

## Conversar: La fuerza del líder

Por Juan Carlos Flores Merino

Acctúa

Hablando de forma muy general, las organizaciones tienen dos tipos de funciones para aquellas personas que contratan:

Hacer o pensar.

Entre más abajo se encuentre el puesto dentro de la estructura jerárquica, más operativa es la persona que lo ocupa. Conforme va subiendo en el organigrama, requiere pensar más y meter menos las manos. Cuando el empleado cubre ciertos atributos debido a un desempeño efectivo y una preparación adecuada, se le otorga el título nobiliario de “Jefe” (supervisor, gerente, director, vicepresidente, etc.). Esta atribución otorgada por la empresa es un rol indispensable para toda organización. El jefe, sin importar del nivel en el que se encuentre, es el responsable de los resultados del área que le fue asignada.

Sin embargo, hay otro rol que las instituciones requieren, pero que no es posible que éstas designen por mandato: El rol de Líder.

Este rol, es definido por la misma gente que observa los comportamientos de la persona a la que se le otorga ese distintivo. Estos comportamientos observables tienen que ver con la congruencia entre lo que hace y dice, la inspiración que emana, y de acuerdo con un estudio que realizó la encuestadora Gallup con 10,000 personas, con la Confianza, la Compasión, la Estabilidad y la Esperanza que brinda a sus seguidores.

Pero hay una función que los líderes requieren desempeñar y para lo cual es necesario que desarrollen sólidas habilidades de comunicación: CONVERSAR.

Así es. La principal función de un líder es provocar las conversaciones necesarias para que las cosas ocurran. No cualquier tipo de conversación. No una plática de café. No una simple perorata. Un diálogo pensado, inspirador, dedicado, inteligente, compasivo, asertivo y efectivo.

Las empresas buscan gente con habilidades de liderazgo que en ocasiones ni siquiera sean expertos en los temas técnicos. Gente que facilite y acompañe a las personas a hacer lo que tienen que hacer. Líderes que formen líderes. Y estos líderes se dedican a conversar.

Hablando de conversar, no me refiero a gente que hable bonito ni de forma entretenida. Me refiero a individuos que dominen las habilidades de la comunicación. Gente que es muy efectiva en la interacción intra e interpersonal.



Intrapersonal, porque el/la líder se conoce y aprende de sí mismo(a) a través de diálogos internos reflexivos y humildes. Hace caso a la razón, pero también escucha a su intuición. Entiende los mensajes de sus emociones y utiliza éstas en favor de su relación consigo mismo(a) y con los demás.

Interpersonal, debido a que una vez que se puede comunicar consigo mismo(a), lo puede hacer con los demás. Si se puede liderar a si mismo(a), puede liderar a los demás.

## **Recomendaciones para desarrollar las habilidades de comunicación:**

### **Escucha.**

Esta habilidad es la génesis de toda buena comunicación. Todo ser humano requiere ser escuchado y, paradójicamente, es la habilidad más escasa y menos desarrollada en este mundo moderno. Un buen conversador es el que menos habla y más escucha. El que controla la conversación es el que escucha.

*Para desarrollar esta habilidad se requiere una alta dosis de atención, por lo que recomiendo practicar la meditación en cualquiera de sus formas. Para practicar la escucha hay que ESCUCHAR. Poner interés en los demás, no solo en lo que dicen sino en cómo lo dicen, qué reflejan al decirlo y qué significa para ellos su dicho. Cuando se escucha, el otro es lo más importante en la ecuación.*

### **Cuestionamiento.**

Hacer preguntas en realidad es muy fácil. Yo me refiero a la capacidad de hacer buenas preguntas. Aquellas que nos llevan a obtener la información medular necesaria para tomar decisiones. Esas preguntas que descubren la esencia de las personas, sus intenciones, sentimientos, objetivos, sueños e inclusive aquellas cosas de las que quizá no se habían dado cuenta.

*¿Cómo mejorar la habilidad de cuestionamiento? Un ejercicio muy interesante es el "Q Storming" (tormenta de preguntas) en donde se pide que para un tema a discutir para definir opciones de solución, en lugar de buscar ideas para resolverlo, se aborde solamente con preguntas. No menos de 30 preguntas en un lapso predefinido (por ejemplo 10 minutos). Ninguna pregunta se juzga ni se limita. Al final, algunas de ellas mostrarán caminos que no habíamos visto para encontrar la solución.*

### **Retroalimentación.**

Se refiere a darle a las personas información objetiva y clara para ser mejores en lo que hacen. No hablo de crítica sino de un punto de vista externo que ayude a que los otros detengan o cambien algo que están haciendo de forma equivocada, hagan algo que debería hacer y no están haciendo o bien, reconocer, felicitar y alentar un buen comportamiento o acción.

*Para mejorar esta habilidad, existe metodología y herramientas asertivas cuya aplicación facilita el tener esas conversaciones con la gente en pro de mejorar su desempeño. Recomiendo adentrarse en el tema de la asertividad.*

## **Lenguaje no verbal.**

Este tema es muy amplio, ya que no solamente tiene que ver con el lenguaje del cuerpo sino de una amplia gama de conceptos como el manejo del tiempo, los objetos, la gesticulación, la modulación de la voz, los espacios vitales, etc. Todo lo que se dice sin hablar tiene un alto impacto en los demás.

*Existe mucha bibliografía acerca de este tema, pero alguna de ella todavía maneja conceptos que se han comprobado son equivocados. Lo más recomendable es utilizar diferentes fuentes de información (libros, videos, cursos, etc.) y cruzar la información. Adicionalmente podemos preguntar a la gente en quien confiamos qué imagen damos ante diferentes situaciones que nos interese conocer (juntas, pláticas, reuniones). Inclusive podemos pedir que nos filmen cuando demos una presentación, y a partir de ahí observar qué nos dice la persona que vemos en la grabación.*

## **Lenguaje Verbal.**

El uso correcto del lenguaje siempre será una buena herramienta. El saber hablar y escribir adecuadamente tiene un poder de atracción ante los demás. No necesariamente tenemos que ser expertos oradores, pero si se requiere que seamos claros y concisos, utilizando los términos adecuados y las reglas gramaticales esenciales. El uso de las palabras correctas asegura un gran impacto en una conversación.

*En este sentido, no hay como leer a escritores reconocidos y consultar todas aquellas palabras que no conozcamos o que no sepamos cómo se escriben, en el diccionario. Adicionalmente, de vez en cuando investiguemos las raíces etimológicas de diferentes palabras de uso "dominguero" (por ejemplo) o de conceptos dudosos o "rimbombantes".*

## **Conclusión**

Si bien las organizaciones determinan quiénes serán los jefes y responsables de las áreas, éstas, las organizaciones, no determinan quiénes serán líderes.

No todo buen comunicador será un líder, sin embargo todos los líderes requieren ser buenos comunicadores y con las habilidades de comunicación bien desarrolladas, buenos conversadores.

A través del uso efectivo de las habilidades de comunicación, los líderes controlan la conversación y logran los efectos deseados en las otras personas. Y es a través de las conversaciones que los líderes hacen que las cosas sucedan.