



TIENE PROBLEMAS DE COMUNICACIÓN

Hugo Urdaneta Fonseca (*)

24 de marzo 2017

Más de un 80% de las situaciones por las cuales me piden ayuda para llevar a cabo sesiones de coaching con ejecutivos y gerentes tienen que ver con fallas en las comunicaciones. "Tiene problemas de comunicación con sus colaboradores y sus pares", "Técnicamente es excelente, pero comunicándose con su gente es terrible", ¿les suenan familiares este tipo de comentarios?

LIDERAZGO ES COMUNICACIÓN

En un artículo de la revista Harvard Business Review Liderazgo es una Conversación "Leadership Is a Conversation", de junio 2012, escrito por Boris Groysberg y Michael Slind explican la importancia que tienen las conversaciones entre gerentes y sus colaboradores, muy por encima de lo que son las comunicaciones corporativas.

Los líderes inteligentes se dedican más tiempo a tener conversaciones cara a cara personales, que a la típica generación de información o dar órdenes de arriba hacia abajo. Esto contribuye enormemente a incrementar los niveles de compromiso y confianza de los trabajadores, y que se alineen más con los objetivos estratégicos del negocio.

Los autores nos presentan un modelo de cuatro elementos que reflejan los atributos esenciales de una excelente conversación interpersonal: Intimidad, Interactividad, Inclusión e Intencionalidad.

INTIMIDAD (CERCANÍA)

Se trata de estar cerca uno del otro, minimizar la distancia, institucional, actitudinal, y hasta espacial de ser posible. En este caso cuando la cercanía física no es factible, lo más importante es mantener la proximidad emocional. Esta cercanía se enfoca no en dar órdenes, sino en preguntar y responder preguntas e inquietudes. Este tipo de contacto comunicacional fortalece la confianza del colaborador hacia su líder. Donde no hay confianza no puede haber cercanía, porque nadie se sumerge en un diálogo sincero con alguien de quien se sospecha que mantiene agendas ocultas, o que mantiene actitudes hostiles. La intimidad y cercanía se logra sobre todo si más que hablar el líder se dedica a escuchar con atención y con todos los sentidos. Por otro lado, también se refuerza muchísimo la cercanía cuando el líder solicita feedback sobre su propia conducta y sobre el tema de conversación, esta actitud demuestra humildad para reconocer que somos humanos y cometemos errores, pero sobretodo que confiamos en la otra persona como apoyo para nuestro propio crecimiento.

INTERACTIVIDAD (PROMOVER EL DIÁLOGO)

Cuando una sola persona habla no es diálogo, y menos cuando el mensaje es para recriminar, o el típico mensaje de padre a hijo, diciéndole lo que tiene que hacer. Un diálogo es una conversación abierta y fluida, más que cerrada y directiva. Un buen diálogo permite cerrar la brecha existente entre el líder y su colaborador. Se trata de crear y fomentar una cultura interactiva genuina, que fomente espacios para el diálogo.

INCLUSIÓN (EXPANDIR LA RESPONSABILIDAD DEL

COLABORADOR)

Cuando en la conversación o diálogo se solicita o fomenta el aporte del colaborador de alguna manera, éste se hace parte de la misma, se vuelve parte o socio de la idea, y como socio sin duda que su colaboración y entusiasmo será mayor. En el modelo tradicional de comunicación la creación del contenido es responsabilidad y monopolio del líder, en este aparte de inclusión el contenido es creación de ambas partes, líder y colaborador. Cuando este espíritu y cultura de colaboración se instala los colaboradores comienzan a sentirse más comprometidos, ya que sus responsabilidades se ven expandidas.

RAZONES DE LA MALA COMUNICACIÓN

Algunas de las razones con las que me topado, del porqué de una mala comunicación:

- Se cree que a la gente hay que decirle hasta el último detalle lo que tiene que hacer
- Se piensa que su rol es solo dar órdenes y el colaborador obedecer
- El colaborador se supone que debe saber lo que tiene que hacer y hacerlo bien
- Falta de tiempo
- Eso de sentarse con los colaboradores en sesiones terapéuticas es responsabilidad de la gente de Recursos Humanos
- Los colaboradores buscan cualquier excusa para no hacer el trabajo
- Se hace difícil, porque los colaboradores están a la defensiva y son agresivos
- No se ve como prioritario
- Se asume que los colaboradores deben estar comprometidos y alineados sin necesidad de estar comunicándose con ellos
- No entienden el rol de las emociones, en las comunicaciones y el liderazgo

INTENCIONALIDAD: SEGUIR UNA AGENDA

A pesar que las conversaciones intrascendentes deberían ser parte del proceso comunicacional del líder con sus colaboradores, porque rompen el hielo, y propician una relación más allá de lo estrictamente laboral, aquí nos referimos principalmente a que la estrategia conversacional del líder deben seguir una agenda corporativa, es decir que tengan un objetivo de fortalecer la participación y el compromiso hacia el logro de la estrategia de la organización, hacia el fortalecimiento del compromiso, a generar inspiración por alcanzar metas trascendentes, a generar deseos de aportar y crecer en el proceso, hacia el aprendizaje y creación de una cultura de participación.

(*) Consultor en Cambio Organizacional, Coach, Especialista en Recursos Humanos y Relaciones Laborales.
www.huconsulting.net hu.consulting@gmail.com



@huconsulting



@huconsulting