



La comunicación es una de las herramientas más poderosas en el ámbito de las relaciones humanas. Utilizada bien, es una destreza que nos permite conectar e influenciar a otros para lograr metas en común. En ambientes de trabajo, nos resulta a veces complicado por la diversidad de personas con las cuales interactuamos.

Es interesante notar que los retos más grandes que confrontan los gerentes están relacionados a primero; resolución de conflictos, segundo; desempeño del personal y tercero; delegar tareas efectivamente. Cuando analizamos las posibles causas, observamos tal vez resaltan dos denominadores comunes: desconocen cómo manejarlos efectivamente sin sacrificar el aspecto humano durante el proceso (alguien gana y el otro pierde) y segundo porque no existe una fórmula absoluta de cómo aplicarlo a todos los escenarios por igual.

Gerenciar efectivamente requiere de ingredientes que a simple vista aparentan estar presente cuando supervisamos día a día. Tal vez la clave no está en esos ingredientes, sino en la porción o medida necesaria para manejar cada situación. Por tanto, ¿Qué fórmulas podrán los gerentes aplicar para desarrollar a otros con el fin de crear una generación de líderes vs empleados? Una de las metas de este artículo es proveer alternativas viables que los gerentes pueden utilizar para manejar de manera eficiente el aspecto humano de supervisar alineados a la cultura de cada organización. Presentamos a continuación varios postulados necesarios para trabajar efectivamente las situaciones difíciles.

1. **Primeramente, evaluémonos.** Normalmente pensamos que el manejo de situaciones difíciles tiene que ver con otras personas. Sin embargo, el tema comienza y termina con el gerente. Debemos estar seguros que no estamos contribuyendo al problema o situación existente. ¿Escuchamos objetivamente a nuestros empleados, colegas y demás personal? ¿Cómo tendemos a reaccionar cuando un empleado o colega nos hace alguna crítica? ¿Reconocemos nuestra responsabilidad y estamos dispuestos a cambiar? ¿Mantenemos la objetividad necesaria para resolver el tema que nos reta? Tomar posesión de nuestras responsabilidades definitivamente ayudará definir qué procedimiento o alternativas estarán disponibles para objetivamente resolver la situación.
2. **Mantengamos una postura abierta hacia los demás.** Lo que puede ser ofensivo o inadecuado para el gerente, podría ser normal para otros y viceversa. La diversidad de culturas, raza, sexo y religión va atada estrechamente a los valores. Los valores nos definen como individuo como también los valores organizacionales. A veces chocan sin intención. No existe una solución única hacia un problema. Cuando evaluamos cómo solucionar un conflicto dentro de la organización, es importante entender de manera objetiva cómo siente cada persona dentro de la situación y por qué. A veces omitimos evaluar el impacto de los valores de otros. Tal vez ninguno y todos tienen la

razón. Evaluar qué conductas están relacionadas a cada valor no es transparente y para descifrarlos es necesario indagar con las preguntas adecuadas antes de tomar una determinación.

3. **Obtengamos toda la información antes de tomar decisiones.** Tomar decisiones es una destreza que adquirimos con la experiencia. Para tomar buenas decisiones debemos tener toda la información necesaria. Debemos, por tanto, obtener de manera objetiva y libre de juicio personal. Escuchar a otros es un componente crítico. Por supuesto, necesitamos saber qué preguntar. Antes de llegar a conclusiones que pudieran estar carentes de información crítica, consideremos los siguientes principios para obtenerla:

- *Indague detenidamente la información recibida de otros para clarificar.* Valide lo que entendió. Repítale lo entendido. Resuma cuando sea necesario. Recuerde que toda información es filtrada por nuestras percepciones y opiniones.
- *Escuche la emoción junto con la información-* Lo que no se dice es a veces más importante que lo que se dice.
- *Demuestre empatía.* Comentarios tales como: “lamento que te sientas así” o “es normal que ante una situación como esta respondas de esa manera”; no es señal de debilidad sino destrezas de liderazgo que deseas que otros emulen porque ellos perciben le importa como gerente lo que a otros les pase o cómo se sienten.
- *Mantenga contacto visual.* Evite realizar otras tareas cuando esté con sus empleados en momentos difíciles.
- *Demuestre apoyo no verbal.* Asintiendo con su cabeza, estar atento con la postura, etc.
- *Realice comentarios a tiempo:* “Te escucho” “entiendo lo que me quieres decir”.

4. **Reposicionemos nuestro rol como gerente hacia una postura de coach y líder.** Las organizaciones miden efectividad y éxito basado en resultados. Nuestras creencias tienen una gran influencia en la manera que interactuamos con otros. Nuestro comportamiento como gerente influye la calidad de las relaciones que ejercemos que a su vez influyen el comportamiento de otros.

Por ejemplo, si crees que es inapropiado compartir tus sentimientos y emociones con otros ellos pueden interpretarte como una persona formal y rígida lo cual pudiera mantener un distanciamiento entre usted y ellos. Pueden inferir que eres una persona fría y sentir temor en comunicarse con usted cuando alguna información no está clara. ¿Cómo logra reposicionar su comportamiento, sin crear cambios drásticos o impactar los objetivos de la organización? Veamos algunos postulados que pueden ayudar en fomentar un ambiente de comunicación abierta y reducir así las situaciones que muchas veces están en control de los grupos gerenciales basado en creencias estáticas:

Jefes creen que su rol es...	Gerente como Coach entiende que su rol es....
Dirigir y mover a los empleados.	Apoyarlos.
Hablar con los empleados diciéndoles y dirigiéndolos con lo que deben hacer.	Motivarlos y empoderarlos en tomar decisiones.
Saber las respuestas.	Buscar las respuestas en otros.
Identificar errores en su personal para corregirlos.	Celebrar logros para promover comportamientos deseados.
Delegar responsabilidades.	Modelar responsabilidad a otros.
Crear una estructura y procedimientos para seguir.	Crear una visión y promover flexibilidad a través de valores como guía de comportamiento.
Tener el poder está basado en su conocimiento.	Tener poder porque reconoce sus vulnerabilidades.

Reconocer cuán efectivo es un gerente es un paso importante cuando miramos qué nos reta en el quehacer diario. El manejo de situaciones difíciles está más dirigido posturas personales. Un ejercicio periódico que podemos hacer es preguntar: ¿Qué está funcionando con mi equipo de trabajo? ¿Qué no está funcionando? ¿Qué puedo hacer más o qué debo hacer menos? ¿Qué debo comenzar hacer o debo dejar de hacer?

Cuando obtengamos las respuestas, basado en la información que recopilemos de nuestros empleados, estaremos en ruta de entender como líder qué debemos hacer para crear una organización alineado a la cultura y valores de todos los miembros de la organización.



*La autora es Coach certificada en el área de liderazgo y desempeño. Especialista en Inteligencia Emocional, Manejo de Cambio, conflictos y comunicación, entre otros. Es presidente de **Strategies for Success** (787) 439-0924- www.strategies-coaching.com*