

Liderazgo

Tema n.º 5

Habilidades de comunicación y coaching

Índice

| | Pág. |
|---|-------------|
| 5.1. Caso de apertura | 3 |
| 5.2. Introducción | 3 |
| 5.3. El proceso comunicacional | 4 |
| 5.3.1. Envío de mensajes e instrucciones | 5 |
| 5.3.2. Recepción de mensajes | 7 |
| 5.3.3. Retroalimentación | 10 |
| 5.4. Retroalimentación a manera de coaching | 12 |
| Recursos complementarios | 15 |
| Referencias | 15 |
| Autoevaluación | 17 |

5.1. Caso de apertura

En referencia al capítulo seis, comunicación, coaching y habilidades para resolver conflictos del texto guía de Robert N. Lussier, Christopher F. Achua, 6ta. Edición. En la página 184. “El Ranch Club, donde todos los jugadores son los invitados especiales y existe ventajas competitivas que lo permitió ganar varios premios”. Este caso tiene que ser analizado como caso de estudio, y referente para el desarrollo de este tema.

5.2. Introducción

La comunicación es el proceso que consiste en transmitir información y significado. La verdadera comunicación ocurre cuando el receptor y el emisor interpretan la información con igual significado, de ahí que el objetivo principal de una comunicación efectiva es romper la brecha que se genera entre lo que se dice y cómo se interpreta.

La eficiencia del líder depende en gran medida de cómo sabe llevar a cabo los procesos de comunicación, transmitiendo claramente la visión, cómo se concreta la misión, los objetivos organizacionales en el marco de su cultura, valores y filosofía, proyectando así una imagen positiva de la corporación y el ambiente en el que desarrolla sus actividades.

Los líderes utilizan diferentes tipos de mensajes para influir sobre los demás, por lo que es indispensable que desarrollen habilidades comunicacionales y conocimientos sobre el uso de los diversos canales de transmisión y difusión de información, sea esta verbal, textual, imágenes, video e incluso gestos. Con el avance tecnológico, la forma en la que nos comunicamos se ha modificado. Las tecnologías móviles proveen un patrón de comunicación constante, que influye en nuestro comportamiento y en la forma cómo nos interrelacionamos, tanto en lo laboral como en la vida personal. Actualmente, la tendencia es emplear redes

sociales como manera de intercambio de información. Facebook es una red social de interacción personal social y comercial; LinkedIn es más orientada a lo profesional y laboral; en tanto que Twitter es una red útil para obtener información noticiosa de último momento.

Lussier & Achua (2016) convienen en que:

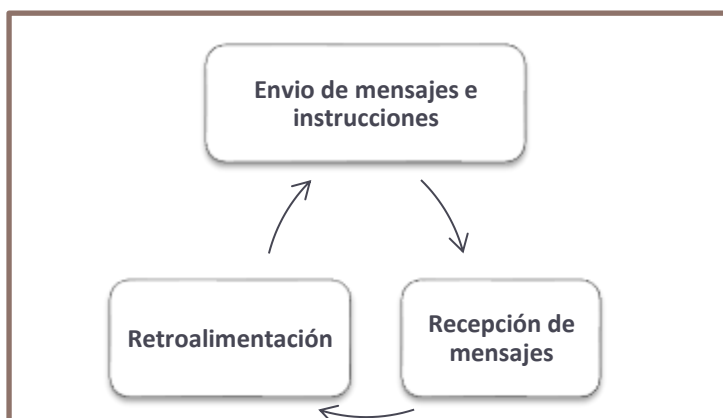
Liderazgo es la capacidad o habilidad que posee un ser humano, para influir en sus seguidores; esta influencia, es una avenida de doble vía; es una autopista de ida, y, de retorno; ya, que, así como el líder influye en los seguidores, los seguidores influyen en el líder; en búsqueda de un objetivo en común, y proponiendo cambios, (p. 5).

5.3. El proceso comunicacional

Lussier (2016) plantea que el proceso comunicacional se desarrolla en tres momentos.

Figura 1

El proceso comunicacional



Nota. Fuente: *Liderazgo Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades* de R. Lussier & L. Archua, C, 2016. Cengage Learning, p. 185.

5.3.1 Envío de mensajes e instrucciones

Los líderes envían una variedad de mensajes de forma oral, escrita, gráfica o gestual. Gran parte de su trabajo consiste, además, en impartir instrucciones. La forma de hacerlo afectará directamente en la conducta y desempeño de quienes las reciben. Es frecuente escuchar reclamos de insatisfacción de gerentes y directores por la manera cómo se ejecutaron sus instrucciones. ¿Cómo evitarlo? Antes de enviar un mensaje debemos planificarlo, recordando siempre que este debe ser claro, preciso y conciso, de tal manera que pueda ser entendido de la forma que esperamos. Al hacerlo, enfocado en el o los receptores, tome en cuenta los siguientes aspectos:

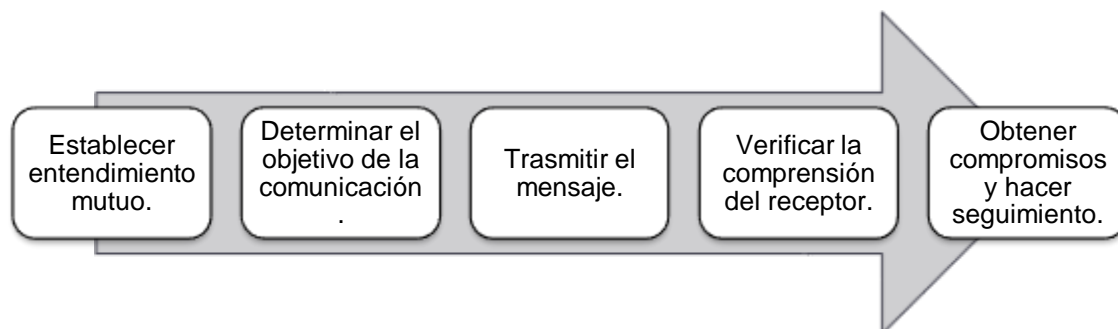
- El objetivo específico que se pretende alcanzar a través del mensaje.
- Las características del o de las personas que recibirán el mensaje.
- Bajo qué circunstancias se transmitirá el mensaje.
- Cuál es el canal de transmisión más apropiado para el tipo de mensaje.

La comunicación oral

A lo largo del tiempo se ha demostrado que la forma más efectiva de comunicación es la oral, o cara a cara. Este tipo de comunicación nos permite transmitir una mayor cantidad de información con la ventaja de que durante el diálogo es posible que las partes puedan también interpretar los mensajes gestuales y la manera de reaccionar del interlocutor, lo que permite verificar la comprensión del receptor. Lussier & Achua (2016) detallan los pasos de una buena comunicación oral de acuerdo a la figura 2.

Figura 2

Proceso de envío de mensajes orales



Nota. Tomado de Lussier & Achua. *Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*, sexta edición, CENGAGE, 2016, p. 186.

Pasos para una comunicación efectiva

- Paso 1. Establecer un entendimiento mutuo, es decir, hacer que el receptor se sienta cómodo. Es apropiado comenzar las comunicaciones con una pequeña charla introductoria. Es útil preparar a la persona para recibir el mensaje
- Paso 2. Determinar el objetivo de la comunicación. Es útil que el receptor conozca el resultado que se desea alcanzar antes de incurrir en todos los detalles.
- Paso 3. Transmitir el mensaje. Explique a las personas lo que quiere que hagan, proporcione instrucciones. Asegúrese de establecer plazos para completar las tareas paso a paso. Con el fin de promover la iniciativa y el desarrollo personal, se recomienda otorgar niveles controlados de libertad de acción
- Paso 4. Verificar la comprensión del receptor. Realizar preguntas directas y específicas sobre los aspectos fundamentales del mensaje.
- Paso 5. Obtener un compromiso y dar seguimiento. Al dar instrucciones es importante obtener un compromiso relacionado con la acción. Debemos

asegurarnos de que los seguidores pueden ejecutar la tarea y que lo harán dentro de la fecha límite.

La comunicación escrita

Las tecnologías actualmente, la telefonía móvil, los servicios de mensajería, el correo electrónico, las redes sociales y blocks aumentan la necesidad de desarrollar las habilidades de comunicación escrita. A continuación, se proponen algunos consejos útiles para mejorarla:

- La comunicación debe ser organizada y secuencial.
- Escriba en forma sencilla y comprensible, no se trata de impresionar.
- Evite el uso frecuente de acrónimos, modismos, palabras dicotómicas o poco uso.
- Revise su trabajo y reescríbalo cuantas veces sean necesarias.
- Verifique su trabajo con el corrector de ortografía y gramática de la computadora.

5.3.2 Recepción de mensajes

Existen El segundo proceso comunicacional en el que participan los líderes es la recepción de mensajes, que incluye escucharlos y responderlos. Responder de forma eficaz mejora las comunicaciones.

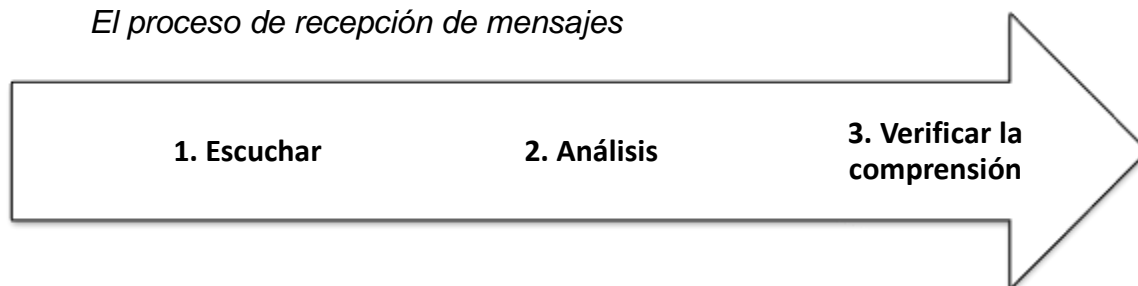
Si alguien nos pregunta: ¿Usted es un buen oyente?, es probable que digamos que sí. Desafortunadamente, las habilidades de comprensión auditiva se deterioran cuando nos empeñamos en realizar varias cosas a la vez, como utilizar el computador, mirar televisión, responder mensajes o llamadas telefónicas. Cabe preguntarnos, ¿durante cuánto tiempo puedo prestar atención y escuchar efectivamente en la universidad o en trabajo?

Mejorar la capacidad de comprensión auditiva demanda un proceso de aprendizaje que parte de la observación de si su comunicación verbal y no verbal es consistente. Hablando solo cuando sea necesario, esto le permitirá escuchar (no solo oír) y ver lo que los otros dicen o hacen. En este sentido, un buen líder debe trabajar permanentemente para modificar su comportamiento y convertirse en un mejor oyente.

Lussier & Achua (2016) describen al proceso de recepción de mensajes de la siguiente manera:

Figura 3

El proceso de recepción de mensajes



Nota. Tomado de Lussier & Achua. *Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*, sexta edición, CENGAGE, 2016, p. 189.

Escuchar

Escuchar es más que oír. Va más allá de lo meramente sensorial, consiste en prestar completa atención al orador. Involucra:

- Prestar atención. Cuando las personas le hablen deje de hacer lo que sensitivo o sensorial esté haciendo y concédalas toda su atención.
- Evitar distracciones.
- Permanecer atento. No deje que su mente divague.

- No suponer ni interrumpir. No suponga que sabe lo que el orador dirá, ni escuche solo el principio, ni formule conclusiones precipitadas.
- Observar las señales no verbales. A menudo, las personas dicen una cosa y pretenden decir otra, por lo que debe observar mientras escucha para garantizar que los ojos, el cuerpo y la cara del orador envían el mismo mensaje que el verbal.
- Hacer preguntas. Cuando sienta que falta algo, que algo es contradictorio o que no lo comprendió, haga preguntas directas para que la persona explique la idea con mayor detalle.
- Tomar notas. Parte de la comprensión auditiva es escribir las cosas importantes para que pueda recordarlas más adelante y documentarlas cuando sea necesario. Esto es fundamental cuando estamos recibiendo instrucciones.
- Transmitir significado. La forma de hacer saber al orador que usted escucha el mensaje es usar señales verbales o expresiones gestuales para mostrar su interés y que está escuchando.

Análisis

Es el proceso que consiste en pensar y esperar para evaluar el mensaje.

- Pensar. Es el proceso mental a través del cual el receptor revisa, organiza, resume, interpreta, concluye y critica, respecto a la información que le ha sido proporcionada.
- Esperar para evaluar el mensaje. Cuando intentamos al mismo tiempo escuchar, evaluar e interpretar la información que se nos está proporcionando corremos el riesgo de tomar solo una parte del mensaje, haciendo que lleguemos a conclusiones parciales, equivocadas o fuera de contexto, por lo que es recomendable escuchar el mensaje de forma íntegra para luego pensar al respecto.

Verificar la comprensión.

Después de haber escuchado el mensaje o durante el mismo (cuando es largo), el receptor debe verificar que lo ha comprendido. Existen diferentes formas de hacerlo, entre ellas: parafrasear el mensaje, pedir aclaraciones, observar los mensajes gestuales.

- Parafrasear. Utilice el parafraseo para repetir el mensaje al emisor con palabras propias. Parafrasear en forma correcta permite que el emisor verifique que ha sido escuchado y comprendido.
- Pedir aclaraciones. Si la otra persona no parece comprender el tema del que usted habla, aclare el mensaje antes de terminar la conversación.
- Observar las señales no verbales. Mientras escucha, el receptor puede reforzar y aclarar la información observando las señales no verbales de su interlocutor.

5.3.3 Retroalimentación

Se conoce como retroalimentación a aquella información que el líder ofrece a sus colaboradores para que puedan entender qué tan buenos son sus resultados en función de las expectativas de la organización o equipo al que pertenecen.

En otra dirección, la información que retorna permite al líder advertir cuáles son las causas que podrían estar afectando al desempeño de sus seguidores, entendiendo que este es un mecanismo cuyo objetivo es la mejora, no la crítica, peor aún la sanción.

De otra parte, la retroalimentación es un mecanismo muy útil para reconocer un buen trabajo y recibir nuevas ideas, de esta manera es posible mejorar los niveles de desempeño y de motivación del conjunto.

Un líder debe estar abierto a la crítica, en términos constructivos. En realidad, debemos solicitar retroalimentación; sin embargo, si pedimos retroalimentación personal, recuerde que podemos escuchar cosas que nos podrían sorprender, molestar e incluso herir. Si frente a esto, el líder se coloca a la defensiva o es agresivo, la retroalimentación se detendrá.

En general, no disfrutamos que nuestros pares, seguidores o cualquier otra persona nos critique, aunque sea de manera constructiva; sin embargo, recuerde la frase “Sin dolor no hay ganancia”. Si usted la recibe, ya sea que la haya pedido o no, mantenga la calma, no se ponga a la defensiva y no busque responsables. Véalo como una oportunidad de mejora. Si la retroalimentación es imprecisa, pregunte por la conducta específica que debe mejorar. Aunque es difícil modificar nuestra conducta, es la única forma para avanzar.

A continuación, proponemos algunas estrategias útiles para garantizar una adecuada retroalimentación:

- Estar abierto a la retroalimentación. No hay preguntas tontas. Cuando alguien pregunta necesitamos ser sensibles, responder pacientemente y explicar las cosas con claridad. Si las personas sienten que nos molestamos cuando hacen preguntas, no las harán.
- Ser consciente de la comunicación no verbal. Las comunicaciones no verbales fomentan la retroalimentación. Por ejemplo, las expresiones de perplejidad o confusión deben entenderse como una necesidad de que todo o parte de un mensaje debe aclararse antes de continuar.
- Hacer preguntas. Al enviar un mensaje es mejor asegurarse de su comprensión antes de tomar acciones, así evitará cambiarlas o repetirlas. Realice preguntas puntuales sobre los aspectos fundamentales del mensaje para de esta manera asegurar su comprensión. Si la respuesta no es acertada repita, dé más ejemplos

o desarrolle más el mensaje.

- Utilizar el parafraseo. El indicador más preciso de la comprensión es el parafraseo. A través de él, pedimos que nuestro interlocutor repita el mensaje con sus palabras. Este mecanismo nos da una idea clara de cómo fue interpretado nuestro mensaje.

Retroalimentación en 360°

El uso de la retroalimentación en diferentes direcciones, en especial aquella proveniente de los pares, se ha vuelto popular como medio para mejorar el desempeño. Hasta ahora hemos analizado los métodos informales para obtener retroalimentación. Ahora consideramos un proceso de evaluación formal por medio de la retroalimentación por múltiples evaluadores. Como indica su nombre, la retroalimentación de 360 grados está basada en la recepción de las evaluaciones de varias personas. Normalmente, el instrumento de retroalimentación de 360 grados es una encuesta que la completa la persona evaluada (autoevaluación), su gerente, sus pares y subordinados, según sea el caso. Además, cuando procede, también se pide a los clientes, proveedores y otras personas externas que completen el formato.

5.4 Retroalimentación a manera de coaching

La disciplina del coaching se basa en la retroalimentación y se utiliza para cubrir vacíos existentes en las personas o grupos de personas, entre lo que son y lo que quieren llegar a ser. El coaching ayuda a las personas a tomar conciencia, les ofrece un mayor campo de visión, un espacio en el que pueden contemplar más opciones de las que hasta el momento habían considerado.

“Coaching es ayudar y acompañar a una organización, persona o grupo en su espiral de movimiento, cambio, aprendizaje, liberación de talento, transformación y expansión de conciencia”. (Whitmore, 2004)

El coaching es una herramienta que contribuye al desarrollo de estrategias que favorecen el crecimiento personal y profesional, para la obtención de resultados e incrementar el potencial. Coaching proviene de la palabra francesa *coach* que significa carruaje, es decir, un vehículo que permite pasar de un sitio A, hacia un sitio B. (Lozano, 2008, pp. 127-144). En términos del coaching personal y empresarial significa sobrepasar obstáculos, es lograr resultados extraordinarios, hacer cambios significativos. Por tanto, el papel del coach es capacitar a otros a través de múltiples herramientas, para que se conviertan en mejores observadores de sí mismos y de su mundo de relaciones, para que puedan obtener el máximo de rendimiento de sus competencias y habilidades. (Wolk, 2003).

En síntesis, el coaching es un conjunto coordinado de acciones orientadas a mejorar el desenvolvimiento de una persona, de manera que llegue a alcanzar su pleno potencial o que redefina la perspectiva acerca de su potencial. Este es un proceso interactivo de transformación personal en el que un coach (entrenador) y un coachee (cliente), trabajan por mejorar los resultados de la persona y conseguir diferentes logros y metas en el apartado personal y profesional.

A continuación, se proponen algunos lineamientos que pueden ayudar al líder para realizar retroalimentación y coaching:

- Desarrollar una relación laboral de apoyo. La relación del líder con sus seguidores requiere proyectar preocupación por ellos como individuos y nuestro compromiso con su preparación para el éxito.
- Elogiar y reconocer. Los trabajadores requieren saber que su organización valora sus contribuciones y se preocupa por su bienestar.
- Evitar la culpa y la vergüenza. El objetivo del coaching es contribuir al mejoramiento personal y grupal de los empleados; por lo tanto, cualquier comportamiento que se enfoque en buscar culpables e imponer retaliaciones es contrario a esta intención pudiendo generar reacciones negativas y resistencias al cambio.

- Enfocarse en el comportamiento, no en la persona. Si el coaching persigue mejorar el desenvolvimiento de una persona, de manera que llegue a alcanzar su pleno potencial, estamos hablando de comportamientos específicos que deben cambiar, no se trata de avergonzar o menospreciar a la persona debido a ellos.
- Hacer que los empleados evalúen su propio desempeño. El punto de partida en la planificación para mejorar el desempeño en una organización inicia con un diagnóstico que permita detectar la naturaleza de los problemas. Para ello, es indispensable que sean los propios empleados los que en primer término reconozcan sus falencias, requieren ser adecuadamente guiados para que de forma honesta y objetiva ofrezcan información que permita diseñar las estrategias de desarrollo más adecuadas para superar las causas y los efectos de comportamientos opuestos a las expectativas de la organización.
- Brindar retroalimentación específica y descriptiva. Se necesita que la retroalimentación sea muy puntual y específica para evitar confusiones o generalizaciones sobre lo que se necesita para mejorar una conducta particular, esta debe basarse en hechos objetivamente verificables, no en hipótesis o suposiciones.
- Proporcionar retroalimentación sobre el coaching. Hay que recordar que en todo ejercicio comunicacional el ciclo debe cerrarse con la verificación de la comprensión de los mensajes transmitidos durante los talleres, conferencias motivacionales, seminarios y más actividades útiles para la práctica del coaching, esto implica que al final de cada actividad debe necesariamente existir retroalimentación.
- Brindar modelado y formación. Un buen líder “predica” con el ejemplo. Si los seguidores ven hacer cosas de forma eficaz, lo replicarán.

Si bien el objetivo del coaching apunta al cambio de los comportamientos, dependiendo de los problemas detectados durante la fase de diagnóstico, la planificación para mejorar el desempeño en una organización se conduce a través de planes de acción, los que frecuentemente incluyen la capacitación o la formación como estrategias de cambio.

Recursos complementarios

- Video sobre introducción al coaching por Enrique Jurado, parte 1



<https://youtu.be/BwmlzD9QKpA>

- Video sobre líder coach-11 técnicas que puedes aplicar



<https://www.youtube.com/watch?v=w96ggoKM6t0&t=17s>

- Página web: [Qué es coaching - Definición, tipos y herramientas - EEC \(escuelacoaching.com\)](http://escuelacoaching.com)

Referencias

- Lozano Correa, L. J. (2008). El coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales. Revista Escuela de Administración de Negocios (EAN) n.º 63, mayo-agosto de 2008, pp.127–144.
<https://www.redalyc.org/pdf/206/20611455009.pdf>
- Lussier, R. N. & Achua, C. F. (2016). *Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. (sexta edición). Cengage Learning.
- Whitmore, J. (2004). *Coaching en acción*. Buenos Aires: Editorial Paidós.
- Wolk, W. (2003). *Coaching: El arte de soplar brasas*. Buenos Aires. Gran Aldea Editores. Buenos Aires.

Autoevaluación

1. ¿Cuándo ocurre la verdadera comunicación entre el receptor y el emisor?

Cuando interpretan la información con igual significado.
Cuando interpretan la información con diferente significado.
Cuando interpretan la información con particular significado.

2. ¿Cuáles son los momentos del proceso comunicacional?

Retroalimentación, envío del mensaje, recepción.
Envío del mensaje, recepción de mensaje, retroalimentación.
Todas las anteriores.

3. ¿Cuál es la forma más efectiva de comunicación?

Mensaje escrito por correo.
Mensaje en el buzón de voz.
Cara a cara.

4. ¿Cuál es el segundo momento del proceso de la comunicación?

Envío del mensaje.
Retroalimentación.
Recepción del mensaje.

5. ¿Cuál es el proceso de la recepción de mensajes?

Escuchar, análisis, retrospección.
Escuchar, análisis, verificar la comprensión.
Escuchar, oír, ver.

6. Seleccione la aseveración verdadera.

Escuchar es más que oír.
Escuchar es lo mismo que oír.
Escuchar es menos que oír.

7. Seleccione la aseveración verdadera sobre lo que significa parafrasear.

Repetir el mensaje al emisor con palabras propias.
Reforzar y aclarar la información.
Proceso mental a través del cual el receptor revisa, organiza y critica.

8. ¿Qué se entiende por retroalimentación de 360°?

Evaluación del jefe.
Evaluaciones de varias personas.
Evaluación de los clientes.

9. ¿Qué significa el término coaching personal y empresarial?

Sobrepasar obstáculos y hacer cambios significativos.
Prepararse intelectualmente.
Prepararse físicamente.

10. ¿Qué se relaciona con estar abierto a la retroalimentación?

No asegurarse de su comprensión antes de tomar acciones.
Comunicaciones no verbales no fomentan la retroalimentación.
Que no hay preguntas tontas.