LIDERAZGO

UNIDAD VI La comunicación.

1. Autoridad versus persuasión.
2. Empleo del miedo.
3. Entorno laboral.
4. Escucha Activa.

Autoridad versus persuasión

Cuando se ejerce la **dirección de un grupo** surge la **pregunta de si ésta se tiene que basar en la autoridad o en la persuasión**.

Ambos conceptos son importantes. **El líder tiene que ser una persona capaz de utilizar su autoridad y capaz de persuadir.**

En la mayoría de las ocasiones es liderazgo se debería basar en la persuasión: convencer a los subordinados de que hay que actuar de tal manera.

La persona rinde más cuando está convencido de lo que hace.

La persona considerará estas decisiones como algo propio y se sentirá más integrado en la organización (considerará que se le tiene en cuenta).

El líder debe ser un auténtico experto en el arte de persuadir, debe ser una persona realmente convincente.

En la persuasión se produce un intercambio de ideas: el líder expone (vende) sus objetivos, trata de convencer, pero tiene en cuenta la opinión de sus colaboradores.

Pero **en determinadas ocasiones el líder debe utilizar su autoridad** y hacerlo con determinación.

Si el equipo rechaza la propuesta del líder, si es un grupo problemático, ante una situación de crisis, etc.

El líder debe imponer su autoridad aunque sea impopular.

No obstante, **el líder no debe abusar del uso de su autoridad**.

Los empleados distinguen perfectamente cuando su uso está justificado y cuando resulta caprichoso.

En todo caso, **el uso de la autoridad debe ir paralelo a un extraordinario respeto hacia las personas.**

El líder tiene derecho a exigir, a dar órdenes, etc., lo que no tiene derecho bajo ningún concepto es a abusar de las personas, a avasallarlas, a humillarlas.

Un uso injustificado de la autoridad afecta muy negativamente a la unión entre el líder y sus seguidores.

A nadie le agrada que le estén mandando continuamente. Los empleados son mayores de edad y saben por lo general como comportarse.

Recibir una orden es muy poco motivador. El empleado se limitará probablemente a cumplirla y poco más (hacer el mínimo necesario para evitar el castigo).

Cuando la dirección de un grupo se basa en el "ordeno y mando" es iluso pretender que el empleado se sienta motivado, por lo que difícilmente va a dar lo mejor de sí mismo.

El uso abusivo de la autoridad ("porque lo digo yo") **crea un ambiente de tensión** que afecta a la integración de la plantilla con la empresa.

Si el líder abusa de su autoridad, sus subordinados harán lo mismo (pero multiplicado) con los niveles inferiores, generando un ambiente de tensión, a veces insoportable.

Por el contrario, **si el líder promueve una dirección participativa**, este modelo de gestión también **se irá extendiendo por todos los niveles de la empresa**.

Hay que **rechazar la idea de que basar el liderazgo en la persuasión y no en la autoridad es un signo de debilidad**.

Todo lo contrario, no hay mayor muestra de autoridad que el poder recurrir a ella y no hacerlo, renunciar voluntariamente al empleo del poder en favor de la persuasión.

El equipo capta esto inmediatamente. El ambiente de trabajo mejora radicalmente, la gente se siente a gusto, se muestra participativa, con ganas de hacer cosas.

Hay que dejar muy claro que **el dirigir mediante la persuasión no implica ser menos exigente**.

En un mundo tan competitivo como el actual un alto nivel de exigencia es esencial para que la organización sobreviva.

No obstante, este alto nivel de exigencia no tiene por qué estar reñido con tratar de convencer a la organización de la conveniencia de las medidas que se adoptan, ni de tener un trato cordial con los seguidores basado en el respeto.

Un alto nivel de exigencia no exige necesariamente actuar como un tirano.

Por último, señalar que aunque se busque generar en la organización un ambiente de trabajo agradable, participativo, evitando tensiones innecesarias, el empleado debe tener muy claro que **no se admitirá bajo ningún concepto la menor indisciplina**.

Al empleado hay que tratarlo como una persona responsable, pero hay que exigirle también que corresponda, comportándose con madurez.

Empleo del miedo

En primer lugar hay que dejar muy claro que además de los **efectos sumamente negativos** que provoca en la empresa una **dirección basada en el miedo**, el jefe no tiene ningún derecho a hacerlo.

Como jefe, con el poder que el cargo le confiere, estará facultado para dar órdenes, exigir su cumplimiento y sancionar si el empleado no cumple con sus obligaciones.

Lo que el cargo no le da es ningún derecho a abusar de las personas, a presionarlas de manera injustificada, a generar una tensión insoportable. En definitiva, a no tratarlas con el respeto que se merecen.

El empleo del miedo permite a la empresa a veces obtener muy buenos resultados en el corto plazo, pero esta situación no es mantenible en el tiempo.

Una persona atemorizada puede hacer lo imposible por conseguir los objetivos marcados y evitar el castigo. Pero le resultará imposible mantener este nivel de desempeño en el largo plazo: la tensión, el estrés, el temor, le irán pasando factura.

Al cabo de un tiempo nos encontraremos ante un empleado extenuado, absolutamente quemado. Una persona paralizada no puede dar lo mejor de sí misma.

Además, si bien es cierto que el empleado atemorizado hará lo imposible por cumplir sus metas, también es cierto que se limitará a esto y a nada más. Aquello que pueda conseguir por encima de sus objetivos lo aparcará con vista a contar con u "colchón" para el siguiente ejercicio.

Un empleado "aterrorizado" jamás se le ocurrirá tener una actitud activa, creativa, de innovación, de aportar nuevas ideas; ¿para qué?, ¿para que la dirección las utilice para establecer objetivos aún más complicados?, ¿es que acaso el ambiente de tensión favorece la colaboración?

El empleo del miedo termina desintegrando las organizaciones.

El empleo del miedo que haga la dirección se terminará transmitiendo hacia abajo, afectando a todos los niveles de la organización.

Se genera una atmósfera que favorece la intriga, los celos, las zancadillas, los atropellos: todo vale con tal de sobrevivir (sálvese quien pueda).

El empleo del miedo produce **otros efectos negativos**.

Genera una situación de **enfrentamiento entre dirección y plantilla**, olvidando la realidad de que todos están en el mismo barco.

En momentos de dificultad, cuando sea necesario pedir a los empleados un sacrificio extraordinario, estos no van a estar dispuestos.

El miedo también puede llevar a **ocultar los problemas** por temor a la reacción del jefe. Cuando por fin salen a la luz puede ser ya demasiado tarde.

No hay lealtad hacia la organización. ¿Estas organizaciones son capaces de retener a los mejores seguidores?

Por supuesto que no. Los mejores empleados serán los que tengan más facilidad para cambiar de trabajo, algo que estarán deseando.

A pesar de todas estas consecuencias negativas que conlleva una dirección basada en el miedo, resulta llamativo ver lo **extendido que está dentro de las empresas este estilo de dirección.**

La explicación es, como se indicaba anteriormente, que este método de gestión se muestra a veces muy efectivo en el corto plazo.

Además, **un estilo de dirección participativo**, creativo, convincente, motivador, requiere unas **cualidades de liderazgo que no todo el mundo posee**, en cambio **resulta muy fácil "coger el látigo".**

Entorno laboral

La actuación del líder influye de manera decisiva en la formación de la cultura de la organización, a través de su estilo de dirección, de sus decisiones, de su comportamiento personal, de la relación con sus subordinados, etc.

Una cultura en la que impere el sentido de la responsabilidad, en la que se premie la toma de decisiones, en la que se reconozcan los resultados.

Una cultura en la que la dedicación y el buen hacer sea la base de la carrera profesional, donde no se admitan favoritismos.

Donde se premie la innovación y se favorezca la creatividad del seguidor.

Una cultura donde las normas éticas sean la regla básica de actuación. Se aceptará y se comprenderá el error, pero se será intransigente con los comportamientos inmorales.

Hay que promover la honestidad.

Una cultura basada sobre todo en el respeto a las personas, con independencia del cargo que ocupen.

La dirección será **implacable ante los comportamientos inadmisibles** (humillaciones, marginaciones, abusos de poder y, por supuesto, acoso moral o sexual), por muy alta que sea la posición de quien los cometa.

El líder se preocupará por **conseguir un ambiente de trabajo agradable** en el que los empleados se sientan a gusto, que vengan a la organización con ánimos y no como los que van a un lugar hostil.

Un ambiente de trabajo serio, riguroso, exigente, pero humano y cálido.

Un lugar en el **que el empleado se sienta parte integrante de la organización**, que se le valore y no sea un simple instrumento de la cadena de producción.

Un lugar en el **que el empleado se pueda desarrollar profesionalmente.**

El líder favorecerá la unión ente los seguidores.

Promover actividades sociales: fiesta de navidad, comidas trimestrales, excursión organizada para las familias de los seguidores.

Impulsar actividades deportivas: formar equipos dentro de la empresa que participen en las competiciones locales.

Establecer pequeñas tradiciones: por ejemplo, los viernes al mediodía quedar con el equipo a tomar un aperitivo; concursos de dibujo, literario, etc. para los hijos de los empleados; el día de la corbata extravagante; felicitar personalmente a los empleados en momentos especiales (cumpleaños, nacimiento de un hijo, boda, etc); preocuparse ante situaciones difíciles (accidente, enfermedad, pérdida de algún familiar), etc.

El líder predica con el ejemplo:

El líder no puede ser una persona distante, inaccesible y temida; le resultaría imposible motivar al equipo.

El líder no pierde autoridad por mostrase cercano a la gente, accesible, por demostrar que les preocupa su bienestar.

En definitiva, **el empleado es el gran activo de la organización** y hay que apoyarlo. Hay que favorecer su desarrollo profesional y humano dentro de la organización.

La organización debe aprovechar los conocimientos de sus seguidores (no hacerlo es un derroche).

Cada empleado es una auténtica fuente de conocimiento y por lo general suelen estar encantados de poder contribuir al buen fin de la empresa si se les da la oportunidad.

Comunicación

Entre las cualidades del líder suele destacar el ser un **buen comunicador**.

Es esencial para vender su "visión", para convencer, para ganar adeptos a su proyecto.

De nada le valdría al líder tener una gran visión de futuro, si luego no sabe comunicarla, no consigue entusiasmar.

Otro aspecto relacionado con la comunicación es la **necesidad que tiene el líder de disponer de información de primera calidad**, y para ello es necesario acudir a las fuentes cuando sea necesario, a no limitarse a confiar únicamente en la información que se recibe a través de los canales jerárquicos.

Los niveles más bajos de la organización constituyen una fuente inestimable de información, conocen detalles del negocio desconocidos para los niveles superiores, pueden aportar ideas muy interesantes.

Esto no implica saltarse alegremente los niveles jerárquicos, sino simplemente que estos no supongan un corsé que le dificulten al líder contar siempre con la mejor información posible.

Por otra parte, para que el **equipo directivo** funcione eficazmente tiene que actuar como una "piña" y para ello es esencial que la **comunicación fluya entre sus miembros**.

Importancia de las reuniones sistemáticas (diarias, semanales, etc.) del líder con su equipo directivo.

El líder debe preocuparse por conseguir establecer en toda la organización un **clima favorable a la comunicación.**

La comunicación tiene que fluir de manera descendente, pero también de manera ascendente y horizontal entre los distintos departamentos.

La información hay que compartirla; dentro de la asociación no se pueden aceptar departamentos estancos que oculten información. Hay que luchar contra el secretismo.

La actitud que el líder adopte hacia la información (compartirla o no, accesibilidad o no, puertas abiertas, etc.) influirá decisivamente en el modelo que termine imperando en la organización.

Resulta muy útil **propiciar que los seguidores se conozcan** (cenas de empresa, un día al aire libre, viajes organizados, etc.), ya que facilita la comunicación.

El líder tiene que **favorecer la transparencia informativa**: dentro de la organización y hacia el exterior.

No se debe ocultar la información negativa por miedo a sus posibles consecuencias. Suele resultar más perjudicial si posteriormente esta información llega a conocerse: genera desconfianza hacia la dirección, además los rumores tienden a exagerar la gravedad de la situación.

Hay que **favorecer la comunicación veraz dentro de la organización**, evitar que ésta se maquille. No se puede matar al mensajero.

Para terminar, señalar que **la comunicación comienza por saber escuchar**.

Escucha activa

Lo más importante en todo proceso de comunicación es saber escuchar a los demás, se está más tiempo pendiente de los mensajes que emitimos que de los que recibimos.

Escucha activa significa escuchar y entender lo que nos comunican pero, desde el punto de vista del que lo expresa, hay grandes diferencias entre oír y escuchar, cuando oímos solo percibimos sonidos y vibraciones, cuando escuchamos activamente, entendemos, y al comprender damos sentido al mensaje recibido, asimismo para entender a alguien debemos tener cierto grado de empatía debemos colocarnos en el lugar de él.

Elementos que facilitan la escucha activa:

Disposición psicológica: estar preparado para escuchar. Mirar al otro, entender claramente el contenido de lo que dice, cual es el objetivo y por qué (sentimientos)

Demostrar que lo estas escuchando a través de la comunicación verbal (ya veo, umm, uh, etc.) y no verbal o corporal (contacto visual, gestos, inclinación adecuada del cuerpo).

Elementos que debemos evitar en la escucha activa:

Distraerse: distraerse es fácil cuando se está escuchando. La curva de la atención comienza en un punto muy alto, luego a medida que el mensaje continúa decae y vuelve a ascender hacia el final del mensaje, debemos tratar de combatir esta tendencia haciendo un esfuerzo especial hacia la mitad del mensaje para que nuestra atención no decaiga.

Interrumpir, juzgar, ofrecer ayuda o soluciones anticipadas, rechazar lo que siente, con frases como: “no te preocupes, eso no es nada”, contra-argumentar, por ejemplo: el otro dice “me siento mal” y tú respondes “y yo también”, hacerse el experto dando la respuesta a su problema antes de conocerlo en su totalidad.

Un buen oyente trata de entender profundamente lo que la otra persona está diciendo. Al final puede llegar a estar en desacuerdo, pero antes de demostrar su contrariedad, Quiere saber exactamente de qué se trata…Kenneth A. Wells

Factores externos que afectan la escucha activa

Existen factores externos que afectan a la escucha activa:

COMPLEJIDAD DEL MENSAJE

¿Qué piensa sobre el tema? ¿Es algo nuevo o tiene experiencia en ello? ¿Es complicado o sencillo entenderlo? ¿Es importante para usted o sólo entretenido?

PRESENTACIÓN DEL MENSAJE

¿El mensaje está ilustrado con imágenes visuales o con ejemplos? ¿Utiliza la tecnología de manera efectiva? Los conceptos, ¿son introducidos en forma gradual o con ejemplos?

PERSONA QUE HABLA

¿La persona que habla tiene experiencia o está nerviosa? ¿Cuáles son los signos no verbales que presenta el orador? ¿Qué estructura mental tiene? ¿Tiene buen trato, es amenazador, inteligente, etc.?

AMBIENTE

¿El lugar facilita la escucha o permite la interacción o el intercambio de ideas con el orador? ¿Existen elementos que ayuden a la distracción y que pudieran ser obviados?

Todos pensamos que escuchar es importante, pero, ¿cuántos de nosotros lo hacemos bien?. Me permito informar que sería raro encontrar uno entre cien altos ejecutivos que fuese, de verdad, un buen oyente.

Mucha gente centra su atención en lo que va a decir después de que termine de hablar la otra persona. Ni siquiera intentan comprobar lo que creen haber oído, y mucho menos reconocer el tono o los matices emotivos. Se trata de errores fundamentales a la hora de emplear esta habilidad básica. Con independencia de los estudios que haya cursado o de su experiencia, usted debe aprender a escuchar.

Entre las ventajas que proporciona la ”Escucha Activa” se pueden señalar: reduce la tensión, aumenta su poder (al proporcionarle más información sobre el interlocutor), ayuda a comprender a los demás, se aprende, estimula la cooperación de los demás, aumenta la confianza del interlocutor, proyecta una imagen de inteligencia y respeto en los demás (¿ha escuchado la expresión? “!que inteligente es Fulano, cómo atiende cuando uno le habla!”).

Saber escuchar es un elemento primordial en el proceso de solución de conflictos, pues permite obtener información útil de la persona que está hablando, además de hacerle sentir que se le está respetando, facilita el entendimiento y comprensión entre las partes.

La Retroalimentación es un elemento muy importante a tener en cuenta en la escucha activa. Nunca se puede estar seguro de que un mensaje fue eficazmente, codificado, transmitido, descodificado y comprendido, hasta confirmarlo mediante la retroalimentación con la cual el emisor puede verificar si el mensaje fue interpretado en su sentido original y, el receptor, que su comprensión es coincidente con lo que se le quiso transmitir.

La Retroalimentación se ejecuta a través de preguntas, juicios y evaluaciones del mensaje emitido o recibido para confirmar con certeza que lo que se transmitió fue claro y entendido en su esencia pura o para confirmar que lo que se recibió como mensaje coincide plenamente con la intención del emisor.

Tengamos presente que en este siglo al modelo tradicional de atraer y vender debemos agregarle SATISFACER Y FIDELIZAR al cliente.

Pequeños detalles

El líder es una persona que sabe darle importancia a los pequeños detalles.

Toma decisiones tras un análisis riguroso en el que no da nada por sentado. **El prestar atención a los pequeños detalles minimiza el riego de equivocarse.**

Un pequeño detalle puede que no tenga importancia, pero la suma de muchos sí que la puede tener.

A veces un pequeño detalle puede ser la diferencia entre el éxito y el fracaso (por ejemplo, la letra pequeña de un contrato).

Los cambios comienzan a percibirse a partir de pequeños detalles.

Para alcanzar la excelencia en las cosas grandes hay que empezar por preocuparse de las pequeñas.

El líder debe **generar en la organización una preocupación por los pequeños detalles.**

Si los subordinados ven que el líder se preocupa de las pequeñas cosas, también lo harán ellos.

Permite lanzar un mensaje a la organización de rigurosidad: si las cosas pequeñas son importantes y hay que prestarles atención, imagínese con que seriedad habrá que abordar los grandes asuntos.

Cuando se aborda un asunto, el preocuparse de los pequeños detalles permite tener un **conocimiento más exacto y profundo** del mismo.

El dominio que el equipo tenga de los pequeños detalles permite al líder conocer con que precisión conocen el problema.

Si un pequeño problema se aborda inmediatamente se puede evitar que termine convirtiéndose en un asunto mayor.

La importancia del pequeño detalle es que a veces es lo que de forma más inmediata percibe el seguidor.

Por ejemplo, un mensaje de la dirección afirmando que es un objetivo prioritario mejorar las condiciones de trabajo puede quedar vacío de significado si el empleado percibe, por ejemplo, que la máquina de café lleva varios días sin funcionar y nadie se preocupa en repararla.

Por supuesto no es función del líder el ir detectando y corrigiendo estos pequeños detalles, lo que sí debe hacer es **fomentar en la empresa una cultura en la que se conceda importancia a estos asuntos.**

Mediante el ejemplo: apagando la luz al salir del despacho, desconectando el ordenador al marcharse, teniendo ordenado su despacho, recogiendo un papel tirado en el suelo, enviando una felicitación al empleado que acaba de tener un niño, etc.

Reaccionando con rigurosidad cuando tenga conocimiento de que a un pequeño asunto no se le ha prestado la atención debida (por ejemplo, un cliente que reclamaba una pequeña cantidad y al que no se ha prestado atención).

El líder es la figura de referencia dentro de la organización y su modo de actuar es permanentemente observado por sus subordinados.

Por ejemplo, si el líder se preocupa por atender personalmente una pequeña reclamación de un cliente contribuirá a fijar el nivel de calidad esperado del departamento de atención al cliente.

Si el líder predica la necesidad de reducir costes pero continuamente cambia de coche con cargo a la organización, difícilmente la organización va a tomar en serio su mensaje.