
LOS ROLES COMUNICACIONALES DEL LÍDER

Septiembre 2008

Por **Arnoldo Arana**

Los líderes necesitan desarrollar la comunicación como una competencia fundamental en el ejercicio de su rol. El éxito de su liderazgo depende de su capacidad para comunicarse efectivamente. El desarrollo por parte del líder de la competencia de la comunicación le permitirá mejorar su capacidad de conectarse con la gente, de compartir eficazmente sus ideas, planes y visión, de impartir instrucciones y definir expectativas en forma clara y precisa, de encender la pasión en el corazón de sus colaboradores, de influir y organizar significados compartidos en la organización y, en consecuencia, alinear a las personas a una visión compartida.

Dadas las funciones directivas que el líder desempeña en la organización, éste necesita dominar algunos roles comunicacionales, que contribuyen a su efectividad en la conducción de la empresa o institución. Estos roles comunicacionales podemos agruparlos en cuatro funciones indispensables:

- **El líder es el forjador y comunicador de la visión:** La visión es un rasgo fundamental del liderazgo. El líder es el forjador de la visión por excelencia. Pero si la visión no es comunicada eficazmente queda atrapada en las fronteras del líder, y pierde su función direccionadora e inspiradora. El líder necesita transmitir una visión clara, coherente y creíble. El que los miembros de una organización compartan una visión, se responsabilicen y comprometan con ella, depende de la efectividad con que ésta es comunicada.

¿Cómo se comunican las visiones eficazmente? ¿Cómo se consigue que la gente se alinee alrededor de los objetivos fundamentales de la organización? ¿Cómo se comunica la visión a modo de inspirar a las personas, a fin de generar acciones que conlleven a su logro? ¿Cómo se apela a los recursos emocionales y espirituales de la gente, a sus valores y compromiso, a fin de producir identificación con la visión de la organización? Las respuestas a estas preguntas se haya en la capacidad del líder para comunicar eficazmente la visión al resto de la organización.

- **El líder es el vocero fundamental de la organización:** El líder tiene la responsabilidad de influir favorablemente en la opinión e imagen de la organización, tanto en el equipo de trabajo de la propia organización, como fuera de ella, a fin de atraer la cooperación requerida, la imagen favorable y propiciar el aprovechamiento de las oportunidades del entorno. El líder es la persona que:

- Comunica a favor de o representa la misión de la organización. Es la persona que intercede ante terceros a favor de la misión.
- Toma la iniciativa de desarrollar una red y gestionar una variedad de relaciones críticas que fortalecen la gestión de la organización y cuya ausencia o inadecuada articulación la limita.
- Comunica a aquellas personas cuya cooperación la organización requiere, y sobre quienes no ejerce ningún control, las necesidades de la organización.

El líder requiere desarrollar las habilidades comunicacionales de trato, persuasión e influencia que permita posicionar favorablemente a la organización tanto hacia dentro de ella como en relación con el entorno.

- **El líder es el generador de información relevante, confiable, clara y precisa:** Las decisiones acertadas requieren información confiable y precisa. El líder es responsable de proveer y facilitar la creación de estructuras, sistemas y tecnologías organizacionales que garanticen el flujo de información relevante, confiable, clara y precisa en cuanto al establecimiento de metas, la comunicación de expectativas, la delegación de responsabilidades, etc.. Como generador de información es importante que el líder evite dos tendencias peligrosas que se dan en el contexto organizacional, sub informar o sobre informar. En ambos casos el resultado es la confusión, la improductividad y la pérdida de enfoque.

El líder necesita preguntarse:

- ¿Cómo compartir información de tal manera que se facilite el desarrollo de altos niveles de confianza y responsabilidad?
- ¿Cómo evitar que la gente reciba más información de la que puede clasificar y aprovechar? O ¿cómo comunicar de tal manera que la gente tenga la información suficiente y necesaria para realizar su trabajo y tomar las decisiones que le competen?
- **El líder es el organizador de significados:** El rol distintivo del liderazgo es la búsqueda de saber por qué antes de saber cómo. Según los autores Bennis y Nanus, "Toda organización depende de la existencia de significados compartidos y de interpretaciones de la realidad, que facilitan la acción coordinada". Ahora son las acciones y la habilidad del líder para transmitir las ideas, visiones y planes, lo que enmarca y moviliza el significado para la organización. El líder facilita la transferencia y comprensión de significados compartidos. Es menester, entonces, que el líder se pregunte:
 - ¿Cómo comunicar de tal manera que la gente conozca la razón y el motivo detrás del mensaje?
 - ¿Cómo se capturan las imaginaciones?
 - ¿Cómo lograr que una audiencia reconozca y acepte una idea?
 - ¿Cómo lograr que la gente reconozca y se apoye en algo cuya identidad ya está establecida (visión, misión, valores)?

- ¿Qué metáforas, analogías e historias puedo utilizar para ayudar a la gente a ver, sentir y comprender el motivo o la razón del mensaje, a fin de construir y desarrollar un contexto compartido?

Ahora, para que el líder pueda dar cumplimiento cabal a estos cuatro roles, éste necesita conocer y practicar los principios de una comunicación efectiva. Algunos piensan que como toda la vida se han estado comunicando, no precisan de estudiar y practicar principios y técnicas de comunicación. La comunicación es un arte y, como tal, requiere dedicarse a ella con disciplina, esfuerzo y enfoque, a fin de lograr maestría como comunicador. En este sentido, el líder requiere desarrollar la comunicación como una competencia vital, que le potencie en el ejercicio de su liderazgo. El desarrollo de la comunicación efectiva como competencia central, contribuye con el líder en:

- Facilitar la adquisición y/o desarrollo de otras competencias clave en el ejercicio del liderazgo, como son: la capacidad para negociar, la habilidad para resolver conflictos, la capacidad para motivar a otros, entre otras. La comunicación es la plataforma sobre la que se desarrollan otras habilidades relacionales y directivas, razón por la cual el líder requiere ganar experiencia como comunicador y desarrollar la disciplina necesaria para mejorar sus competencias comunicacionales, vale decir, desarrollar destrezas y habilidades en la comunicación interpersonal y organizacional. La comunicación es catalizadora en la formación de las competencias clave del líder.
- Lograr un impacto estratégico con lo que expresa, al darle un carácter estratégico a sus acciones comunicacionales, lo cual implica ser intencional en lo que desea comunicar y en los resultados que espera lograr mediante el uso de la comunicación y los canales que elige. El líder debería preguntarse, por ejemplo: ¿Qué resultados espera lograr con lo que intenta comunicar?: Motivar, informar, controlar. ¿Cuál es el canal más apropiado para comunicar el contenido que deseo comunicar?: Oral (discurso, cara a cara, etc.), escrito (boletines, correo electrónico, etc.).
- Maximizar su potencial expresivo, explotando al máximo sus características de personalidad, talentos y habilidades, según su estilo propio como comunicador. En tal sentido, el líder necesita comprender bien sus habilidades de comunicación y entender los retos que ésta implica. ¿Cuáles son sus áreas de fortaleza y de debilidad en la comunicación (escuchar empáticamente, retroalimentar, expresar claramente sus ideas y opiniones, ser asertivo, etc.)? Necesita también conocer cuáles son los retos que experimenta en la comunicación, en el contexto donde se desenvuelve, como por ejemplo: manejo de información, selección apropiada de canales de comunicación, desarrollo de un sistema de retroalimentación eficiente, comunicación sobre los cambios organizacionales, etc. Requiere además tener conciencia de cuál es su estilo y enfoque como comunicador (agresivo, pasivo, asertivo), y cual es el clima que el impone al comunicarse, sea este tenso o relajado, cálido o impersonal, de evaluación positiva o negativa, conciliador o conflictivo, de apertura o restringido, formal o informal.

En la medida en que el líder crece y madura como comunicador, cultiva con disciplina y sentido estratégico los roles comunicacionales que en el ejercicio del liderazgo la organización le demanda, tales como: forjador y comunicador de la visión, vocero fundamental, generador de información relevante, confiable, clara y precisa y organizador de significados; es esa misma medida estará cumpliendo su misión, aumentando su efectividad y expandiendo su influencia.

Bibliografía:

1. Bennis, Warren y Nanus, Burt. *Líderes. Las cuatro claves del liderazgo eficaz*. 1995
2. Serie McGraw-Hill, *Liderazgo en Acción. Visión*. 1997
3. Justiniano, Rolando. *Notas expositivas*. 2007

Resumen Curricular del Autor

Arnoldo Arana *Director/Consultor*.

Maestría en Gerencia de Empresa y Licenciatura en Contaduría Pública de la Universidad del Zulia. Es certificado como facilitador en Dinámicas de Grupo por el Centro de Aprendizaje e Investigación en Facilitación Gestaltica (CENAIF). Actualmente cursa, en proceso de culminación, la formación en facilitación terapéutica en procesos personales y organizacionales en el CENAIF. Tiene una certificación (diplomado) como coach avalado por la firma Future Achievement International y la Universidad Iberoamericana de Liderazgo. Posee una certificación como TLC Coach de Liderazgo por Lifeforming Leadership Coaching. Se ha desempeñado como profesor universitario en instituciones tales como la Universidad del Zulia (LUZ), la Universidad de Carabobo (UC) y la Universidad de la Tercera Edad (UTE). A la fecha se desempeña como docente en la Universidad de Carabobo. Así mismo ha ocupado posiciones gerenciales en importantes empresas de Venezuela tales como Mi Mesa, Seguros Catatumbo y PDVSA. Ha recibido capacitación con John C. Maxwell. Ha sido conferencista y facilitador/consultor en temas relacionados al Liderazgo y la Gerencia, para diversas empresas e instituciones en el país. Ha publicado artículos en variados medios como revistas, periódicos y web. Es Director/Consultor de Global Leadership Consulting.