

Comunicación positiva

La comunicación positiva ocurre cuando el lenguaje afirmativo y alentador reemplaza el lenguaje negativo y crítico. Cameron (2008) comenta que la proporción de oraciones positivas contra las negativas en la comunicación entre un líder y un colaborador es uno de los mayores predictores del desempeño organizacional. En organizaciones de alto desempeño, la proporción es de 5.6 a 1; en organizaciones de desempeño medio, esta es de 1.85 a 1; en las de bajo desempeño, esta es de 0.36 a 1.

Estos resultados demuestran que las organizaciones de alto desempeño poseen abundancia de comentarios positivos entre los miembros del equipo de dirección, a diferencia de las organizaciones de bajo desempeño, en donde hay escasez de palabras positivas. Las personas en organizaciones altamente efectivas resultaron ser más amables y solidarias que aquellas en las organizaciones de bajo desempeño. Esto no significa que no había errores ni críticas en las primeras; más bien, estas se comunicaban en un lenguaje positivo y alentador.



La correspondencia entre un mejor desempeño y la comunicación positiva se debe esencialmente a que se genera una conectividad significativa; es decir, un intercambio de información, interacciones interpersonales y emociones positivas en el contexto de las organizaciones. Esta conectividad es el medio a través del cual los recursos fluyen y se lleva a cabo una acción coordinada (Losada y Heaphy, 2004). El intercambio coordinado permite una mayor productividad y un desempeño de alta calidad (Dutton y Heaphy, 2003; Fredrickson y Losada, 2005; Fredrickson, Mancuso, Branigan, y Tugade, 2000).

El líder posee un efecto exponencial para crear resultados en las organizaciones. Para promover esta comunicación positiva, los líderes primero deben hablarse a sí mismos de forma positiva y dirigir con el ejemplo. La comunicación auténtica y sincera son dos características de este intercambio positivo que genera confianza en el líder y en la organización.

Conocer a nuestra gente

Para un líder positivo, es muy importante conocer de manera cercana a su equipo de colaboradores; es el primer paso para dar reconocimiento y, posteriormente, retroalimentación.

Algunos consejos para conocer mejor a los colaboradores son los siguientes:

- Involucrarse en conversaciones más profundas con el personal y no asumir que sabemos lo que ellos quieren.
- No asumir que el mismo tipo de reconocimiento le va bien a todo mundo.

- Ser el ejemplo que desea que su gente siga. De esa manera, los colaboradores harán lo propio con sus respectivos equipos de trabajo.
- Considerar el hecho de que nos acostumbramos a lo bueno (adaptación hedónica), por lo que hay que implementar elementos de variedad, sorpresa y actualización en los programas y acciones de reconocimiento.

Repensando el reconocimiento

Desde la perspectiva de la Psicología, la motivación es el conjunto de estímulos que impulsan a una persona a realizar determinadas acciones y a persistir en ellas hasta su culminación. Es de esperarse que un líder necesite afrontar lo que funciona y lo que no funciona. Sin embargo, aunque necesitamos arreglar lo que está mal para sobrevivir, debemos enfocarnos en lo positivo para prosperar. Ambas experiencias son necesarias en las dosis adecuadas (Rock, 2011).



Lo que sucede es que, cuando hablamos de lo positivo, se activan circuitos cerebrales que permiten ver mayores posibilidades, mientras que enfocarse únicamente en lo negativo suele cerrar esas mismas posibilidades (Rock, 2011). Cuando damos reconocimiento, activamos en la otra persona zonas cerebrales asociadas con la felicidad. El reconocimiento es la consecuencia positiva que se le otorga a una persona por un comportamiento o resultado deseado en favor de su equipo o de su organización. Puede tomar la forma de aprecio, aprobación o agradecimiento, y se puede dar mientras el empleado está en camino o proceso de alcanzar un objetivo o una vez que lo ha cumplido.

Un líder puede otorgar reconocimiento a miembros de su equipo con las siguientes tres formas básicas:

- **Reconocimiento formal:** se refiere a cuando es estructurado o planeado de manera sistemática. Por ejemplo, una cena anual de reconocimientos, el empleado del mes, entre otros.
- **Reconocimiento informal:** son los gestos espontáneos de agradecimiento luego de un determinado comportamiento o buen desempeño. Por ejemplo, obsequios, notas que se dejan en el escritorio de la persona, entre otros.

- **Reconocimiento del día a día:** se trata de un pequeño pero significativo reconocimiento que se realiza producto de poner atención a todo aquello que la gente hace bien en su quehacer diario. Por ejemplo, ir directamente a la oficina de tu colaborador para agradecer su empeño, realizar breves reuniones diarias para reconocer lo que se hizo bien el día anterior, entre otros.

Para dar reconocimiento, es importante tener un diálogo transparente y no un monólogo manipulador. Schwarz (2013) sugiere reconocer las pequeñas victorias, tanto individuales como colectivas, enfocándose en los siguientes tres elementos:

- **El resultado:** la consecuencia positiva (mayores ventas, cierre de un contrato, índices altos de satisfacción del cliente, entre otros).
- **La persona:** la fortaleza de carácter de la misma.
- **El comportamiento:** se puede reconocer a la persona y el comportamiento aun si el resultado esperado no se obtiene.

Retroalimentación positiva

La retroalimentación significa recibir información acerca de nosotros. Es la manera en que aprendemos de nuestras experiencias y de otras personas. No es solamente algo que nos permite calificar o evaluar a alguien más, sino algo que se agradece, que se comenta y que se conversa.

En las organizaciones, la retroalimentación juega un papel crucial para el desarrollo de talento, mejorar la moral, alinear equipos, resolver problemas y mejorar la motivación. Muchos líderes no se sienten aptos para proporcionarlo, especialmente a la hora de tener que comunicar resultados no satisfactorios. Por lo tanto, dar y recibir retroalimentación es una habilidad que requiere de práctica y voluntad.

Cuando se realiza una retroalimentación del desempeño, generalmente se tiene la tendencia a enfocarse en los puntajes más bajos o en las metas no alcanzadas. Se les da prioridad a las debilidades, buscando mejorar a partir de las carencias. Esto genera un círculo vicioso orientado a repetir los errores, pues es la única forma de reconocimiento que se recibe.



El proceso de la **retroalimentación positiva** se enfoca principalmente en las metas alcanzadas y, a partir de este reconocimiento, se revisa lo que faltó y se formula un plan de acción para cumplir las metas planteadas. Este tipo de retroalimentación genera un círculo virtuoso orientado a la mejora, incentiva la comunicación positiva y lleva a un proceso de descubrimiento de las fortalezas y atributos positivos del líder y sus colaboradores. Esta técnica, la cual se

desarrolló en la Universidad de Michigan, actualmente se utiliza por una variedad de universidades y organizaciones (Roberts, 2006), pues se utiliza para recopilar información que refleje y se enfoque en los talentos individuales y las habilidades más pronunciadas, ya que refleja la mejor parte del ser. El resultado es una agenda para capitalizar los atributos positivos que no son necesariamente obvios, así como el fortalecimiento de las relaciones con el líder por dicha retroalimentación recibida.

Una metodología para realizar la técnica de retroalimentación positiva es el ejercicio *Reflected Best Self*, diseñado con el objetivo de identificar las propias fortalezas al indagar en aquellos momentos que se considera se tuvo el mejor desempeño. Es una herramienta de autoconocimiento que mejora la comunicación al hacer que los mensajes a los colaboradores sean más efectivos.

Para conocer más sobre **el ejercicio Reflected Best Self**, revisa la siguiente página:

Los siguientes enlaces son externos a la Universidad Tecmilenio, al acceder a estos considera que debes apegarte a sus términos y condiciones.

Center for Positive Organizations. (s.f.). *Reflected Best Self Exercise™*. Recuperado de <https://positiveorgs.bus.umich.edu/cpo-tools/rbse/>

Comunicación de apoyo

El uso de comunicación de apoyo es otra manera con la que los líderes pueden incentivar la desviación positiva por medio de retroalimentación, en especial cuando se dan noticias correctivas, críticas o negativas (Cameron, 2012). No toda la comunicación puede ser complementaria, conveniente o enfocada en el mejor ser. Naturalmente, las malas noticias se deben comunicar, pues suceden errores, se requieren correcciones y los desacuerdos son necesarios y saludables en cualquier relación.



A este tipo de comunicación se le llama **comunicación de apoyo**, porque busca preservar, apoyar y mejorar una relación positiva a la vez que se afronta una problemática o tema delicado, dando retroalimentación negativa o comunicando información inconveniente (Knapp y Vangelisti, 2009).

La comunicación de apoyo ayuda a asegurar que no solo la información sea precisa y directa, sino que la relación entre los individuos mejore debido al intercambio. La gente se

puede sentir valorada y energizada incluso cuando la información que se comparte sea negativa. En otras palabras, es una ventaja competitiva para las organizaciones.

Cameron (2013) sugiere los siguientes lineamientos sobre cómo debe ser la comunicación de apoyo:

1. **Debe ser congruente:** mantener congruencia en las palabras, ideas y sentimientos (auténtica y sincera).
2. **Debe ser descriptiva:** es objetiva, sin juzgar o poner etiquetas. Entre sus atributos más importantes es el ser descriptivo en lugar de evaluativo al comunicar el mensaje. La evaluación representa un juicio, ya que impone una etiqueta en los individuos o en su comportamiento. Por ejemplo, al decir frases como “se equivocó”, “es su culpa”, “es usted incompetente”. Este tipo de comunicación incluye tres pasos:
 - Describe el evento, comportamiento o circunstancia de manera objetiva.
 - Describe los resultados, no los atributos de la persona.
 - Sugiere soluciones alternas que pudieran solucionar el problema.
3. **Debe estar orientada a problemas, no a personas:** la comunicación orientada a problemas se concentra en problemas y soluciones en lugar de en características personales. Por ejemplo, decir “este es el problema”. En contraste, la comunicación orientada a personas se concentra en las características del individuo y no del evento. Por ejemplo, decir “usted es el problema”. Se concentra en comportamientos, eventos y estándares. Al construir una relación positiva y solidaria, la comunicación orientada a problemas siempre debe ir de la mano con estándares y expectativas aceptados en lugar de opiniones.
4. **Debe validar:** se comunica que la perspectiva de un tercero es pertinente. La comunicación que invalida opiniones despierta sentimientos negativos con respecto a autoestima, identidad y relaciones con terceros. Esta niega la presencia, particularidad o importancia de otro individuo. En específico, es dañina la comunicación que invalida transmitiendo superioridad, rigidez e indiferencia.

El reconocimiento y la retroalimentación positiva son actividades que deben ser hábitos en los líderes positivos. Asumir que la gente hará su trabajo simplemente porque se le paga es uno de los errores más frecuentes en el mundo corporativo. Afortunadamente, las acciones de reconocimiento y retroalimentación más efectivas se pueden aprender y desarrollar con la voluntad e interés genuino de querer ayudar a las personas a crear una mejor versión de ellas mismas, impactando los resultados positivos de la empresa como consecuencia.

Referencias bibliográficas citadas en esta explicación

- Cameron, K. (2008). Paradox in Positive Organizational Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1). Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0021886308314703>
- Cameron, K. (2012). *Positive Leadership: Strategies for Extraordinary Performance* (2ª ed.). Estados Unidos: Berrett-Koehler Publishers.
- Cameron, K. (2013). *Practicing Positive Leadership: Tools and Techniques That Create Extraordinary Results*. Estados Unidos: Berrett-Koehler Publishers.
- Dutton, J., y Heaphy, E. (2003). The Power of High Quality Connections. En K. Cameron, J. Dutton, y R. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*. Estados Unidos: BerrettKoehler Publishers.
- Fredrickson, B., y Losada, M. (2005). Positive Affect and the Complex Dynamics of Human Flourishing. *American Psychologist*, 60(7). Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/7545251_The_Positive_Affect_and_the_Complex_Dynamics_of_Human_Flourishing
- Fredrickson, B., Mancuso, R., Branigan, C., y Tugade, M. (2000). The Undoing Effect of Positive Emotions. *Motivation and Emotion*, 24(4). Recuperado de <https://doi.org/10.1023/A:1010796329158>
- Knapp, M., y Vangelisti, A. (2009). *Interpersonal Communication and Human Relationships* (6ª ed.). Reino unido: Pearson.
- Losada, M., y Heaphy, E. (2004). The Role of Positivity and Connectivity in the Performance of Business Teams: A Nonlinear Dynamics Model. *American Behavioral Scientist*, 47(6). Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0002764203260208>
- Roberts, L. (2006). Shifting the Lens on Organizational Life: The Added Value of Positive Scholarship. *Academy of Management Review*, 31(2). Recuperado de <https://doi.org/10.5465/amr.2006.20208681>
- Rock, D. (2011). *Quiet Leadership: Six Steps to Transforming Performance at Work*. Estados Unidos: HarperCollins Publishers.
- Schwarz, R. (2013). *Smart Leaders, Smarter Teams: How You and Your Team Get Unstuck to Get Results*. Estados Unidos: Jossey-Bass Publishers.

La obra presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACION SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECMILENIO), protegida por la Ley Federal de Derecho de Autor; la alteración o deformación de una obra, así como su reproducción, exhibición o ejecución pública sin el consentimiento de su autor y titular de los derechos correspondientes es constitutivo de un delito tipificado en la Ley Federal de Derechos de Autor, así como en las Leyes Internacionales de Derecho de Autor.

El uso de imágenes, fragmentos de videos, fragmentos de eventos culturales, programas y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, es exclusivamente para fines educativos e informativos, y cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por UNIVERSIDAD TECMILENIO.

Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, publicar, transmitir, difundir, o en cualquier modo explotar cualquier parte de esta obra sin la autorización previa por escrito de UNIVERSIDAD TECMILENIO. Sin embargo, usted podrá bajar material a su computadora personal para uso exclusivamente personal o educacional y no comercial limitado a una copia por página. No se podrá remover o alterar de la copia ninguna leyenda de Derechos de Autor o la que manifieste la autoría del material.