



CAPACITACIONES
CURSOS ONLINE

DIPLOMADO **GESTION EN APS**

MODULO 3:
Liderazgo y Trabajo
en Equipo

De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral (Gonçalves, 1997).

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.

Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores:

- Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.).
- Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.).
- Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).
- Basándonos en las consideraciones precedentes podríamos llegar a la siguiente definición de Clima Organizacional:
- El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

Características del clima organizacional

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Litwin y Stinger postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

a) ESTRUCTURA:

Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

b) RESPONSABILIDAD (EMPOWERMENT)

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

c) RECOMPENSA

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

d) DESAFÍO

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

e) RELACIONES

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

f) COOPERACIÓN

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

g) ESTÁNDARES

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

h) CONFLICTOS

Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

i) IDENTIDAD

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

2.- LIDERAZGO

El liderazgo es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos.

También se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. En la administración de empresas el liderazgo es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional (dentro del proceso administrativo de la organización).

El liderazgo entraña una distribución desigual del poder. Los miembros del grupo no carecen de poder; dan forma a las actividades del grupo de distintas maneras. Aunque, por regla general, el líder tendrá la última palabra.

El autor Richard L. Daft, en su libro “La experiencia del liderazgo”, define el liderazgo como: La relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten. Los elementos básicos de esta definición son: líder, influencia, intención, responsabilidad, cambio, propósito compartido y seguidores.

Otro de los conceptos que está ganando terreno en los últimos años es el de neuro-liderazgo, el cual hace referencia a una disciplina derivada de la neuro-economía que se apoya en conocimientos derivados de la psicología y la neurociencia para formar mejores líderes y lograr una mejor gestión empresarial.

En opinión de expertos en Desarrollo Organizacional, existen muchos tipos de liderazgo. En opinión de otros, no es que existan varios tipos de liderazgo: el liderazgo es uno y, como los líderes son personas (individuos con características personales definidas), las clasificaciones corresponden a la forma como ejercen o han adquirido la facultad de dirigir, circunstancia que no necesariamente implica que sea un líder.

Líder carismático: es el que tiene la capacidad de generar entusiasmo. Es elegido como

líder por su manera de dar entusiasmo a sus seguidores. Tienden a creer más en si mismos que en sus equipos y esto genera problemas, de manera que un proyecto o la organización entera podrían colapsar el día que el líder abandone su equipo.

Líder tradicional: es aquél que hereda el poder por costumbre o por un cargo importante, o que pertenece a un grupo familiar de élite que ha tenido el poder desde hace generaciones. Ejemplos: un reinado.

Líder legítimo: Podríamos pensar en "líder legítimo" y "líder ilegítimo". El primero es aquella persona que adquiere el poder mediante procedimientos autorizados en las normas legales, mientras que el líder ilegítimo es el que adquiere su autoridad a través del uso de la ilegalidad. Al líder ilegítimo ni siquiera se le puede considerar líder, puesto que una de las características del liderazgo es precisamente la capacidad de convocar y convencer, así que un "liderazgo por medio de la fuerza" no es otra cosa que carencia del mismo. Es una contradicción, por si lo único que puede distinguir a un líder es que tenga seguidores: sin seguidores no hay líder.

La palabra "liderazgo" en sí misma puede significar un grupo colectivo de líderes, o puede significar características especiales de una figura célebre (como un héroe). También existen otros usos para esta palabra, en los que el líder no dirige, sino que se trata de una figura de respeto (como una autoridad científica, gracias a su labor, a sus descubrimientos, a sus contribuciones a la comunidad).

Junto con el rol de prestigio que se asocia a líderes inspiradores, un uso más superficial de la palabra "liderazgo" puede designar a entidades innovadoras, aquellas que durante un período toman la delantera en algún ámbito, como alguna corporación o producto que toma la primera posición en algún mercado.

Arieu define al líder como "la persona capaz de inspirar y asociar a otros con un sueño". Por eso es tan importante que las organizaciones tengan una misión con alto contenido trascendente, ya que es una manera muy poderosa de reforzar el liderazgo de sus directivos.

Existe una regla fundamental en el liderazgo que es la base para que un buen líder, cualquiera que éste sea, lleve a cabo un liderazgo efectivo. La mayoría de los autores la nombran la regla de oro en las relaciones personales, y es fácil, sencilla y muy efectiva: "No pongas a las personas en tu lugar: ponte tú en el lugar de las personas". En pocas palabras, así como trates a las personas, así ellas te tratarán.

Liderazgo desarrollador:

De acuerdo con esta clasificación, existen varios estilos de liderazgo:

Líder autócrata: un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige y controla al subalterno.

Líder emprendedor: un líder que adopta el estilo participativo utiliza la consulta para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos, pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben.

Líder liberal: mediante este estilo de liderazgo, el líder delega a sus subalternos la autoridad para tomar decisiones.

Líder proactivo: este tipo de liderazgo promueve el desarrollo del potencial de las personas, de la forma que un jardinero cuida y potencia su jardín.

Líder audaz: este tipo de persona es capaz de relacionarse con muchas instituciones y personas, persuasivo, crítico, con mirada positiva. Tiene la capacidad de consultar a las demás personas para luego tomar decisiones.

Clasificaciones más frecuentes de Liderazgo

- Según la formalidad en su elección
- Liderazgo formal: preestablecido por la organización.
- Liderazgo informal: emergente en el grupo.

Según la relación entre el líder y sus seguidores

Liderazgo dictador: fuerza sus propias ideas en el grupo en lugar de permitirle a los demás integrantes a hacerse responsables, permitiéndoles ser independientes. Es inflexible y le gusta ordenar. Destruye la creatividad de los demás

Liderazgo autocrático: el líder es el único en el grupo que toma las decisiones acerca del trabajo y la organización del grupo, sin tener que justificarlas en ningún momento. Los criterios de evaluación utilizados por el líder no son conocidos por el resto del grupo. La comunicación es unidireccional: del líder al subordinado.

Liderazgo democrático: el líder toma decisiones tras potenciar la discusión del grupo, agradeciendo las opiniones de sus seguidores. Los criterios de evaluación y las normas son explícitas y claras. Cuando hay que resolver un problema, el líder ofrece varias soluciones, entre las cuales el grupo tiene que elegir.

Liderazgo onomatopéyico: el líder, a la vez que reflexiona sobre la visión que ha de mover al grupo liderado hacia su objetivo deseado, se expresa a través de simples onomatopeyas verbales que favorecen notablemente el entusiasmo del grupo.

Liderazgo paternalista: no tiene confianza en sus seguidores, comúnmente toma la mayor parte de las decisiones, entregando recompensas y castigos a la vez. Su labor consiste en que sus empleados trabajen más y mejor, incentivándolos, motivándolos e ilusionándolos a posibles premios si logran el objetivo.

Liderazgo liberal (laissez faire): el líder adopta un papel pasivo, abandona el poder en manos del grupo. En ningún momento juzga ni evalúa las aportaciones de los demás miembros del grupo. Los miembros del grupo gozan de total libertad, y cuentan con el apoyo del líder sólo si se lo solicitan.

3.- GESTIÓN DEL PODER

Las sociedades occidentales se estructuran en la actualidad en un gran número de organizaciones. La mayor parte de las actividades, y en general toda la vida de los seres humanos transcurre dentro de organizaciones, que pautan de forma muy destacada la conducta de las personas que se relacionan con ellas. Esto es así hasta el punto de hablarse de la “sociedad organizada” y del “hombre-organización”. Prácticamente no ocurre nada en la vida de los individuos que no tenga que ver con una u otra organización.

El análisis del poder y la autoridad ha ido cobrando cada vez mayor importancia por ser un mecanismo de control y de coordinación necesario para la consecución de los fines y objetos de la organización.

La organización es un sistema que integra a un grupo de individuos por ello es necesario una regulación del comportamiento y una coordinación en las actividades, de modo que aumente la predisposición de las conductas. Katz y Kahn apunta que esto solo es posible mediante un proceso de conformidad.

En la consecución se la conformidad puede intervenir diversos elementos: fines, valores de los miembros, establecimientos de normas, etc. Sin embargo, estos elementos no garantizan totalmente la cooperación y coordinación y aparece un elemento esencial en toda organización "EL PODER". Este factor, nos permite contrarrestar la variedad espontánea de la conducta individual según Kahn.

Este análisis del poder, forma parte del modelo racional que considera a las organizaciones como instrumentos racionales para conseguir determinados fines colectivos. Desde esta perspectiva el poder es un instrumento para conseguirlos.

Otro planteamiento de organización, la considera como un conjunto de coaliciones en la que existen intereses conflictivos. En este caso el poder es un instrumento para conseguir estos fines.

"El poder, organizacional, es la capacidad de influir en las personas y los sucesos. Es la base del líder: el poder. Es la manera que tienen los líderes para extender su influencia en los demás. El poder es diferente a autoridad. La autoridad es la delegada por la gerencia de un nivel superior. El poder se gana y lo obtienen los líderes con base en sus respectivas personalidades, actividades y situaciones en las que operan."

Hay diferentes definiciones según los siguientes autores:

Según Weber: "el poder es la probabilidad de que un actor dentro de un sistema social este en posición de realizar su propio deseo, a pesar de las resistencias".

El concepto de poder para Tawney, se centra en la imposición de la propia voluntad sobre otras personas. Literalmente "el poder se puede definir como la capacidad de un individuo o grupo de individuos para modificar la conducta de otros individuos o grupos en la forma

deseada y de impedir que la propia conducta sea modificada en la forma en que no se desea”.

En un sentido amplio, el poder se refiere a todos los tipos de influencia entre personas o grupos, incluyendo los que se ejercen en las transacciones de intercambio.

Convendría ampliar la definición de poder hasta decir que el poder es la capacidad de las personas o grupos para imponer su voluntad sobre otros, a pesar de la resistencia, utilizando el recurso del miedo, retirándole las recompensas regularmente ofrecidas o bien en la forma de castigo. En la medida en que tanto lo primero como lo segundo constituye, realmente, una sanción negativa.

Según Parsons, el concepto de “poder se usa para referirse a la capacidad de una persona o grupo, para imponer de forma recurrente su voluntad sobre otros”.

El poder lo podemos definir como una relación entre dos o más actores, en la que la acción de uno es determinada por la de otro u otros individuo. Se trata de la habilidad para influir sobre la conducta de otros, para cambiar las probabilidades de que otras personas respondan de determinadas maneras ante ciertos estímulos.

Si un individuo no ejerce el poder, solo se podrá decir que lo tiene si otros lo perciben como poderoso. El poder solo puede existir dentro de las relaciones sociales a través de un proceso de interacción.

El poder es un aspecto potencial en toda relación social y se caracteriza por su condición de asimetría: el sujeto que posee poder ejercer mayor control sobre la conducta del sujeto que la sufre, que a la inversa.

Las dimensiones del poder son las siguientes:

La intensidad del poder, es el grado de influencia que A ejerce sobre B con el fin de cambiar sus respuestas. Cuando la intensidad es máxima no solo hay poder sino control.

El dominio del poder, es la extensión del poder, es decir, el número de personas o grupos sobre los que se ejerce.

Podemos establecer las siguientes bases de poder:

Los recursos: son aquellos objetos o eventos que resultan útiles o valiosos para un determinado sujeto o grupo.

La dependencia: si existe una dependencia entre los recursos y el sujeto que quiere conseguirlos y no tiene otras alternativas disponibles, el valor del poder de los recursos garantizados.

Las alternativas: la existencia de soluciones alternativas disminuirá la dependencia de los recursos controlados.

EL PODER EN LAS ORGANIZACIONES

Todas las empresas persiguen objetivos, metas y tienen planes que cumplir, para ellos necesario que utilicen un sistema de coordinación y control basado en el poder y la autoridad que representa cada puesto de la compañía.

Dentro de la organización se presentan diferentes situaciones que necesitan del control y regulación del comportamiento de los individuos dentro de la misma

TIPOS DE PODER

El poder dentro de las organizaciones y llevado a cabo dependiendo el tipo de dirección de la misma se puede clasificar en 5 tipos.

1.- Poder de premio.- Los gerentes poseen este tipo de poder cuando los subordinados los consideran capaces de proporcionarles algo que satisface un deseo personal. Si se complace al jefe los beneficios pueden ser: incrementos salariales, promociones, y otras formas de “ingresos psicológicos” intangibles como los sentimientos de orgullo, de apoyo y pertenencia. En estos casos el jefe tiene poder de premios.

2.-Poder coercitivo.- El gerente, a quien se considera autorizado para infligir castigo que puede bloquear la satisfacción de una necesidad, tiene esta clase de poder. La capacidad de asignar tareas molestas, bloquear las promociones y otros beneficios, avergonzar y hostilizar en otra forma a los subordinados constituye una modalidad del poder de ejercer coacción.

3.-Poder legítimo.- En este caso a los gerentes se les considera con el derecho de ejercer la autoridad porque esta es propia de su posición y muestran cierta diferencia que puede denominarse poder legítimo.

4.-Poder de referente.- En este poder se presentan los gerentes cuyos subordinados se identifican con ellos o los imitan poseen lo que se llama “poder referente”. Los ejecutivos cuya conducta muestra competencia, equidad, honradez, y otras virtudes pueden ser “modelos de papeles” para sus subalternos. Cuando los gerentes son atractivos en esta forma, modelan cualidades con las cuales los subalternos desean identificarse. Se

convierten en una clase de estándar a partir del cual estos últimos pueden medir su propio desarrollo.

5.-Poder de experto.- Los directivos cuyos subordinados los ven como personas con conocimientos que puedan ayudarles a satisfacer sus necesidades, poseen esta clase de poder. Cuando los subordinados piensan que su superior cuenta con información y habilidad para mejorar la eficiencia de los subalternos y su crecimiento, aumenta la propensión a aceptar las instrucciones que reflejan dicha peripeca. (Hampton, 1989).

Un buen líder o directivo debe combinar de manera interactiva los diferentes tipos de poder dependiendo de la situación a la que se someta.

EL PODER COMO UNA HABILIDAD DE LOS GERENTES

Ganar poder e influencia es una habilidad interpersonal principal que deben desarrollar los que dirigen. Cuando esta habilidad es desarrollada se obtienen múltiples beneficios entre los cuales se destacan:

- Mejorar el poder personal y posicional.
- Utilizar la influencia para estimular un trabajo excepcional.
- Neutralizar los intentos de utilizar métodos de influencia inapropiados.
- Mejorar el comportamiento y resultados de otros.

El poder es un elemento primordial en el papel de los gerentes y una herramienta que los puede beneficiar o de lo contrario afectar en el desempeño de sus subordinados. Rosabeth Moss Kanter reveló que los subordinados tienen tendencia a sentir que gozando un estatus superior y una moral más elevada en la organización cuando perciben que su jefe tiene una influencia considerable. Cuando perciben lo contrario, se debilita la efectividad y la moral de trabajo.

Modelos para analizar el poder

<p>Poder y dependencia.</p>	<p>Para el análisis del poder dentro de una organización existen 4 modelos fundamentales propuestos por Judith Gordon que se describirán a continuación.</p> <p>Este modelo concibe el poder, como expresión de la dependencia entre las personas es decir; Si A tiene algo de lo que depende B, entonces tiene poder sobre este último.</p>
<p>El poder como factor de intercambio.</p>	<p>En este modelo se considera que el poder es más bien una propiedad general de una relación social y no un mecanismo de "defensa contra la dependencia". Lo considera como un proceso de intercambio, en el cual, la persona que domina algunos servicios que necesitan otros, los intercambia por el cumplimiento (obtención) de lo que necesitan. Las personas o grupos desarrollan una red de intercambios sociales que les ayuda a negociar la asignación de recursos valiosos.</p>
<p>El poder como una necesidad individual o rasgo de la personalidad</p>	<p>Considera el poder como una preferencia de algunas personas por ejercer influencia y control sobre otras. La personalidad de cada cual influye sobre la forma en que la persona ejerce el poder y la influencia.</p>

<p>El poder como recurso compartido. (Empowerment)</p>	<p>Un modelo como el "empowerment", afirma que las personas y organizaciones pueden adquirir más poder si lo comparten con otros. Los trabajadores que han recibido más poder (preparación y autoridad), se sienten más comprometidos, tienen mayor satisfacción en su trabajo y es más probable que apoyen las metas organizacionales</p>
--	--

4.- REUNIONES EFECTIVAS, COMIERES EFECTIVOS

Trabajar en equipo es fundamental para las empresas para conseguir los objetivos de la organización. Para ello es importante trabajar en la armonía y unidad de dicho equipo, combinando y complementando las habilidades de cada uno de sus miembros en beneficio de la organización.

Dada la complejidad de los elementos que intervienen en un gran número de decisiones impiden que éstas puedan ser tomadas por un único individuo, requiriéndose la realización de distintas reuniones. Es fundamental trabajar para que las reuniones sean altamente efectivas para llegar a los objetivos propuestos en el menor tiempo posible.

Cuántas veces hemos escuchado en nuestro entorno de trabajo que las reuniones “quitan tiempo”, ahora bien, ¿son realmente necesarias las reuniones laborales? Pues no quedan dudas que es una práctica necesaria en determinadas ocasiones. Sin embargo su uso como práctica comunicativa y para la toma de decisiones la ha vuelto en ocasiones una actividad tediosa e improductiva, por su cantidad y por los logros que de ellas se pueden obtener

Muchas de las reuniones son realizadas para solo recibir información, sin posibilidad de realmente generar aportes, adicionalmente en muchas reuniones el tiempo se pierde por el largo número de perturbaciones o interrupciones que se dan, bien sea por discusiones estériles, llamadas telefónicas o ingreso de personas en busca de aprobaciones, firmas o respuestas a otras actividades de rutina.

La eficiencia de las reuniones y el valor que los equipos otorgan a ellas empieza a notarse cuando en ellas uno o varios de los miembros se sumergen en sus teléfonos móviles haciendo uso de la mensajería, equipos portátiles o tabletas, tratando de realizar trabajo que a su juicio mitigue la improductividad que representa estar horas en reuniones donde se aportará poco o se recibirá poco, todo ello con directa relación con el nivel de atención prestado y la posibilidad de una comunicación bidireccional sólida y alineada de los temas tratados. Pero no podemos culpar a los asistentes únicamente por desviar su atención, pues probablemente muchas de esas reuniones pudiesen ser más efectivas si se tomaran algunas medidas básicas para hacerlas productivas.

Para tener equipos de alto rendimiento, necesitamos llevar a nuestras organizaciones a niveles superiores de apertura y mejora continua; debemos ser permanentemente reflexivos y analíticos para ver si estamos en el camino correcto.

¿SON EFECTIVAS NUESTRAS REUNIONES?

Sin ser muy observadores y estando fuera de la pecera por un instante observaremos algunas prácticas en las organizaciones como:

Reuniones sin un fin claro.

- Reuniones periódicas sin evaluación para convalidar sus resultados
 - Reuniones cuyos puntos terminan siempre postergándose para otras porque no se puede acordar en ellas acciones puntuales entre los miembros de los distintos equipos.
 - Reuniones con altos niveles de interrupción y poco interés de sus asistentes quienes transcurren la reunión en sus teléfonos, portátiles, agendas, etc...
 - Asistentes que permanentemente se excusan para retirarse antes del fin de las reuniones porque tienen otras tareas que cumplir, sin importarles que otros puntos en la agenda pueden tener relación con ellos.

- Reuniones cuyos asistentes van sin conocer los tópicos a tratar y se convierten en canchas de tenis con peloteos de responsabilidades o dimes y diretesexcusándose y pidiendo que se fijen nuevas reuniones con niveles superiores de decisión para poder acordar acciones.
- Reuniones cuyos líderes interrumpen indeterminada cantidad de veces porque hay cosas más importantes en el exterior que atender y jefes impacientes que atender.
- Reuniones cuyos asistentes van en posición reactiva porque no creen que puedan obtenerse decisiones y resultados importantes de las mismas, “total nuncase llega a nada concreto”.
- Reuniones que pierden expectativa positiva y esencia porque son frecuentemente postergadas, por tanto, ¿cuánta importancia pueden tener los tópicos a tratar?.
- Reuniones que no generan compromisos
- Reuniones asamblearias donde hay un sin número de asistentes que no van a aportar mucho en ellas y por tanto estarán perdiendo tiempo para atender otras actividades de importancia para la organización.

Estos aspectos mencionados antes son parte de las experiencias típicas en las organizaciones por tanto están reflejadas en los trabajos de diversos autores como practicas ineficientes. Si usted vive con su equipo o con su organización alguna de estas prácticas o varias de ellas, puede tomarse un instante y revisar algunas de las sugerencias que hemos compilado y presentamos en este artículo.

PLANIFICANDO REUNIONES EFECTIVAS

Como se mencionaba al inicio, las reuniones son en muchos casos muy necesarias y un mecanismo de comunicación, interacción y toma de decisiones muy eficiente, pero está en nosotros no convertirlo en herramientas improductivas. Recuerde que el tiempo no se ahorra y su aprovechamiento es vital para los resultados que esperamos en nuestras organizaciones.

Aspectos a considerar para la realización

¿Es necesaria la reunión?

- ¿Puede compartirse la información de forma adecuada si la reunión no fuese llevada a cabo?
- ¿Puede implementarse efectivamente sin que otros estén involucrados?
- ¿Existe un medio más eficaz de abordar el problema?
- ¿Hay una preocupación por el funcionamiento del equipo acción necesaria que requiere involucramiento de todos?

Si la reunión es necesaria.

- Se debe identificar el propósito de la reunión
- Decidir quiénes podrían asistir
- Agendar la fecha, hora y lugar de reuniones de trabajo.

- Notificar a los participantes con suficiente antelación
- Preparar una agenda con prioridades para discutir.
- Obtener la información necesaria antes de la reunión
- Enviar la agenda y trabajo previo que sea necesario para discutir en la reunión.

Comenzando la reunión

- Comenzar puntualmente
- Presentar a los participantes (aplica a nuevos miembros en el equipo o inicie proyectos)
- Revise con los asistentes el propósito de la reunión, agenda y las reglas básicas de la reunión.
- Asigne los roles de la reunión. (Moderador, minutas, control del tiempo, etc.)
- Es necesario lograr el apoyo de todos para lograr los objetivos.

Durante la reunión.

- Debe asegurarse de que las personas adecuadas están presentes cuando se abordan cuestiones que les competen.
- Debe asegurarse que se está comprendiendo el tema tratado. Deben manejarse puntos concisos (Evitar extenderse).
- Cada punto debe ser cerrado antes de iniciar uno nuevo.
- Mantenga seguimiento a los puntos agendados.
- Debe monitorearse el ritmo de la reunión
- Debe consultarse y por consenso acordar si un punto debe extenderse más de lo planteado.

Cerrando la reunión.

- Revisar las decisiones tomadas.
- Resumir el plan de acción y asegurarse el plan de acción, responsables y fechas de compromiso que han sido asignadas.
- Recoger temas del programa de la próxima reunión, incluyendo cualquier asunto pendiente.
- Reconocer las contribuciones.
- Planificar la próxima reunión.

- Evaluar la reunión.

Evaluando la reunión.

- ¿Fue la reunión bien planificada?
- ¿Se siguió la reunión de acuerdo al plan?
- ¿Fueron logrados los objetivos?
- ¿Fueron bien manejados las interacciones y conflictos o diferencias surgidos en el transcurso de la reunión?
- ¿Fue la reunión cerrada apropiadamente?
- ¿Qué ha podido hacer la reunión más efectiva?

Tome en cuenta además los recursos con los que cuenta su organización, su forma de trabajo en cuanto a dispersión geográfica, tecnología disponible, costos de traslado, no en todos los casos se requieren de grandes reuniones en grandes salas, pueden hacerse pequeñas reuniones operativas en el propio lugar de la acción (oficina de los actores), pueden evitarse reuniones con el intercambio y respuesta a tiempo de correos electrónicos, mensajes o llamadas telefónicas.

No es necesario siempre involucrar a altos niveles de las organizaciones si los niveles que deben involucrarse en una acción pueden alinearse y proponer soluciones que no necesitaran de una gran reunión sino de un informe o e-mail para accionar. Evite llevar a las reuniones chismes, acusaciones o excusas, estas generalmente se extienden en el tiempo y restan efectividad al objetivo a lograr. Esos puntos pueden tratarse directamente con los niveles jerárquicos correspondientes o con los actores involucrados.

Si acude con su equipo a una reunión con otros equipos, procure que todos estén alineados e informados y mantengan una posición conjunta ante la agenda, las negaciones, confusiones o cruce de informaciones en plena reunión dejan una baja imagen del líder y del equipo y afectan la efectividad de la reunión.

Infórmese de los puntos de la agenda para poder dar respuestas oportunas. Piense que las reuniones tienen también un impacto económico a las organizaciones, una forma sencilla de apreciarlo es sumando el costo por hora de cada asistente y adicionando la pérdida de oportunidad que significa tenerlo en una reunión y no en su lugar de acción.

Una planificación adecuada y a tiempo permitirá que se establezca una agenda consistente, que los asistentes sean quienes realmente son necesarios, que estos a su vez puedan prepararse para la misma, el tiempo de desarrollo será el que realmente sea necesario, productivo de esa forma los acuerdos y decisiones serán más certeros al final de las reuniones. Asumamos los compromisos y evaluemos permanentemente el resultado de las mismas, finalmente, seamos respetuosos, tolerantes y propiciemos que el equipo valore las reuniones por sus resultados y no les huya con múltiples excusas

Algunos Tips para Reuniones efectivas:

- Su responsabilidad es controlar, dirigir y centrar continuamente la reunión. Emplee el tacto, la educación, y la cortesía para conseguirlo. Los asistentes deben al finalizar la reunión, tener la impresión de que fue absolutamente productiva, y que sirvió para algo.
- Debemos intentar que todos participen por igual. Fomentar continuamente la participación activa, pues es muy seguro que todos tienen algo interesante que decir o aportar al respecto. Evite hasta donde sea posible que algún participante monopolice totalmente la reunión. Agradezca su participación activa, pero dé paso a los demás participantes.
- Respetar siempre el día y hora apropiado para celebrar la reunión. Los participantes deben estar centrados en la reunión, y no en la hora del almuerzo o cena o en la hora de marcharse a casa.

¡No las haga demasiado largas! Lo único que conseguirá es agotar física y mentalmente a los participantes, y que estos no deseen asistir a ninguna reunión suya, en el futuro. Un tiempo prudencial suele ser una hora u hora y media. En algunos casos especiales se realizan reuniones maratónicas, cuyo único objetivo real es ganar tiempo por agotamiento, y que se adopten decisiones poco maduras.

- Sea siempre puntual en las reuniones. Tanto en la hora de inicio como la de finalización. Los asistentes se lo agradecerán toda las veces que sea necesario.
- Demuestre que sabe controlar el tiempo real en las reuniones, y que no se pierde el tiempo.
- No pretenda nunca que todas las iniciativas surjan en la reunión. Tal vez su único objetivo es preparar el terreno para que en una segunda reunión se realicen las aportaciones necesarias, sugerencias e ideas al respecto. Adopte como muy buen método en las reuniones los torbellinos de ideas o "brainstorming".
- Es muy importante que sus colaboradores vengan preparados para la reunión. Por ello la real importancia de elaborar un "Orden del Día". También, debe ser muy cuidadoso en la preparación de la documentación, materiales, y recursos que se emplearán y entregarán durante la celebración de la reunión.
- Y al final de la reunión planificada, no se olvide nunca de definir claramente ¿el qué?, ¿quién?, ¿cuándo?, ¿cómo? y ¿dónde? de todos, y de cada uno de los temas tratados en la reunión.
- Muchos se entretienen demasiado en el desarrollo del tema, y no acaban de "Cerrar" ó "Concluir". En definitiva se trata de que los acuerdos adoptados ó pactados queden claramente reflejados, y todos los participantes conozcan con exactitud qué es lo que se va a hacer, en un momento determinado.
- Levante un acta de la reunión planificada. Así, recordará todos y cada uno de los puntos tratados, y los aspectos realmente importantes del mismo.

5.- COMUNICACIÓN EN CRISIS

¿Qué es la crisis?

Una crisis responde a un cambio repentino entre dos situaciones, cambio que pone en peligro la imagen y el equilibrio natural de una organización, institución o empresa.

La crisis se caracteriza, por consiguiente, por una ruptura de equilibrio: es un fenómeno grave, pero sin embargo normal, ligado al funcionamiento cotidiano de toda organización.

Cuando un acontecimiento o evento que involucra directamente a nuestra organización es capaz de generar publicidad negativa y sustrae al cuerpo directivo de sus labores

habituales para dedicarse a resolverlo, podemos entrar en sospechas de que pudiéramos estar a punto de enfrentar una situación de crisis mediática.

¿Y cómo podemos estar seguros que estamos en una situación de crisis desde el punto de vista comunicacional? Desde el mismo momento que una situación interna de la organización trasciende a los medios de comunicación y se convierte en una noticia negativa.

Efectos de una crisis mediática

- Se genera una pérdida de confianza en el entorno de la institución y en su interior, que afectan principalmente a sus dirigentes.
- La organización se convierte en objeto mediático, y a las consecuencias de la crisis se une la presión de los medios de comunicación.
- Crece la incertidumbre entre los usuarios de la organización, lo que frecuentemente se traduce en cancelaciones de pedidos, pérdidas de contratos y en la alteración de su actividad.
- Los directivos y funcionarios de repente son presa del pánico, máxime si la situación y el impacto noticioso se presenta con dimensiones insospechadas y, a primera vista, de muy difícil resolución.

Manejo de la crisis:

Para el manejo de crisis los especialistas deben diseñar una estrategia de comunicación de contingencia, que debe tener un rumbo, una dirección clara y bien definida.

Una comunicación efectiva lo facilita todo. Sin embargo, por obvio que parezca, no es fácil establecer una comunicación que le permita a las instituciones públicas o privadas (o a las personas) conseguir sus objetivos políticos o de negocio.

Para que un programa sea efectivo en situaciones de crisis, debemos desarrollar estrategias de comunicación que, respetando su esencia, le den dirección a su interlocución con cada uno de sus diferentes públicos.

Debemos establecer como norma trabajar con método y disciplina. Debemos comenzar

por el principio, definiendo acciones con base en conocimiento específico de la organización y de la situación, dando recomendaciones con la firmeza que arroja la investigación. Para definir una estrategia, debemos escuchar y estudiar a quiénes la vamos a dirigir.

Escuchamos y leemos mucho acerca del término “manejo de crisis” y esta se define como el manejo estratégico de la información y las comunicaciones ante situaciones que puedan amenazar la reputación de una institución y/o lesionar sus atributos”.

Sucede a menudo que los ejecutivos de una organización víctima de un escándalo o ataque mediático reaccionan de manera muy emocional: Amenazando con demandar a los medios de comunicación o al redactor de las noticias, ofendiendo y lanzando mensajes sin sentido, sin ninguna dirección o, incluso, responden con una campaña publicitaria comercial que no tiene ningún impacto en la creación de percepciones a nivel del debate en la opinión pública.

En el manejo de crisis existen dos caminos para reaccionar ante una situación de crisis mediática:

- Reaccionar en forma negativa, encubriendo los hechos, evitando el enfrentamiento público, en cuyo caso será difícil recuperar la imagen empresarial.
- No estallar ante la crisis, mantenerse de pie y actuar en forma organizada con posibilidades de recuperar la imagen empresarial y la reputación de la empresa.

En resumen: Ser más estratégico y menos emocional.

Lo más adecuado en el manejo de crisis es tomar el control de la agenda del debate público en los medios de comunicación lo antes posible para evitar el posicionamiento de adjetivos negativos en contra nuestra.

El control se toma, haciendo un correcto y ordenado manejo de la información generada diariamente por los medios de comunicación y planeando y dirigiendo con precisión nuestra comunicación a través del diseño e implementación de una estrategia de comunicación de contingencia con rumbo, con sentido, haciendo un adecuado manejo de crisis.

6.- TRABAJO EN EQUIPO. INTERDISCIPLINA. TRANSDISCIPLINA

a.- Trabajo en equipo

Es el trabajo hecho por varios individuos donde cada uno hace una parte pero todos con un objetivo común.

Es una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influye en los trabajadores de forma positiva porque permite que haya compañerismo. Puede dar muy buenos resultados, ya que normalmente genera entusiasmo y produce satisfacción en las tareas recomendadas, que fomentan entre los trabajadores un ambiente de armonía y obtienen resultados beneficiosos. El compañerismo se logra cuando hay trabajo y amistad.

En los equipos de trabajo, se elaboran unas reglas, que se deben respetar por todos los miembros del grupo. Son reglas de comportamiento establecidas por los miembros del equipo.

Estas reglas proporcionan a cada individuo una base para predecir el comportamiento de los demás y preparar una respuesta apropiada. Incluyen los procedimientos empleados para interactuar con los demás. La función de las normas en un grupo es regular su situación como unidad organizada, así como las funciones de los miembros individuales.

La fuerza que integra al grupo y su cohesión se expresa en la solidaridad y el sentido de pertenencia al grupo que manifiestan sus componentes. Cuanta más cohesión existe más probable es que el grupo comparta valores, actitudes y normas de conducta comunes.

El trabajar en equipo resulta provechoso no solo para una persona sino para todo el equipo involucrado. Nos traerá más satisfacción y nos hará más sociables, también nos enseñará a respetar las ideas de los demás y ayudar a los compañeros si es que necesitan nuestra ayuda.

Ventajas del trabajo en equipo: todo se realizará con armonía y organización, la unión hace la fuerza.

Para formar un equipo de trabajo es necesario considerar no sólo las capacidades intelectuales de sus posibles miembros sino también sus características socio- psicológicas y de personalidad de cada componente. Ciertos equipos se forman para realizar tareas

concretas, otros para asesorar y otros para gestionar.

Una participación disfuncional en el equipo indica que algo marcha mal. Es entonces necesario un diagnóstico más profundo de la organización y de sus conflictos. Algunos ejemplos de participación disfuncional son:

La agresividad, bajo formas directas como la ironía, el desprecio, el acoso laboral, la hostilidad y la indiferencia.

El bloqueo desde actitudes negativas, la resistencia, la negación continua, el desacuerdo constante, la oposición a la lógica, la falta de cooperación, la obstrucción para impedir la feliz culminación del trabajo y el desvío de la atención hacia temas menos significativos.

La deserción, no estar presente física ni psicológicamente, aislarse y ausentarse sin razones.

La división, el exceso de llamado de atención, la necesidad imperiosa de atraer simpatía y de exhibir los éxitos.

En el trabajo en equipo y en el fomento del compañerismo es importante la función que realizan los líderes. Ellos trabajan para que exista acuerdo sobre los objetivos y que estos sean claros, así como que todos se sientan comprometidos e implicados con las tareas.

Se reprocha a veces al trabajo en equipo el presentar una serie de desventajas que habría que tener en consideración. Entre ellas, pueden referirse las siguientes:

- Tomar las decisiones de forma prematura.
- Que impere el dominio de pocas personas, en particular el de un líder.
- Consumir mucho tiempo en reuniones discutiendo soluciones y acciones, retrasando su puesta en marcha.
- Que existan presiones sobre miembros del equipo para aceptar soluciones.
- Responsabilidad ambigua porque queda diluida en el grupo.

b.- Las disciplinas

La evolución de las disciplinas

Así enfrentamos un problema en la actualidad que tras varios siglos de hegemonía, nos coloca frente a una crisis de crecimiento: la construcción disciplinaria del conocimiento ligada a formas culturales que tienen rango cosmovisivo. Esto significa que a partir de las “miradas” de autores y escuelas se establecieron dogmas y doctrinas; por lo tanto, nos legaron una noción teórica muy difundida acerca del surgimiento de las disciplinas científicas. Así entonces, nos enfrentamos al proceso de separación y delimitación de objetos de estudio en disciplinas como la física, la química, la biología, y el conocimiento social.

Más allá de las disciplinas

El avance de las disciplinas científicas se acompañó de procesos de diferenciación e integración, que abarcaron determinadas áreas relativamente cercanas, ya fuera por sus objetos de estudio, o por las demandas de las actividades humanas que las integraron en el quehacer. Así aparecieron algunas formas intermedias que rebasan parcialmente los límites de los conocimientos disciplinarios, aunque no lo hacen por completo. Son ellas la Interdisciplina y la Multidisciplina.

La Interdisciplina

Se conoce por Interdisciplina la forma de organización de los conocimientos, donde los métodos que han sido utilizados con éxito dentro de una disciplina, se transfieren a otra, introduciéndolos en ella sobre la base de una justificación, que pretende siempre una ampliación de los descubrimientos posibles o la fundamentación de estos. Como resultados, se puede obtener una ampliación y cambio en el método transferido, o incluso un cambio disciplinario total, cuando se genera una disciplina nueva, con carácter mixto, como es el caso de la terapia familiar, que toma métodos de la antropología, la psicología, la sociología y los aplica a la familia. Otro tanto ocurre, aunque con una estructuración formal diferente, en ciencias como la bioquímica, y otras cercanas a los dominios tecnológicos, la robótica, y campos aplicados.

La Pluridisciplina

La Pluridisciplina (o Multidisciplina) por su parte, no altera los campos y objetos de estudio disciplinarios, ni el arsenal metodológico: consiste en juntar varias disciplinas para que cada una proyecte una visión específica sobre un campo determinado. Cada disciplina aporta su visión específica, y todas confluyen en un informe final de investigación que caracteriza desde las perspectivas involucradas lo que se investiga. No obstante, la Pluridisciplina hace avanzar formas organizativas nuevas y produce impactos en los investigadores, cuando se trascienden los límites formales antes expuestos, se forman colectivos estables durante períodos temporales amplios, y se termina intercambiando saberes en un ejercicio que comienza a trascender las fronteras de cada una de las disciplinas involucradas. Los estudios pluridisciplinarios no solo aportan lo extra que concierne al trabajo conjunto, sino lo que se revierte sobre la propiociencia y el modo de concebir la investigación.

Los obstáculos de la interdisciplina y la pluridisciplina

Para el desarrollo de la investigación inter y pluridisciplinaria existen numerosos obstáculos, entre los que se encuentran las resistencias metodológicas disciplinarias, las diferencias de lenguajes y formas de asumir la explicación, la descripción y la fundamentación de los conocimientos. Por eso son más frecuentes las investigaciones pluridisciplinarias que involucran campos disciplinarios cercanos.

Aunque Interdisciplina y Pluridisciplina no rebasan los límites de la organización disciplinaria porque están teórica y prácticamente cerradas al diálogo con los saberes no científicos, ambas constituyen pasos adelante en el camino hacia formas nuevas de organización de los conocimientos, más compatibles con una perspectiva compleja.

La transdisciplina en la evolución de las disciplinas. La Transdisciplina es una forma de organización de los conocimientos que trascienden las disciplinas de una forma radical. Se ha entendido la transdisciplina haciendo énfasis en lo que está entre las disciplinas, en lo que las atraviesa a todas, y en lo que está más allá de ellas.

A pesar de las diferencias antes mencionadas, y de la existencia en el pasado de la interpretación de la transdisciplina como una mega o híper disciplina, todas las

interpretaciones coinciden en la necesidad de que los conocimientos científicos se nutran y aporten una mirada global que no se reduzca a las disciplinas ni a sus campos, que vaya en la dirección de considerar el mundo en su unidad diversa. Que no lo separe, aunque distinga las diferencias.

La transdisciplina representa la aspiración a un conocimiento lo más completo posible, que sea capaz de dialogar con la diversidad de los saberes humanos. Por eso el diálogo de saberes y la complejidad son inherentes a la actitud transdisciplinaria, que se plantea el mundo como pregunta y como aspiración.

La transdisciplina no renuncia ni rechaza las disciplinas. Solo las tergiversaciones lo hacen. Basarab Nicolescu ha explicado que disciplina, Interdisciplina, Pluridisciplina y Transdisciplina son todas como flechas de un mismo arco, el arco del conocimiento Humano.

7.- COMUNICACIÓN EFECTIVA EN LOS EQUIPOS

La comunicación efectiva desarrolla un papel muy importante en las relaciones personales y es un tema que debemos tener en cuenta en cada situación que se nos presente, para evitar malos entendidos con las personas a quienes les estamos transmitiendo el mensaje.

La comunicación es una forma por la cual las personas interactúan con otras y así establecen relaciones efectivas y amistosas, así como aprender de los demás. Igual podemos interpretar imágenes, gestos, símbolos, sonidos, etc. Para que exista una comunicación tiene que haber los siguientes elementos: emisor, receptor, mensaje, canal, código y un contexto o situación.

El trabajo en equipo en cualquier ámbito social, laboral, escolar, etc. es muy importante para que el resultado sea mejor y más eficaz, para lograrlo necesitamos que dentro del grupo haya una comunicación efectiva, es decir, los integrantes deben entenderse y escucharse entre sí y poder cumplir con los objetivos planteados

Una comunicación efectiva

Los compañeros de equipo deben desarrollar confianza ya que no es automática. En consecuencia, los miembros deben comunicarse de forma más abierta de lo que es habitual en la vida cotidiana. Debe haber honestidad en todos los extremos del grupo ya que retener la verdad puede dañar la integridad del mismo. Los compañeros siempre deben compartir la información y los sentimientos entre sí. Esto permitirá una total confianza entre sus miembros.

La importancia de la comunicación

La investigación ha encontrado que tres o más personas que trabajan juntas en un proyecto son mucho más efectivas que una sola persona gastando todo su tiempo haciendo lo mismo. Sin embargo, sin la comunicación los miembros de un equipo de más de tres pueden ser tan inútiles como si el proyecto no se hubiese realizado.

Los beneficios de la comunicación:

Los equipos que se comunican, completan proyectos en una cantidad de tiempo más rápido y más eficiente que otros así como también son más precisos en su trabajo. La comunicación efectiva también permite que los miembros del equipo comprendan sus funciones y los roles de cada uno en el grupo lo que da lugar a un entendimiento sobre lo que se necesita hacer entre compañeros.

Las consecuencias de la falta de comunicación

Los equipos que fallan en comunicarse efectivamente terminan perdiendo el tiempo y la energía haciendo el trabajo pesado y otro trabajo que no es necesario debido a la falta de comprensión de lo que hay que hacer. Estos miembros del equipo tampoco se entienden entre sí y sus personalidades. Esto a menudo lleva a conflictos dentro del grupo y a la falta de confianza entre sus miembros. Los compañeros que no logran comunicarse de manera efectiva acaban sin entender lo que los hace más eficientes, porque no logran obtener retroalimentación de todos los demás en el grupo ya que no hay nadie más con quienes pueda comparar su trabajo.

CLAVES PARA UNA COMUNICACIÓN EFECTIVA EN UN EQUIPO DE TRABAJO

Todavía hoy los lineamientos para una buena comunicación en situaciones de alto stress siguen siendo (casi siempre) las mismas que las recomendadas para períodos normales.

A continuación, algunos principios de comunicación que ayudan a los líderes a desarrollar confianza e impulsar resultados en ambientes cargados de ansiedad e incertidumbre.

Manténgase en contacto siempre: Una buena regla es que durante una crisis nunca es suficiente lo que comunique - siempre que lo haga en forma honesta, abierta y consistente. Emita sus mensajes una y otra vez. Refuércelos en tantos medios y formatos como sea apropiado: reuniones, sesiones Preguntas y Respuestas, grabaciones, videos, publicaciones de prensa, conferencias, cartas personales, e-mails, folletos, etc. Cada persona tiene diferentes estilos de aprendizaje y escucha; por lo que debe probar una variedad de canales de comunicación para asegurar que su mensaje llegue a todos.

Sea claro y preciso: Para tener éxito en una comunicación de crisis, los mensajes deben ser transmitidos con claridad, especificidad y coherencia. La comunicación confusa y ambigua es su peor enemigo en una crisis. Por lo tanto, tómese el tiempo necesario para asegurarse que sus mensajes sean planteados de forma clara y precisa -y en consecuencia, sean más fácilmente entendidos.

Elija al mejor mensajero: Lo ideal es que para personas diferentes halla mensajes diferentes dentro de la organización. Es necesario que Ud. seleccione a la persona indicada para hablar con cada grupo. Si se trata de una crisis que involucra a toda la empresa, usualmente el líder de mayor peso es quien toma la posta. Luego de ello, los supervisores inmediatos a él deberán comunicarles a sus equipos la información y resultados relevantes. El mensaje debe ser ajustado a cada departamento pero sin dejar de estar alineado a la estrategia global de crisis.

Reúnase cara a cara: Cuando le sea posible, reúname directamente con su equipo de trabajo. Y, mejor aún, si lo hace más de una vez. En situaciones de stress, un interlocutor puede no escuchar cuando un mensaje es dicho por primera vez, o puede no leer el material impreso entregado en una primera reunión. Las sesiones de seguimiento le dan la oportunidad de repetir la información hasta que todos la incorporen. Multiplicar los encuentros también brinda a los oyentes más oportunidades de evaluar -y expresarle- qué tan bien Ud. está encaminando el mensaje.

Fomente un feedback de 360°: La comunicación no puede ser solamente "de arriba hacia abajo", particularmente en una crisis. Ud. necesita recibir preguntas, inquietudes, ideas y preocupaciones de todos los miembros de la organización. Una vez más, las reuniones frecuentes con grupos e individuos son una buena manera de fomentar el diálogo en dos direcciones. También puede obtenerse un feedback útil escuchando los comentarios informales que existen en toda compañía. Se enterará de aquellos temas en los que la mayoría se está focalizando y, de esta manera, podrá ajustar adecuadamente sus mensajes clave.

Espere lo imprevisible: En tiempos de crisis o cambios, lo imprevisible está destinado a ocurrir. La comunicación será más fluida si Ud. cuenta con un Plan de Respuesta adecuado y un Gerente designado manejarlo. Las acciones rápidas y seguras tranquilizan a las personas y les brindan confianza en sus líderes.

TÉCNICA DE COMUNICACIÓN EFICAZ

Todos conocemos y podríamos citar en teoría cuales son los principios básicos para lograr una correcta comunicación, pero, tal vez por sonar a perogrullo, frecuentemente nos olvidamos de una de las estrategias más relevante para una comunicación eficazes la escucha activa

La escucha activa

Uno de los principios más importantes y difíciles de todo el proceso comunicativo es el saber escuchar. La falta de comunicación que se sufre hoy día se debe en gran parte a que no se sabe escuchar a los demás. Se está más tiempo pendiente de las propias emisiones, y en esta necesidad propia de comunicar se pierde la esencia de la comunicación, es decir, poner en común, compartir con los demás. Existe la creencia errónea de que se escucha de forma automática, pero no es así. Escuchar requiere un esfuerzo superior al que se hace al hablar y también del que se ejerce al escuchar sin interpretar lo que se oye. Pero, ¿qué es realmente la escucha activa?

La escucha activa significa escuchar y entender la comunicación desde el punto de vista del que habla.

¿Cuál es la diferencia entre el oír y el escuchar? Existen grandes diferencias. El oír es simplemente percibir vibraciones de sonido. Mientras que escuchar es entender, comprender o dar sentido a lo que se oye. La escucha efectiva tiene que ser necesariamente activa por encima de lo pasivo. La escucha activa se refiere a la habilidad de escuchar no sólo lo que la persona está expresando directamente, sino también los sentimientos, ideas o pensamientos que subyacen a lo que se está diciendo. Para llegar a entender a alguien se precisa asimismo cierta empatía, es decir, saber ponerse en el lugar de la otra persona.

Elementos que facilitan la escucha activa:

- Disposición psicológica: prepararse interiormente para escuchar.
- Observar al otro: identificar el contenido de lo que dice, los objetivos y los

sentimientos.

- Expresar al otro que le escuchas con comunicación verbal (ya veo, umm, uh, etc.) y no verbal (contacto visual, gestos, inclinación del cuerpo, etc.).
- Mostrar empatía: Escuchar activamente las emociones de los demás es tratar de "meternos en su pellejo" y entender sus motivos.
- Parafrasear. Este concepto significa verificar o decir con las propias palabras lo que parece que el emisor acaba de decir. Es muy importante en el proceso de escucha ya que ayuda a comprender lo que el otro está diciendo y permite verificar si realmente se está entendiendo y no malinterpretando lo que se dice.
- Emitir palabras de refuerzo o cumplidos. Pueden definirse como verbalizaciones que suponen un halago para la otra persona o refuerzan su discurso al transmitir que uno aprueba, está de acuerdo o comprende lo que se acaba de decir.
- Resumir: Mediante esta habilidad informamos a la otra persona de nuestro grado de comprensión o de la necesidad de mayor aclaración.

Elementos a evitar en la escucha activa:

- No distraernos, porque distraerse es fácil en determinados momentos. La curva de la atención se inicia en un punto muy alto, disminuye a medida que el mensaje continúa y vuelve a ascender hacia el final del mensaje, Hay que tratar de combatir esta tendencia haciendo un esfuerzo especial hacia la mitad del mensaje con objetode que nuestra atención no decaiga.
- No interrumpir al que habla. No juzgar.
- No ofrecer ayuda o soluciones prematuras. Evitar el "síndrome del experto": ya tienes las respuestas al problema de la otra persona, antes incluso de que te haya contado la mitad.
- No rechazar lo que el otro esté sintiendo, por ejemplo: "no te preocupes, eso no es nada".
- No contar "tu historia" cuando el otro necesita hablarte.
- No contra argumentar. Por ejemplo: el otro dice "me siento mal" y tú respondes "y yo también".

Modelos para analizar el poder