

**HABILIDADES PARA LA COMUNICACIÓN, EL COACHING Y EL MANEJO DE CONFLICTOS**

**OBJETIVOS DE APRENDIZAJE.**

- 1. Listar los pasos del proceso de transmisión de mensajes orales.**
- 2. Listar y explicar las tres etapas del proceso de recepción de mensajes.**
- 3. Explicar en qué consiste la paráfrasis por qué se emplea.**
- 4. Identificar las dos modalidades de retroalimentación comunes y explicar por qué no funcionan.**
- 5. Señala la diferencia entre la crítica y la retroalimentación basada en el coaching.**
- 6. Analizar la relación entre la fórmula del desempeño y el modelo del coaching.**
- 7. Definir los cinco estilos de manejo de conflictos.**
- 8. Listar los pasos del modelo de inicio de solución de conflictos.**

**COMUNICACIÓN**

**La comunicación es el proceso que consiste en transmitir información y significado.**

**La verdadera comunicación ocurre sólo cuando las partes que participan en el proceso en tienen el mensaje (información) desde el mismo punto de vista (significado).**

**Se han hecho estudios, donde se ha concluido que en todos los niveles organizacionales, la comunicación representa al menos el 75% de la jornada laboral. En consecuencia toda persona exitosa, participa el negocio de la comunicación. Su capacidad para hablar, leer y escribir influirá de manera directa en su triunfo profesional.**

Las organizaciones contratan individuos que sean hábiles para comunicarse y que además ofrezcan programas para mejorar estas destrezas.

El proceso de comunicación consiste en transmitir y recibir mensajes.

### **Comunicación y el liderazgo.**

La comunicación eficaz es una de las capacidades medulares de los líderes, pues forma parte de la estrategia del liderazgo. Las investigaciones empíricas apoyan la creencia de que los buenos líderes también son comunicadores eficaces; por lo tanto, hay una relación positiva entre la capacidad de comunicación y el desempeño como líder.

El las habilidades para las relaciones interpersonales y la comunicación son el motor de todo buen liderazgo. Por ejemplo, en la definición del liderazgo se basa en la comunicación: los líderes desempeñan funciones informativas, y existe un cambio de paradigma de la administración del liderazgo que comprende diferencias en las habilidades de comunicación.

La personalidad influye en el tipo de comunicación a la que se recurre: a los líderes éticos e íntegros deben comunicarse de manera abierta y honesta, sin mentiras, por su parte también se exige comunicación de actitudes.

Un **líder autocrático** se comunica en un solo sentido, ya que sólo informa a sus empleados lo que tienen que hacer.

El **líder democrático** recorre la comunicación en doble vía, ya que decide en equipo lo que se va a hacer y cómo se va a hacer. Los líderes utilizan la comunicación para motivar a sus seguidores.

Es más probable que tengan éxito las organizaciones con sistemas de comunicación eficaces.

## **ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

Una parte importante de la comunicación en las empresas es comunicar la Misión, Visión y Valores de la compañía con el fin de que todos los empleados entiendan entre los generales lo que la empresa trata de lograr.

Sin embargo, una serie de investigaciones realizadas tomando como base a 10,000 empresas, indican que los líderes no están haciendo un buen trabajo en este sentido.

Lee Iacocca, ex director de Chrysler, a quien se le atribuye el mérito de haber salvado la empresa de la quiebra, dijo: **“Lo más importante que aprendí en la escuela fue como comunicarme”**.

Existen dos etapas esenciales de la comunicación en el liderazgo son: transmitir y recibir mensajes.

### **TRANSMITIR MENSAJES Y DAR INSTRUCCIONES:**

Los administradores utilizan el proceso de comunicación para transmitir una gran variedad de mensajes en forma personal, telefónica escrita, por Internet etc. Una parte importante de su labor consiste en dar instrucciones, que es una modalidad de la transmisión de mensajes. En su trabajo seguramente alguna vez ha escuchado usted decir a su jefe **“Esto no es lo que te pedí”**.

Cuando esto sucede por lo general la culpa es del propio jefe.

Los administradores con frecuencia no solo se comunican en forma incorrecta, sino que además no asumen la responsabilidad de asegurarse de que sus mensajes y comunicación en general fue transmitida correctamente y sus empleados la entendieron adecuadamente.

## **ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**Como administrador, usted al girar instrucciones, va a influir de manera directa al enviar un mensaje el cual debe ser planeado minuciosamente. Luego expréselo en forma oral mediante un proceso de transmisión del mensaje y después confírmelo por escrito asegurándose de que todo el mundo lo entendió como usted lo desea.**

### **DINÁMICA DE GRUPO**

**Lea usted y transmita verbalmente el siguiente mensaje:**

**Un autobús turístico se estrelló contra un muro de concreto en un túnel de los Alpes Suizos, matando a 28 personas, la mayoría eran niños que regresaban de unas vacaciones de esquí.**

**Ayer la policía suiza anunció que el vehículo no iba a exceso de velocidad y que todo mundo llevaba el cinturón de seguridad.**

**El autobús transportaba estudiantes de alrededor de 12 años, de dos escuelas Belgas, cuando se estrelló poco después de las nueve de la noche del martes en una carretera cerca de la sureña ciudad de Sierre, Suiza.**

**El terrible accidente en el túnel de Géronde dejó la parte delantera del autobús destrozada y a varias personas atrapadas en su interior: 22 niños, y 6 adultos, incluido el conductor, quienes fallecieron, mientras que otros 24 niños fueron hospitalizados.**

**Las autoridades aún tratan de averiguar cómo es que un moderno autobús, manejado por un conductor descasado y un túnel seguro se hayan conjugado para provocar tal tragedia.**

**Un fiscal suizo afirmó que las cámaras de video captaron el momento del accidente en el túnel.**

## **ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**Olivier Elsig, fiscal del cantón de Valais, expuso que los niños en el autobús llevaban puestos los cinturones de seguridad, ningún otro vehículo estuvo involucrado en el accidente y esto no ocurrió por exceso de velocidad.**

**Indicó que los investigadores contemplan tres posibles causas:**

- 1. Un problema técnico en el autobús.**
- 2. Alguna afección del conductor, o**
- 3. Un error humano.**

**Afirmó que el cinturón de seguridad no habría ayudado mucho debido a la gravedad del accidente.**

**El Doctor Jean-Pierre Deslarzes, director médico de los servicios cantonales de rescate, expuso que los rescatistas estaban conmocionados debido a que muchas de las víctimas eran niños.**

**“Encontramos una situación apocalíptica cuando llegamos”, comentó Christian Varone, el comandante de la policía de Valais.**

**El accidente ocurrió en un tramo del túnel donde el límite de velocidad es de 100 kmh. Dentro del túnel, el autobús se derrapó, chocó contra una acera y luego contra un muro de concreto en el espacio de una parada de emergencia, anunció la policía. La policía local expuso que 21 de los muertos eran de Bélgica y 7 de Holanda.**

**FIN DEL MENSAJE.**

### PLANEACIÓN DEL MENSAJE

Antes de comunicar un mensaje debe planearlo responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el objetivo del Mensaje?
- ¿Quién recibirá el mensaje?
- ¿Cuándo se transmitirá el mensaje?
- ¿Donde se transmitirá el mensaje?

## SU FORMACIÓN PERSONAL

*“Uno tiene que ser genial en algo para estar en primer plano. Cuando llegues hacer mejor en algo, ten por seguro que no lo serás durante mucho tiempo”* Martin Seligman.

Usted se preguntará **¿Por qué mi formación personal?**

Cuando aumenta el ritmo de cambio en el ambiente tecnológico, económico, político y sociocultural, las minas fuerzas que fueron institucionalizadas pueden convertirse en algo negativo.

En pocas palabras, **tenemos que pensar en ser eficientes artifices del cambio**, porque el problema no consiste solamente en cómo adquirir nuevos conceptos o destrezas o conocimientos, **sino como eliminar lo que he aprendido o desaprender las cosas que ya no me son útiles para mí y para mi organización (deshacerme de los paradigmas).**

La formación profesional, es una herramienta para el líder y su entorno, que ayuda y facilita la adaptación al cambio.

### ☀ **MI PROPIA FORMACIÓN PROFESIONAL.**

La formación va encaminada a 3 a específicas:

- 1. Conocimientos.**
- 2. Habilidades.**
- 3. Actitudes.**

## ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

### CONOCIMIENTOS: EL SABER

A través de los libros, cursos, conferencias, sesiones en el aula, viajes, etc. podremos ampliar nuestros conocimientos.

### HABILIDADES: EL SABER HACER.

Las podemos desarrollar con experiencia cotidiana y mediante una formación personal.

### ACTITUDES: EL QUERER SER

Nosotros, como líderes, cada vez haremos más evaluados y ponderados, no tanto por los objetivos que nos fijamos, sino por las actitudes positivas que adoptamos.

Es necesario centrarse en el **cómo ser**: cómo mejorar la calidad, el carácter, los valores, los principios y la valentía.

### ☀ LA FORMACIÓN EN NOSOTROS.

Nuestra formación empieza en casa, **y si dicha formación no es la más conveniente, ¡mejórela!** La formación también empieza desde el punto de vista personal y profesional con un **acto de humildad**; la humildad consiste en reconocer que todavía tenemos mucho que aprender y que tenemos mucho camino que recorrer aún. Recuerde esto **“Sólo sé que no sé nada”** Sócrates. Máxima que aún perdura en nuestros tiempos modernos. Además es recomendado en la Biblia, es recomendado por los grandes líderes y es recomendado por las personas más exitosas que usted se quiera imaginar.

Es estrictamente indispensable que, como **líderes**, incluyamos la formación en nuestras carreras profesionales y **adicionalmente facilitemos la formación en nuestro entorno inmediato, es decir, a nuestro personal, y a las personas más cercanas (familia).**

- ☀ **Usted se preguntará ¿Y qué beneficios obtendré de mi propia formación?**
- ☀ **Me facilita la adaptación a los diversos cambios (adaptación a los clientes, diversos mercados, personas y tecnologías).**
- ☀ **Se proporcionan nuevas ideas, herramientas y soluciones a los problemas.**
- ☀ **Al cuestionarnos diversas situaciones desde un punto de vista profesional, nuestra conclusión seguramente será que siempre podremos hacer las cosas mejor.**
- ☀ **Obtendré un crecimiento y desarrollo de mis colaboradores.**
- ☀ **Me proporcionará información y conocimientos. Me ayudará al desarrollo de mis propias habilidades y me preparará para lograr un autocambio de actitud.**

- ☀ **Debemos empezar por nosotros mismos.**

**Ya no sirve pensar que algo no ha funcionado, porque nuestro equipo no se ha adaptado, no ha sido lo suficientemente ágil, no ha dado una calidad requerida y un servicio de primer nivel que yo esperaba.**

**La respuesta es que: Mi equipo no funciona porque no está formado y yo soy el culpable ya que no lo he formado.**



**El primero en cambiar debe ser usted, en su calidad de director.**

**Los cambios verdaderos se producen cuando cambiamos nuestros esquemas mentales.**

**La alta energía de los triunfadores procede de una visión personal clara y apasionada.**

**Reconocer dónde estamos será necesario para poder empezar a trabajar en nuestro propio proyecto:**

- 1. Reconocer que aún no lo sabemos todo, ni lo sabremos.**
- 2. Empezar siempre por nosotros mismos antes de empezar a criticar a los demás.**

**Como adultos, no estamos partiendo de cero, tenemos ya una trayectoria de actitudes, habilidades, experiencias, paradigmas que debemos cambiar y conocimientos que componen lo que somos. Un buen autoanálisis nos ayudará a decidir nuestra trayectoria, a partir de hoy. La decisión sólo me llevará unos segundos y pondré todos los recursos necesarios para lograrlo.**

### **Un minuto para usted.**

**En el día dedíquese un minuto para poder reflexionar, y fijar sus prioridades.**

**¿Qué conocimientos tengo?**

**¿Qué habilidades poseo?**

**¿Qué actitudes debo de tomar para hacerle frente al trabajo?**

**¿Que he aprendido?**

**¿Qué me interesaría desarrollar?**

**¿En qué momento estoy dispuesto a empezar?**

### **Mi decisión de formación.**

Las primeras resistencias que se presentan en nuestra mente es que cuando tomamos la decisión de crecimiento personal, vienen precisamente de nosotros mismos y las tenemos debido a que llevamos muchos años funcionando de otra manera, que no es la apropiada. Pero **“Si siempre hacemos lo que siempre hemos hecho, siempre tendremos lo que siempre hemos obtenido”**.

Cuando hemos superado nuestras propias resistencias, nuestros paradigmas, seguramente tendremos que hacerle frente a otros obstáculos que provienen de nuestro entorno, a todo lo que nos viene de fuera, ya sean situaciones o personas, que pueden entorpecer o desanimar nuestros buenos propósitos.

Los científicos en sus investigaciones utilizan un método conocido denominado “ensayo-error”.

**Es normal que al intentar un cambio no le salga bien, pero tendrá que insistir y seguramente mañana le saldrá mejor; usted debe intentarlo, intentarlo nuevamente y no dejar de intentarlo; antes de alcanzar el éxito, seguramente pasó por muchos fracasos y sin embargo, el día de hoy no abandonado sus propósitos por los fracasos de pasado, entonces, ¿por qué declinar hoy?**

**“Cuando somos capaces de cambiar nuestras actitudes, somos capaces de cambiar al mundo entero. Si durante muchos años hemos practicado una actitud en una misma dirección y ahora nos sentimos capaces de cambiarla, podemos decir que no tenemos límites. Es verdad entonces que nuestros recursos son ilimitados y que debemos desarrollar más nuestro propio potencial”**.

**La esencia de la formación.**

## **ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**Debemos formar parte activa de todos los procesos formativos que vivimos durante el día. La vida en sí misma es una formación, lo es cada momento, cada instante. Vivenciar la formación es una manera de aprender en todo momento, el **vivir aquí y el ahora** del aprendizaje continuo.**

### **El desarrollo de la carrera.**

**Es verdad que nuestro trabajo nos absorbe completamente, pero debemos pensar en nuestra vida personal, la familia, los amigos y guardar un equilibrio.**

**Lo anterior va totalmente en contra del uso de un plan de carrera, en el que se progresa verticalmente, sustentado en la base de obtener mayores retribuciones y estatus. Esto es lo que se conoce como una carrera lineal y ha sido criticada por los directores corporativos y por lo tanto es cada vez menos generalizada.**

**Las trayectorias de tipo horizontal, más que vertical, con períodos alternativos de prestación profesional y formación o actualización, se trabaja más en proyectos que en posiciones profesionales, además cambian el concepto de carrera posible, y crean un equilibrio entre la vida profesional y totalmente personal.**

**Su relación personal con la organización está basada en la lealtad y en la identificación y hará posible su desarrollo profesional, pero sin perder de vista su propia identidad como persona, motivaciones e intereses.**

### **¿Qué hacer? ¿Por dónde empezar?**

**Para poder plantear una carrera profesional, debemos saber cuáles son los valores y potenciales que tenemos, saber a dónde queremos llegar y qué estamos dispuestos a hacer para conseguirlo. Además, deberemos tener un sentido crítico para**

**averiguar si las diferentes oportunidades que se nos presentan responden o no a nuestro propio plan.**

**Una parte fundamental de su plan consistirá en NO estancarse en sus propios conocimientos o habilidades y, por ello, para seguir descubriendo qué es usted capaz de hacer, necesitará sin duda un período de crisis.**

**Una vez conocidas nuestras habilidades, podremos iniciar el camino que nos hemos trazado. Recuerde usted que cualquier viaje largo siempre comienza con un pequeño paso, pero en la dirección correcta.**

**Debe entenderse por crisis aquellos momentos en los que la aplicación de nuestros conocimientos y experiencia no resultan suficientes para afrontar una determinada situación y nos vemos obligados a experimentar cosas nuevas.**

**Todo ello, que forma parte del engranaje de sabiduría, nos hará ampliar nuestra experiencia y, por lo tanto, ser más realistas ante nuestras capacidades. Este incremento, no tiene que ser en una sola dirección vertical sino que debe ser en espiral, es decir, abarcar amplitud de ámbitos y situaciones.**

**Cuando descubrimos que somos capaces de hacer, es el momento de decidir qué queremos hacer.**

**En este punto es cuando debemos armonizar y compatibilizar la vida profesional y personal o bien establecer prioridades.**

**Siempre hay que contar con la colaboración de la empresa a la que pertenecemos, la cual, aun manteniendo reticencias iniciales, acabará por aceptar y estudiar diferentes propuestas a nuestro desarrollo profesional.**

**A las organizaciones les interesan directivos y personas con flexibilidad, que sean capaces de gestionar la diversidad de**

intereses y valores que confluyen en las personas y culturas, y es esta la razón por la cual necesitan directivos cuya experiencia vital haya sido flexible y armonizador.

Si bien este planteamiento del plan de carrera pudiera ser criticado inicialmente de muy analítico o premeditado en exceso, se le puede dar un carácter más espontáneo, aunque sin perder de vista las aspiraciones profesionales y personales, las capacidades y posibilidades que nos ofrezca la vida.

Recuerde que está diseñando su plan de carrera y que si no tiene usted una meta que alcanzar, nunca sabrá si va en la dirección correcta.

La mejor opción que se puede tomar es establecer sus objetivos para que su futuro no se convierta en un callejón sin salida, o para evitar encontrarse con un futuro profesional pleno y una vida personal infeliz.

Lo más importante de todo esto es que, desde este ángulo, su futuro depende de usted y solamente de usted y de nadie más, de lo que se proponga alcanzar y de su habilidad para aprovechar las oportunidades que le presente la vida, aunque ello implique dar un rodeo más amplio, es decir caminar en espiral.

**Si usted desea replantear su futuro, algunas ideas para reflexión son las siguientes:**

 **¿Qué es capaz de hacer?**

**Sus valores.**

**Sus potenciales (capacidades poco desarrolladas).**

**Su capacidad de enfrentarse a retos, analizar los hechos y obtener conclusiones.**

 **¿Qué quiere hacer? ¿Cuáles son sus inquietudes?**

- **Ampliar su espectro de conocimientos generales.**
- **Profundizar en los contenidos de los conocimientos específicos.**
- **Afrontar un reto.**
- **Liderar un equipo.**
- **Cualquier otra situación que usted quiera plantearse.**

### ☀ **¿Qué está dispuesto a hacer para conseguirlo?**

- **Cambiar de residencia.**
- **Cambio de estilo de vida.**
- **Cambio de colaboradores.**
- **Cualquier otro aspecto que usted quiera agregar.**

**Si quiere usted que todo siga como está, la mejor recomendación es: ¡no haga nada! ¡Quédese igual a como está hoy! ¡Siga en su zona de confort! o bien ¡Siga sufriendo! si eso es lo que quiere.**

### ☀ **¿Qué piensa su propia familia?**

- **Pregunte y coménteles sus aspiraciones; de lo que se trata, es de armonizar.**

### ☀ **En este momento usted ya conoce a lo que quieren y lo que puede hacer, ¿existe la oportunidad para hacerlo?**

- **Si la respuesta es no pierda de vista que es su propia aspiración y su propia meta, así que aproveche todos los caminos que le conduzcan a ella, ya que como usted sabe, cualquier largo viaje siempre comienza por un pequeño paso en la dirección correcta.**

**Si todo lo que se ha comentado anteriormente le ha quedado claro, el siguiente paso es la acción inmediata y no de un paso atrás ni para respirar.**

### **LOS ERRORES QUE JAMÁS DEBE COMETER UN DIRECTIVO**

Toda mente que se considere audaz desea obtener el puesto de jefe, gerente, directivo, o director general de una gran corporación; pero desafortunadamente muy pocas personas tienen la suficiente inteligencia y tacto para tratar a los demás:

Ser un jefe, no es cuestión de un simple capricho; para lograrlo, el aspirante debe cumplir varias características, pero principalmente, nunca cometer los siguientes errores:

**Abusar verbalmente los empleados.** Gran parte de la productividad de los empleados se debe al ambiente en que se encuentra, como se sienten dentro de dicho que y el trato con su entorno si los subordinados se sienten agredidos por su jefe, disminuirán gravemente su eficacia.

**No cumplir sus promesas.** Prometer cualquier cosa, por mínima que sea, convierte la acción en una responsabilidad por lo que transgredir contra sus promesas afectará utilidad ante sus propios empleados y clientes proveedores y terceras personas.

**Enojarse sin tener la intención de corregir algo o a alguien.** En la vida empresarial los errores o naturales, pero éstos aumentarán en frecuencia si el jefe se enfurece con sus empleados sin proponerles una posible solución para que no se vuelva a presentar el problema.

**No reconocer y felicitar el buen desempeño.** El empleado busca sentirse útil por medio de su trabajo. Si no se le reconoce los méritos, entonces el empleado abandonara el interés por hacer las cosas bien, afectando toda la empresa.

**Ser incongruente y no aceptar.** Tener errores en su mano. Sin embargo no aceptar que en ocasiones el jefe es incongruente con lo que dice y hace generará en los empleados una visión negativa del superior.

**Obstaculizar el desarrollo propio equipo.** En ocasiones, en que se puede sentir que un subordinado empieza destacar o sobresalir y decide obstaculizar su trabajo para no perder el suyo como su jefe. Este pensamiento lo único que logre generar carencia de productividad que termina devaluando al mismo jefe.

**Ser pesimista.** Un líder es la última persona que debe mostrar desánimo o desesperanza. El pesimismo es una actitud que se contagia muy rápidamente, y a menos de que se quiera un equipo ineficiente, el líder debe mostrarse optimista ante cualquier circunstancia

**Ser demasiado blando.** Hay que saber delegar el trabajo adecuado, siempre supervisar la, así como exigir que se brinden los resultados esperados, es una de las principales tareas de un jefe. Si no se reclama el trabajo solicitado, el empleado no para un margen de holgura tal, que más adelante casi ser imposible exigirle más tareas.

**Pensar que los empleados no se preocupan por la empresa.** Un empleado que tiene la camiseta puesta brindará gran entusiasmo durante sus labores. Si su superior cree que los subordinados no se interesan por el rumbo de la empresa, sólo conseguirá que esto sea así. Es importante recordar que si la empresa crece, entonces todos se benefician y todos crecen junto con ella.

**Zapatero a tus zapatos.** Que un jefe conozca sus empleados no significa que tenga noción de cómo vive su día. Un buen líder debe estar al tanto de las habilidades de cada elemento que se encuentre su cargo, con esto, logrará incrementar ampliamente inicie organizacional de su empresa.

**El hecho de ser líder, implica ayudar a otras personas a encontrar el propio norte de sus vidas y a recorrer el camino para conseguirlo. El liderazgo no tiene nada que ver con conducir ciegamente a las personas en función de la visión del líder, sino en descubrir la visión dentro de cada persona y en ayudarles a recorrer el camino que lleva en ella.**



### LA CLAVE DEL ÉXITO

Durante décadas se utiliza o la perspectiva lineal, en empresas tales como IBM, Microsoft, Prudential, Siemens, entre otras, ahora están utilizando el pensamiento llamado lateral para posicionarse como alguna de las empresas más valiosas del mundo.

Pero, **¿Qué es el pensamiento lateral?**

**Cuando una persona evita pensar de forma obvia e idea nuevas estrategias por medio de un conjunto de métodos que tienen como objetivo cambiar perspectivas, estamos hablando de lo que se le conoce ahora como pensamiento lateral. En un mundo altamente competitivo, el pensamiento lateral se ha vuelto una herramienta básica para que empresarios y estudiantes logren crecer rápida y eficazmente.**

**Debe abandonarse la lógica, aunque sea por breves momentos, esto permitirá que el proceso creativo se vea altamente beneficiado con la creación de nuevos productos innovadores.**

Aprovechar el máximo de potencial de un vehículo, depende exclusivamente de la habilidad de quien lo maneja. Si no se desarrolla la capacidad de pensar, el coeficiente intelectual alto no tendrá gran utilidad en la práctica. Hay que recordar que las ideas deben aportar un valor, algo diferente, mostrarse factibles y prácticas para que puedan ser aplicadas dentro del mundo real.