



El líder que escucha

Cómo impulsar el desempeño mediante un liderazgo comunicativo

(The Listening Leader)

Emilio Galli Zugaro y Clementina Galli Zugaro | FT Press © 2017

La habilidad de los líderes para escuchar determina su éxito o fracaso, así como el destino de su organización. El especialista en comunicación Emilio Galli Zugaro y la experta en comportamiento Clementina Galli Zugaro enseñan un estilo de administración basado en habilidades sólidas de comunicación. Los líderes pueden reaccionar de manera más efectiva, aún en tiempos turbulentos, si aplican esta técnica. Pueden aumentar su habilidad para satisfacer las necesidades de sus compañías, apoyar a sus empleados e impulsar su competitividad al aprender a comunicarse y escuchar. *getAbstract* recomienda este detallado manual a todos los ejecutivos sénior.

Ideas fundamentales

- La habilidad de los líderes para escuchar determina su éxito o fracaso, así como los resultados que logren para su organización.
- A partir de la década de 1990, las personas empezaron a desconfiar de una gama de instituciones. Una persona con un teléfono inteligente puede demoler la presencia pública que a una empresa le llevó años construir.
- Los empleados deben ayudar a dar nueva forma a sus compañías a partir de escuchar a todas las partes involucradas.
- El líder que escucha necesita tener habilidades en cuatro áreas: información, comunicación, dar facultades a las personas y empoderarlas para manejar el cambio.
- Obtener información le ayuda a aprender y enseñar.
- Para asegurarse de que su información es significativa, reúna todos los hechos.
- No manipule la información. Deshágase de la idea de que la manipulación importa más que los hechos.
- Los administradores que aumentan el empoderamiento de los empleados aumentan la adaptabilidad de la organización.

- La buena comunicación ayuda a que las empresas logren el equilibrio de oro entre satisfacer los intereses de los clientes mientras se crece con rentabilidad.
- Los *coaches* de negocios pueden ayudar a alinear el propósito de un empleado con el de la empresa.

Resumen

La pérdida de la confianza

A partir de la década de 1990, las personas empezaron a desconfiar de una serie de instituciones, especialmente en el sector corporativo. En este ambiente, los medios sociales dan a los consumidores un gran poder. Una persona en línea puede demoler la reputación que le pudo llevar años construir a una empresa. Cuando las personas le pierden la confianza a una empresa, dejan de ser clientes y también le dicen a sus conocidos que dejen de serlo. Las organizaciones deben conectar con sus clientes a través del trabajo de sus empleados. Tenga en cuenta que la mayoría de las personas preferiría confiar en la palabra de un “empleado normal” que en la de un director ejecutivo o un profesional de las relaciones públicas. Sus empleados deben escuchar a todos los interesados y así ayudar a darle forma a su organización, de manera que éstos confíen y se entusiasmen más.

“Para convertirse en un líder que escucha, no solo debe sobresalir en contar con información... debe dominar la comunicación”.

El liderazgo comunicativo requiere de líderes que practiquen la empatía y escuchan activamente a las personas dentro y fuera de la organización. Los líderes y las compañías deben ganar o recuperar la confianza de sus allegados. Para mantener tal esfuerzo, los líderes necesitan competencia, integridad y motivación consistentes. Como líder, usted puede ganarse la confianza al cumplir con sus compromisos a lo largo del tiempo, construir relaciones a largo plazo y admitir sus propios errores. Los líderes deben aceptar la retroalimentación y reconocer la importancia de la ética y el cumplir con las regulaciones.

Habilidades de liderazgo

Los líderes que escuchan desarrollan habilidades en cuatro áreas esenciales:

1. Información: Comunicar su mensaje

Muchas personas no estudian el costo y el beneficio de la información buena y mala. Use la información para crear el núcleo de relaciones honestas con sus personas allegadas y planear un proceso de transformación. Para que la información sea significativa y productiva:

- **Ponga todos los hechos sobre la mesa** – La mayoría de los periodistas utiliza las preguntas qué, quién, dónde, cuándo, qué y por qué como marco para sus artículos. Adopte esta técnica para calificar la información que maneja para que sepa que es sólida.
- **Sea claro y directo** – Su estilo, es decir, la forma en la que presenta la información, determina si su público le pondrá atención. La mayoría de las personas del mundo no tiene al inglés como lengua materna, sin embargo deben enfrentarse al uso extendido del idioma en el mundo corporativo internacional. Espere a una gran audiencia y sea consciente de que sus esfuerzos de comunicación pueden fallar a reserva de que usted sea fácil de entender y accesible.
- **Sea específico y ofrezca evidencia** – Sea preciso. Use ejemplos para ayudarle a la gente a entender y recordar su mensaje. Cuente historias para transmitir su punto de vista, pero recuerde que cómo cuente su historia importará mucho más que lo que diga.
- **Gánese la atención de su público** – Tenga en cuenta que le puede costar trabajo mantener la atención de su público, ya que muchas fuerzas compiten por ella, empezando por los teléfonos inteligentes.
- **No manipule la información** – Los hechos importan más que la forma. Ofrezca contexto y apéguese a la verdad. Evite la jerga. Para controlar una historia, no oculte información porque puede salir mal. Nunca mienta.

2. Comunicación

La mayoría de la gente no entiende qué significa la comunicación y el poder que tiene el escuchar verdaderamente. Cuando los gerentes hablan de comunicación, lo que normalmente quieren decir es que quieren que sus decisiones les sean transmitidas a las personas interesadas. Esto no es en absoluto comunicación. Esta requiere de conversación, así como de compartir información entre las personas. La verdadera comunicación le ayuda a aceptar el punto de vista de otras personas, entender diferentes puntos de vista o ayudar a la mejor comprensión de los temas por otras personas. Escuchar atentamente le ayuda a los líderes a entender las situaciones de manera más precisa y a decidir si se deben revisar sus planes. Impulsar la calidad de la comunicación de su empresa la vuelve más efectiva. La buena comunicación le ayuda a las compañías a lograr el equilibrio de oro entre satisfacer las necesidades de sus clientes mientras que crece con rentabilidad.

“Para manejar el cambio, para con agilidad aprender y adaptarse, necesitamos una estructura bastante estable. Necesitamos tanto el cambio como la seguridad”.

Bain & Company encontró una manera para ayudar a las empresas a analizar su rentabilidad potencial: pregunte a los clientes si recomendarían sus servicios a sus amistades en una escala de 0 a 10. Bain sugiere clasificar a quienes respondieron 0 a 6 como detractores; a quienes respondieron 7 u 8 como neutrales, y 9 o 10 como promotores. Bain define el puntaje de promotor neto (PPN) como el resultado obtenido de restar el porcentaje de detractores de aquel de

promotores. Las compañías líderes tienen un PPN entre el 50% y el 80%. La mayoría de las compañías tiene puntajes entre el 5% y el 10%.

3. Dar facultades a las personas

La mayoría de los administradores trata de contratar a empleados calificados, pero aquellos que limitan sus criterios a solo las habilidades para el empleo fracasarán en aprovechar los otros recursos que los empleados pueden aportar. Compagine las fortalezas de sus empleados con las necesidades de su organización. Si desea que sus equipos implementen la estrategia de su compañía, permítales actuar bajo su iniciativa. Otórgueles facultades para reaccionar a las circunstancias y ayúdeles a optimizar sus procesos. Para aumentar el desempeño, ponga atención a las fortalezas de las personas durante las evaluaciones de desempeño. Enfocarse en sus debilidades puede afectar el resultado de su desempeño.

“Hemos sido testigos de un cambio titánico en el valor de uno de los bienes más importante del planeta: la confianza”.

En su libro *La sorprendente verdad sobre qué nos motiva*, Daniel Pink resume las fuerzas que motivan a los empleados, más allá del dinero. Para que la gente se comprometa con su trabajo, necesitan autonomía: el poder de decidir qué hacer. Deben conocer el propósito de sus esfuerzos. Pregunte a los miembros de sus equipos qué los motiva para realizar su mejor trabajo. Escúcheles. Antes de darle a sus empleados el poder de tomar la iniciativa, asegúrese de que tiene a las personas correctas. Busque evidencia de que los equipos están apasionadamente involucrados con su trabajo. Si parecen desmotivados, considere si su estilo de gestión contribuye a esa sensación.

“No solo toma un solo segundo destruir la confianza que se ha construido a lo largo de muchos años, [sino que] puede ser una sola persona quien detone tal ruptura”.

Los gerentes quieren sentirse a cargo, pero a menudo se sienten empantanados. Esto puede ocurrir cuando los subordinados constantemente se acercan a preguntar por una gama de detalles triviales. Los gerentes que se convierten en cuellos de botella ponen en riesgo a la organización. Antes, cuando el cambio sucedía más lentamente, los gerentes podían delegar responsabilidades a sus subalternos y hacerlos seguir ciertos lineamientos. Hoy día, el cambio es rápido. Los empleados necesitan saber cuándo actuar y cuándo recurrir a usted para definir sus siguientes pasos.

4. Empoderar a la gente para manejar el cambio

Los gerentes que aumentan el empoderamiento de sus empleados también aumentan la adaptabilidad de su organización. Permiten nuevas formas de pensar. Para crecer el empoderamiento, ofrezca a sus equipos *coaching*. Cuente con *coaches* de negocios calificados que ayuden a sus empleados a descubrir su potencial. Los *coaches* de negocios también pueden ayudar a las personas a medir cómo sus propósitos encajan con la misión de la compañía. Si

desea aprender a *coaching* a sus empleados, busque programas de entrenamiento en escuelas de negocios.

“Para ganarse el cinturón negro del liderazgo comunicativo, uno tiene que ganarse honestamente el cinturón amarillo de la información”.

Los programas de mentores impulsan las habilidades y el compromiso de los empleados. En ellos, un ejecutivo de alto nivel y experiencia periódicamente aconseja a los subordinados con menos experiencia. Las organizaciones pueden usar los programas de mentores para ayudar a los nuevos empleados a comprender y adoptar los valores corporativos y ayudar a los empleados actuales a enfrentarse al cambio y las nuevas direcciones.

El entorno de “aprender del fracaso”

Muchas personas temen asumir más responsabilidades porque le temen al fracaso. Cuando los esfuerzos de los empleados tropiezan o fracasan, converse sobre las consecuencias dentro de un contexto que fomente el empoderamiento. Cambie a un marco mental de “aprender del fracaso” en su organización. Establezca algunas reglas sobre cómo su equipo y usted se enfrentarán al fracaso. Comparta información cuando un plan no funcione y converse sobre cómo sus equipos deben manejar los errores. Deje claro que no está juzgando su fracaso, sino que está tratando de entender qué ocurrió y por qué, de manera que el equipo pueda aprender de lo ocurrido. La disponibilidad de su equipo para adoptar esta actitud es más importante que lo que dicen las reglas en sí.

Dividir el poder

Las compañías deben establecer explícitamente su compromiso con el empoderamiento, pero los gerentes que quieren aumentar el empoderamiento de sus empleados también tienen que aprender a delegar el poder. Deben examinar qué tanta autoridad tienen y decidir cuánta necesitan y cuánta pueden compartir u otorgar a sus subordinados. Esto puede requerir de un proceso de prueba y error.

“La información sienta las bases para establecer una relación de confianza con sus personas relacionadas”.

Aproveche el entusiasmo de sus empleados empoderados. Converse sobre cómo mejorar la efectividad del equipo y la empresa. Aquellos cuya motivación se compagine con la dirección y la estrategia de la compañía son particularmente valiosos, de manera que seleccionar a las personas adecuadas para avanzar es crucial. En los negocios cotidianos, las empresas se enfrentan a temas difíciles, como puede ser el escoger entre los intereses de sus allegados y los de sus clientes o empleados. Las organizaciones y sus empleados tienen que aprender a tratar con problemas espinosos. Haga que estos problemas sean transparentes para todos y platíquelos abiertamente.

“Uno no se comunica con alguien... Cuando escucho a alguien decir ‘Me comunico para...’, sé que esta persona no quiere decir comunicación, sino información. Uno ‘se comunica con’ alguien”.

Los supervisores deben cuidar que sus subordinados no regresen las tareas a la administración. Los miembros del equipo deben usar su empoderamiento para organizar su tiempo y decidir cómo ayudar a la empresa. Los ejecutivos sénior deben utilizar encuestas anuales para ver, desde la opinión de sus empleados, qué tan bien sus gerentes los empoderan.

La resistencia al cambio

La oposición de los empleados a los cambios organizacionales puede aparecer de diferentes formas, desde la renuencia silenciosa hasta intentos deliberados de detener el proceso. Para contrarrestar esta resistencia, escuche las preocupaciones de la gente e identifique las áreas de oposición. Considere las causas. ¿Se sienten aprehensivos sobre algo nuevo? ¿Temen que el cambio signifique más trabajo o una merma en la productividad, efectividad, autoridad o, incluso, perder sus empleos? Para lograr el compromiso de sus colegas al cambio, escuche y comunique. Ponga el ejemplo y trabaje con otros gerentes para asegurar la unanimidad del propósito de la empresa. Considere las mejores prácticas tanto dentro como fuera de la organización. Celebre el éxito para fomentar el entusiasmo.

Cómo convertirse en un líder que escucha

La ruta para convertirse en un líder que escucha tiene siete pasos:

1. **Busque el evento detonador** – Escoja el mejor momento para cambiar su estilo de liderazgo. Busque un tema de origen, por ejemplo, dar el mejor servicio al cliente, reaccionar a productos de mala calidad o recordar un acontecimiento que lo marcó. Haga de ello su razón para dar el primer paso. Regrese a este punto si pierde el rumbo y recordar por qué decidió cambiar.
2. **Aumente su auto-consciencia** – ¿Qué lo mueve? ¿Cuáles son sus fortalezas y sus debilidades? Examine y defina su forma de comunicarse.
3. **Sea consciente de su contexto** – Dé forma al cambio que desea hacer. Desarrolle cómo desea que sea su ambiente de trabajo. Evalúe el clima cultural de su organización y defina la mezcla correcta entre estabilidad y cambio.
4. **Haga la tarea EMMA** – Antes de hablar ante cualquier público, evalúe la “empatía”, la “motivación” y la “mentalidad” del mismo, y después “analice” su punto de vista. Afine su presentación en consecuencia.
5. **Su plan de acción** – Conciba una estrategia para su cambio personal. Trace su plan de acción. Asegúrese de que su plan coincida con las prioridades de su compañía.
6. **El grupo de allegados** – Evalúe las expectativas de las personas relacionadas y qué tanto sus ambiciones coinciden con su plan.

7. **¡Empiece!** – Afronte cualquier falta de éxito inicial y corrija su plan de acción.

Sobre los autores

Emilio Galli Zugaro es presidente de Methodos SpA en Milán, y enseña comunicación en varias universidades europeas. **Clementina Galli Zugaro**, su hija, se especializa en psicología organizacional.



¿Le gustó este resumen?

[Comprar el libro](#)

<http://getab.li/30910>