplo a los demás y las lecciones que enseña a través de su comportamiento observable, deben ser cuidadosamente seleccionadas. Sus acciones en el trabajo dirigen a los demás, aún cuando no esté pensando en ello.

Un líder debe tener siempre presente que las personas a su alrededor observan sus acciones y reacciones ante las diversas situaciones, como indicadores de lo que realmente es importante para él, y de cómo se espera que ellos se comporten. No se debe menospreciar la influencia de su comportamiento.

El líder debe expresar claramente los dos o tres asuntos que son de alta prioridad para él y para la organización. Estas prioridades fundamentales pueden desprenderse de la calidad al servicio, capacidad de producción, los programas, el trabajo en equipo, el respeto hacia las personas, la innovación o el control de costos.

Se deben buscar continuamente oportunidades para demostrar el compromiso que tiene con esas prioridades fundamentales. No se debe olvidar que las palabras y acciones envían mensajes consistentes sobre lo que el líder valora y sobre cómo quiere que las personas dirijan sus esfuerzos.

Por ejemplo:

“La calidad es mi prioridad más alta. Este trabajo probablemente sea aceptado, pero podría ser mejor. Así que vamos a trabajar para mejorarlo. Yo ayudaré en todo lo que se pueda. Empecemos entonces con algunas ideas sobre como podemos mejorarlo juntos”.

"Voy a cancelar todo lo que no implique que trate cara a cara con la gente de línea. Hemos anunciado un nuevo programa de participación e involucramiento de empleados y voy a invertir todo el tiempo que se requiera para hacerlo funcionar. Sé que no voy a lograr que funcione quedándome aquí en mi oficina".

"Si quiero que mis supervisores sean miembros efectivos de equipo, más vale que empiece a demostrar un mejor trabajo de equipo con mis colegas. Los mensajes que he estado enviando han sido muy confusos".

El líder debe tener siempre presente que los comentarios hechos a la ligera y la forma en que utiliza su tiempo, con frecuencia son ejemplos más poderosos que los llamados "grandes despliegues". Se debe llevar una agenda a fin de administrar las tareas y aprovechar el tiempo y que esto refleje lo que quiere que los demás consideren importante. Debe hablar de sus prioridades con las personas en la cuales quiere influir.

Es importante manifestar las prioridades con palabras y acciones. Si cumplir con fechas de entrega es una prioridad fundamental, el líder tiene que cumplir con sus propios compromisos a tiempo. Si la calidad es el número uno, éste debe demostrar una alta calidad en su trabajo.

El líder siempre debe estar atento a reconocer y reforzar el progreso que logra la gente para seguir su ejemplo de liderazgo.

Los líderes con éxito utilizan hasta la más pequeña oportunidad para dirigir con el ejemplo y reconocen refuerzan hasta los más pequeños pasos positivos que dan los demás hacia los objetivos.

El éxito casi nunca se logra con grandes pasos. Por el contrario, es el resultado acumulado de cientos o hasta miles de cosas pequeñas que fueron hechas un poco mejor por las personas que siguen el ejemplo positivo de su líder.

Las competencias de un líder son diferentes en naturaleza. Están basadas en diferentes premisas, suposiciones y creencia acerca de las personas y organizaciones.

Competencia 1: La habilidad de pensar en términos de sistemas y saber cómo dirigirlos.

Nosotros usualmente pensamos en las organizaciones en términos de estructura, la cadena de mando, quién reporta a quién, en resumen un organigrama.

Competencia 2: La habilidad de entender la variabilidad del trabajo en la planeación y resolución de problemas.

Competencia 3: Entender como aprendemos, desarrollamos y mejoramos y dirigiendo un buen aprendizaje y mejoramiento.

Competencia 4: Entender a las personas y el por qué de su comportamiento.

Competencia 5: Entender la interdependencia e interacciones entre sistemas, variaciones aprendizaje y comportamiento humano. Conociendo como afectan unos en los otros.

Competencia 6: Dar visión, significado, dirección y un objetivo a la organización.

OBTENIENDO INFORMACION ÚTIL

Casi diario los directivos y supervisores toman decisiones que causan gran impacto en el éxito de un producto, una operación, un servicio y por supuesto, en la gente que dirigen.

Generalmente, este tipo de decisiones son complicadas y requieren de más de una perspectiva. Como resultado, los directivos deben ser muy hábiles para recabar la información que requieren de los demás para formular decisiones acertadas.

Ya sea que éste corrigiendo el desempeño, resolviendo problemas técnicos, entrevistando a un colaborador nuevo o fomentando la innovación, se necesita tener la capacidad para hacer uso de la experiencia y sabe que tan fácil puede ser comunicada una la perspectiva de sus colaboradores y compañeros y de otras fuentes potenciales de información.

A simple vista, la tarea de obtener información útil de los demás parece engañosamente ser sencilla y fácil. Sin embargo, cualquier líder a cargo de un lugar de trabajo con mucha actividad sabe que tan fácil puede ser comunicada una información vital en forma inadecuada o imprecisa. Las decisiones que se basan en información pobre, casi nunca son buenas. La comunicación fallida es muy común y costosa, pero se pueda evitar.

Las Acciones Clave y Preguntas Planificadas que se muestran a continuación, constituyen una técnica efectiva y comprobada para obtener información útil de los demás. Con estas herramientas, se aprende a utilizar técnicas para escuchar y preguntar, que resultan eficaces para poder obtener la información que se necesita y así tomar decisiones gerenciales bien fundamentadas.

Estas Acciones Claves se deben usar en cualquier discusión en la que pueda beneficiarse con los datos, experiencia o punto de vista de otros.

Mientras mejor fundamentadas estén las decisiones, más efectivas serán, por lo que vale la pena invertir tiempo y energía en ellas.

Acciones Clave:

1. Orientar la discusión sobre la información que se necesita obtener.
2. Utilizar preguntas abiertas para ampliar la discusión.
3. Utilizar preguntas cerradas para obtener información específica.
4. Fomentar el dialogo con el contacto visual y la expresión.
5. Demostrar que se está comprendiendo lo que se está escuchando.
6. Resumen y cierre de la discusión.

❖ **Acción Clave 1 - Orientar la discusión sobre la información que se necesita obtener.**

Como líder, no se puede desperdiciar la energía y el tiempo en conversaciones que no van a ningún lado. El dar un enfoque a la discusión dirige claramente a las personas hacia la información que se busca, facilitándoles el proporcionar lo que se necesita. Aunque el líder no haya iniciado la discusión, es su responsabilidad hacer que siga la interacción el cause correcto.

Si el líder inicia la discusión, debe expresar qué información necesita de la otra persona.

Por ejemplo:

“Fabiola, he notado que desde el mes pasado no has podido mantener el programa del proyecto al día. Quisiera encontrar la forma junto contigo, para que entre las dos lo pongamos al corriente.”

Si la conversación es iniciada por la otra persona sin un enfoque claro, el líder debe tomar la iniciativa para enfocarla y debe solicitar la información que necesita para proseguir con la discusión.

Por ejemplo:

Abigail: "Francisco permíteme un segundo. Antes de que nos adentremos con todas las cosas que van mal con el equipo, necesito algunos antecedentes para poder ayudarte. Antes que nada ¿qué tipo de ayuda estás buscando de mí?"

Se debe ser directo y específico como se pueda al plantear la situación. La conversación subsiguiente será más fructífera y fácil de conducir.

❖ **Acción Clave 2 - Utilizar preguntas abiertas para ampliar la discusión.**

Las técnicas de cuestionamiento que se usen hábilmente, ayudarán a obtener información en forma eficiente. Las preguntas abiertas son armas poderosas para tener una perspectiva clara del tema al inicio de una discusión. Estas mismas hacen posible descubrir información valiosa, que de otra forma, el líder o la otra persona podrían pasar desapercibida. Animar a la otra persona a explicar, expandir, describir, explorar o elaborar.

Como lo indica el término "preguntas abiertas", éstas se formulan para obtener respuestas fluidas que revelan una amplia gama de información.

Las preguntas abiertas típicas empiezan con frases como: "Dime más... ¿Qué tienes en mente?... Por favor descríbemelo... Dame más detalles acerca de... ¿Cómo ves la situación?".

Algunos ejemplos de preguntas abiertas pueden ser:

- ✓ ¿Qué crees que este causando el problema?
- ✓ ¿Cuál es tu punto de vista acerca del avance de los proyectos?
- ✓ ¿Qué beneficios crees que aportarás a este nuevo puesto? *

** Pregunta muy utilizada en las entrevistas de trabajo.*

❖ **Acción Clave 3 - Utilizar preguntas cerradas para obtener información específica.**

Las preguntas cerradas señalan con precisión cuál es la información específica y detallada que se necesita.

Son útiles cuándo no se desea explorar más por el momento, sino que se necesita concretar la discusión.

Estas preguntas son similares a las de los exámenes de opción múltiple, las "cierto" o las de "falso" o las de "llenar los espacios en blanco".

Son especialmente valiosas cuando se necesita completar información, aclarar un punto o ver si todo se entendió. Las preguntas cerradas son esenciales cuando se dispone de poco tiempo.

Las preguntas cerradas deben hacerse cuando se desea obtener respuestas concretas ("sí" o "no"), respuestas cortas, específicas; o aquellas que produzcan la elección de una opción entre un número limitado de respuestas.

Debe recordarse que las preguntas cerradas generalmente acortan la conversación, no la extienden. Si lo que se está tratando es de animar a la otra persona para que hable, serán más adecuadas las preguntas abiertas de la Acción Clave 2.

Un ejemplo del uso de las preguntas cerradas sería:

Roberto: Arturo, ¿Cuánto tiempo crees que tendremos gente trabajando tiempo extra?

Arturo: No lo sé, puede ser desde uno a tres días a la semana.

Roberto: Necesitamos una proyección más específica Arturo, ¿Cuántos serían: uno, dos o tres días a la semana?

Arturo: Probablemente dos.

Roberto: ¿Por cuánto tiempo?

Arturo: Puede ser que al menos tres semanas

Roberto: ¿Semanas consecutivas?

Arturo: Sí.

Preguntas cerradas disfrazadas de preguntas abiertas

Cuando se trate de ampliar una conversación, se debe tener cuidado de no hacer preguntas cerradas sutiles como si fueran abiertas. Por ejemplo, estas no son preguntas abiertas: "¿Sabes por qué falló el sistema de inmersión?", "¿Quisieras decirme algo más al respecto?", "¿Crees que tendremos algún problema tratando de encontrar qué anda mal?".

Este tipo de preguntas cerradas sutiles le pueden resultar contraproducentes porque pueden originar respuestas cortas como "sí" o "no". Sin embargo, pueden ser buenas para abrir una discusión así que, cuando se usen, se debe estar preparado para solicitar a las personas que amplíen o la expliquen cuando la respuesta sea demasiado breve.

❖ **Acción Clave 4 - Fomentar el diálogo con el contacto visual y la expresión.**

Muchas personas se resisten un poco a hablar acerca de sí mismas o de sus ideas. Sienten que si dan una respuesta "equivocada" o que si no se aprecia su sugerencia, serán juzgadas en forma negativa. Es por esto que es importante enviar señales de que verdaderamente se está interesado en lo que la otra persona tenga que decir. Estas señales son una forma de demostrar el segundo Principio Básico. "Mantener la auto confianza y la autoestima de los demás".

Primero que nada, debe haber una certeza y disposición a escuchar. Si se están pensando en otras cosas que no permiten la concentración, se debe escoger un momento o fecha posterior para reunirse.

Segundo, se debe demostrar que se está escuchando mediante repuestas que demuestren esta atención y que animen al interlocutor a continuar hablando.

Algunos ejemplos de respuestas demostrativas son:

- ✓ Contacto visual
- ✓ Asentir con la cabeza cuando esté de acuerdo
- ✓ Sonreír

- ✓ Inclinar hacia el interlocutor
- ✓ "Ya veo"
- ✓ "Comprendo lo que me estas diciendo"
- ✓ "¿De veras?"
- ✓ "Interesante..."

La próxima vez que se tenga la oportunidad de sostener una conversación con una persona que escuche activamente, es importante darse cuenta de las cosas que esta persona dice y se hace que indican que quiere que se continúe hablando.

Las personas que saben escuchar utilizan muchos tipos de señales para demostrar su interés sincero en lo que se está diciendo.

Interrupciones no intencionadas

Por lo general cuando escuchamos a alguien, lo interrumpimos en forma natural para hablar sobre nuestras experiencias o para expresar las opiniones compartidas.

En ese preciso instante se desvía el foco de atención, del interlocutor hacia nosotros. Dichas interrupciones no son un patrón esperado y recurrente en el flujo de la mayoría de las conversaciones.

Sin embargo, si la intención es solicitar información, el interrumpir al interlocutor y cambiar el giro de la conversación hacia uno mismo, puede originar que a partir de ese momento, esa persona deje de comunicarse abiertamente, tanto en el momento como en el futuro.

Para evitar esta trampa, se debe escuchar sin interrumpir, excepto para aclarar algo o motivar un mayor flujo de información. Se debe hacer que la discusión se mantenga enfocada en el interlocutor y en sus ideas, hasta que termine de decir lo que quería.

❖ **Acción Clave 5 - Demostrar que se comprende lo que se está escuchando.**

Existen razones vitales para dar este paso tan importante. Lo más importante es que tal vez el mensaje que se está recibiendo no sea el mismo que el que el interlocutor está transmitiendo.

La gente no siempre expresa sus ideas claramente y no siempre se puede estar seguro que se ha escuchado correctamente.

Así mismo, a menudo "brincamos" inconscientemente, de escuchar lo que se dice, a hacer evaluaciones, hacer inferencias o deducciones de ello.

La gente olvida aclarar lo que ha escuchado antes de llegar a una conclusión, generalmente actúa con base en un entendimiento pobre o incompleto de la información, el lugar de hacerlo con información clara y precisa.

Se debe hacer lo imposible por eliminar lo que se está pensando y estar al 100% atento a la otra persona. Se deben manejar los tiempos mentales libres. Una persona habla aproximadamente 250 palabras por minuto, mientras que el que escucha lo puede hacer a una velocidad de 450 palabras por minuto o más.

Esta diferencia de velocidad entre hablar y escuchar, a menudo le da a nuestra mente la oportunidad para distraerse y con ello perder información importante.

Una forma para evitar esto, es aclarando lo que el interlocutor está diciendo. Entonces, cuando haya una pausa lógica en la conversación, es la oportunidad de expresar lo que la otra persona dijo en nuestras propias palabras.

Por el momento, no se debe evaluar lo que la otra persona ha dicho. El líder puede pensar en sus propias reacciones hasta que este seguro de que ha entendido totalmente.

Por ejemplo, cuando se corrige un problema técnico y escucha la idea que tiene su colaborador para mejorar.

Adolfo: "Si entendí, la secadora número tres no ha estado funcionando bien desde ayer al mediodía y tú piensas que tiene algo que ver las condiciones de capacidad, en lugar de alguna descompostura del equipo. ¿Correcto?"

No repetir las mismas palabras, sino reestructurar las frases

Debe procurarse no utilizar exactamente las mismas palabras que el interlocutor o repetir todas las declaraciones que hace. Esto puede dar la impresión de que se está tratando de memorizar, no de entender.

Se deben reestructurar las frases que se están escuchando pero en palabras propias.

El objetivo es verificar el entendimiento que se está teniendo a lo que el interlocutor trata de decir.

No es conveniente utilizar las palabras propias sino hasta que se haya acumulado suficiente información para hacer un resumen significativo.

Nuevamente se tendrán que reestructurar las frases y oraciones hasta que el interlocutor esté de acuerdo con lo resumido.

El esfuerzo vale la pena. De otra forma, se tendrá una probabilidad muy alta de no recibir el mensaje que se pretendía dar.

❖ **Acción Clave 6 - Resumen y cierre de la discusión.**

Las discusiones inconclusas son molestas para la mayoría de la gente, causándoles sentimientos de incertidumbre e inconformidad. Un final inconcluso también puede dar la sensación de que, en realidad, la discusión no fue significativa.

Cuando un líder resume y finaliza la discusión adecuadamente, refuerza el entendimiento, expresa su apoyo y cuando es necesario, aclara lo que cada persona va a hacer después.

Un líder se verá beneficiado si, habitualmente, concluye las discusiones importantes haciendo al menos alguna de las acciones siguientes:

- Haciendo un resumen de los puntos clave que se han discutido.
- Logrando un acuerdo acerca de los pasos a seguir: quién hará qué y cuándo.
- Mostrando aprecio por el esfuerzo realizado.

En la mayoría de los casos, usar los tres puntos resultará apropiado. Llegar a un acuerdo acerca de los planes a seguir es de suma importancia, particularmente cuando se trata de un problema de desempeño, ya que esto demuestra que el deseo de cambiar es serio.

Al fijar una fecha y la hora para continuar con el proceso de resolución del problema o para hacer una revisión del progreso, se establece un marco de tiempo dentro del cual se deberá corregir el problema.

Un ejemplo de un posible cierre para reconocer las sugerencias de un colaborador sería:

"Leticia, creo que tienes una buena idea. Me gustaría que se la expliques al equipo en la tarde. Vamos a partir de ahí"

El proceso de obtener información útil de los demás puede parecer complicado y tardado, especialmente cuando estamos bajo presión para seguir adelante, tomar decisiones u obtener resultados.

Sin embargo, si no se sigue el proceso completo el líder mismo puede perjudicarse porque no obtendrá la información necesaria para tomar buenas decisiones.

Las decisiones fundamentadas en información imprecisa o incompleta, inevitablemente se convierten en tiempo perdido o recursos desperdiciados. Más adelante, se van a tener que corregir y pagándose el precio por estar mal fundamentadas.

Las personas que rodean un líder constituyen grandes almacenes de información valiosa. Las Acciones Clave hacen posible que se aprovechen esos recursos y que se pueda realizar el trabajo con mayor efectividad.

Prepararse para utilizar las Acciones Clave

Ni el mejor trazado mapa del mundo podrá ayudar a los viajeros que no saben a dónde quieren dirigirse. De la misma manera, cuando se trata de reunir información precisa, completa y oportuna, se necesita decidir a dónde quiere llegar con la discusión, antes de iniciarla.

En cualquier ocasión en que se usen las Acciones Clave para obtener información útil de los demás, se debe tomar el tiempo necesario para pensar y responder las siguientes preguntas.

Aún en situaciones imprevistas e inesperadas, se deben tener estas cuestiones en mente conforme se desarrolla la discusión para que se pueda estar concentrado en el tema y obtener la información requerida.

- a) ¿Qué es lo que se quiere lograr con esta discusión?
- b) ¿Qué información específica se necesita conocer? ¿Qué preguntas se necesitan contestar?
- c) ¿Qué información específica sobre el momento oportuno, lugar, preparación por adelantado u otros aspectos logísticos se necesitan considerar para obtener lo mejor de esta discusión?

Obstáculos Personales

Un líder tiene que basarse en su experiencia personal. ¿Qué obstáculos potenciales tendrá que superar para obtener información útil de los demás con éxito?

TRANSMISIÓN DE IDEAS

La eficiencia como líder se mide según su capacidad de hablar de forma clara y convincente. Se espera que los hombres y mujeres en posiciones directivas de la organización sean competentes exponiendo ideas, dando instrucciones y explicando procedimientos. De hecho, esta cualidad de comunicarse con facilidad muy a menudo se considera esencial para un directivo.

Por ejemplo:

“No va a ser nada fácil explicar a mis colaboradores las razones que tiene la empresa para adoptar una nueva política respecto a las vacaciones. Es muy poco flexible y a nadie le gusta, pero comprendo por qué es necesaria en este momento. Mi tarea es que la gente entienda por qué es así y que lo asuman”.

Con frecuencia, la información que el líder, debe transmitir es crucial, tanto para la gente que dirige como para la propia empresa.

La manera de explicar un método o de dar instrucciones puede marcar la diferencia entre un colaborador motivado y productivo y uno frustrado y desanimado; la claridad de las explicaciones de un líder pueden determinar que la gente trabaje tomando o no las preocupaciones necesarias, poniendo en peligro su propia seguridad y la de los demás; incluso la forma de presentar una idea brillante puede ser determinante para que sus colaboradores le escuchan o, por el contrario, no le hagan caso; el modo de interpretar y transmitir las políticas, normas, objetivos y valores de la empresa también tiene una notable influencia en la percepción y el grado de compromiso de sus colaboradores.

Comunicarse clara y convincentemente no es un arte ni una cualidad que se hereda; es una capacidad que se adquiere a base de practicarla.

Las Acciones Clave y Preguntas Planificadas proporcionan pautas a seguir cuando se requiera comunicar un mensaje importante.

Acciones Clave:

1. Establecer el propósito y el punto más importante del mensaje.
2. Presentar datos que faciliten la comprensión.
3. Comprobar el grado de comprensión y las reacciones de su interlocutor.
4. Encauzar las reacciones de los interlocutores
5. Resumir lo más importante del mensaje.

1. Establecer el propósito y el punto más importante del mensaje.

Si se comunica rápidamente cuál es el propósito del mensaje, los interlocutores se centrarán en lo que se les está diciendo con una actitud más receptiva y no se distraerán tratando de adivinar lo que el líder quiere decirles. Además, de esta forma, estarán preparados psicológicamente y mentalmente para seguir su argumentación.

Por otra parte, aclarando rápidamente el punto más importante, se conseguirá captar la atención de los que escuchan y se les ayudará a recordar los puntos clave del mensaje.

Al empezar la conversación o la presentación se debe decir claramente lo que se espera obtener. Frases como las que a continuación se muestran pueden ayudar a establecer fácilmente el propósito del mensaje desde un principio:

- a) "La razón por la que quiero discutir esto es..."
- b) "Las finalidades de la reunión de hoy son..."
- c) "Me gustaría discutir..."
- d) "Propongo..."
- e) "Mis expectativas son..."
- f) "Al final de esta reunión me gustaría..."

Una vez que se haya comunicado claramente el propósito, se pueden destacar los puntos más importantes usando frases como:

- a) "Es muy importante que recuerden..."
- b) "Lo principal es..."
- c) "Lo que quiero resaltar..."

Los siguientes ejemplos ilustran cómo establecer propósitos y destacar los puntos más importantes.

Roberto: "El motivo de esta reunión es explicar y hacer una demostración de cómo se maneja el nuevo robot de empacado. Cada uno de nosotros podrá probarlo personalmente y quiero que el viernes todos sepan manejarlo. Les recuerdo que tienen que utilizar el manual de instrucciones, con este equipo no se pueden cometer errores".

Errores a evitar

- Bloquearse. Incluso cuando se ha preparado la conversación, puede ocurrir que al encontrarse frente a un interlocutor sea difícil comunicar el propósito o el punto más importante del mensaje. Es posible que la preocupación por las reacciones del interlocutor o por sus opiniones puedan dejarnos sin habla.

Para decir las palabras adecuadas en el momento apropiado puede ser útil haberlo ensayado con anterioridad, mentalmente o de viva voz. Se puede practicar delante de un espejo, con otro directivo o con la familia, e incluso grabarlo en un casete.

Es útil saber si lo que se dice suena a lo que realmente queremos decir. Lo mejor es pensar lo suficiente y "darle todas las vueltas necesarias" al contenido del mensaje para que las posibles preguntas o interrupciones no produzcan "Bloqueo".

2. Presentar datos que faciliten la comprensión.

Las explicaciones, instrucciones o ideas serán más convincentes cuando estén basadas en observaciones o hechos claros y concretos. Como directivo se debe conseguir el respeto de los demás y credibilidad hacia sí mismo y hacia lo que dice y a la vez, lograr que los interlocutores entiendan el porqué de las decisiones o ideas que se están comunicando.

Se debe presentar una argumentación en orden lógico.

- Emplear un vocabulario simple evitando el lenguaje técnico, experto si se está seguro de que todos le entienden.
- Hacer una explicación breve para no correr el riesgo de aburrir a la gente. No extenderse en detalles innecesarios.
- Elegir un orden de argumentación que sea natural y familiar para la audiencia y adecuado al tema tratado.
- Realizar una explicación lo más descriptiva posible utilizando ejemplos que ilustren los puntos importantes.
- Citar los puntos más importantes al principio, para luego volver en detalle a cada uno de ellos.
- Presentar los puntos más importantes de forma gráfica utilizando -si es posible- esquemas, dibujos, cuadros, etc.

En alguna ocasión el líder puede encontrarse en el caso de tener que anunciar una decisión de la dirección de su empresa con la que no está de acuerdo. La empresa cuenta con el directivo para conseguir objetivos, incluyendo aquellas decisiones difíciles y "poco populares".

Aunque personalmente el líder tenga sus propias reservas, tiene la obligación de comunicar y demostrar su compromiso y colaboración personal para que las políticas y decisiones de la empresa se implanten con éxito.

Los directivos que se justifican responsabilizando a la empresa de sus propias decisiones, pierden rápidamente el respeto de sus colaboradores y la confianza de sus superiores.

Una forma de apoyar estas decisiones es investigar por cuenta propia los motivos de dicha decisión y, a partir de ahí, explicar exhaustivamente a los colaboradores el porqué de la decisión respondiendo a sus preguntas y reconociendo sus preocupaciones.

Si el líder no está de acuerdo con la decisión tomada por la empresa, puede discutirlo con su jefe o con la persona apropiada. Es esencial ser "uno mismo" y actuar según las propias convicciones frente a dicha decisión antes de hablar con los colaboradores.

3. Comprobar el grado de comprensión y las reacciones de su interlocutor.

Nunca se sabrá si el interlocutor ha entendido si no se comprueba personalmente. Es preciso que los malentendidos se corrijan lo antes posible. Además, solicitando el punto de vista del interlocutor puede poner en relieve ideas y problemas en los que no se había pensado.

Utilizar todo tipo de preguntas, abiertas, cerradas, para comprobar si ha sido claro o para añadir la información que el interlocutor pueda necesitar.

Se debe asegurar que haya tiempo suficiente para que la gente haga todas sus preguntas y plantee todas sus inquietudes, especialmente si se dirige un grupo.

Las preguntas o preocupaciones que queden sin respuesta hoy, pueden afectar negativamente mañana. Se debe fomentar la comunicación recíproca para asegurarse de que se ha entendido claramente el mensaje y de que será productivo.

4. Encauzar las reacciones de los interlocutores

Un líder o directivo se encuentra en continúa relación con las personas de su entorno y, por ello, es de vital importancia que se le reconozca como un directivo con una actitud abierta y receptiva.

Gran parte de esta actitud se demuestra con la forma que tenga de responder a la gente cuando hacen preguntas sobre sus afirmaciones u opiniones.

Los individuos preguntan porque no entienden algo o porque no están seguros de qué hacer de acuerdo con la información que se les ha proporcionado.

Normalmente, no intentan atacar de manera personal o directa, sino que simplemente necesitan alguna aclaración.

Hay dos cosas importantes que se deben tener presentes cuando se realicen preguntas.

- Conseguir que los demás confíen en sí mismos y tengan un grado elevado de autoestima personal. Formular una pregunta generalmente significa, para quien la hace, afrontar un riesgo. Conseguir que el interlocutor tenga un grado elevado de autoestima personal valorando su pregunta o la necesidad de hacerla. Agradecer las preguntas o los comentarios que sean útiles y adecuados.

- “Escuchar” activamente para poder parafrasear lo dicho y clarificar la comprensión. Comprobar lo que se esta preguntando antes de responder y entonces contestar de forma concisa. No hay nada peor para la credibilidad como directivo que no responder a lo que le han preguntado. Por ejemplo, cuando el interlocutor indique que no ha entendido algo esencial, comprobar que realmente es así y proporcionar la información necesaria.

Jaime: “Parece que no estas convencido de que este procedimiento de coordinación vaya a funciona. En concreto, ¿qué es lo que te preocupa?”

Un error muy importante que se tiene que evitar es mantener una actitud defensiva. Cuando se sea atacado, no se debe contraatacar, hay que recordar que se debe centrar la atención en el problema o la forma de actuar, y no en las personas. Se deben reservar las energías para analizar si la pregunta o la contraoferta que se haya hecho es o no es válida.

Se debe proporcionar a los demás una retroalimentación útil. Por otro lado, para el líder o directivo también es bueno aprender a aceptar la retroalimentación de los demás. Las preguntas desafiantes son una forma importante de retroalimentación porque la información que contienen puede orientar sobre lo que la gente piensa y lo que le preocupa.

5. Resumir lo más importante del mensaje.

El interlocutor no recordará todo lo que se le haya dicho, en particular si se le han comunicado varias ideas.

Un resumen breve y simple de lo esencial ayudará al interlocutor a recordarlo, aclarando también, "quién tiene que hacer cada cosa" en caso de que se tenga que emprender alguna acción.

También es importante:

- Revisar brevemente los puntos más importantes.
- Si se desea que las personas emprendan acciones, decirlo.

La necesidad de información es cada vez mayor, en las empresas de hoy día más complejas y competitivas que nunca. Si a eso se añade un énfasis mayor en la productividad y en las grandes presiones competitivas para hacer las cosas mejor, de forma más barata y con mayor rapidez, habremos llegado a la raíz de los problemas de comunicación.

Como líder, se puede contribuir a eliminar los malentendidos si se es capaz de comunicar las ideas con claridad y precisión.

Preguntas Planificadas

Cuando se tenga que transmitir información importante a los colaboradores o colegas, se debe planificar previamente lo que se quiere decir. No se puede esperar que la gente entienda el mensaje si éste no es claro y ordenado.

El líder puede prepararse contestando las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es el propósito y el punto más importante del mensaje?
2. ¿A quién se está dirigiendo?
3. ¿Qué información se utilizará para apoyar los puntos más importantes?
4. ¿Qué reacciones puede esperar? ¿Cómo debe prepararse frente a ellas?

MANEJO DEL COMPORTAMIENTO DEL LIDER

Cada uno de nosotros pasa por lo menos una tercera parte de su vida en el trabajo, y gran parte de este tiempo lo pasamos bajo la presión de fechas límite, responsabilidades y compromisos. Por lo tanto, es de esperar que esto repercuta en nuestras reacciones emocionales.

En tanto, que las personas se interesan y se comprometen con su trabajo, también pueden involucrarse emocionalmente con ello. Es por esto que, de alguna manera, la manifestación del comportamiento emocional puede ser un efecto secundario positivo, del ambiente de trabajo.

Los gerentes y supervisores hábiles saben que las emociones no son necesariamente malas, y que la manifestación ocasional del comportamiento emocional no es necesariamente negativa, excepto cuando se vuelve tan exagerada o que se repite con tanta frecuencia que no permite que la gente funcione con los que le rodean en forma ocasional y productiva.

El líder puede prepararse contestando las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es el propósito y el punto más importante del mensaje?
2. ¿A quién se está dirigiendo?
3. ¿Qué información se utilizará para apoyar los puntos más importantes?
4. ¿Qué reacciones puede esperar? ¿Cómo debe prepararse frente a ellas?

MANEJO DEL COMPORTAMIENTO DEL LIDER

Cada uno de nosotros pasa por lo menos una tercera parte de su vida en el trabajo, y gran parte de este tiempo lo pasamos bajo la presión de fechas límite, responsabilidades y compromisos. Por lo tanto, es de esperar que esto repercuta en nuestras reacciones emocionales.

En tanto, que las personas se interesan y se comprometen con su trabajo, también pueden involucrarse emocionalmente con ello. Es por esto que, de alguna manera, la manifestación del comportamiento emocional puede ser un efecto secundario positivo, del ambiente de trabajo.

Los gerentes y supervisores hábiles saben que las emociones no son necesariamente malas, y que la manifestación ocasional del comportamiento emocional no es necesariamente negativa, excepto cuando se vuelve tan exagerada o que se repite con tanta frecuencia que no permite que la gente funcione con los que le rodean en forma ocasional y productiva.

La manifestación de una emoción puede ser una señal importante y útil de que algo está interfiriendo con la habilidad de un colaborador o colega para trabajar con efectividad.

Cuando un comportamiento intenso o altamente emocional se presenta en una discusión de trabajo, frecuentemente no permite que esta discusión continúe de manera productiva y centrada. El silencio, el enojo, las lágrimas u otro comportamiento emocional interfieren con la resolución del asunto o problema de trabajo que se esté tratando. Se debe reconocer este comportamiento y analizarlo antes de que el asunto de trabajo pueda ser tratado de nuevo.

Algunas veces, las emociones emergen cuando las personas quieren hablar sobre un asunto en particular, un problema que quieren que escuchemos, o una queja que tienen acerca de alguna situación que les molesta.

El líder debe estar dispuesto a escucharlas para que puedan analizar estos temas antes de que se conviertan en un problema peor para todos. Habrá ocasiones, en las que el líder iniciará una discusión sobre un asunto que es importante para él, y la otra persona reaccionará de manera emocional. En cualquiera de los casos, el líder necesita manejar el comportamiento emocional de manera constructiva para que pueda establecer o restablecer una interacción productiva.

Algunas personas evitan del todo el poner al descubierto temas importantes con sus colaboradores y sus compañeros, porque piensan que la experiencia suscitará una respuesta emocional. Ellos anticipan que la otra persona se enojará, se mostrará sarcástica, callada o sensible. Nos guste o no, tales situaciones emocionales o difíciles son parte del trabajo.

No se puede predecir cuando, en el papel de líder, gerente o director, se enfrentará a una situación de este tipo, pero se necesita tener presente que estas interacciones van a ocurrir. Cuando se presenten, se deben manejar rápida e inteligentemente.

El manejar las situaciones emocionales en forma directa, cuando ocurren, pueden evitar que se acumulen las emociones para que más tarde no "exploten" y se conviertan en problemas mucho más serios. El manejar el comportamiento emocional con efectividad quita los obstáculos que se interponen para que las personas mantengan un desempeño efectivo y logren resultados.

Las interacciones que involucran un comportamiento emocional pondrán a prueba muchas de las habilidades interpersonales básicas de un líder: su habilidad para escuchar, para hacer las preguntas adecuadas y para dar retroalimentación con calma.

El líder tiene que estar preparado para enfrentar diferentes situaciones como por ejemplo:

- Tratar con un colaborador o colega que esta enojado o enfadado.
- Manejar un conflicto que tenga una carga emocional.
- Le responda a alguien que está reaccionando emocionalmente a una retroalimentación.
- Le ayude a un colaborador o colega a darse cuenta de su comportamiento problemático y a manejarlo.
- Maneje sus propias reacciones ante una situación emocional.

También debe estar listo para actuar frente a señales de alerta, tales como:

- Observar un comportamiento persistente de mal humor.
- Cambios repentinos de desempeño o comportamiento de un colaborador y se requiera discutir el asunto con él.
- Enfrentar una situación de hostilidad o silencio durante una discusión o junta.
- Cuando alguien entre abruptamente a sus oficina, estando enojado y exigiendo atención.
- Cuando el mismo líder se sienta renuente a enfrentar una situación porque sabe que es probable que reciba una reacción emocional.

Es importante tomar en cuenta que cuando la otra persona esté molesta o enojada acerca de una situación personal fuera del trabajo, puede parecer fácil dar consejos. Sin embargo, la preparación y habilidad necesaria para aconsejar a otros acerca de sus problemas personales generalmente queda fuera del ámbito de responsabilidad de un líder o de un directivo.

Los colaboradores o colegas que necesiten ayuda con problemas personales deben ser enviados con especialistas que estén dentro o fuera de la organización. Puede representar un riesgo tratar de ser "psicólogo aficionado". Siempre se deben seguir las políticas de la organización que se refieran a prestar ayuda a los colaboradores con problemas personales.

Los siguientes puntos permiten reconocer las emociones de las personas apropiadamente sin dejar al líder involucrarse en ellas y así le ayudan a volver a centrarse en los asuntos de trabajo a la mano.

1. Reconocer con serenidad el comportamiento emocional
2. Describir el impacto que el comportamiento emocional está teniendo en el líder y en la discusión.
3. Determinar si es posible continuar con la discusión en forma constructiva.
4. Proposición de algún enfoque para concentrarse conjuntamente en el asunto de trabajo.
5. Expresar apoyo y confianza.

1. Reconocer con Serenidad el Comportamiento Emocional

Cualquier sentimiento lo suficientemente intenso como para ocasionar una manifestación externa de comportamiento emocional tiene mucha importancia para la persona y no debe tomarse a la ligera.

Al reconocer una conducta emocional, el líder le hace ver a otra persona que la valora, así como a sus sentimientos. Este reconocimiento, a menudo ayuda a las personas a manejar sus sentimientos lo suficientemente como para empezar a trabajar de manera más constructiva sobre el asunto que se esté tratando. También el hacer saber a la otra persona que se reconocen sus emociones y que no por eso se le "hace menos", fortalece la relación de trabajo y facilita formar lazos sólidos con ella.

Es importante entender que reconocer la emoción, no significa necesariamente que el líder este de acuerdo con ésta: simple y sencillamente está informando a la otra persona que realmente entiende y que reconoce que es un sentimiento importante para ella.

Hay varias maneras de hacer saber a una persona que está molesta que se esta consciente de sus sentimientos. Algunas veces el simple hecho de escuchar con atención da buenos resultados, utilizando el contacto visual y expresiones faciales. Otra manera de reconocer el comportamiento emocional es describiendo lo que se esta observando. Por ejemplo:

Javier: "Raúl, parece que estás enojado. Veo que lo que pasa con el equipo es muy importante para ti."

El líder debe darse un tiempo razonable para permitir que la otra persona controle sus emociones hasta el punto en que pueda establecer una discusión más constructiva.

Identificarse en forma adecuada con la otra persona

Si se hace saber a la otra persona que puede "ponerse en su lugar", esto le será de gran apoyo. Sin embargo, en ocasiones esa persona pueda sentir que se esta siendo condescendiente o que está tratando de ignorar su enojo o su pena con una respuesta sincera, como: "Yo sé como te sientes".

Para evitar este tipo de trampas, no se debe tratar de identificarse con la otra persona a menos que se crea, sinceramente, que se han experimentado sentimientos casi idénticos y que se está dispuesto a compartir esos sentimientos.

Dejar que la otra persona "se desahogue"

Dejar que la otra persona muestre momentáneamente sus sentimientos cuando el líder se percate de la emoción expresada, puede ser de gran ayuda, pero no se debe permitir que éste se vaya fuera de control.

El líder no es un consejero o terapeuta, y el permitir que la otra persona se desahogue en el trabajo no es conveniente para ninguno de los dos.

2. Describir el impacto que el comportamiento emocional está teniendo en el líder y en la discusión.

Si después del reconocimiento inicial, el comportamiento emocional de la otra persona sigue interfiriendo con la posibilidad de que el líder establezca una discusión productiva, éste necesitará manejar ese comportamiento de manera más directa antes de continuar. AL describir el impacto que el comportamiento emocional tiene en la discusión, el líder demuestra que se enfoca en el asunto o conducta, desviando la atención sobre la persona y sus sentimientos, hacia el asunto de trabajo al comportamiento. De esta manera se reafirma el interés en retomar el tema válido de la discusión y también se evita que la persona se sienta que se le juzga mal por haber expresado sus emociones.

Una persona que está enojada o molesta a menudo no se da cuenta de cómo su comportamiento afecta a los demás. La retroalimentación puede ayudar a la persona a darse cuenta de que su comportamiento emocional está interfiriendo con una discusión significativa o con la resolución de un problema.

Deben describirse las reacciones ante el comportamiento emocional. Se debe ser específico y concreto y no juzgar. También se requiere de claridad acerca del impacto que el comportamiento tiene en la discusión y el líder debe tener la habilidad de continuar esta misma en forma productiva.

Por ejemplo:

Marco: "Araceli, es importante que hablemos sobre el declive en tu desempeño, pero veo que te encuentras muy perturbada y me preocupa mucho que por esa razón nuestra discusión no sea de mucha ayuda para ti".

3. Determinar si es posible continuar con la discusión en forma constructiva

Es posible que las personas necesiten un momento para "calmarse" o para reflexionar. Tomarse un tiempo para ordenar sus pensamientos y para examinar las consecuencias que resultarían al continuar con el comportamiento emocional, puede ayudar a las personas a disminuir su hostilidad, resentimiento, temor o pena. Por lo general, resulta muy prudente dar a las personas, inclusive el líder mismo, la oportunidad de "contar hasta diez".

De una forma no amenazante, se debe preguntar a la persona si quiere continuar la discusión en el momento o más tarde. El líder debe hacer una evaluación basándose en como reacciona la persona a su pregunta.

Por ejemplo:

Marco: "Araceli, ¿Qué te parece si nos reunimos más tarde? o te sientes con ánimo para hablar de tu trabajo ahora."

4. Proposición de algún enfoque para concentrarse conjuntamente en el asunto de trabajo

Una sugerencia específica sobre cómo trabajar juntos ayudará a ambas partes a empezar e reorientar sus energías hacia la tarea productiva de resolver problemas. El moverse hacia las acciones constructivas es una manera de "salir del problema" y como efecto secundario, de ayudar a mantener la autoestima.

Se debe sugerir una manera en ambas partes puedan colaborar para manejar el asunto de trabajo que originó el comportamiento emocional.

Por ejemplo:

Marco: "Araceli, yo no estoy capacitado para darte orientación profesional sobre asuntos familiares, pero la Señorita González del Departamento de Personal puede recomendarte a alguien que sí lo este. Mientras tanto sugiero que nos concentremos ahora en la forma en que nos podemos ayudar para hacer que tu trabajo vuelva a la normalidad."

5. Expresar apoyo y confianza

A menudo las personas se sienten apenadas o preocupadas por las posibles consecuencias negativas de haber expresado sus emociones. Es fácil caer en un sentimiento de tanta pena o temor, que nuestra capacidad para resolver problemas sea bloqueada. Unas cuantas palabras de apoyo y confianza pueden ayudar a disminuir esos sentimientos de ansiedad de tal manera que la otra persona pueda seguir adelante.

Es importante hacer saber a las personas que nos importa la relación que tenemos con ellas. Decirles que confiamos en su habilidad para manejar efectivamente la situación e indicarles como se planea colaborar con ellas para lograrlo.

Uno de los distintivos de un líder, es su habilidad para manejar situaciones cargadas de emociones intensas con habilidad y tacto. El reto consiste en ser considerado y receptivo a la vez que se concentra en resolver los problemas y en mejorar los resultados. El ejemplo del líder podrá ayudar a otros a manejar con mayor éxito las interacciones emocionales que forman parte natural de trabajar con gente.

Manejar el comportamiento emocional es potencialmente estresante, porque el líder tiene que manejar tres aspectos simultáneamente.

- El contenido básico de la interacción – la naturaleza de la queja o del asunto importante a tratar.
- El comportamiento emocional o difícil de la otra persona – agresión, silencio, enojo, falta de atención, lágrimas etc.
- Sus propias reacciones ante el comportamiento de la otra persona.

Es humano el reaccionar emocionalmente ante los sentimientos de otra persona. En realidad, no sirve de nada tratar de reprimir o ignorar nuestras propias emociones. Por otra parte, enojarse o agredir a la otra persona definitivamente no es una actitud constructiva. Si anticipamos nuestras reacciones y planeamos la manera de controlarlas o moderarlas nos ayudará a “mantener la calma” cuando nos enfrentemos a una situación adversa.

Es importante tener en mente respuestas a las siguientes preguntas para estar preparados en una situación que requiera un manejo del comportamiento emocional.

- Concretamente, ¿A qué tipos de comportamiento emocional es probable que se enfrente en el trabajo?
- ¿Cómo es probable que se reaccione frente a esta situación?
- ¿Cómo se pueden manejar las reacciones y responder de una manera constructiva?

Y basándonos en la experiencia, podemos preguntarnos:

- ¿Qué obstáculos potenciales se tendrán que superar para obtener éxito al manejar el comportamiento emocional?
- ¿Cómo se van a superar estos obstáculos?

ESTABLECIENDO EXPECTATIVAS DE DESEMPEÑO

En la actualidad dirigir a las personas implica trabajar con ellas para que puedan ser mejores administradores de sus propios trabajos. Cuando se escucha a las personas hablando sobre los logros significativos que han alcanzado, se les escucha decir cosas muy especiales acerca de la gente que las ha "dirigido". Estas personas no se refieren a su supervisor, asesor o director como alguien que constantemente les decía exactamente lo que debían hacer. Más bien, hacen mucho hincapié en lo bien definidas que estaban las expectativas, como por ejemplo:

- "Me exigía estándares muy altos y me ayudaba a cumplirlos"
- "Ella era totalmente clara conmigo acerca de cual era el objetivo y como funcionaban las reglas del juego"
- "Me daban tanta libertad como para perderme, pero nunca me dejaban solo"

La gente trabaja mejor cuando sabe exactamente cuáles tienen que ser sus resultados y cuáles son las reglas para lograrlos. La mayoría sale adelante cuando las expectativas se han establecido con claridad.

Y basándonos en la experiencia, podemos preguntarnos:

- ¿Qué obstáculos potenciales se tendrán que superar para obtener éxito al manejar el comportamiento emocional?
- ¿Cómo se van a superar estos obstáculos?

ESTABLECIENDO EXPECTATIVAS DE DESEMPEÑO

En la actualidad dirigir a las personas implica trabajar con ellas para que puedan ser mejores administradores de sus propios trabajos. Cuando se escucha a las personas hablando sobre los logros significativos que han alcanzado, se les escucha decir cosas muy especiales acerca de la gente que las ha "dirigido". Estas personas no se refieren a su supervisor, asesor o director como alguien que constantemente les decía exactamente lo que debían hacer. Más bien, hacen mucho hincapié en lo bien definidas que estaban las expectativas, como por ejemplo:

- "Me exigía estándares muy altos y me ayudaba a cumplirlos"
- "Ella era totalmente clara conmigo acerca de cual era el objetivo y como funcionaban las reglas del juego"
- "Me daban tanta libertad como para perderme, pero nunca me dejaban solo"

La gente trabaja mejor cuando sabe exactamente cuáles tienen que ser sus resultados y cuáles son las reglas para lograrlos. La mayoría sale adelante cuando las expectativas se han establecido con claridad.

Si además de eso, poseen habilidades y cuentan con un directivo que los asesore paso a paso, sus posibilidades de tener éxito son más altas aún. Pero si no se establecen expectativas claras desde un principio, hasta la persona más habilidosa se verá en problemas. Y las personas menos preparadas, tendrán más desventajas.

Cuando no se es claro en cuanto a lo que la organización necesita de las personas y lo que el líder o directivo espera de ellas, es probable que se esté montando el escenario para errores de entendimiento y frustraciones.

Cuando las expectativas de desempeño no son fijadas de acuerdo con las capacidades de las personas, frecuentemente se crean problemas serios en la relación gerente-colaborador, además del tiempo y recursos desperdiciados cuando el trabajo requiere volverse a hacer.

Igual de costosa resulta la energía desperdiciada de los empleados en estar preocupados e intranquilos, pensando si estarán o no haciendo lo correcto. Por lo general, estas mismas personas se muestran renuentes a pedir ayuda para salir de su predicamento. Como resultado, la mayoría de las personas se vuelven titubeantes, distraídas y lejos de ser totalmente productivas, al no tener claro lo que se espera de ellas.

Descripción del puesto

Una necesidad humana básica es sentir que el trabajo que hacemos es importante. El entusiasmo y compromiso del trabajador para hacer un buen trabajo o desempeñar bien una tarea, dependen de que se sepa que su desempeño tiene un efecto positivo en el éxito de la organización. Si el colaborador entiende el panorama general, se dará cuenta de la forma en que su trabajo está vinculado con el trabajo de los demás.

Esta perspectiva ayuda a evitar la miopía limitante de aquellos que dicen: "Este es mi trabajo y esto es lo único que tengo que hacer". Los empleados no podrán colaborar en un grupo o relacionar su trabajo con objetivos más amplios si no pueden ver más allá de una sola tarea o de un solo conjunto de responsabilidades.

Se debe describir a los colaboradores la percepción que se tiene en mente sobre los papeles que juegan sus trabajos o tareas en el departamento o la organización. En ocasiones, resulta inútil dibujar un diagrama sobre la forma en que su trabajo se relaciona con otras funciones importantes.

El líder tiene que asegurarse de definir en qué forma esos resultados habrán de afectar los negocios de la organización. Por ejemplo:

"Tu tarea consiste en encontrar una solución técnica que sea de costo adecuado y que funcione, pero quiero que utilices las ideas de las personas clave que tienen que trabajar con ese equipo y la gente de servicio técnico"

Criterios para medir desempeño

No se puede acertar en el blanco a menos que se tenga en la mira. Por obvio que parezca, muchos directivos y supervisores a menudo olvidan "concretar" un criterio de desempeño específico con sus colaboradores.

El determinar en forma explícita lo qué se necesita y cuándo se necesita, evita el "estar adivinando", que es una de las causas comunes que enferman las relaciones gerente-colaborador. Esto ayuda al colaborador a visualizar como lucirá el éxito en su trabajo. Con este criterio sobre el desempeño en mente, los colaboradores pueden evitar también el ser presa de la "angustia del desempeño" cuando, más adelante, se encuentren a la mitad de la tarea y se empiecen a preguntar si la están haciendo bien o no.

Se debe explicar al colaborador qué es lo que se considera importante que logre. Se pueden pedir ideas respecto a los criterios que se deben establecer para ello. Se pueden combinar las ideas del colaborador y las del líder o gerente para llegar a un criterio que sea medible y con el que ambos puedan estar de acuerdo.

Identificación de habilidades, recursos y lineamientos necesarios

El líder y el colaborador tendrán ideas sobre la mejor forma de terminar el trabajo o tarea. Elaborar juntos un plan de Acción es por lo general, la forma más eficiente de proceder porque así aprovecharán las habilidades y conocimientos que ambos tienen. Esto significa también que pueden establecer entre los dos, parámetros realistas acerca de l trabajo o tarea, evitando así, errores de entendimiento en el futuro. Además, las personas se sienten más comprometidas a cumplir con los planes que ellas mismas ayudaron a elaborar.

Discutir los detalles del trabajo o proyecto de acuerdo con algunos lineamientos o todos los lineamientos que se presentan a continuación:

- Determinar los pasos a seguir y el orden en que se deben seguir.
- Establecer tiempos límite que sean razonables.
- Identificar cualquier estrategia o enfoque en especial, que le ayude a evitar obstáculos potenciales.
- Sugerir el uso de recursos que estén disponibles equipo, fondos, personal, información y gente preparada dentro y fuera del área.
- Determinar cuándo las decisiones pueden ser efectuadas por el colaborador sin el apoyo del líder y cuando tendrá que ser consultado.

Determinar prioridades

Una nueva responsabilidad, o una serie de tareas nuevas agregadas al trabajo ya existente, pueden confundir o abrumar a un empleado con demandas o exigencias conflictivas.

Existe un alto riesgo de escoger la opción equivocada si falta información precisa. La perspectiva como líder o directivo puede ayudar al empleado a diferenciar estas exigencias conflictivas y a decidir cuáles tienen prioridad. Al trabajar con ellos para establecer las prioridades, se modelan prácticas sólidas en el manejo del trabajo personal y se dirige con el ejemplo.

Se hace una lista entre el empleado y el líder de las principales tareas y actividades del colaborador. Esta lista de tareas y actividades debe ordenarse por su importancia relativa. Una lista de criterios puede ayudar a determinar la prioridad entre una tarea y otra, evaluando y sopesando estos mismos criterios:

- La importancia de la tarea para lograr los objetivos generales (organizacionales, departamentales, del equipo, de gente o individuales).
- Tiempo disponible y fechas límite.
- La dificultad de la tarea con relación al valor de los resultados que obtiene.
- A quién le corresponden las necesidades o problemas conflictivos más críticos.
- LA forma en que la tarea contribuye a la carrera del empleado o a su desarrollo profesional.

Entendimiento y Compromiso

Probablemente con lo que se haya dicho, se habrán cubierto muchos aspectos y detalles. Para clarificar los compromisos que el líder y el empleado han efectuado y asegurar que se entiendan uno al otro, es una buena idea hacer una síntesis detallada.

Hacer preguntas que indiquen que el colaborador ve la tarea de la misma forma que el líder y si en realidad se ha comprometido a llevarla a cabo. En ocasiones, el hecho de preguntar cómo se planea empezar el trabajo, revelará el nivel de compromiso y entendimiento. Se debe tener la habilidad para preguntar y escuchar, para formular preguntas y evaluar las respuestas que se obtengan. Se pueden realizar preguntas abiertas o cerradas para asegurar que los detalles quedaron claros.

Fijación de Fechas de Revisión

Aún con una cuidadosa planeación y comunicación iniciales, es posible que se hayan omitido algunas cosas importantes que resultarán evidentes una vez que se haya iniciado la tarea o el proyecto. El colaborador puede enfrentarse a una serie de preguntas cuyas respuestas o se cubrieron en la discusión original. El contestar estas preguntas por medio de una revisión inicial del progreso obtenido, puede ayudarle a descubrir las áreas problemáticas presentes o potenciales y a corregirlas antes de que hagan daño. Además, esta es una buena oportunidad para reconocer y reforzar en forma positiva los resultados constructivos iniciales que un colaborador ha alcanzado.

Basándose en el plan de acción que el líder y el colaborador elaboraron, se debe seleccionar un logro. Posteriormente hacer una junta para cuando se obtenga ese logro.

Con las expectativas claramente a la vista, los colaboradores pueden empezar más rápidamente, sin los costosos "inicios en falso", además de que podrán escoger mejores opciones y tomar mejores decisiones una vez que hayan empezado.

Establecer expectativas de desempeño debe ser un proceso interactivo entre el líder y sus colaboradores.

Sin embargo, el líder debe dedicar tiempo para aclarar expectativas y suposiciones antes de reunirse con sus colaboradores.

La función básica de entender expectativas claras es la de guiar e influir en el desempeño. La regla de oro consiste en ser tan específico y concreto como sea necesario, si ser demasiado restrictivo. Las expectativas de desempeño deben constituir un reto y deben ser alcanzables. Sin embargo, también deben ser lo suficientemente definidas como para proporcionar orientación pero sin hacer que el colaborador se sienta acorralado o incapaz de tomar cualquier decisión o alternativa por sí mismo.

Algunas preguntas que pueden ayudar al líder a prepararse para establecer las expectativas de desempeño son:

- ¿Cuáles son los resultados principales que se espera que logre el colaborador?
- ¿Qué impacto tienen estos resultados en el departamento, en los compañeros de trabajo o en la empresa?
- ¿Con qué criterios o estándares específicos necesita cumplir este colaborador?
- ¿Qué habilidades, recursos o lineamientos se saben que son importantes para este trabajo o tarea?

ASESORAMIENTO Y RETROALIMENTACION

(Coaching & Feedback)

Los Gerentes, supervisores o directivos que asesoran a sus empleados o colaboradores con efectividad utilizan los problemas y los incidentes que surgen en el trabajo como oportunidades para colaborar con ellos en el desarrollo de nuevas habilidades y motivación. No sólo resuelven los problemas cotidianos, los utilizan como oportunidades, para desarrollar fortalezas más grandes en su gente, con miras al futuro.

Una gran diferencia entre líderes altamente efectivos y supervisores y gerentes simplemente adecuados, es la importancia que los primeros dan al asesoramiento ("coaching") y al desarrollo de las personas en situaciones muy específicas. Los buenos asesores o entrenadores ("coaches") valen su peso en oro para la organización. Y la razón es sencilla. Ellos logran hacer más con los mismos o con menos recursos. Para algunos directivos, con señalar las discrepancias en el desempeño de sus colaboradores y urgirles que mejoren, es más que suficiente. Un buen líder-asesor va mucho más allá.

Los supervisores y gerentes que orientan y entrenan conscientemente bien, incitan a sus empleados a que hagan un examen de su desempeño y luego los estimulan a que planeen la forma de trabajar mejor. Un buen líder-asesor sabe utilizar las discusiones informales sobre el progreso del trabajo, las revisiones formales del desempeño y los muchos momentos "asesorables" imprevistos que surgen cotidianamente en el trabajo, para instruir y colaborar con sus empleados a desarrollar su potencial.

Le dan mucho énfasis a la importancia de analizar el desempeño personal y de tomar medidas para mejorarlo. Al mismo tiempo, en la forma en que trabajan con sus colaboradores, ellos modelan exactamente que hacer para mejorar el desempeño.

Cuando se toma un enfoque de asesoramiento, constantemente se estará mejorando la habilidad y la base de motivación de los empleados. El resultado es un número mayor de empleados altamente calificados y empleados con habilidades múltiples que podrán proveer la flexibilidad y los recursos adicionales que su equipo necesita. No tan sólo estarán los empleados más dispuestos y capaces, sino que su tiempo será liberado para dedicarlo a otras actividades de liderazgo.

Además el esforzarse para integrar las necesidades de la organización con las necesidades de desarrollo de los trabajadores, se abre una llave de auto motivación para lograr el éxito personal. El trabajo que se asigne a los colaboradores, empezará a ser tan importante para ellos como para el líder. Esto permitirá que no se tenga la sensación de que el líder "carga con todo el peso" de la unidad o del departamento.

Algunos gerentes se niegan a usar el enfoque de asesoría ("coaching") a su actividad gerencial con la excusa de que no tienen tiempo, que se sienten incómodos, o que puedan hacer que los empleados sientan que algo va mal.

Desgraciadamente, otros dirigentes lo rechazan porque realmente no les importa si sus empleados se desarrollan o no. A fin de cuentas, las consecuencias de no asesorar son de tal efecto que los "no-asesores" y sus organizaciones sufren porque sus empleados no tienen las habilidades suficientes ni están tan motivados como pudieran estar. La gente es subutilizada y simplemente hace el menor esfuerzo posible para "salir de paso". Y esto ya no es suficiente en la actualidad.

Definición de Asesoramiento (Coaching)

Es el proceso continuo que permite a las personas ayudarse mutuamente para:

- Incrementar la capacidad individual y organizacional.
- Cumplir con los objetivos de negocio.
- Adquirir y mejorar las habilidades, conocimientos y comportamientos (competencias).
- Mejorar el desempeño.

Definición de Retroalimentación (Feedback)

La retroalimentación es un proceso en el que interviene un emisor y un receptor, donde este proceso ayuda a mantener, mejorar o desarrollar un comportamiento futuro.

La retroalimentación describe que hizo la persona ante una situación particular, y que efecto tuvo esta sobre los resultados del negocio o en otras personas.

El Impacto del Asesoramiento y la Retroalimentación

El asesoramiento no se trata solamente de mejorar el desempeño; también se trata de:

- Gerenciar con respeto.
- Crear relaciones de compañerismo.
- Compartir responsabilidades para aprender y mejorar en forma conjunta.

- Comunicarse efectivamente.
- Dar y buscar Retroalimentación.
- Valorar las contribuciones únicas.
- Promover el trabajo en equipo.
- Dirigir con el ejemplo.

El Asesoramiento y la Retroalimentación es una responsabilidad compartida.

ASESOR	ASESORADO
Un compromiso para ayudar a facultar, capacitar	Compromiso para mejorar
Un aporte personal en el éxito de cada asesorado	Apertura, capacidad de respuesta ante el mensaje del coach.
Disposición para escuchar, aprender	Disposición para escuchar, aprender

El Asesoramiento y la Retroalimentación deben ocurrir:

- No solo entre el gerente y las personas a su cargo, sino también entre compañeros.
- A cualquier hora, cualquier día, en cualquier lugar.
- Formal o informalmente.
- Como parte rutinaria de nuestra interacción con los demás.

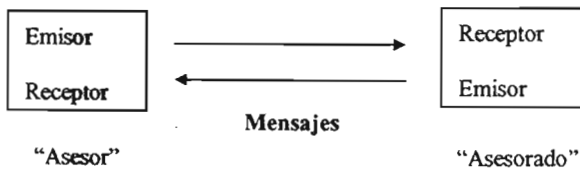
Estilos de comunicación

La comunicación es crítica para el asesoramiento y la retroalimentación, puesto que ambos procesos involucran a la gente interactuando y hablando entre ellos.

La tecnología de estilos de comunicación es una herramienta para identificar la forma principal en que los individuos se comportan cuando se comunican.

Entender y ser capaz de responder al estilo de comunicación de una persona aumentará la efectividad de la comunicación.

Comunicación en el Asesoramiento (coaching):



La efectividad depende de: Qué dice y Cómo lo dice.

Existen cuatro estilos de comunicación:

1. Intuitivo
2. Racional
3. Sensitivo
4. Activo

Sus características son:

1. Intuitivo

- Original
- Imaginativo
- Creativo
- Idealista
- Intelectual
- Ideológico

2. Racional

- Comunicador efectivo
- Deliberador
- Considera alternativas
- No-emotivo
- Objetivo
- Analítico

3. Sensitivo

- Espontáneo
- Persuasivo
- Empático
- Valores tradicionales
- Cuestionador
- Introspectivo
- Leal

4. Activo

- Pragmático
- Asertivo, directivo
- Orientado al resultado
- Basa sus opiniones en lo que observa
- Competitivo
- Seguro de sí mismo

Las personas tienden a tener una mezcla de los cuatro estilos. Todos tenemos un estilo dominante. El estilo se demuestra en comportamientos observables. Las personas pueden modificar su estilo dominante (moldear) para incrementar la receptividad por parte de otros estilos.

Desarrollo de Competencias

Una de las principales razones para el asesoramiento y la retroalimentación es ayudar a las personas a desarrollar sus habilidades y competencias necesarias para lograr sus objetivos y alcanzar los resultados de negocio.

Éstos mismos también se pueden enfocar en mejorar su desempeño y los resultados de negocio en una situación determinada.

Hay oportunidades tanto formales como informales para dar "asesoramiento" y dar "retroalimentación". Algunas de las mejores oportunidades para el asesoramiento ocurren en situaciones diarias, informales y ocurren entre gerentes y compañeros o miembros del equipo. En el caso de las situaciones formales es necesario:

- Hacer una evaluación de desempeño.
- Fijación de objetivos.
- Plan de Desarrollo Individual.
- Acción correctiva.

Es responsabilidad de los gerentes, líderes o directivos, determinar las competencias críticas necesarias para manejar el negocio y dar asesoría a su gente para que ellos puedan desarrollar estas competencias.

El desarrollar competencias es un enfoque principal del Asesoramiento:

- Oportunidades para dar Asesoramiento y Retroalimentación.
- Factores que influyen en el rendimiento.
- Competencias.
- Reconocer la necesidad del Asesorar.
- Acomodar y distribuir el tiempo para dar Asesoría.
- Peligros comunes al dar Asesoría.

Factores que influyen en el desempeño

Los factores que influyen en el desempeño se pueden explicar de la siguiente manera:

- ✓ Habilidad, conocimiento, recursos (PUEDE / NO PUEDE)
- ✓ Motivación (QUIERE / NO QUIERE)

Lo cual nos lleva a la matriz PUEDE / QUIERE HACERLO

Puede	Puede
Quiere	No Quiere
No Puede	No Puede
Quiere	No Quiere

Estos son los tipos de personas que se pueden encontrar al dar Asesoría y Retroalimentación. Los que resultan un peligro común, son las personas que No pueden / No quieren, ya que independientemente de cuanto tiempo se les dedique, su posición es clara desde un principio al igual que la persona Puede / No quiere, ya que a pesar de contar con las habilidades su deseo no es el de mejorar.

Para determinar en donde se debe utilizar tiempo para dar asesoría, se deben considerar dos dimensiones: El nivel de competencia del individuo (PUEDE HACER) y el nivel de receptividad del individuo (QUIERE HACER).

Señales de un Asesoramiento Exitoso

Se sabe que se está realizando un asesoramiento exitoso cuando se observen estas señales:

- ✓ Mejor esfuerzo y entusiasmo
- ✓ Mayor compromiso
 - Se encarga de resolver problemas
 - Se encarga de buscar resultados superiores
- ✓ Mejor desempeño
 - Mejor calidad y resultados
 - Menor esfuerzo desperdiciado
- ✓ Innovación y Creatividad
- ✓ Aprendizaje y Desarrollo
 - Mejoramiento en las competencias actuales
 - El coaching no se da sobre competencias actuales, sino sobre unas nuevas
- ✓ Mayor Autosuficiencia
 - Mayor confianza
 - Menos coaching sobre fundamentos
 - Mayor poder y mayor independencia
 - Quien ha recibido coaching ahora le da coaching a los demás.
- ✓ Fortalecimiento de las relaciones
 - Mas confianza / respeto / comprensión mutua.
 - Comunicación más directa / abierta
- ✓ No se ven sorpresas a la hora de evaluar el desempeño.

Es muy importante evitar los peligros comunes al dar asesoría como: gastar el mismo tiempo con toda la gente, ignorar a las personas de mejor desempeño, dar asesoría sólo cuando hay un problema y utilizar la capacitación como un sustituto de la asesoría.

Los asesores, ayudan a los empleados a evitar errores y asegurar el éxito, un jefe se espera los errores para decir a los empleados que es lo que debieron hacer diferente. Por lo que es muy común escuchar la siguiente frase: "La gente no abandona un empleo, abandona un jefe". Lo que se requiere hoy en día son jefes con mentalidad de líderes que den un productivo coaching.

Dar Retroalimentación Efectiva

Existe una diferencia importante entre Asesorar y dar Retroalimentación: son dos habilidades diferentes las cuales se pueden aplicar juntas o separadas, dependiendo de la situación.

La Retroalimentación es más efectiva cuando ambos, el emisor y receptor, están alineados con respecto a la intención de ésta misma y su apertura.

Una Retroalimentación efectiva es descriptiva y se enfoca en la situación, el comportamiento y efecto del comportamiento.

El poder de ésta misma le permite al individuo saber donde esta, saber que su trabajo es tomado en cuenta. Refuerza y dirige nuevamente comportamientos y efectos, aumenta la posibilidad que se repitan resultados o mejores, finalmente construye y fortalece la relación entre compañeros.

Relación entre Retroalimentación y Asesoría

Retroalimentación = Reacciones

- Describe la situación
- Describe lo que hizo la otra persona (comportamiento)
- Describe efectos.

Asesoramiento = Retroalimentación + Solución para el problema + Plan de Acción

- Comprender que se debería mejorar y como mejorarlo o incrementar el desempeño o la competencia.

Sugerencias para dar una buen Retroalimentación

La Retroalimentación debe ser:

- ✓ Bien pensada (preparado) antes de ser dada.
- ✓ Descriptiva más que evaluativa.
- ✓ Específica más que general y vaga.
- ✓ Oportuna, que ocurra lo más pronto posible después del evento.
- ✓ Dada en privado, especialmente si es correctiva.
- ✓ Considerar las necesidades de ambos, receptor y emisor; no debe lastimar la autoestima de la otra persona.
- ✓ Expresada de una manera calmada y con tacto.
- ✓ Asegurarse que fue comunicada claramente, y que fue comprendida.
- ✓ Un punto inicial para sugerencias para el mejoramiento del desempeño (asesoramiento).

Existen dos tipos de Retroalimentación; Descriptiva y la No Descriptiva.

La Descriptiva es aquella que describe el comportamiento, da ejemplos, da claridad a ambas partes sobre lo que se esta discutiendo y es más propensa a mantener / cambiar el comportamiento.

La No Descriptiva es vaga, no específica. Se refiere a actitudes, características de personalidad, permite la interpretación y conclusión. Esta es más propensa a generar una respuesta defensiva.

Sugerencias para Recibir Retroalimentación

Las siguientes son sugerencias sobre como recibir retroalimentación de una manera en la que ayude a entender mejor lo recibido, se debe mostrar cooperación y aplicarse para el desarrollo personal.

- ✓ Escuchar atentamente, preguntar por los detalles utilizando preguntas abiertas.
 - ✓ Repetir lo que la otra persona dice en nuestras propias palabras.
 - ✓ Mantener la Autoestima
 - ✓ Explicar nuestra posición
 - ✓ Evitar ser susceptible
-
- No sobrereactuar demasiado ante la retroalimentación.
 - Recolectar información específica adicional de otras personas.
 - Evaluar la pertinencia de la retroalimentación.
 - Pedir más tiempo y organizar otra reunión (pronto) a una hora y fecha específica, si es necesario.

Sugerencias para buscar Retroalimentación

Puede que no se este recibiendo toda la información para un desarrollo futuro o para contribuir con nuestro máximo potencial. El aumento de las presiones diarias y la organización en constante cambio puede significar menos oportunidades de retroalimentación de parte de los gerentes y un aumento en la confianza en la retroalimentación de los compañeros y miembros del equipo.

En ocasiones entre compañeros se pueden sentir extraños o inseguros en situaciones en las que deberían estarse dando retroalimentación los unos a los otros.

Al tomar la iniciativa y solicitar retroalimentación, se puede minimizar la preocupación de los compañeros y miembros del equipo y facilitar a otros que nos la ofrezcan.

Buscar retroalimentación activamente es una manera en la que se puede construir una "cultura de retroalimentación".

¿De quién se puede solicitar Retroalimentación?

Hay muchas fuentes de retroalimentación disponibles. Dependiendo de la situación para la cual se busque.

- ✓ Alguien que tiene el mismo gerente
- ✓ Un cliente externo o interno
- ✓ Un proveedor
- ✓ Un experto funcional
- ✓ Alguien con un cargo similar en otra división o departamento
- ✓ Otro miembro del equipo

- ✓ Alguien de otro equipo, o de otra parte de diferente de la compañía, que pueda brindar una perspectiva diferente.
- ✓ Alguien a quien se desea conocer mejor, o con quien nos gustaría construir una relación.

¿Cuándo se debe buscar Retroalimentación?

Al buscar retroalimentación, se escoge poner el ejemplo y tener un rol activo en el crecimiento y desarrollo personal. Las oportunidades de buscar retroalimentación son variadas y pueden ser:

- ✓ Después de una reunión que se ha dirigido
- ✓ Después de una presentación elaborada
- ✓ Después de terminada una tarea que ha sido asignada
- ✓ Cuando se esta empezando un proyecto nuevo
- ✓ Cuando algo salió mal y no se está seguro de por qué
- ✓ Cuando algo salió bien pero no se esta seguro de por qué.

Quando se solicite retroalimentacion, se debe seleccionar la hora que mejor se acomode a nuestro horario y para la otra persona y dar tiempo a la otra persona para prepararse.

¿Cómo se puede buscar Retroalimentación?

Una manera puede ser comentarle a la otra persona porque es importante para nosotros recibirla, simplemente se puede querer escuchar lo que se está haciendo bien para que se pueda continuar haciendo de esa manera. Se puede querer saber que se necesita hacer diferente la próxima vez para mejorar o que se podría hacer en el futuro para desarrollarse y crecer.

Muchas veces el paso más difícil al pedir feedback es la primera frase, un ejemplo podría ser:

- "¿Qué piensa usted que podría hacer para mejorar mi presentación?"

La Autoestima en la Retroalimentación.

Puntos importantes para mantener la autoestima en las situaciones de Retroalimentación

- ✓ Cuando se recibe retroalimentación importante, se debe permitir al emisor saber que ésta se aprecia.
- ✓ Ser específico cuando se ofrezca retroalimentar a alguien.
- ✓ Ser sincero en la retroalimentación. Evitar ofrecer cumplidos que no sienten realmente.
- ✓ Evitar utilizar frases no descriptivas y cargadas de juicios, tales como: "No puedo creer que alguien tan inteligente como tu pueda cometer un error como éste".

Beneficios de mantener la autoestima en las situaciones de Retroalimentación.

- ✓ El receptor estará más dispuesto y en mayor capacidad de escuchar la retroalimentación.
- ✓ El receptor se sentirá más competente y efectivo, y por consiguiente, habrá una mayor posibilidad que la utilice en lugar de ignorarla.
- ✓ El emisor estará más dispuesto a ofrecerla en el futuro.
- ✓ Es probable que el ciclo de retroalimentación continúe de una manera productiva y beneficiosa.
- ✓ Su relación puede fortalecerse

TRABAJO EN EQUIPO

Es un hecho que un equipo logra más, y con mayor rapidez, que un solo individuo. Y un equipo en el que todos sus miembros trabajan juntos, logra aún más. Los problemas se resuelven más rápido cuando se tiene una visión de equipo.

El mundo de los negocios se caracteriza en la actualidad por el cambio constante (tecnológico, cultural, económico, y personal), cuyo efecto neto es ansiedad, inseguridad y más presión que nunca antes sobre los empleados, directores, dueños de negocios y organizaciones.

El trabajo en equipo es el medio a través del cual se logra incrementar el desempeño y sin lugar a dudas un alto sentido de pertenencia y permanencia de las personas en las empresas y organizaciones dentro de un ambiente de colaboración y confianza. Y así se conforma el marco de referencia para lograr estabilidad, continuidad y crecimiento de las organizaciones.

Por qué fracasa y cómo tiene éxito un equipo

Para tener éxito en un mercado cada vez más competitivo y con recursos cada vez más escasos, las empresas, industrias, y organismos, deben eliminar los métodos autoritarios del pasado y adoptar modelos de colaboración.

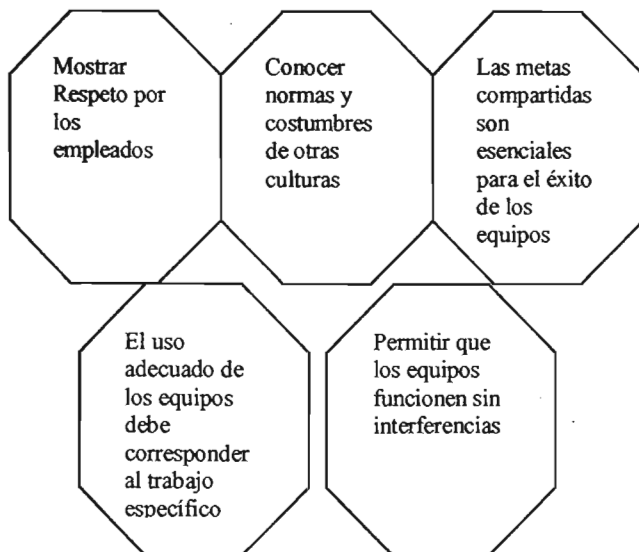
Algunas razones por las que los equipos fracasan:

- ✓ Se emplea el tipo de equipos incorrectos
- ✓ Los líderes temen perder el control
- ✓ Falta de claridad sobre los componentes esenciales de un equipo
- ✓ Se imponen metas y no se fomenta la participación.

En la siguiente tabla se hace una comparación del concepto e ideas de *trabajo en equipo* antes y después de que los líderes cambiaran este paradigma o que se generarán mayores necesidades de participación en las empresas.

ANTES	DESPUÉS
Paradigma anterior (estructura jerárquica).	Paradigma Actual (estructura democrática)
Personal que no agrega valor	Más personal que agrega valor
Se fortalece el control y la inspección	Se sustituyen mando de supervisión
Poco cooperación y esquemas de ganar-perder	Fortalece la cooperación y la coordinación con esquemas de ganar-ganar
Canibalismo (sólo lo mío) y desarrollo solamente individual	Cooperación para el logro de objetivos comunes y desarrollo mutuo.
Egoísmo y poco sentido de pertenencia por el otro	Sentido de pertenencia
Poco desarrollo de la creatividad y la innovación	Desarrollo infinito del potencial humano
Sentimiento de ser empleado y subordinado - Hacer lo que te dicen.	Desarrollo del sentimiento emprendedor – Mi área es mi propia empresa.
Administración del recurso humano (aparte de los procesos)	Administración del talento Humano (un proceso que transforma insumos)

Las siguientes características permiten el uso óptimo de los equipos:



Es normal tener dificultades para trabajar en equipo, aunque siempre estemos en equipo. Son tres los elementos que están presentes en la integración de un equipo.

- ✓ Estructurales
- ✓ Operacionales
- ✓ Humanos

Estructurales:

- Identidad y visión conjunta.
- Liderazgo.
- Selección de miembros.
- Recursos.
- Visión conjunta.
- Puntos de enlace y centro de reunión (ocasiones formales de contacto)
- Seguimiento.
- Metas y Objetivos.
- Roles y funciones.

Operacionales:

- Comunicación efectiva.
- Presuposiciones para una comunicación efectiva.
- Habilidades de comunicación.
- Errores y sugerencias para la comunicación efectiva.
- Solución de problemas.
- Manejo de conflictos.
- Toma de decisiones.

Humanos:

- Visión sistemática.
- Habilidades de comunicación.
- Visión del todo.
- Responsabilidad
- Respeto
- Honestidad

La comunicación en el Equipo

Una técnica sencilla para mejorar la comunicación en el equipo es ocupar las tres P's: Permiso, Protección y Potencia.

Permiso: Los individuos deben recibir la autorización (por sus) propios compañeros) para hacerse valer y dar este primer paso. Deben tener en claro que es mejor expresar sus desacuerdos y que no piensen que nos les corresponden.

Protección: Las personas necesitan sentirse seguras para afirmarse a sí mismas. Hacerles saber que si comparten un problema, no descalificaremos sus sentimientos ni reacciones, sino les daremos protección.

Potencia: Sentir a sí mismo que compartir un problema es importante.

Hay seis conductas que tienden a impedir la comunicación:

- La tendencia a juzgar
- La superioridad
- La certeza
- El control
- La manipulación
- La indiferencia

Y de esta misma manera tenemos seis acciones que pueden mejorar la comunicación:

- Inclinarsse hacia delante.
- Sonreír
- A sentir con la cabeza.
- Mirar a los ojos.
- Atenerse al tema en discusión.
- Prestar absoluta atención.

El Atascamiento

Dos razones por las cuales los equipos se atascan son que la experiencia anterior dicta lo que un grupo cree que puede o no puede hacer y que el grupo tiene creencias y comportamientos comunes que obstaculizan la plena eficiencia.

Una reacción inicial común al cambio es la resistencia. La experiencia anterior enseña que "De todas maneras, no importa" o "Ya lo probamos una vez y no funcionó". Esto es lo que se denomina a menudo apatía adquirida.

También se le conoce como "no-compromiso", "desidia", "dar vueltas" o "inmovilidad".

Lo más importante es reconocer la apatía adquirida tal como es, llamarla por su nombre y desafiar al grupo a encontrar formas creativas de eludirla. Reconocerla es el primer paso para poder hacer algo al respecto, para después pasar a describirla y finalmente desafiar o retar la situación, por tanto son tres aspectos que se deben seguir para salir del atascamiento:

- ✓ Reconocer
- ✓ Describir
- ✓ Desafiar

Ayudar a un equipo a reconocer y manejar su apatía es una clave para favorecer la salida del atascamiento, además deberá prestar atención a las suposiciones y pautas comunes que pueden impedir al equipo ser más eficiente. Estas pautas comunes de conducta se llaman normas.

Normas

Las normas permiten que las personas sepan que se espera. Ayudan a mantener el orden y eliminan la necesidad de volver a pensar cada acción, y dan una sensación de seguridad.

Estas normas también presentan desventajas o problemas ya que:

- ✓ Son resistentes al cambio.
- ✓ Pueden obstaculizar el camino a la eficiencia máxima.
- ✓ Pueden ser aceptadas en forma irreflexiva.
- ✓ Es posible que las personas no entiendan por qué hacen algo de determinada manera; es simplemente, la forma en que se hace.

DELEGANDO RESPONSABILIDADES

La administración eficaz de los recursos humanos comienza con la delegación eficaz, con hacer el mejor uso posible del tiempo y del talento de la gente. Frecuentemente se delega por necesidad: sencillamente, se tiene más trabajo del que se puede hacer.

La delegación requiere, efectivamente, más tiempo en sus inicios, y hay muchos, que al estar ya exigidos al máximo, se niegan a dedicar ese tiempo a explicar, capacitar y comprometer a los demás.

Muchos ejecutivos tienen una racionalización similar: "Siempre que delego algo, no se lleva a cabo, y cuando sí se cumple, los demás lo hacen de forma deficiente y debo rehacerlo yo mismo". Por esto mismo prefieren no delegar y al final acaban viviendo atormentados, trabajando jornadas de catorce horas, descuidando a su familia y a su salud, y socavando la vitalidad de toda la organización.

La razón por la cual se debe delegar es sencilla: para aumentar el tiempo del que podemos disponer a discreción para dejarlo a las tareas de máxima prioridad. Así el tiempo que se utilice en delegar es, a largo plazo, un máximo ahorro de tiempo.

No cabe duda de que trabajar a través de otros implica asumir el riesgo de que las cosas se terminen haciendo de forma distinta, y a veces mal. Suele ocurrir que los ejecutivos que no quieren delegar nada que vaya más allá de los asuntos de rutina tengan fe principalmente en su propio juicio y en su forma de hacer las cosas.

Es cierto que existen algunas personas dotadas de una extraordinaria capacidad y habilidad que les permite alcanzar resultados asombrosos sin delegar responsabilidades importantes.

Pero la gente y las organizaciones no evolucionan demasiado si no se recurre a la delegación y el trabajo del personal en conjunto, porque quedan supeditadas a la capacidad del jefe y reflejan tanto sus puntos fuertes como sus puntos débiles.

Y en el proceso de delegación, los gerentes o líderes eficaces establecen un convenio yo gano/tú ganas con cada uno de los empleados. El trabajo del personal en su conjunto constituye una guía importante para lograrlo.

El principio de comprometer a Todos

El trabajo del personal en conjunto es una de las mejores ideas para apartarse de un modelo gerencial que, de otra forma, sería militarista y autoritario. El principio consiste en que es la gente quien debe pensar en el problema en toda su extensión, analizar la cuestión en profundidad, dar con varias alternativas y las consecuencias de cada una y, por último recomendar una de ellas.

Esta técnica provoca que las personas sondeen sus propios recursos y planteen conjuntamente una recomendación final concreta que equivalga a lo mejor de su capacidad de pensar. Entonces, lo único que resta por hacer a un gerente es aprobarla o desaprobala. Y si decide aprobarla, lo único que debe hacer es implementar esa decisión o el plan de acción que le ha sido recomendado. Además de economizar el tiempo del gerente, el trabajo del personal en conjunto evita que la gente no se comprometa usando como defensa la sinergia o el pensamiento grupal, o se refugie en la actitud de "Tendremos que reunirnos un día para discutirlo".

Es posible que las decisiones tomadas por grupos no canalicen los mejores recursos, debido a que durante las reuniones a veces la gente opta por la línea del menor esfuerzo y se limita a discutir ideas en las cuales realmente no se detenido a pensar.

El líder o ejecutivo eficaz pide a los empleados que piensen en los problemas y cuestiones, y formule una recomendación final. No es probable que interceda e intervenga en el proceso dando algunas respuestas fáciles y rápidas, ni siquiera si se lo piden. Espera hasta que la tarea sea llevada a cabo; en caso contrario, estaría minando el crecimiento de la gente y su propio tiempo. Además no se puede lograr que la gente se haga responsable por los resultados si se le "saca de apuros" en medio del proceso de revelación de la realidad y de la toma de decisiones.

En todo este proceso el ejecutivo debe poner en juego una gran inteligencia. El trabajo del personal en conjunto no es una panacea, ni es aplicable en todas las situaciones. Hay un momento y un lugar para la lucha generalizada por imponer ideas, especialmente durante el periodo de incubación de un proyecto, y otro de momento y lugar para el consenso sinérgico.

Para lograr que todo el personal trabaje en conjunto se puede seguir el siguiente proceso, centrado en cinco pasos:

- ✓ Primero: Exponer una idea clara de los resultados deseados para establecer el "contrato psicológico" de los empleados. Una vez que esto se ha conseguido, las personas deben de quedar libres para trabajar de forma independiente o colectiva, para cumplir el plazo que se ha sugerido para proponer una recomendación final.

- ✓ Segundo: Indicar claramente que nivel de iniciativa puede ejercer la gente; si debe esperar hasta que se le diga, si puede preguntar, si puede hacer una recomendación, si puede ejecutarla e informar de inmediato, o si puede ejecutarla e informar periódicamente.

- ✓ Tercero: Clarificar los supuestos. Si la gente quiere recibir cierta retroalimentación por parte del ejecutivo desde el comienzo, para estar segura que no sigue una dirección equivocada, debe exponer como entiende que son los supuestos que el ejecutivo va elaborando antes de terminar de hacer la tarea.

Esto es para evitar que al final si tomo un camino equivocado el ejecutivo pueda decir: "Usted ni siquiera comprendió las premisas sobre lo que yo partía".

- ✓ Cuarto: Conceder a quienes están a cargo del trabajo en conjunto, todo el tiempo, los recursos y el acceso al gerente cuanto sea posible. No hay nada que frustre más a los integrantes de un grupo que la expectativa de tener que hacer un trabajo completo careciendo de la información y de los recursos necesarios.

- ✓ Quinto: Fijar el momento y el lugar en que se debe presentar y someter a revisión el trabajo conjunto. Debe darse a la gente la oportunidad de efectuar una presentación eficaz de su trabajo.

MI EXPERIENCIA EN LA INDUSTRIA QUIMICA Y COSMÉTICA

A lo largo de mi desempeño profesional he tenido la oportunidad de laborar en dos importantes empresas, la primera de ellas Colgate Palmolive S.A. de C.V., donde tuve la oportunidad de tener mis primeras experiencias tanto buenas como malas y donde recibí capacitación en diferentes áreas y cursos que me permitieron tener las herramientas para realizar el trabajo del día a día.

El área donde laboraba requería de mucha iniciativa y esfuerzo constante, tuve un gerente muy estricto que no daba margen al error, sin embargo reconocía los resultados. Aprendí a solicitar retroalimentación constante de mi trabajo, no sólo a mi gerente sino a mis compañeros del área, también aprendía trabajar en equipo y ser una buena líder con el personal técnico y el personal de la planta. Me di cuenta de que la motivación era un factor clave para obtener su apoyo y me gane su confianza al explicar de manera segura y clara las actividades que tenían que realizar y si alguna vez se equivocaban, les asesoraba de una manera respetuosa.

Colgate Palmolive es una empresa que se preocupa mucho por sus empleados, inclusive tiene un programa de motivación para generar nuevas ideas que sean aplicables en cualquier área, donde la recompensa es un incentivo económico y reconocimiento ante los demás. Realiza actividades culturales y deportivas, ofrece cursos sin costo alguno para las diferentes áreas, dependiendo de sus necesidades. Permite expresar las inconformidades del personal a fin de mejorar y "Ser el mejor lugar para trabajar". A lo largo de los casi 3 años que labore ahí, pocas veces escuche alguna queja de parte de los empleados hacia la empresa, comúnmente eran sobre las situaciones cotidianas y el trabajo que se acumulaba, pero a pesar de todo, los recursos siempre estaban disponibles para cumplir con los objetivos.

Cuando mi contrato termino y comencé a laborar en otra empresa. A diferencia de la anterior, mi relación con mi jefe inmediato era mas cercana, estábamos en constante revisión de objetivos y resultados. Tuve la oportunidad de mejorar muchas áreas implementando procedimientos y lineamientos, sin embargo en esta empresa no se contaban con los recursos suficientes para lograr los objetivos deseados, esto hacía que el trabajo se acumulara o se hiciera más pesado, constantemente había problemas para el lanzamiento de nuevos productos, ya que la línea de mando para los diferentes equipos que participaban de los proyectos no cumplían con su parte a tiempo lo cual generaba pérdidas económicas y de tiempo. No había acuerdos reales y en las reuniones, todos se encontraban pendientes de los errores de los demás en lugar de mejorar sus propias áreas. A cada momento escuchaba quejas de la situación laboral, de las preferencias de los directivos hacia algunos empleados, de los abusos y de que el tiempo exigido para los proyectos no era suficiente para cubrir todas las actividades necesarias y por lo mismo se invertía más tiempo del horario estipulado. Entiendo que en todas partes se requiere de dar un poco más y de avanzar la milla, pero en este caso esto representaba un estado permanente.

Los empleados no estaban a gusto, trabajaban estrictamente lo necesario, no mostraban ninguna iniciativa y si alguien sugería algo nuevo los demás se encargaban de apagar la idea, realmente era un ambiente difícil para trabajar. Hice mi mayor esfuerzo por aplicar mis conocimientos anteriores, pero llego el momento de innovar, en ese momento me vi frenada por las políticas y las cuestiones burocráticas para desarrollar un nuevo producto. No había libertad para trabajar y se tenían que seguir infinidad de permisos y etapas, que al concluir las finalmente, la idea ya no tendría el mismo efecto o ya no estaría en tiempo para un lanzamiento oportuno. Tuve la oportunidad de comentarlo con mi directora, la cual simpatizaba conmigo en ese aspecto y lo único que logramos fueron mejorar la situación en el departamento que ella dirigía, al menos hubo un cambio para las personas que nos encontrábamos con ella.

CONCLUSIONES

A los líderes actuales se les exige una preparación diferente para poder atender las necesidades de las empresas modernas. Conocimiento de más de un idioma, estudios universitarios, conocimientos de informática y capacidad de comunicación son algunos de los aspectos a tener en cuenta para ser líderes exitosos y competitivos.

El nuevo milenio ha transformado las prácticas de las organizaciones y con ello las habilidades y características que el nuevo entorno empresarial demanda de los líderes. Las características que he descrito en este trabajo nos señalan que el líder de hoy debe poseer un perfil muy distinto del líder de hace varias décadas, cuyo patrón se ajustaba en mayor medida al control y la supervisión.

El líder de hoy debe dominar un sin número de funciones, que le faciliten interactuar con el medio y dirigir con eficiencia los destinos de la empresa. Deberá ser estratega, organizador y líder proactivo. Para poder organizar necesita saber hacia donde va, cómo va a organizarse, y en cada etapa saber ser líder.

Deberá saber de todo un poco, y también conocer todos aquellos aspectos que pueden afectar una organización, estar preparado para enfrentarlo y ser consciente de que a medida que avanza el tiempo además de presentársele en el camino herramientas útiles para sobrellevar cualquier adversidad, aparecen también obstáculos que opacan el panorama. Es entonces donde deberá demostrar que puede hacerle frente a todo eso y junto con el equipo humano que dirige enfrentarlo, contrarrestarlo, y aprender de ello para experiencias futuras.

Los líderes también deben ser innovadores, progresistas, creativos con apertura al cambio, se deben tener en cuenta los factores que influyen en una organización por que puede hacer perder la objetividad al líder.

El líder debe tomar decisiones mediante un proceso racional persiguiendo los resultados máximos, buscar alternativas que no solo sean satisfactorias sino óptimas.

La toma de decisiones de un líder debe ser gradual, directiva, analítica, conceptual y de conducta. El líder debe seguir un desarrollo moral, ético y que el desempeño, los sistemas de recompensa y las restricciones no alteren el manejo de equipo que tienen.

Debe buscar un nivel apropiado entre la adaptabilidad a situaciones de las que ya ha tenido resultados anteriores a sus nuevos proyectos considerando la esencia de cada uno y la flexibilidad que consiste en la mejora constante de un proyecto planificado, ejecutado y evaluado.

BIBLIOGRAFÍA

- Magretta, Joan, *Qué es el Management Cómo funciona y por qué nos afecta a todos*, A Division of Simon & Schuster Inc, New York, 2003.
- Maxwell John C., *Las 21 Leyes Irrefutables del Liderazgo*, Panorama Editorial, México, 2004.
- Christensen Clayton M. Y Raynor Michael E., *La solución de los innovadores Cómo crear y mantener un entorno satisfactorio*, Ed. Mc Graw Hill / Interamericana, España, 2003.
- Covey Stephen R., *Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva*, Editorial Paidós, México, 1996.
- Covey Stephen R., *El 8o Hábito De la Efectividad a la grandeza*, Editorial Paidós, México, 2005.
- Covey Stephen R., *El Liderazgo Centrado en Principios*, Editorial Paidós México, 2005.
- Sun Tzu, *El Arte de la Guerra*, Ediciones Coyoacán S.A. de C.V., México, 2004.
- Ries Al Y Trout Jack, *Las 22 Leyes Inmutables del Marketing*, Ed. Mc Graw Hill, México, 1993.
- Kotter John P., *El Líder del Cambio*, Ed. Mc Graw Hill, México, 2004.
- Bennis Warren, *Cómo llegar a ser Líder*, Grupo Editorial Norma, Colombia, 1997.
- Cohen Allan R. Y Bradford David L., *Influence without Authority*, John Wiley & Sons, Inc, USA, 1991.
- Scholtes Peter R., Joiner Brian L. Y Streibel Barbara J., *The Team Handbook*, Oriel Incorporate Third Edition, USA, 2003.

ARTICULOS Y REVISTAS

- Eilertsen Jeffrey, ***How to Use 360°s for More Effective Performance Turnarounds***, <http://www.ddiworld.com>, Development Dimensions International, Mayo 2005.

- Wellins Richard S., ***Talent Management: A Closer Look***, <http://www.ddiworld.com>, Development Dimensions International, Mayo 2005.

- Wellins Richard S., ***Referee Bosses Give Leaders a Bad Reputation***, <http://www.ddiworld.com>, Development Dimensions International, Junio 2005.

- Wellins Richard S., ***When B-O-S-S is a Four Letter Word***, <http://www.ddiworld.com>, Development Dimensions International, Julio 2005.

- Cristiane Martins Santos, ***La fórmula de Éxito de O Boticario***, CGI Global Cosmetic Industry, Vol.3, No. 4 Octubre – Diciembre 2004 Págs. 7, 8 y 9.

- Giuliani Rudy, ***Liderazgo Basado en Resultados***, Proyección del Capital Humano La Revista del Ejecutivo de Recursos Humanos, Año 2, No. 16 Mayo / Junio 2005 Págs. 20 – 25.