

Escuchar
fideliza talento:
**del silencio
fértil a la
palabra
creíble**





Diriges si escuchas. Desarrollar esta habilidad genera, al menos, cuatro efectos tangibles: ahorra, previene, anima y vende. Escuchar antes facilita después enviar mensajes que, para resultar efectivos, han de ser pocos, claros y transmitidos por alguien con credibilidad. Para hablar bien, nada mejor que cultivar el arte de callar y pensar. Este desafío, que requiere dosis de silencio y pausa, ahuyenta la mediocridad y fideliza el talento.

Enrique Sueiro, doctor en Comunicación, socio-director de Communication and member of Top Ten Communication Spain

Cuanto más hablo de escuchar en conferencias y sesiones de formación, más necesito releer "El arte de callar", del abate Dinouart. Este maestro propone tres grados de sabiduría muy pertinentes hoy: saber callar; saber hablar poco y moderarse en el discurso; y saber hablar mucho, sin hablar mal ni demasiado.

Aunque escrito en el siglo XVIII, el contenido engarza bien con el de otro autor que, en el XIII, describe los tres niveles de ►

- plenitud atribuibles al ser humano. Para ilustrarlos, emplea la metáfora del vaso, que retiene pero no da; el canal, que da pero no retiene; y la fuente, que genera, retiene y da.

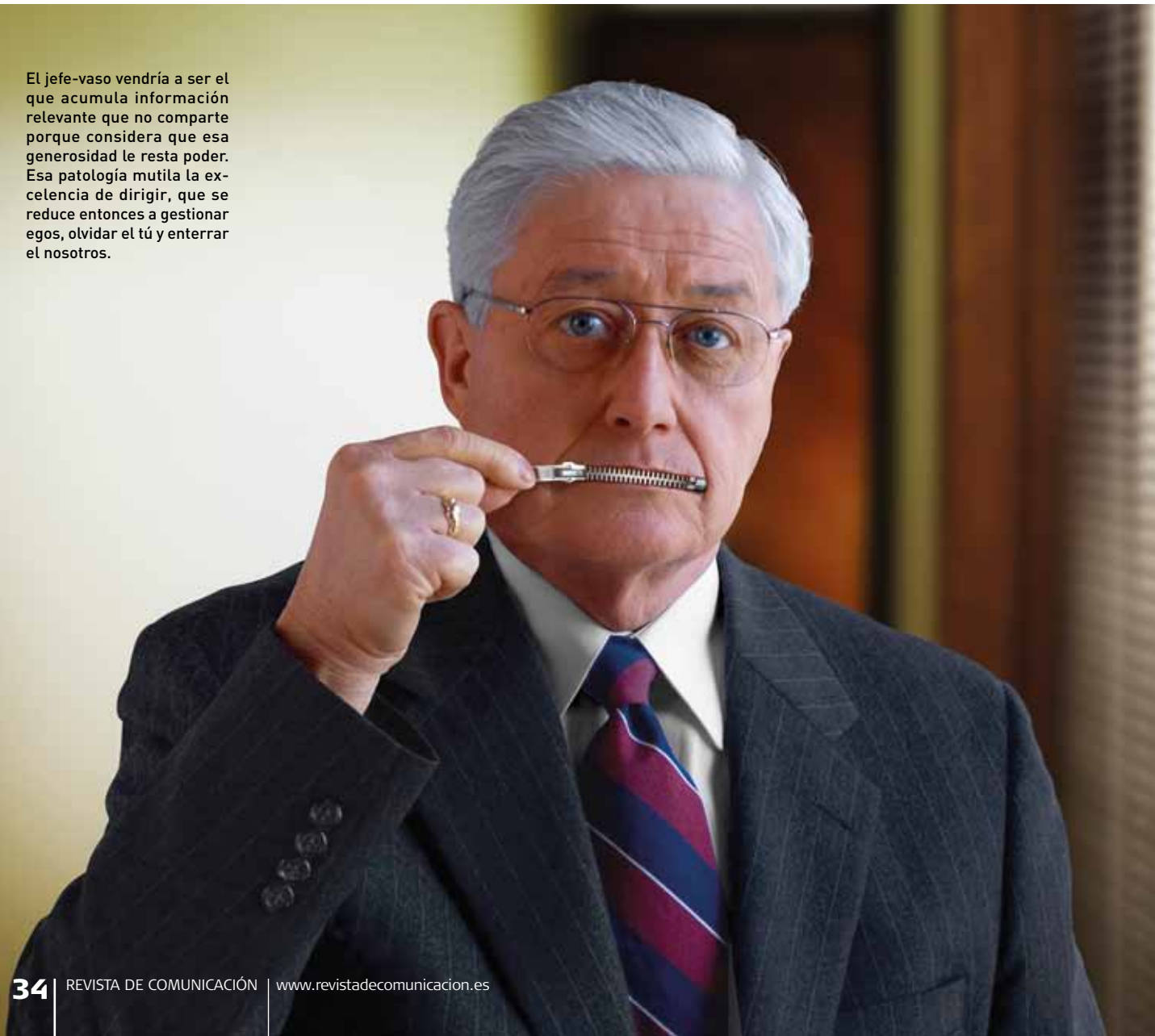
El jefe-vaso vendría a ser el que acumula información relevante que no comparte porque considera que esa generosidad le resta poder. Esa patología mutila la excelencia de dirigir, que se reduce entonces a gestionar egos, olvidar el tú y enterrar el nosotros.

El directivo-canal sería, más bien, un gestor mecánico, que se limita a reenviar mensajes, copiar y pegar contenidos,

emitir respuestas de manual. Se aproxima, en el mejor de los casos, a la hipertrofia del conocimiento técnico con anemia de valores éticos.

El tercer grado de plenitud, la fuente, corresponde al genuino líder. Escucha con el corazón, que es más inteligente que hacerlo solo con la cabeza; comparte su saber, que genera confianza y reduce incertidumbre; armoniza audacia para emprender, prudencia para decidir y constancia para actuar. Más ampliamente desarrollado lo encontramos en "El idioma del liderazgo", reciente libro de Javier Fernández Aguado que aborda

El jefe-vaso vendría a ser el que acumula información relevante que no comparte porque considera que esa generosidad le resta poder. Esa patología mutila la excelencia de dirigir, que se reduce entonces a gestionar egos, olvidar el tú y enterrar el nosotros.



esa realidad con hondura (pensamiento) operativa (mil breves consejos).

De todas las cualidades enunciadas, saber escuchar es hoy una de las más necesarias y constituye un principio activo con aplicaciones terapéuticas para patologías en las organizaciones, como ya analicé en estas mismas páginas (Revista de Comunicación, octubre 2010).

ESCUCHAR AHORRA, PREVIENE, ANIMA Y VENDE

En foros empresariales y académicos detallo cómo escuchar genera una serie de efectos, entre los que la Alta Dirección aprecia especialmente cuatro muy tangibles: ahorra, previene, anima y vende.

Todos ellos afectan, en diversa medida, a fidelizar. Sobran evidencias de que los talentos, como los corazones, van –y se quedan– donde se sienten queridos. Percibirse valorado guarda relación directa con sentirse escuchado y comprendido. Tal percepción imanta voluntades en concordia, de suerte que el arte de liderar integra la triple gestión de conocimiento, voluntad y sentimientos.

No me resisto a repasar las cuatro estaciones de un trayecto llamado percibir: 1) las percepciones son el juicio que hacemos sobre la realidad, 2) las percepciones pueden coincidir con la realidad o no, 3) actuamos a partir de percepciones y 4) escuchar facilita conocer las percepciones de los demás.

MENOS DELICADEZA AL ESCUCHAR, MÁS RUDEZA AL HABLAR

Estas premisas explican que organizaciones y directivos con buenas razones pueden no solo no generar adhesiones, sino suscitar antipatía. En el ámbito de la comunicación científica se denomina “virus del rigor” a la enfermedad de quien, aportando todos los datos con extrema precisión, incluso ofreciendo un mensaje o un producto inmejorable, genera incompreensión y obtiene rechazo. Cuando escasea la delicadeza al percibir (escuchar) sobreabunda la rudeza al transmitir (hablar).

Atinar con las palabras es más sencillo cuando se prioriza escuchar y, más todavía, si la escucha empieza por uno mismo. En dosis adecuadas, el dúo silencio-soledad abona el suelo fértil del que mana la fuente del liderazgo que genera, retiene y da. Algunos autores abordan el silencio como ausencia de ego.

Meses atrás una conocida empresa del sector financiero francés me pidió una conferencia interna para motivar en sus ventas. Resumí el título en “escuchar vende”. Tras cuarenta minutos de disertación, aderezados con

Las redes sociales son fecundas en la medida en que las raíces personales son profundas

canciones, pensamiento clásico y chistes, hasta el gerente dejó su incredulidad y recuperó la fe: 1) solo escuchamos de verdad a quien amamos, 2) escuchar permite conocer y comprender, 3) quien se siente comprendido fácilmente quiere hacer lo que tiene que hacer y 4) un líder (en su caso, un comercial) que mueve voluntades anima a comprar.

DISCURSO MÁS EFECTIVO, EL COMPORTAMIENTO

Más que enseñar y aprender, este *modus operandi* reclama eso, obras. Por ser entrañablemente humano, resulta económicamente ventajoso. No se trata de discursos, sino de comportamientos.

Un suelo bien abonado predispone a la cosecha. La siembra de escuchar implica crecer para adentro, fortalecer las raíces, discernir el contenido de lo relevante y mimar las palabras de su verbalización. Empezar la comunicación por la locuacidad compulsiva no solo pierde la cosecha del año, sino que erosiona el futuro más inmediato y, según la percepción de los afectados, esteriliza el porvenir.

EL LÍDER HUMILDE AMPLÍA BENEFICIOS

La habilidad de escuchar crece pareja con otra virtud poco explorada y menos practicada en el ámbito directivo: la humildad. Coincidencias etimológicas (del latín *humus*, tierra) vinculan esta cualidad con hacer pie en la realidad y sus percepciones, reconocer errores, pedir perdón, rectificar...

Para los escépticos que duden de la posibilidad de aunar liderazgo y humildad, “Empresas que sobresalen”, de Jim Collins, ofrece respuestas con datos económicos. Analiza el perfil de los máximos directivos de las empresas que experimentaron crecimientos sostenidos en varios lustros

► **Los talentos, como los corazones, van –y se quedan– donde se sienten escuchados y comprendidos**

De ser un crack a hacer crack puede mediar menos de lo que imaginamos. La experiencia demuestra que las cosas importantes se hacen despacio; a veces, en silencio.

consecutivos en EE UU La humildad personal figura entre sus rasgos comunes.

El autor subraya también la importancia de un clima que favorezca el conocimiento de los hechos reales. En un entorno así distingue la diferencia cualitativa entre tener la oportunidad de “poder hablar” y la de “ser escuchado”.

BURBUJA COMUNICATIVA: SOBREDOSIS DE INFORMACIÓN

Hablar lo justo y –sea mucho o poco– blindar ese discurso con la fuerza de la coherencia dichos- hechos inyecta credibilidad en el liderazgo. Por eso ser ejemplar atrae y retiene más que poner ejemplos. Rudolph Giuliani, el carismático alcalde de Nueva York, lo sintetiza en prometer menos y dar más.

Una vez asimilado que escuchar precede a hablar y que la palabra debe seguir a los hechos, ¿qué características han de tener los mensajes que, obviamente, hay que enviar? Pocos, claros y transmitidos por alguien creíble.

Paradojas de la vida. Compartir más no implica necesariamente ser mejor, ni para quien da ni para quien recibe. El dador puede regalar lo que le sobra y no es valioso, mientras que el receptor puede ahogarse en la abundancia de lo superfluo que no necesita. Esta observación, que salta a la vista y a la vida de personas que mueren de

hambre, quizá agoniza sepultada en la Bolsa de los Intangibles.

En ese sentido, cabe hablar de burbuja comunicativa por sobredosis de información: más canales, más datos, más mensajes, más opciones, más velocidad... no suelen encontrar esa proporción en conocimiento, sosiego personal, paz social, libertad operativa, crecimiento, riqueza, felicidad...

Seguir alimentando la burbuja comunicativa –como ha sucedido con la financiera y la inmobiliaria– solo conduce al estallido en cualquier momento, si no la pinchamos a tiempo. En mi ámbito más personal y de confianza procuro hacerlo. Funciona. Intuyo que aumenta el número de los que queremos practicar más on life y menos online, más vida y menos currículum, más silencio y menos ruido.

REDES SOCIALES FECUNDAS SI HAY RAÍCES PERSONALES PROFUNDAS

No es una disyuntiva de sí o no. Se trata de priorizar lo importante y, por consiguiente, ubicar como secundario lo que es instrumental. Por ejemplo, Twitter facilita acceder a profesionales y contenidos que nos hacen mejores personas. También revela nuestra vulnerabilidad al confundir, por momentos, tuits con latidos. Solo estos últimos pueden hacerse por minuto y de forma natural y saludable. Las redes sociales son fecundas en la medida en que las raíces personales son profundas. De igual modo que saber idiomas solo merece la pena cuando tengo algo que aprender o aportar.

Las empresas son como las personas. Un proceso que acelera la velocidad sin rectificar el rumbo se asemeja al de quien, en la vorágine de buscar terapias, agrava sus patologías. Resulta paradójico que el currículum vitae pueda convertirse en mortis causa, que nos aislemos por exceso de compañía y acabemos nescientes por tanta información.

De ser un crack a hacer crack puede mediar menos de lo que imaginamos. Acelerar nos acerca al destino, siempre que frenar sea por decisión y no por colisión. La experiencia parece demostrar que las cosas importantes se hacen despacio; a veces, en silencio consciente y, por tanto, fértil. ■



NUEVAS versiones interactivas de nuestras publicaciones para tu iPad, iPhone o smartphone



Disfruta de los mejores contenidos para tu empresa desde tu dispositivo móvil favorito



Especial Directivos

Capital Humano

Gestión Práctica de Riesgos Laborales

Estrategia Financiera

Partida Doble

MK Marketing + Ventas

Revista de Comunicación



Descubre la nueva revista virtual:

- Optimizada para dispositivos móviles.
- Diseño especial para pantallas táctiles.
- Visualización vertical y horizontal.
- Navegación simplificada e intuitiva.
- Zoom activo para una mejor lectura.
- Acceso desde cualquier ubicación.



Wolters Kluwer
España

902 250 500 • clientes@wkempresas.es