





LIDERAZGO FACILITADOR, LA COMUNICACIÓN

Rodrigo Sánchez Gutiérrez

RESUMEN

Como si fuera un “coach” con mucha experiencia en el campo laboral, les comparto este documento lleno de experiencias y conocimientos, producto de mis estudios académicos, lecturas constantes, investigaciones y, sobre todo, por esa relación cercana desplegada por muchos años en desarrollar mucha confianza como líder en un grupo de personas, con las que me sentí siempre partícipe de sus sueños, metas y miedos, y que realmente me ocupé por el desarrollo de esas personas y familias. Los logros fueron extraordinarios y la verdad es que me sigue moviendo ese deseo de compartir esas vivencias con los líderes y generaciones de trabajadores actuales, con la idea de que con este documento les puedo dar empujoncitos para que pierdan el miedo y se transformen en líderes facilitadores y las organizaciones mantengan logros extraordinarios sostenidos en el tiempo. Muy enfocado en la comunicación, ya que es la gran olvidada casi siempre en las organizaciones y que tiene una relevancia gigantesca para el buen desempeño y logro de las metas planteadas.

La cultura y el liderazgo van de la mano, pero curiosamente no son tan vigentes, la cultura sucede, no se diseña, y los estilos de los liderazgos casi nunca son evaluados y buscados antes de contratarlos. La comunicación desde la escucha activa, la empatía, el asertividad, la colaboración y la gratitud, son un marco de referencia amplio, junto con algunos argumentos sobre la cultura, la misión, visión y valores de las organizaciones.

Palabras clave: Cultura, trabajo, felicidad, liderazgo, comprometido, facilitador, productivo, valores, comunicación.

ABSTRACT

As if I were a “coach” with plenty of experience, I share with you this insightful and knowledge-packed document. It is a product of my academic studies, constant reading, research, and most importantly, the close relationship that I developed with a group of people who I had the opportunity to lead. They made me part of their remarkable achievements, sharing with me all their dreams, goals, and fears. This is what truly motivates me to share this experience with the next generation of leaders. Thinking of it as a “nudge” for them to lose their fear and to turn into facilitators that will help organizations obtain extraordinary results. This document is focused on communication, because it is almost always forgotten in organizations, and it has an enormous relevance in the development and achievement of the team's objectives.

Culture and leadership go hand in hand, but interestingly they are not concurrent. The first one occurs naturally; it is not designed. The latter is never evaluated and thought of before the hiring process. Hence, communication (ranging from active listening and empathy to collaboration and gratitude) is a vital reference frame along with other business arguments such as the organization's mission, vision, culture and set of values.

Key words: Culture, work, happiness, leadership, engaged, facilitator, productive, values, communication.

Rodrigo Sánchez Gutiérrez es Profesor de LEAD University en el Curso Libre sobre Gerencia de la Felicidad. Es Licenciado en Administración de Empresas, Universidad Internacional de las Américas. Maestría en Neurofelicidad Aplicada, Universidad de Valencia, España. Coach certificado, Universidad de Washington. Más de 43 años de experiencia laboral, de ellos poco más de 37 años en puestos gerenciales en empresas privadas en Finanzas, Administración, Costos industriales y Comercial. Actualmente divulgador sobre temas de bienestar laboral y felicidad personal.

INTRODUCCIÓN

¿Por qué trabajamos?

Trabajar es la forma que la sociedad ha estado diseñando a lo largo de varios siglos, como la forma de participar en la convivencia social, es la forma de compartir la vida en sociedad.

Hay tres razones básicas del por qué trabajamos;

1. Genera ingresos económicos, y eso nos permite vivir en sociedad y satisfacer necesidades básicas.
2. Por una posibilidad de hacer una carrera de ascensos, y eso nos depara más ingresos para un mayor consumo.
3. Por un significado, porque nos provoca placer y disfrute de lo que hacemos.

Los liderazgos laborales hace ya varias décadas eran estilos de instrucción, el jefe decía lo que hay que hacer y el equipo ejecutaba las instrucciones. Hace poco más de 40 años, ese liderazgo pasó a lo que conocimos como Administración por Objetivos, (APO). Ya había mayor planeamiento, empezó a aparecer en el trabajo la ciencia y la tecnología hizo también su aparición. Y esto nos llevó a gestionar mayor productividad, más tareas, más horas de trabajo, a fin de ser más eficientes y así poder ofrecer mayores bienes de consumo para una mayor cantidad de gente. Ese estilo de liderazgo se mantuvo hasta llegar al punto desde finales del siglo XX de ir consolidando una sociedad enferma, donde se creó el mito de que podemos ser multitareas, de creer que nuestro cerebro tiene capacidad cognitiva ilimitada, y el estrés crónico hizo su aparición y con ello los trastornos de conducta como las depresiones, ansiedad, ataques de pánico, etc. Una pandemia silenciosa está en desarrollo, aunque la pandemia del Covid-19 ya no es tan silenciosa. Por años nos decían, no lleve los problemas de la oficina a la casa, déjelos en la oficina, como si la persona del trabajo es diferente a la de la familia, es una sola persona la que trabaja, la que cría hijos, la que tiene sueños y metas, la que el estrés crónico la está enfermando y volviéndola menos productiva en su trabajo y en la sociedad en general, además de mucho más costosa por los tratamientos necesarios para paliar el estrés crónico y sus consecuencias.

Crecimos acostumbrados a dar por un hecho que el título y la posición que ostenta una persona lo convierten en líder, y eso no es así.

Los máximos líderes actuales, llámese CEO, y/o gerentes generales, están obligados no solo a aprender, sino también a desaprender obsoletos sistemas de funcionamiento. Volver a aprender para estar al ritmo de los cambios. Solo con la innovación a través de estrategias diferenciadoras, podrán desmarcarse de la competencia y crear estrategias competitivas poderosas. ¿Qué es más poderoso que su gente?, ¿qué es más poderoso que los equipos más comprometidos y productivos, liderados por gente que les facilite su desarrollo dentro y fuera de la empresa?, esa es una ventaja competitiva súper poderosa.

Los focos han estado cambiando hacia liderazgos más facilitadores, lo que implica que el líder sea muy competente, que no necesita autobombo y sobre todo es muy atento del bienestar de los demás en las empresas. El líder facilitador va detrás de su equipo, despejando el camino para que su equipo haga mejor el trabajo, con más herramientas, con más tecnología, con mayor autoconocimiento de cada miembro del equipo, más empoderados y con menos miedo al error, finalmente tendrá un equipo más productivo y “engaged”, gente más sana desde el punto de vista de la salud según la Organización Mundial de la Salud, (OMS), salud física, emocional y psicosocial, gente más feliz en las empresas.

Se delega mucho más en el equipo, genera más responsabilidades, más confianza, y trabajo en equipo, (empoderamiento y autonomía).

Los viejos estilos de liderazgo generan obediencia, pero no compromiso.

Es un hecho que la adoración del líder histórico es la mejor manera de crear una empresa reticente al cambio.

En un mundo tan incierto, cambiante, e inestable, demanda creatividad, adaptabilidad, innovación, visión, resiliencia; el conocimiento hoy en día no lo genera una persona, es producto de trabajo de equipos, así que los buenos resultados en las empresas se generan igualmente por la participación y compromiso de los equipos de trabajo, de la mano de un líder que los guíe y acompañe en el crecimiento personal.

“Cada vez son más los trabajadores que buscan menos seguridad del patrocinio y más oportunidad de aprender, crecer y convertirse en versiones más felices de sí mismos” (Shahar y Ridgway, 2018, p. 31.)

La misión, visión y valores deben ser revisados con alguna frecuencia, todo está cambiando, no es posible que estos principios estén condenados a una pared anclados en el tiempo. Sobre todo, los valores funcionarán mejor si son valorados y acordados entre todos, **para que un valor sea de verdad, debe ser asumido de forma voluntaria.**

Solo conteste esta pregunta, ¿La misión/propósito de la empresa, lo hace sentir que su trabajo es importante? Esa respuesta es muy relevante para empezar a balancear lo que la empresa espera y lo que realmente dice con sus propósitos, porque es la gente, los equipos, los que harán que las aspiraciones de la misión sea una realidad o letra muerta.

Estas tendencia de cambio ya estaban en marcha antes de la pandemia del Covid-19, después de la pandemia, el pensamiento positivo y las evidencias de lo vivido, nos hace creer que se acentuará aún más este proceso de ajuste en lo que por años desarrollamos como la forma de trabajar, tendremos un mundo laboral y social en general, más resiliente, más sencillo, quizá menos consumista, más consciente de su vida y más enfocado en su gobernanza, viendo más hacia sí mismo y dejando de pensar en la falsa idea de más trabajo, más dinero, más consumo nos lleva a ser más felices, la evidencia es abrumadora y muestra lo contrario.

LA COMUNICACIÓN

La comunicación efectiva por medio del habla tiene dos componentes, el mensaje verbal, lo que decimos con las palabras que pesa como un 20% del mensaje que queremos dar, y el no verbal que es el otro 80%, lo que dice nuestra expresión corporal completa, siendo las expresiones faciales y de las manos las que más dicen; a esto se le conoce como kinesis. Por lo que, la comunicación solo por la forma escrita en los medios digitales con frases súper cortas es tan poco efectiva, ya que deja por fuera la porción más importante, la no verbal.

Es una condición, un buen liderazgo facilitador empieza y termina por la efectiva y oportuna forma de comunicarse dentro y fuera de la organización. No será jamás un buen líder si no maneja de manera adecuada la comunicación. Está probado que un porcentaje muy alto de nuestros problemas laborales y fuera de lo laboral, son causados por una deficiente comunicación.

Pasamos mucho de nuestro valioso y en muchas ocasiones escaso tiempo diario, tratando de arreglar problemas o malos entendidos entre las personas, por no tener un adecuado sistema de comunicación interna o externa, que sea parte de la cultura de la empresa.

Es la gran olvidada de los negocios, hacemos con esmero la declaratoria de misión, visión, valores y metas. Igualmente cada año se hacen grandes esfuerzos para hacer y/o actualizar estrategias que según nuestros deseos, nos llevarán por un sendero de mayor rendimiento en la actividad en que estamos inmersos; sin embargo, y es estadístico, la tasa de no cumplimiento es muy superior al 60% a nivel mundial, y cuando se trata de cambios organizacionales que modifican aspectos de la cultura, el logro es aún más bajo; las frustraciones y los desánimos de los incumplimientos de todo lo anterior, en gran medida se da por no tener claridad sobre la comunicación interna y externa, que es un valor gigantesco, inherente a la cultura de cualquier organización, la que obviamos, y casi siempre es la gran olvidada.

La simplicidad es una gran virtud de los líderes facilitadores, por diseño evolutivo, la capacidad cognitiva de nuestros cerebros es bastante limitada; escucho y veo charlas, leo libros, ensayos, sobre este tema, en donde le muestran a los trabajadores un listado gigantesco de acciones, conocimientos y prácticas a desarrollar en la nueva realidad, cuando es probado que menos es más, y cerebralmente es una realidad comprobada, que es mucho más productiva la persona que atiende menos pendientes diariamente. Por mi experiencia en la práctica de este tema por más de 22 años en diferentes empresas desde puestos gerenciales, es que puedo afirmar que los logros más relevantes en el liderazgo se obtienen por la simplificación del proceso laboral, entre otros detalles, algunos que ya fueron escritos en artículos anteriores míos y que están en mi página web, atrevase-a-ser-feliz.com.

Temas a desarrollar sobre comunicación:

1, Escucha activa. 2, empatía. 3, asertividad. 4, colaboración. 5, gratitud.

Estos temas son la base interna y externa de una oportuna y buena comunicación, no solo laboral, sino para cualquier ámbito de la vida.

Escucha activa

En los siete hábitos de la gente altamente efectiva, que marca mi vida en un antes y un después, el quinto hábito dice, “procure primero comprender y después ser comprendido”, (Covey Stephen, 1994, p. 304); o sea, primero escuche; suena sencillo, pero nuestra cultura nos lleva por el lado equivocado, no hemos sido educados para escuchar, sino para interrumpir, y cuando tenemos en lo laboral, el nombre de “líder”, nos creemos aún más que es nuestra potestad hacerlo con quien sea y en cualquier situación, y eso es irrespeto aquí, allá y donde sea. Escuchar es una virtud, decía Gandhi que “cuando uno usa la palabra, no está diciendo nada que no conozca, pero que cuando escucha tiene la posibilidad de aprender algo nuevo”.

Escucha activa es oír + interpretar, lo que implica ofrecer toda nuestra atención.

Igualmente, en otros artículos expliqué que naturalmente carecemos de atención, nuestro cerebro solo puede prestar atención a una cosa a la vez, así que no es una habilidad que nos esté sobrando, y el mejor regalo que le podemos ofrecer a nuestra gente como líderes, es darles toda nuestra atención, un buen líder facilitador, practica la escucha activa siempre.

Cuatro niveles de escucha:

- a) **Ignorar al que habla.** Por la forma en que vivimos, acelerados, con multitareas, estresados, y sobre estimulados, es muy frecuente que estemos en una conversación cara a cara y que nuestra atención esté en otro lado. Y si es una reunión de grupo, es aún peor, muchas veces el que habla lo está haciendo para la pared, o para sí mismo, ya que los demás están en el celular o en la computadora y lo que menos hacen es prestar atención al que habla. Esto se agudiza más cuando una reunión con varias personas se extiende por más de 30 minutos, que es el tiempo máximo para poder obtener una “buena” atención de las personas de manera natural.
- b) **Fingir que escuchamos.** El interlocutor se da cuenta de inmediato cuándo estamos fingiendo que lo escuchamos, con solo que nos mire a los ojos lo notará. Pero hay gestos y expresiones que a veces decimos cuando dejamos de escuchar realmente y estamos fingiendo, como decir, “sí, claro”, o “de acuerdo”, cuando lo que la otra

persona está diciendo no tiene nada que ver con nuestras expresiones verbales. Para evitar que ambos o todos, si son más de dos los que están fingiendo que escuchan, mejor no lo hagan, ya que podrían pasar un mal rato, porque el que está hablando se da cuenta de inmediato que no le estamos poniendo atención, y que estamos fingiendo, lo que además de ser molesto, quedamos muy mal por irrespetuosos, y mucho peor si es una conversación entre solo dos personas. Vaya líder el que hace este tipo de acciones de no escuchar.

- c) **Escucha selectiva.** Escuchar de manera intermitente o selectivamente es una forma muy usada por muchas personas en una conversación privada entre dos, pero lo es muchísimo más cuando son varios que escuchan a una persona, en una charla en una reunión laboral, etc., prestan atención un rato y otros ratos se desconectan y sus pensamientos vuelan a otros lares.
- d) **Escuchar con toda nuestra atención.** Le preguntaron a un sabio hindú sobre el propósito de vida, su respuesta fue sencilla, sea lo que estés haciendo en cada momento, hazlo con toda tu dedicación y atención posible. Es estar en un contacto continuo y ofreciendo al interlocutor lo mejor que podemos ofrecerle en ese momento, toda nuestra atención, sobre todo sabiendo que nos cuesta tantísimo estar atentos a una sola cosa. Seamos respetuosos con los demás y con nosotros mismos, escuchar activamente es una gran virtud a desarrollar, solo se logra con la práctica permanente y con la conciencia de que así, estando presentes, creamos confianza entre las personas que lideramos, escuchándolas activamente.

Parece tan sencillo lo visto en esta nota, pero es de lo más difícil, por nuestra condición natural y todo lo que sucede en nuestro entorno y mente, que escuchar activamente se vuelve un desafío realmente.

Un líder de verdad, un líder facilitador, escucha siempre activamente.

Empatía

Un buen líder facilitador siempre debe tener bien desarrollada la empatía, es base fundamental para

poder ejercer una buena influencia en los demás, siendo un jefe a la antigua, de los que pretenden mantener siempre el control de lo que hace la gente, de tener la primera y la última palabra siempre, ese estilo antiguo de liderazgo genera obediencia, pero no compromiso.

Es una habilidad que toda persona debe desarrollar si desea relaciones sociales saludables. Hemos escuchado mucho que empatía es ponerse en los zapatos de los demás, yo le agrego, con la claridad de que no son nuestros zapatos. Es muy importante estar claros que ponerse en los zapatos no significa vivir con los zapatos del otro. No es asumir sus emociones ni sentimientos, es solo procurar entender lo que motiva a la otra persona a hacer lo que hace o dice, así podremos desarrollar una mejor comunicación con los demás.

La empatía facilita la disposición social, inhibe la agresividad y facilita el desarrollo moral de las personas. La empatía ayuda a reducir la agresividad y la susceptibilidad.

Algunos consejos para desarrollar la empatía.

1. En un lugar público o en el sitio de trabajo, elige una persona e intenta adivinar su estado de ánimo, viendo la expresión facial, movimientos corporales y condiciones fisiológicas. Tratar de descifrar qué día ha tenido o está teniendo esa persona.
2. Al conversar con alguien, trate de entender qué es lo que motiva a esa persona a decir las cosas que dice, ¿qué puede estar pensando? Escuche sin juzgar, (escucha activa), y trate de entender por qué lo dice.
3. No niegue la emoción ni el sentimiento de las personas, más allá de eso, corrobórelo y acompañelo.
4. Elija un programa de TV que no le gusta, pero que sí les gusta a otras personas del entorno, (amigos, familiares, pareja, etc), tratar de entender por qué le gusta a esa otra persona.
5. Hacer una crítica efectiva a otra persona. En ocasiones es necesario hacer algún tipo de crítica al interlocutor, siempre procurar que sea lo más constructiva posible, no hacer sentir mal a la otra persona, para ello podemos hacer esto:
 - a) Siempre iniciar mencionando algún aspecto positivo de la persona con la que hablamos.

- b) Luego decimos las cosas que se pueden mejorar.
- c) Finalizamos con un aspecto positivo sobre su conducta.

Habilidades que ayudan a desarrollar la empatía:

- Fortalecer sus habilidades de compasión.
- Fomentar la cooperación.
- Practicar la atención plena, (ver artículo en atrevase-a-ser-feliz.com).
- No culpar a los demás.
- Actuar contra la desigualdad.
- Ser más receptivo a los sentimientos de los demás.
- Mantener una actitud positiva y agradecida ante la vida.

Algunos ejemplos de empatía:

- Cuando una persona mira una película o lee un libro, y se siente en favor o en oposición a un protagonista en particular.
- Ayudar a una persona con discapacidad a cruzar la calle.
- Al ver a alguien llorar, tratar de entender ese sentimiento de la otra persona.
- Interpretar como propia la alegría de algún ser querido.
- Ir a socorrer a alguien que se ha lastimado.
- Escuchar atentamente las historias o las anécdotas de los demás.
- Cuando, mirando deporte, se ve la grave lesión de algún deportista y percibimos una sensación de dolor propia.
- Ayudar a alguien con dificultades para realizar una tarea.

La empatía colectiva, (empresarial)

Ya sabemos que los tiempos que corren son acelerados y que el nivel de estrés de las personas es extremo, sin que quiera decir que esto es correcto para un mejor desempeño laboral; por el enorme despliegue de las nuevas herramientas para uso no solo en lo laboral sino en la vida en general, producto del conocimiento y de la ayuda invaluable de la tecnología. También sabemos que el conocimiento está muy fragmentado, es menos

probable que aparezcan los grandes descubrimientos fundados en una sola persona, sino que el conocimiento nuevo se genera de manera más frecuente en grupos, en colectivos, diferentes disciplinas unidas siendo creativas en la generación de nuevos conocimientos. Es por todo esto que la empatía se vuelve hoy más que antes, en una virtud a desarrollar por los líderes de las organizaciones y por cada uno en su vida laboral y personal, fuera del trabajo. Entonces la empatía no solo es una virtud por desarrollar en lo personal, sino que es posible que, por la buena empatía colectiva, que es la suma de los efectos de la empatía de cada individuo, en la empresa también podamos ser empáticos en lo colectivo, que lleguemos a tener una empresa empática, lo que daría una ventaja competitiva adicional y refuerza el foco en la gente de la empresa para desarrollar una ventaja competitiva más, sumamente poderosa.

En esta época de pandemia y de alta tecnología, y por el obligado trabajo virtual en muchísimos casos; también por otras causas como el crecimiento de las empresas, por el afán de siempre visualizar el crecimiento como generador de mayores ganancias para los socios, se han considerado y desplegado procedimientos que cada vez alejan más a la empresa del cliente, de ese, ojalá generalizado, foco de toda la organización de centrarse en el cliente prioritariamente, pero no de palabras adentro de la empresa, sino de realidades de cara al cliente. Cuando esto sucede, lo que está de faltante en las empresas es la empatía colectiva interna que lleva a una falta total de empatía con el cliente. De esto hay muchos ejemplos posibles, empresas que en su propuesta de valor y realidad ejecutada giraba alrededor del cliente y que luego por lo antes dicho, fueron tomando decisiones que fueron distanciando esa empatía original entre empresa-cliente para convertirse en lo que ya somos todos, dejamos de ser ciudadanos para convertirnos en consumidores. El foco en el liderazgo facilitador ayudará a ver esos grandes detalles adentro para no desenfocarse de lo realmente importante, en el cliente como persona y no como consumidor, no llevar al cliente al estrato de cosificación, sino mantenerlo como el eje más importante de la empresa junto con la gente que labora en la empresa misma, eso es empatía colectiva, eso es liderazgo facilitador y claramente un apoyo más en buena comunicación interna y externa.

Asertividad

Se trata de expresar pensamientos, sentimientos, de forma honesta, directa y correcta, respetando los pensamientos y creencias de los otros. Es una capacidad social en la que aprendemos a expresar nuestros sentimientos, emociones; donde descubrimos la manera de respetarnos a nosotros mismos sin actuar de manera agresiva.

La asertividad se puede observar en nuestras relaciones sociales; hay personas que se comunican de manera agresiva o incluso pasiva, en realidad la clave de las habilidades sociales es poder comunicarse con asertividad y empatía. Es muy útil en el trabajo, permite llegar a acuerdos más fácilmente y obtener los beneficios de un buen clima laboral.

En la vida laboral, los directores y gerentes nuevamente son clave para el desarrollo de la asertividad como parte de la cultura de comunicación efectiva de la organización, las razones son las mismas de siempre, dar el ejemplo, sobre todo porque el personal siempre está atento y valorando si lo que se predica se hace desde las esferas más altas de la empresa, desde los líderes. Se entrena y se fomenta, no se trae de origen, por lo que, como casi todo en el campo de la comunicación, este tipo de conducta hay que desarrollarla, con la gran ventaja que eleva el nivel de las discusiones y genera confianza y tolerancia.

Hay varias formas de manifestar nuestra conducta comunicativa, p.e., se sienta a la mesa en un restaurante a cenar; cuando el camarero le trae lo que pidió, se da cuenta de que la copa está sucia. Ante este asunto, podría reaccionar de tres maneras:

1. No decir nada y usar la copa sucia, aunque a disgusto.
2. Armar un gran escándalo en el local.
3. Llamar al camarero y pedirle de favor que le cambie la copa sucia.

Ni la primera, ni la segunda opción son apropiadas para una comunicación asertiva, la primera es una conducta pasiva y la segunda es una conducta agresiva. La tercera es una conducta asertiva.

Algunas técnicas de asertividad:

La del disco rayado, consiste en mantener firme la postura, aunque la otra persona insiste en que cambie la postura.

Banco de niebla, aceptar que la otra persona puede tener razón, pero seguir manteniendo nuestro punto de vista. Reconocer alguna parte de verdad o toda la verdad en la posición de la otra persona.

Aprender a decir "NO"

Es un hecho cultural curioso, pero nos cuesta muchísimo decir que "no" en el momento apropiado para hacerlo; sí lo hacemos en los momentos menos apropiados, en ausencia de la(s) persona(s), en corrillos de oficinas, fuera del ambiente en que debió hacerse, lo hacemos como mucha propiedad y soltura. Sin embargo, aprender a decir "no" de frente a la persona correcta, cuando va acompañado de los argumentos necesarios que lo justifiquen, no debería representar ningún problema para la persona que lo manifiesta. No es un acto de irrespeto, no es un acto egoísta, es simplemente una argumentación más dentro de una conversación con todos los parámetros de empatía y asertividad posibles. Ahora bien, cuando dé un "no" como respuesta, además de la justificación necesaria, debe mantener una correcta postura corporal, de lo contrario el lenguaje no verbal puede jugarle una mala pasada, sobre todo, en lo posible, ofrezca opciones, alternativas que acompañen a su "no", es mucho mejor recibida su respuesta. Nunca la persona que recibe un "no" como respuesta acompañada de una adecuada justificación debe tomarse esa respuesta como algo personal, es un "no" a una situación particular, no es un rechazo a la persona, pero en nuestro medio, nos da miedo decir "no" por temor a las represalias personales, sobre todo si se trata de un jefe. Cuando esto sucede, es que el jefe tiene problemas de manejo de la adecuada asertividad y es una actitud manifiesta de algunas otras carencias para su puesto de jefatura.

Existen dos razones para no ser asertivos, a) la persona piensa que los otros no tienen derecho a sus creencias u opiniones; y b) las personas creen que sus derechos deben ser defendidos por encima de los de los demás, aunque sea con agresividad.

Por nuestra forma de ser, por nuestra cultura, pareciera que esta conducta de ser asertivo es quizá de las más complejas de aprender de todo el espectro de una adecuada comunicación, y en muchos casos en la vida laboral y la social, los miedos afloran fácilmente ya que asumimos posiciones supuestas, en ocasiones justificadas por acciones previas de las otras personas, llámese

jefes o simplemente interlocutores dentro del círculo de influencia de nuestra vida.

Al tener un pulso en una conversación, sobre todo cuando las posiciones son con algunos desacuerdos, vamos cambiando nuestra postura corporal y terminamos hasta gritando, procurando que prevalezca nuestra opinión, creencia o punto de vista sobre los otros, y eso jamás dará paso a una efectiva comunicación asertiva. Discutir ideas, puntos de vista es bueno para la empresa o la conversación, enriquece, si se hace dentro del marco de la asertividad y la empatía, genera buenos ambientes, confianza y en ocasiones hasta crecimiento personal. En el tema laboral, el director, gerente o jefe son el centro de lo posible en este tema y en tanto otros que existen, es por eso que la transformación de los liderazgos es algo que está en marcha, y es por eso que el liderazgo facilitador es una muy buena opción, genera todo tipo de ambientes positivos y hace posible el crecimiento del personal y una mayor rentabilidad de la organización.

Colaboración

Al igual que la empatía, la gratitud y otras virtudes, la colaboración es consustancial al ser humano, forma parte de lo que la evolución nos ha heredado. El ser humano fue cazador y recolector, vivía en tribus, en esas comunidades que normalmente no eran muy grandes, lograron sobrevivir, entre otras cosas, por el trabajo colaborativo que ejercían, y ese espíritu ha sido heredado hasta los tiempos actuales, nos formamos como seres gregarios, necesitamos de los otros, es muy relevante el pensar en nosotros, más que en el yo, que, de alguna manera, en los últimos 30 años, se ha acentuado esa vida de hiperindividualismo, donde los otros pareciera ya no son tan relevantes, y la verdad es que eso va contra nuestra naturaleza, para muestra un gran botón, la pandemia del Covid-19, de las cosas feas y dolorosas que nos ha pasado como sociedad, entre varias que han sucedido, ha sido que nos hayamos tenido que distanciar socialmente, eso nos ha creado problemas emocionales muy grandes, por las razones apuntadas antes, somos gregarios, nuestros cerebros necesitan conectar con otros, así somos, y estar distanciados nos causa serios trastornos de conducta. En esta cultura bancarizada, vemos a los demás como competencia; nos hemos confundido tanto por la forma de vida acelerada que llevamos que hasta desconocemos una realidad de

perogrullo, el conocimiento está tan fragmentado, que los grandes logros en innovaciones, creatividad, productividad, se obtienen en las labores colectivas, lo que implica que es por la colaboración que es posible que esos equipos tengan sus mejores logros.

Desde la perspectiva laboral, para que los equipos de trabajo logren resultados eficaces, con la combinación de conocimientos y experiencia de forma eficiente, es muy necesario que los liderazgos sean muy efectivos, que desarrollen esta gran virtud, entre otras, la de la colaboración, entre toda su gente en la organización. Las sinergias positivas, fomentadas por un líder facilitador hace posible que los equipos sean exitosos; y nuevamente, el rol de la comunicación se vuelve vital, como siempre en los asuntos laborales.

La colaboración genera varias ventajas muy positivas:

Promueve el análisis

La colaboración reta a la gente a pensar, articular y recibir claridad sobre sus competencias, y eso es muy sano para una organización; varias cabezas piensas mejor y más que una sola.

Ayuda a la solución de problemas

Al sumar la variedad de conocimientos, y habilidades personales, (heterogeneidad), se crea una mayor y más competente reserva de talentos.

Hace mirar el panorama completo

Ninguna persona es igual a otra, por eso cuando se juntan en pos de un objetivo común, el líder debe estar claro en cómo aprovechar al máximo ese cúmulo de conocimientos y experiencias, pero también debe estar claro que hay diferencias entre los miembros de la organización, así que debe saber cómo aprovechar esas diferencias para que se puedan complementar unas con otras.

Enseña

Cuando en los equipos hay colaboración, hay aprendizajes entre todos, la organización se convierte en un cuerpo que anima una cultura de aprendizaje continuo, aprovechando a la vez, esas oportunidades para el crecimiento y el desarrollo de la empresa y de las personas.

Aumenta la eficiencia

La colaboración en el lugar de trabajo permite que las empresas terminen importantes proyectos dentro de los plazos establecidos. Con múltiples habilidades, conocimientos y experiencias enfocados en unos pocos objetivos, pero de gran calado, es por el trabajo colaborativo que será posible obtener grandes logros.

Características de un equipo colaborativo.

1. **Compromiso**, los participantes sentirán cualquier proyecto como propio, hay una apropiación del objetivo o la meta.
2. **Heterogeneidad** complementaria, todos los miembros del equipo trabajarán al unísono en cuanto al compromiso e involucramiento, es la unión de habilidades y competencias diferentes unidos por una causa común.
3. **Interdependencia positiva**, es como si fuera un trípode, si una de las patas falla, no se sostiene y se cae, igual es en lo laboral. No hay logros individuales, todo es función del equipo.
4. **Comunicación fluida**, la colaboración y el trabajo en equipo dependen en gran medida de que cada miembro se entienda con los demás, es por eso que la comunicación juega un papel trascendental.
5. **Objetivos comunes**, los logros son de todo el equipo, no hay ventajas ni hazañas particulares, los logros son de todos, son del equipo.
6. **Liderazgo horizontal**, cada miembro del equipo aporta desde su propia mirada y participa en la toma de decisiones.

La cultura y el estilo de liderazgo resultan fundamentales para una organización que pretende realmente realizar trabajo en equipo, se dice muy fácil, en mi experiencia de tantos años en puestos de gerencia, he podido darme cuenta de que hay serias dificultades en las organizaciones para realizar trabajos en equipo que sean eficientes, y es que entre otras virtudes que debe tener la empresa, el de la colaboración no opera tal y como se dice y se desea; en mi propuesta de liderazgo facilitador que he venido tratando a lo largo de este corto ensayo, siempre hay un tema recurrente: la cultura y estilo de los líderes, el mundo cambia aceleradamente, y las organizaciones con sus líderes atrapados en el pasado pueden sufrir serias consecuencias de

permanencia en el mercado si no se montan en estas nuevas tendencias más hacia el **ser**, (talante), sin dejar de lado lo que hasta la fecha se ha hecho casi que como única forma de mejorar competencias de la gente, por medio **del hacer**, (talento). Hoy en día talento + talante es equivalente a éxito en las organizaciones. Los éxitos del pasado no garantizan nada en el futuro próximo de los negocios.

Gratitud

“La gratitud no solo es una gran virtud, sino que es la madre de todas las virtudes”. Cicerón.

Ser agradecido en los tiempos que corren, pareciera no estar de moda, y esta forma de llevar la vida nos vuelve tacaños, incapaces de reconocer que nuestros logros, sin importar el tamaño, en gran medida son posibles por la colaboración y apoyo de los otros. En lo laboral damos los hechos por sentados, es como si fuera una obligación de la gente cuando nos dan consejos, ayudas, empujoncitos, apoyos, escucha, etc. Al igual que otras virtudes vistas en este documento alrededor del liderazgo facilitador, la gratitud la ubico en el apartado de comunicación ya que es materia prima que suma para una mejor comunicación dentro de las organizaciones. También es consustancial al ser humano, sin embargo, estos cambios de formas de vida, el no ser agradecidos, se han adoptado desde hace al menos tres décadas, de manera más visible, ese individualismo al extremo, de alguna manera va creando cambios culturales en la sociedad, va excluyendo el dar las gracias de manera verdadera y sentida como algo nacido de lo más profundo de nuestro ser y se mira como un hecho innecesario, especialmente en las organizaciones, donde su cultura laboral no tiene incorporada esta gran virtud como parte de su ADN.

Aportes de la gratitud en el trabajo:

- La gratitud mejora nuestro humor. Por ello, aumenta nuestra productividad, determinación y entusiasmo en nuestras labores. Un equipo agradecido funcionará mejor.
- La gratitud nos permite ver las cosas desde una perspectiva positiva, porque no caemos en un ciclo de negatividad con tanta facilidad. Cuando expresamos gratitud y cultivamos un carácter agradecido, nos centraremos en los aspectos positivos de nuestras vidas.

- Agradecer a los demás hace que tengamos más empatía con el otro, que seamos más compasivos y podamos ponernos en el lugar del otro.
- Una actitud de gratitud nos ayuda a darle reconocimiento a los otros. La persona agradecida no tiene que competir constantemente. Por ello, le será más fácil reconocer los logros de los demás. Asimismo, esta persona podrá participar mejor en el equipo e involucrarse más en la organización.
- La persona agradecida tiene mayor bienestar mental y emocional. Por ello, tendrá mejor desempeño en el trabajo.
- Una actitud de gratitud influye en la felicidad, y viceversa. Esta actitud no depende de la edad, raza o sexo de la persona.

Establecer una cultura de agradecimiento:

- Empieza agradeciendo. Todo cambio empieza con una persona.
- Incentiva a las personas a agradecerles a otros. Puedes empezar un diario de gratitud o un muro de gratitud en el trabajo. Así todo el equipo tendrá la oportunidad de participar y de agradecer a personas específicas.
- Agradece también en tiempos de crisis. Cultivar un carácter agradecido en todo momento beneficiará al equipo entero.

Establecer una cultura de agradecimiento siempre va a incentivar al grupo a participar en ella. Cuando todo el equipo es agradecido con los otros, mejorará el ambiente laboral y aumentará la productividad. La gratitud es el alma de una empresa y en la medida en que todos sus trabajadores estén en esa sintonía, las cosas fluirán más rápidamente a través de la buena comunicación y el trabajo en equipo. Estar agradecido con su trabajo significa que le gente se sentirá orgullo, gozo e inspiración hacia lo que hace y hacia la organización a la que pertenece.

Estar agradecidos depende mucho más de la actitud de las personas que conforman una empresa que de las circunstancias; sin embargo, desde el área de bienestar humano, (RRHH) se debe trabajar en comunicar la misión, visión y valores empresariales al igual que resaltar la historia de la empresa, ese tipo de acciones fomentan el sentido de apropiación y siempre será de utilidad en la campaña comunicacional movilizar a

nuestros colaboradores hacia el sentido de su trabajo, y el conocer y vivir plenamente la misión, visión y valores sin duda es una estrategia adecuada y necesaria de comunicación interna. Y es que cuando encontramos el sentido no podemos dejar de sentirnos orgullosos, comprometidos y agradecidos. Es muy positivo para la persona y la empresa ser parte de esa cadena de agradecimientos, estoy seguro de que siempre hay mucho que valorar y agradecer.

CONCLUSIONES

El cambio es una constante en estos tiempos que vivimos, cambia, todo cambia; producto de tantísimo conocimiento que hay a nuestra disposición, ciencia y tecnología, como nunca antes, están logrando avances impresionantes para bien o para mal, todo depende de nuestra disposición y actitud. Tenemos la opción de avanzar en el conocimiento de nuestro interior, desarrollar ese autoconocimiento como nunca antes, y procurar hacer de nuestros trabajos, sitios que realmente nos ayuden a lograr una vida buena, una vida más feliz, o seguir como hasta ahora, con el exceso de información disponible, súper estresados por esa búsqueda

incesante de placeres instantáneos, de seguir viviendo la vida como si lo más importante fuera solo trabajar. En este contexto cambiante, desde luego que las organizaciones y los líderes igualmente están cambiando, desde mi perspectiva, para bien, hay una mayor conciencia colectiva en desarrollo, y con la pandemia aún es mayor, por cambiar de una sociedad monetizada, bancarizada en la que hemos vivido, a una sociedad donde por medio del trabajo, se pueda tener una mayor calidad de vida, estos no son cambios menores, al contrario, tampoco son rápidos, sin embargo, los líderes y por consiguiente las organizaciones que no se ajusten a esta oleada de cambios, pronto serán objetos de museo, irán desapareciendo de la vida laboral, por su propia inacción. Con este documento espero colaborar un poco desde una perspectiva de “coach” y con la experiencia de haber vivido prácticamente todo lo aquí comentado en mi larga experiencia en puestos gerenciales, no estoy compartiendo teorías, son hechos reales vividos y, cuyos resultados pude palpar y de los que puedo dar fe de que realmente funciona cuando el líder facilita el desempeño de su gente, cuando confía y cree en liberar todo el potencial de la gente que labora junto a él. Atrévase a ser feliz.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2017). *Comportamiento organizacional*. Argentina.
- Shahar Tal, B. Ridgway, A. (2018). *Ser feliz es decisión tuya*. España.
- Blanchard, K. y Broadwell, R. (2018). *El liderazgo servicial*. España.
- Covey R., S. (1994). *Los 7 hábitos de la gente eficaz*. España.
- Covey R., S. y Link, G. (2013). *Confianza inteligente*. España.
- Gámez, A. (2014). *Cultura de liderazgo*. Venezuela.
- Morcillo, P. (2007). *Cultura e innovación empresarial*. España.
- Robbins P., S. y Judge A., T. (2009). *Comportamiento organizacional*. México.
- Salanova, M. y Schaufeli, W. (2009). *El engagement en el trabajo, cuando el trabajo se convierte en pasión*. España.
- Salanova, M.; Llorens, S. y Martínez M., I. (2019). *Organizaciones saludables*. España.