**CALIDAD EN LAS RELACIONES PERSONALES Y PROFESIONALES**

**Autor:** [**Hugo F. González**](file:///D:\Mis%20documentos\Alpizar\Otros%20cursos\Rel%20Interpersonales\Articulos\calrelperso.htm#mas-autor)

**Las personas son conscientes de la necesidad de mejorar la calidad de productos y servicios, y empresas y países consideran a la calidad como factor de éxito.**

Los ciudadanos tomaron conciencia de que el sector público es sólo otra "empresa" de la que ellos son clientes y no usuarios.

Esta exigencia de calidad en productos y servicios sólo se logrará si existe calidad personal. El aspecto humano de la calidad impone a la calidad personal como la base de todas las calidades.   
  
Los líderes transformadores hacen que la gente se sienta fortalecida. Capacitan a otros para que tengan un sentido de propiedad y responsabilidad hacia el éxito de su grupo. Los líderes creíbles saben que cuando los colaboradores se sienten fuertes, capaces y eficaces es posible esperar logros importantes.

Los colaboradores que se sientes débiles, incompetentes e insignificantes tienen pobre rendimiento, desean abandonar la organización (o se quedan a su pesar) y son propensos al desencanto, e incluso a la oposición.  
  
El liderazgo es una colección de prácticas y conductas y no tan sólo una posición jerárquica. Es por eso que se lo definió como el arte de movilizar a otros para que deseen luchar en pos de aspiraciones comunes. Lo cual está ligado estrechamente al proceso de innovación, incorporación de nuevas ideas, métodos y soluciones.   
  
La honestidad y el respeto son valores fundamentales de la nueva cultura empresarial. Pero... demasiado a menudo los ejecutivos no hacen lo que dicen, proclaman discursos en un sentido y actúan en otro, demostrando la existencia de profundas contradicciones entre el pensar, el sentir, el decir y el hacer, en el seno de la organización. Esos dirigentes no tienen en cuenta que los colaboradores sólo confían en ellos cuando sus palabras coinciden con sus actos. Es que los colaboradores:

* Necesitan ver que su líder es capaz y efectivo, que su competencia va más allá de su capacidad tecnológica.
* Necesitan ver y creer que su líder es capaz de expresar con confianza una imagen atractiva del futuro.
* Necesitan ver, creer y confiar que posee la capacidad de llevarlos hasta la meta.

Las situaciones de liderazgo más efectivas son aquellas donde cada miembro del equipo posee confianza y se compromete con el éxito de todos.   
    
La confianza es un requisito vital del liderazgo  
  
La confianza no resuelve por sí sola los problemas, la confianza brinda ayuda. Ayuda a reducir las interferencias, ayuda a potenciar las comunicaciones al disminuir las barreras que impiden la transmisión y lograr la comprensión total del mensaje, ayuda a disminuir las diferencias de opiniones, ayuda a potenciar la adopción de mejores decisiones. Ayuda a formar aceitados y armónicos grupos de trabajo, ayuda al logro de resultados.  
  
En una investigación sobre credibilidad y liderazgo se hacía estas preguntas ¿Cómo sabe si alguien es creíble? ¿Cómo definiría la credibilidad en términos de conducta? ¿Cómo reconoce a los líderes creíbles?   
  
Algunas respuestas obtenidas fueron: "Practican lo que predican". "Ponen manos a la obra". "Sus actos son coherentes con sus palabras". "Hacen lo que dicen que harán".  
  
En consecuencia la conclusión sería HLQDQH: Haga lo que dice que hará. Sin embargo esto puede resultar insuficiente. El liderazgo comprende representar a grupos de personas que tienen necesidades, intereses, valores y visiones no siempre coincidentes. Por lo tanto para dar el ejemplo es necesario actuar en un conjunto colectivo de objetivos y aspiraciones.  
  
La nueva conclusión entonces será HLQNDQH: Hacer lo que nosotros decimos que haremos.

Que impone al líder:

* Clarificar los valores personales y creencias de los miembros del equipo,
* Unificar a los colaboradores en torno a valores compartidos,
* Prestar atención constantemente al modo en que todos defienden sus valores, y
* Prestar atención al modo que él mismo defiende sus valores.

Lamentablemente es común ver a ciertos dirigentes compitiendo con sus colaboradores. Esta conducta perturba las comunicaciones y altera las relaciones: el jefe inseguro no deja opinar o desoye opiniones de quién tenga menos jerarquía, es autocrático con sus empleados y sumiso con sus superiores.  
  
Debido a que los empleados prestan más atención a lo que los ejecutivos hacen que a lo que dicen, esta incoherencia lleva al fracaso de muchas iniciativas de cambio tanto en los aspectos personales como en los organizativos. Es que la organización no actúa, la gente que se desempeña en la organización es la que actúa basada en los distintos tipos de mensajes que recibe.   
  
La confianza es un requisito previo en la comunicación   
  
Escuchamos a aquellos en quienes confiamos y aceptamos su influencia. El mayor problema de la falta de confianza es que la gente deja de comunicarse. Si la comunicación se frena pueden sobrevenir varias consecuencias negativas tales como confusión, tensión, reducción de la productividad, resentimiento, frustración e incapacidad de los empleados para realizar el trabajo.

De continuo interactuamos con personas con las cuales debemos comunicarnos con éxito y a veces no lo logramos. Posiblemente cambiaría este estado de cosas si fuese posible establecer relaciones más armónicas, para lo cual es necesario disponer de dos cualidades:   
  
La empatía. Que es la capacidad de ponerse en situación de la otra persona, tratando de comprender sus puntos de vista y sentimientos.   
La asertividad. Que es la facultad de decir lo que se siente o lo que se piensa sin herir a la otra persona.

Es conocido que la comunicación franca y sincera se da cuando emisores y receptores se brindan mutuamente confianza. A pesar de lo cual los resultados de varios estudios sobre capacidad organizativa y actitud de los empleados definen carencias en compartir información.

Aceptando que la comunicación es una avenida de doble vía de circulación es posible comprender que brindar información y buscar intercambio de ideas y opiniones es un recurso necesario para la comprensión de objetivos y logro de resultados.   
  
Expresado de otra manera: si se desea el éxito la comunicación nunca es poca.  
  
Cuando la empatía y la asertividad no están presentes en la relación y existen otros inconvenientes que dificultan la comunicación es cuando se afirma que se está tratando con "gente difícil", referido tanto a jefes, colegas y empleados. Esa gente difícil es posible encuadrarla de la siguiente manera:   
  
**Los dictadores**. Que tratan de intimidar y controlar, no admiten críticas, son rígidos y dados a dictar sentencia y suelen enojarse fácilmente (a veces imprevistamente). La manera de controlarlos es no tomando de manera personal sus arrebatos ni discutir. Resulta conveniente esperar a que terminen su explosión de furia antes de lograr su atención. Siendo fundamental no ceder, no humillarse ni mostrarse vulnerable. Teniendo la certeza que no son más duros que el interlocutor... a pesar de que intentan demostrarlo con su actitud.

**Los falsos**. Son quienes no actúan de frente y realizan comentarios humillantes por la espalda, suelen ser envidiosos y cuando atacan buscan aliados que compartan su opinión, en tanto que se esconden simulando que no han hecho nada malo. Al respecto tenemos presente la forma de actuar de un dirigente que cuando se encontraba en reunión solía llamar por teléfono a colegas y o a empleados para realizarle alguna consulta, exagerando la comunicación gestual de desacuerdo (aunque no lo verbalizara) buscando la complicidad de quienes lo acompañaban. La manera de controlarlos es que no crean que se salieron con la suya. No reírse de sus salidas, responder en el acto y oír sus protestas de inocencia. Eso sí: no subvalorizar su poder de destrucción dado que son malos enemigos y en caso de tratarse de su jefe... comience a buscar otro trabajo.

**Los reservados**. Cerrados en sí mismos y habitualmente silenciosos no expresan por que están callados, responden con monosílabos y suelen eludir los compromisos. Para controlarlos es conveniente realizar preguntar abiertas de tal forma que no puedan responder sí o no. Es conveniente no romper el silencio hasta que no tengan más salida que definir su postura. No critique su actitud de guardar silencio pero tampoco pida disculpas por forzarlos a que la abandonen.

**Los sabelotodos**. Dotados de un aire de superioridad opinan de cualquier tema como si supieran todo de todo y de todos. Les cuesta admitir opiniones diferentes y acostumbran ser muy críticos. Consejo: no trate de superarlos, no lo logrará dado que poseen un inigualado arsenal de argumentos. Cuando tenga discrepancias pregunte y repregunte para que ellos mismos lleguen a la conclusión que Ud. busca. De no existir otra posibilidad más que la oposición, hágalo con argumentos concretos y demostrables. ¡Ah! Y ríase todo lo que pueda, el humor atenúa el stress.

**Los indecisos complacientes**. Super amables, inseguros, lentos para tomar decisiones tratan de no adoptar posiciones extremas. Generalmente necesitan que la gente los aprecie. Ayúdelos a decidirse, orientándolos sobre prioridades o en los procesos de toma de decisiones. Una vez tomada esta, apóyelos reforzando su posición... y vigile que cumpla.

**Los críticos**. Siempre encuentran fallas a todo lo que lo rodea, su tono es de reproche, siempre manifiestan la culpa de otros, pero no aportan soluciones para solucionar los problemas sobre los cuales se quejan. Enfréntelos y manifieste su desacuerdo, bríndeles poco tiempo. Reconozca los puntos importantes de la crítica y pida ideas y soluciones. Y si puede ignórelos: no son buenos compañeros para compartir un café.

**Los negativos**. Ven los problemas pero no las soluciones, son pesimistas y abruman convirtiendo en montañas a los granos de arena. Escuche los inconvenientes y problemas que plantean (a veces son buenos analistas) pero no les crea que no existe solución.

¿Quién no identifica a gente de su entorno con algunas de estas características?. Con sinceridad: ¿No actúa Ud. a veces como alguno de ellos? Todas esas personas poseen cualidades positivas que será necesario reconocer y aceptar.   
    
La confianza es un requisito fundamental en la capacitación   
  
Cada vez son mayores las exigencias de actualizaciones tecnológicas y la necesidad de contar con recursos humanos motivados, capacitados y adecuados en su conformación para afrontar difíciles situaciones coyunturales, como la actual etapa recesiva. En este tipo de situaciones es importante el aporte del Departamento de Recursos Humanos de la Organización.   
  
Cuando existen problemas puntuales la tarea de RR. HH. no debe ser solucionarlos sino asegurar que los dirigentes posean la capacidad necesaria para responder efectivamente a inquietudes y demandas y que los empleados estén capacitados para enfrentar y superar nuevos desafíos.   
  
Es decir: su valor agregado es desarrollar el capital intelectual de la organización transformando las capacidades individuales en capacidades integrales. Ello obliga dinamizar el proceso de capacitación y desarrollo de los recursos humanos encargados de brindar respuestas efectivas dirigidas a satisfacer los ritos culturales de calidad y productividad, de modo de cumplir con el propósito de tener las personas adecuadas, en el sitio adecuado, en el momento adecuado para alcanzar objetivos y fines organizacionales. Lo cual demandará indagar: ¿Qué competencias existen? ¿Qué competencias serán necesarias? ¿Cómo medir el logro de las nuevas capacidades?

La disposición de los colaboradores a veces no se corresponde con las capacidades que poseen. Dado que en el plano de los hechos la voluntad y la capacidad son dos cosas distintas.   
  
Razón por la cual al establecer programas de capacitación impone definir:

* Que es imposible capacitar a todas las personas en todos los temas.
* Que el colaborador debe adecuarse a los cambios, teniendo presente que la estabilidad laboral puede estar ligada a esa adecuación.
* Que no toda la capacitación es responsabilidad de la empresa: también el empleado es responsable de su desarrollo.

Relaciones personales y profesionales  
  
Siendo la calidad personal la base de todos los demás tipos de calidad resulta imprescindible que los integrantes de la organización observen la necesidad de:   
  
Cumplir las promesas.

* No sólo poner el cuerpo, también el alma, tanto en el trabajo como en el hogar.
* Compartir éxitos y fracasos del grupo al que se pertenece.
* Tomar la iniciativa, convirtiendo los pensamientos en acción.
* Invertir tiempo en las demás personas, escuchando atentamente lo que dicen y colaborando en su formación.
* No decir nunca "no es mi responsabilidad", y
* Hacer lo mejor que se pueda en el empleo actual.... o buscarse otro

Consideramos que para generar valor agregado será necesario que dirigentes y especialistas hablen menos, hagan más, construyan organizaciones competitivas, sean proactivos y no reactivos. Y posean rendimiento positivo.   
  
Bibliografía: El Desafío del Liderazgo. Kim Kouzes y Barry Posner (Ed. Granica). Recursos Humanos Champion. DaveUlrich (Ed. Granica). Gestión de Calidad. Miguel Udaondo Durán (Ed. Díaz de Santos). Calidad Personal. ClaussMoller (Ed. IMI). Recursos Humanos en la Argentina (Ed. Estrada).