



3. Claves de la comunicación positiva

La comunicación es un proceso fundamental en las organizaciones, crucial para la coordinación, la alineación social y la construcción de significados comunes indispensables para orientar las acciones y comportamientos hacia los objetivos deseados (Lewis, 2011). En la comunicación influyen el lenguaje, los aspectos no verbales como la mirada, la entonación de la voz, los gestos; pero también lo que se hace o no se hace. En síntesis, todo comunica. Es un proceso bidireccional que incluye expresar y escuchar.

Comunicación positiva

La comunicación positiva ocurre cuando el lenguaje afirmativo y alentador reemplaza al 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, ésta es de 1.85 a 1; en las de bajo desempeño, esta es de 0.36 a 1. Estos resultados sugieren 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, éstas se comunicaban en un lenguaje positivo y alentador.

a 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.

Estrategia de Comunicación positiva

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:

Involúcrate en conversaciones más profundas en tu equipo.

Evita asumir que lo que ellos quieren

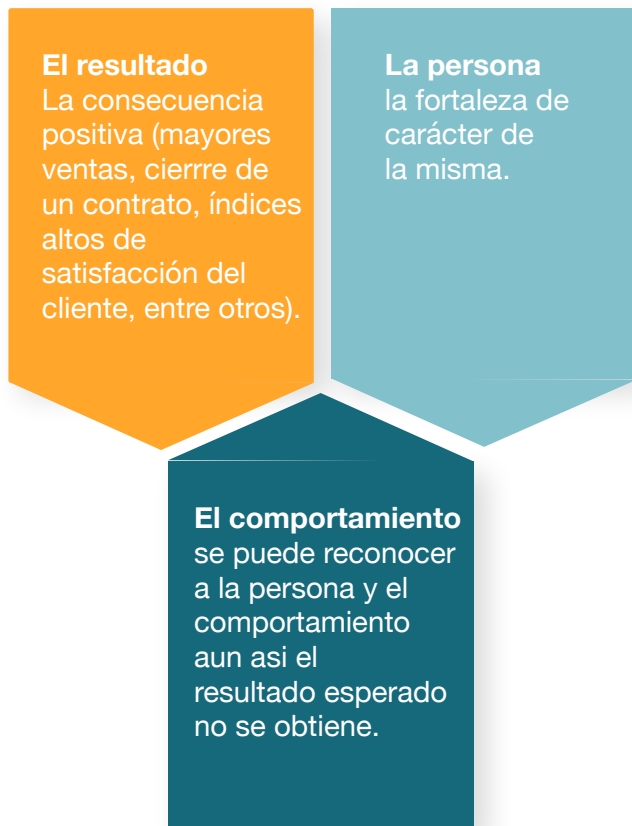
Ser el ejemplo que deseas que tu gente siga. De esa manera, los colaboradores harán lo mismo con sus respectivos equipos de trabajo.



Dar reconocimiento. 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:

<p>Se refiere a cuando es estructurado o planeado de manera sistemática. Por ejemplo, una cena anual de reconocimientos, el empleado del mes, entre otros.</p>	<p>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.</p>	<p>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.</p>
--	--	---

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:



Algunas recomendaciones de Kouses y Posner (1999) para dar reconocimiento son:

- 1 Fija objetivos claros, para que todos sepan lo que se espera de ellos. Busca la excelencia.
- 2 Espera lo mejor, confía en que tus colaboradores pueden cumplir con los estándares que se han definido.
- 3 Presta atención, observa cuando las personas estén haciendo algo bien, que va de acuerdo con los estándares y los valores de la organización.
- 4 Personaliza el reconocimiento, conoce a tus colaboradores lo que les gusta y lo que no, sus necesidades e intereses para que le des reconocimiento de una manera que sea significativa y memorable.
- 5 Celebren juntos, encontrando espacios para dar el reconocimiento de manera pública de forma que refuerce el orgullo de la persona y pueda compartir su logro.

Comunicación de apoyo. 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 dan noticias correctivas, críticas o negativas de aspectos que es necesario mejorar, Cameron (2013) sugiere las siguientes pautas para dar una comunicación de apoyo que busca preservar, apoyar y mejorar una relación a la vez que se afronta una problemática o tema delicado. De esta manera la gente se puede sentir valorada y energizada incluso cuando la información que se comparte sea negativa.

<p>Congruente</p>	<p>Mantener congruencia en las palabras, ideas y sentimientos (auténtica y sincera).</p>
<p>Descriptiva</p>	<p>Es objetiva, sin juzgar o poner etiquetas. Entre sus atributos más importantes está 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”. Incluye tres pasos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Describe el evento, comportamiento o circunstancia de manera objetiva. 2. Describe los resultados, no los atributos de la persona. 3. Sugiere soluciones alternas que pudieran resolver el problema.

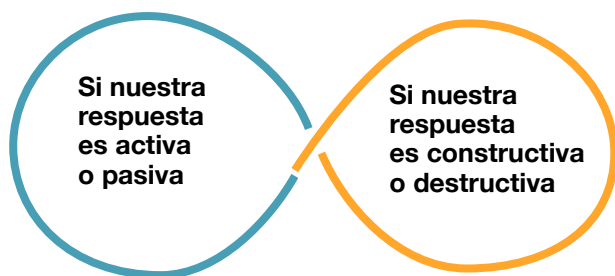
Orientada a problemas no a personas

La comunicación orientada a problemas se concentra en problemas y soluciones en lugar de en características personales. 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

Valida a la persona

Se comunica que la perspectiva de quien recibe la retroalimentación 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

Capitalización de eventos positivos. Gable et al (2004) ha estudiado cómo fortalecer las relaciones interpersonales. Uno de los temas que investiga es la “capitalización”, el compartir eventos positivos con otros. De acuerdo con Gable y Reis (2010), las reacciones ante las buenas noticias de los otros se dan en dos dimensiones:



De la combinación de estas dimensiones surgen 4 tipos de respuesta (Gable y Reis, 2010), de ellas la que más beneficios trae a las relaciones es la respuesta activa-constructiva que conlleva interés, orgullo y curiosidad por la buena fortuna de la otra persona y construye una relación más cercana y satisfactoria. Para asegurar una respuesta activa y constructiva es fundamental ser consciente de nuestras respuestas verbales y no verbales.

Conocemos la importancia de ser empáticos hacia aquellos que están sufriendo, lo que la investigación nos ha enseñado es que al compartir con el otro su buena suerte o sus logros (capitalización) mejora la relación. Le permite al portador de la buena noticia a volver a vivir y saborear el evento positivo y a sentir que la otra persona está realmente interesada con el mejor de sus intereses, reforzando lo positivo en la comunicación entre las personas.

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.



Beneficios de implementar estrategias de comunicación positiva en el entorno laboral

- Mejora de las relaciones interpersonales, fomentando la confianza y la colaboración.
- Aumento de la motivación y compromiso de los empleados, mostrando un ambiente de valoración y reconocimiento.
- Incremento en la productividad y eficiencia, facilitando la comunicación clara y la colaboración en equipo.
- Reducción del estrés y conflictos en el ambiente laboral, promoviendo un clima de trabajo armonioso.
- Fomento de un ambiente laboral positivo y colaborativo, donde se valora la diversidad de opiniones y se promueve la participación activa

La comunicación positiva es esencial para potenciar el desempeño y crear un entorno laboral exitoso. Al utilizar estrategias y técnicas de comunicación positiva, se pueden construir relaciones sólidas, motivar a los empleados y promover la productividad y eficiencia en el trabajo.



Recursos de apoyo:

Universidad Tecmilenio. (2020). Kim Cameron Comunicación positiva [Archivo de video]. Recuperado de <https://youtu.be/LTDuZ35uZKE>

Potenzia Psicología y Comunicación. (2017). Comunicación activa constructiva [Archivo de video]. Recuperado de <https://youtu.be/Fy6vpa6H5iA?si=3G7-DtnPuJXNkPOh>

Actividades de desarrollo personal

Instrucciones: Responde a las siguientes preguntas.

1. Responde a las siguientes aseveraciones seleccionando lo que más se adecúe a tus prácticas actuales sobre dar reconocimiento siendo “Nunca” lo que menos practicas y “Siempre” lo que es una práctica habitual en ti.

	Nunca 1	Rara vez 2	En algunas ocasiones 3	Con Frecuencia 4	Siempre 5
Regularmente reconozco los logros de mis colaboradores					
Regularmente reconozco los momentos importantes en los proyectos o el proceso					
Las personas frecuentemente me describen como un partidario entusiasta de mi equipo					
Reconozco incluso los logros menores					
Regularmente doy aliento a mis colaboradores					

Adaptado de Cameron (2012) Positive Leadership. Berrett Kohler Publishers, Inc.

2. De la evaluación anterior, selecciona las prácticas con menor calificación y elabora un plan de acción de al menos 3 propuestas para mejorar tus prácticas de reconocimiento con tu equipo:

Acción a realizar	Fecha de inicio

Referencias bibliográficas

Gable, S., Reis, H. (2010). Good news! Capitalizing on positive events in an Interpersonal context. *Advances in Experimental Social Psychology*, 42 (1). Recuperado de [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(10\)42004-3](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(10)42004-3)

Gable, S., Reis, H., Impett, E. y Asher, E. (2004). What Do You Do When Things Go Right? The Intrapersonal and Interpersonal Benefits of Sharing Positive Events. *Journal of Personality and Social Psychology*, 87(2). Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.87.2.228>

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., Heaphy, E. (2003). The Power of High Quality Connections. En K. Cameron, J. Dutton, R., Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*. Estados Unidos: Berrett-Koehler 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>

Kouzes, J., Posner, B. (1999). *Encouraging the heart: A leader's guide to rewarding and recognizing others*. John Wiley & Sons.

Lewis, S. (2011). *Positive psychology at work: How positive leadership and appreciative inquiry create inspiring organizations*. John Wiley & Sons.

Losada, M., 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.