

Los Secretos de Comunicación de los Grandes Líderes

Contenido

Introducción.

Pag 1

PRIMERA PARTE: DESARROLLAR EL MENSAJE DEL LIDERAZGO

Pag 2

SEGUNDA PARTE: TRANSMITIR EL MENSAJE DE LIDERAZGO

Pag 6

TERCERA PARTE: RESPALDAR EL MENSAJE DE LIDERAZGO

Pag 7

Este libro lo puedes comprar en:

www.amazon.com

Título del Libro: Great Communication Secrets of Great Leaders

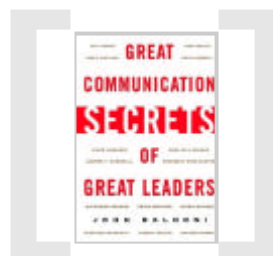
Autor: John Baldoni

Fecha de Publicación: 16/06/2003

Editorial: McGraw-Hill Trade

Nº Páginas: 208

ISBN: 0071414967



EL AUTOR: John Baldoni es consultor en temas de liderazgo y estrategias de comunicación para la dirección y ha trabajado para empresas como Ford, Kellogg's o Pfizer. Es autor de otros tres libros sobre liderazgo y asiduo conferenciante sobre este tema. Es profesor en el programa de Desarrollo Directivo de la Universidad de Michigan. Para ampliar información sobre este autor, puede visitar su página web www.johnbaldoni.com

Introducción

La capacidad de comunicar es la herramienta más efectiva del líder. Un líder puede realizar grandes logros con palabras; sin embargo, las palabras por sí solas no son más que información. Potenciadas por el carácter del líder, su convicción y su ejemplo personal, las palabras cobran el poder de comunicar, es decir, de informar, exhortar, animar, curar o inspirar. Por sencillo que a primera vista pueda parecer, elaborar un mensaje, dirigirlo a otra persona, escuchar su feedback y continuar entendiéndose mediante la comunicación es uno de los cometidos más complicados del líder.

En las tres partes que conforman *Great Communication Secrets of Great Leaders* (Grandes Secretos de Comunicación de los Grandes Líderes) se delinean y analizan las tres etapas en que se divide el proceso de comunica-

ción de liderazgo. En primer lugar, desarrollar el mensaje, lo que se desea decir y hacer. En segundo lugar, comunicar el mensaje verbal, mental y metafóricamente. Y en tercer lugar, respaldar el mensaje manteniéndolo fresco y significativo.

Baldoni ofrece en su obra una serie de detalladas observaciones de la realidad que pueden contribuir a mejorar las palabras, orales o escritas, en mensajes de liderazgo que informen, exhorten e inspiren a los demás a mejorarse a sí mismos, a su equipo y a su organización. Sus lecciones magistrales de teoría de la comunicación del liderazgo están aderezadas con los ejemplos que proporcionan líderes de carne y hueso cuyo legado ha cambiado el curso de sus empresas (Jack Welch y Shelley Lazarus), de sus equipos (Vince Lombardi), de sus países (Winston Churchill) o incluso, como en el caso de la Madre Teresa de Calcuta, de la humanidad.

PRIMERA PARTE: DESARROLLAR EL MENSAJE DEL LIDERAZGO

¿Qué son comunicaciones de liderazgo?

Las comunicaciones de liderazgo están compuestas por mensajes del líder que se fundamentan en los valores y la cultura de una organización y tienen una importancia significativa para actores clave como empleados, clientes, socios estratégicos, accionistas y medios de comunicación. Dichos mensajes influyen en la visión, misión y transformación de una organización y su principal cometido es fomentar la confianza entre el líder y sus subordinados. Además, se caracterizan por su relevancia, valores, consistencia y frecuencia.

En general, las comunicaciones de liderazgo tienen por objeto atraer la atención del receptor, conseguir que este se comprometa y ulteriormente crear un vínculo de confianza entre el líder y su seguidor. En concreto, persiguen uno o varios de los siguientes objetivos: afirmar la visión y la misión de la organización, poner en marcha iniciativas de transformación, llamar a la acción, reforzar la capacidad organizativa, crear un ambiente propicio para la motivación y/o promover un producto o servicio.

Con frecuencia se da por sentado que las comunicaciones en el seno de una organización tan sólo fluyen desde arriba hacia abajo; sin embargo, para completar el proceso de comunicación los líderes deben hacer algo importante: escuchar. Las comunicaciones en la organización son tarea de todos los integrantes de la misma, que deben conocer y entender las cuestiones tanto internas como externas a las que se enfrenta la organización y asimismo tener claro cómo deben actuar. Para asegurarse de esto último, los directivos deben establecer un clima propicio para el intercambio de ideas entre la dirección y los empleados, fijar sus expectativas en torno tanto a los empleados de forma individual como a los equipos de trabajo y estructurar sus comunicaciones para llegar a todos manteniéndose fieles a la cultura organizativa.

Winston Churchill, quien fuera primer ministro británico durante la Segunda Guerra Mundial, fue un comunicador nato que supo transmitir sus mensajes incluso en los momentos más oscuros. Se había estado preparando para el reto

durante toda su vida, ya que había sido soldado, parlamentario, ministro, historiador y periodista. Poseía autoridad para dar órdenes, apoyaba sus decisiones en sus conocimientos y sabía decir las cosas directamente. Así, por ejemplo, en 1940 en su primer discurso ante la Cámara de los Comunes tras ser investido como Primer Ministro, no dudó en hacer uso de buenas dosis de "honestidad brutal" al decir que lo único que podía ofrecer era "sangre, fatiga, lágrimas y sudor".

“Los directivos deben establecer un clima propicio para el intercambio de ideas entre la dirección y los empleados”

John Baldoni

En cuanto a las comunicaciones escritas, a Churchill le gustaba utilizar memoranda con la finalidad de realizar tanto sugerencias como peticiones de seguimiento. Por otra parte, para estar cerca de su gente y aun a expensas de arriesgar su propia vida, no dudaba en realizar "visitas relámpago" ya fuera para entrevistarse con jefes de gobierno extranjeros o para inspeccionar zonas castigadas por la guerra. Además, solía cuestionar a sus subordinados, lo cual no sólo le permitía expandir sus horizontes cognitivos e incrementar su credibilidad, sino que también forzaba a éstos a racionalizar sus elecciones asegurando así una mejor defensa de los intereses británicos.

De su estilo de liderazgo se pueden extraer varias lecciones, entre las que destacan ser consistente y repetitivo, dirigir desde el frente (mezclarse con la gente), mostrar curiosidad (preguntar y cuestionar), ser honesto (decir las cosas sin tapujos), dar publicidad al mensaje que deseamos transmitir, predicar con el ejemplo y situar en el centro del mensaje a los destinatarios del mismo de forma que estos se hagan cargo de su propio destino.

¿Quién es usted y por qué se dirige a mí?

Para crear un mensaje de liderazgo, el líder debe partir de su perspectiva en torno a un asunto o asuntos. Un buen comunicador debe hacer sus mensajes públicos, ya que esta es su razón de ser; cuando un líder se guarda todo para sí mismo, sus subordinados quedan desorientados e intentan adivinar qué es lo que se espera de ellos. Ello constituye un fracaso tanto de las comunicaciones como del liderazgo.

Según el autor, existen cuatro tipos de comunicadores: el experto, el visionario, el transformador y el entrenador. En primer lugar, el experto o guardián de la misión basa sus decisiones en los datos y la relación que guardan con el entorno comercial (como la empresa puede anticipar y utilizar a su favor las oportunidades del mercado). El Secretario de Estado estadounidense Colin Powell constituye un buen ejemplo de comunicador experto que entiende la misión y sabe cómo llevarla a cabo. En segundo lugar, el visionario es un líder cuya fe vehemente en su causa tiene mayor peso que sus palabras y su misión es persuadir, cambiar puntos de vista. Steve Jobs, fundador de Pixar y co-fundador de Apple Computer, es un visionario que aboga por la integración de la tecnología en el estilo de vida de cada cual y con sus dotes de convicción consigue persuadir a otros. En tercer lugar, el entrenador es en parte visionario, en parte experto: es un colaborador al que se recurre por sus conocimientos especializados en una materia concreta; el líder-entrenador debe ajustar su enfoque varias veces al día para responder a las necesidades tanto de los individuos como del equipo. Por último, el transformador también es en parte experto, en parte visionario, aunque con más tendencia a ser visionario, y su misión es persuadir, cambiar la mentalidad de la gente. El arquetipo del transformador sería un buen vendedor que conoce bien su producto, sabe responder a las preguntas de los compradores y, asimismo, es paciente y persistente. Una vez que usted sepa qué clase de líder es, debe determinar por qué razón está hablando. Si es para explicar algo, para salvar objeciones, para vender o persuadir, para celebrar algo o simplemente para entretener.

El 11 de septiembre de 2001 ante los ataques terroristas a las Torres Gemelas, el alcalde de Nueva York Rudi Giuliani se convirtió en el centro de atención mun-

dial. Giuliani consideró que era su deber estar visible, por lo que se las arregló tan admirablemente para estar en el lugar adecuado a la hora precisa que parecía estar en todas partes. A pesar de la hostilidad inicial, Giuliani logró cambiar el sino de la ciudad reduciendo la criminalidad, incrementando el número de empleos y solidificando la base económica. En su discurso de despedida podemos discernir algunos aspectos importantes de su estilo de comunicación de liderazgo.

El discurso comienza con un reconocimiento para su gente por su capacidad sin igual de motivación. Giuliani continúa vinculando su persona, su familia y a todos los inmigrantes llegados a Estados Unidos a la cultura y los valores estadounidenses, para después pasar a valorar su gestión como alcalde analizando la metamorfosis de la ciudad que una portada de 1990 de la revista Time calificara de "Manzana Podrida". Posteriormente, al hablar de la guerra de Estados Unidos contra el terrorismo, emerge el Giuliani luchador que no deja pasar la oportunidad de realizar una llamada a la acción, pidiendo para ello un compromiso con la gente que murió en los ataques. Para concluir su discurso, Giuliani pone en perspectiva el sufrimiento de Nueva York proyectándolo sobre el telón de fondo del legado de sacrificio que los estadounidenses han realizado en pro de unas ideas que les trascendían.

El relato de su reacción al ataque de las Torres Gemelas que Giuliani hace en su libro *Leadership (Liderazgo)* condensa la esencia de las comunicaciones para el liderazgo. Giuliani considera que las comunicaciones son vitales, de ahí su insistencia en involucrar a los medios de comunicación y su táctica de llegar al público facilitándole acceso directo a su persona tras los atentados terroristas del 11-S. El centro de mando también era un ejemplo de coordinación in situ de las comunicaciones entre bomberos, policía, equipos de rescate y personal del gobierno. El relato también contiene una letanía de los nombres de la gente que se encontró ese día, lo que además de servir para reconocer la labor realizada por esos individuos, nos da una pista sobre la psique de sus comunicaciones. En suma, con su estrategia Giuliani ha logrado elevar a la heroicidad el sufrimiento de su Ciudad dando así a la vida

de los neoyorquinos un sentido de esperanza, misión y determinación. De su estilo de liderazgo se pueden extraer varias lecciones, entre las que destacan dirigir desde el frente, ser percibido como un líder, elevar el estatus del sacrificio, mostrar el lado humano y hacer del mensaje una forma de vida.

Desarrollar el mensaje del liderazgo

El propósito de las comunicaciones de liderazgo es construir una relación basada en la confianza entre el líder y su seguidor. La confianza es esencial para que el líder posea credibilidad, la cual constituye a su vez su moneda de cambio. Un líder gana credibilidad diciendo la verdad, no ocultando las malas noticias, no prometiendo cosas que no puede cumplir (los políticos nunca aprenden esta lección) y haciendo lo que dice que hará. El mensaje que se quiere transmitir se sitúa en el centro de las comunicaciones, por lo que debe cifrarse de forma precisa y concisa. Para ello resulta útil considerar el mensaje como un "pensamiento para llevar" en 30 segundos; el mensaje no es el contenido de la presentación o conversación, sino la razón para hablar. Debe ser claro y no dar lugar a ambigüedades, pues cuanto más claro sea más probabilidades tendrá de ser recordado. Por ejemplo, "este nuevo proceso reducirá el tiempo, mejorando la calidad y los costes" es un mensaje breve y directo. Para crear el mensaje es aconsejable pensar primero en lo que se quiere decir, para luego dialogar con algún colega sobre el asunto antes de proceder a una sesión de brainstorming con el equipo. Una vez recopiladas las ideas de lo que se quiere transmitir, resulta útil comenzar por el fin e ir deduciendo el planteamiento de lo que se quiere decir desde los resultados. No hay que olvidar en ningún momento que el mensaje va dirigido a una audiencia, aunque no hay que esperar ni pretender que a esta le guste.

Un mensaje de liderazgo no sólo debe comunicar información, además debe abrir la puerta a la participación del oyente. Para ello el mensaje debe mantenerse fiel a las cuatro "ies": informar, involucrar, incendiar e invitar. En primer lugar, debe informar al personal sobre cuestiones de su incumbencia explicando qué deben hacer al respecto. En segundo lugar, debe involucrar a los receptores solicitando su participación.

En tercer lugar, debe incendiar su imaginación para que piensen cómo pueden hacer mejor las cosas en beneficio propio y en el de la empresa. Por último, debe invitar a participar en la empresa, ya sea para lograr una meta o para transformar la cultura. No necesariamente deben aparecer las cuatro "ies" en el mensaje.

Cuando pensamos en las comunicaciones de liderazgo, solemos asumir que fluyen hacia abajo. Sin embargo, los líderes también necesitan que la comunicación fluya hacia arriba, necesitan retroalimentación. Aunque no siempre consigan su propósito, no por ello los líderes deben dejar de comunicarse. Para facilitar el flujo ascendente de comunicaciones, el líder debe mantener a todos informados por igual, ser neutral separando los hechos de la pasión, vender su punto de vista cuando sea necesario y estar atento a las señales que consciente o inconscientemente transmiten los empleados. Las comunicaciones ascendentes, además, tienen por objeto crear una cultura de diálogo y discusión en el seno de la empresa.

La credibilidad es un vínculo entre el líder y sus discípulos. Cuando el líder comete un error, pierde su credibilidad y para restaurarla lo más aconsejable es reconocer el error, disculparse y realizar las enmiendas que sean necesarias. Si el líder no es la persona responsable del error, es importante no olvidarse de aclararlo.

Katherine Graham tomó el mando en el Washington Post en el momento en que el periódico estaba tocando fondo y no sólo lo convirtió en uno de los más respetados de Estados Unidos, sino que también creó al mismo tiempo un imperio de medios de comunicación. En su autobiografía, Graham atribuye su éxito como editora y como mujer de negocios a los hombres, pues fueron ellos quienes la ayudaron a progresar en el camino, lo cual en gran medida se debió también a su habilidad para escuchar y a su capacidad para hacer preguntas e integrar las lecciones en sus acciones. En el Washington Post sabía mostrarse dura y era ella quien tenía la palabra final sobre los editoriales y las decisiones de publicación. Una medida de lo que esta mujer estaba dispuesta a arriesgar es la publicación en 1971 de los Documentos del Pentágono (unos documentos infiltrados que involucraban al gobierno

estadounidense en Vietnam) justo en el momento en que Washington Post Company salía al mercado y publicidad de este tipo resultaba negativa. De su estilo de liderazgo se pueden extraer varias lecciones, entre las que destacan: preguntar, escuchar, aprender de los otros, tomar posiciones manteniéndose fiel a sus principios, ser honesto, creer en la gente y predicar con el ejemplo.

Planear las comunicaciones del liderazgo

Las comunicaciones no tienen lugar en el vacío, sino que forman parte de la cultura organizativa. Por ello, las comunicaciones activas (lo que se transmite) deben reflejar la realidad de un mundo en el que existen las comunicaciones pasivas (lo que se recibe). Con frecuencia las organizaciones llevan a cabo iniciativas de cambio sin ni siquiera pensar en comunicarlas y asumiendo que cualquier cambio que introduzcan será aceptado. Sin embargo, los líderes necesitan preparar a sus empleados o clientes para los cambios en lugar de lanzarlos de la noche a la mañana explicándolos con un solo mensaje.

Para llevar a cabo con éxito iniciativas de cambio es necesario comunicarlas, y para ello hay que conocer de antemano una serie de puntos. En primer lugar, hay que evaluar el ambiente organizacional de las comunicaciones (es decir, averiguar si la gente se siente cómoda opinando y haciendo sugerencias); en las culturas organizacionales represivas la gente teme expresar sus preocupaciones incluso a sus compañeros de trabajo, mientras que en las más abiertas la gente no duda en hacer sugerencias hasta a sus propios jefes. La mejor forma de averiguar qué tipo de cultura florece en una organización es realizar un estudio triangular en el que se integren entrevistas, grupos de trabajo y encuestas.

El siguiente paso es planear las estrategias de comunicación, que deben hacerse eco de la visión, la misión y las estrategias comerciales de la organización. Las estrategias están diseñadas para desarrollar y reforzar el vínculo de confianza entre el líder y sus adeptos; para afirmar la visión, misión y valores organizacionales; para facilitar el flujo bidireccional de información a todos los niveles y desde todos ellos: jefe a

empleado, empleado a jefe y entre compañeros; para crear una dinámica de efectividad y, por último, para obtener resultados.

Para transmitir el mensaje existen cuatro canales de comunicación para el liderazgo. En primer lugar, las comunicaciones organizativas constituyen la comunicación mutua de persona a persona, de equipo a equipo o en toda la organización. En segundo lugar, los comunicados de prensa, que son los mensajes diseñados para obtener la aprobación de terceras partes, generalmente los medios de comunicación o el público en general. En tercer lugar, las comunicaciones de marketing están diseñadas para presentar un punto de vista, como puede ser el de vender o promover, y son bastante efectivas para transmitir un sentido de urgencia. En cuarto y último lugar, las comunicaciones web, como su nombre indica, se realizan a través de Internet en forma de transmisiones (por ejemplo, de una grabación de una presentación o conversación transmitida por Internet de forma restringida a determinados grupos de interés: empleados, concesionarios, etc.) y chats. La web es un poderoso instrumento de comunicación que permite al líder mantener una comunicación directa con su gente.

Seleccionar el canal de comunicación adecuado para el mensaje en ocasiones resulta tan importante como el propio mensaje. Se puede utilizar cualquier medio de comunicación tanto visual como audiovisual e, incluso, material impreso. La elección de uno u otro depende de la importancia del mensaje. Por ejemplo, el vídeo permite al líder hablar directamente a una audiencia amplificando el impacto del mensaje mediante historias y elementos visuales que subrayen los puntos principales. Una reunión con todos los empleados brinda la oportunidad de presentar mensajes en directo a todo el personal, pero las reuniones también pueden celebrarse en equipo o de persona a persona. Internet pone a nuestro alcance nuevas posibilidades de comunicación como los arriba mencionados: transmisiones por Internet, chats, e-mails o los mensajes de voz.

Por supuesto, se puede realizar un plan integrado de comunicaciones utilizando dos o más de dichos medios. Por otra parte, será necesario repetir el mensaje

más de una vez y su importancia determinará la frecuencia de su repetición. Asimismo, hay que llegar a la audiencia con el mensaje y para ello lo más aconsejable es seleccionar a qué grupo deseamos dirigirnos y centrar el mensaje en nuestros receptores. Existen una serie de técnicas que utilizan los individuos u organizaciones que quieren llamar la atención de los medios: ofrecer algo diferente haciéndolo con emoción y simplicidad, generar comentarios, hacer figurar el mensaje en artículos de merchandising (camisetas, gorras, etc.), ser novedosos, inspirar confianza, ofrecer claridad y repetir.

La comunicación efectiva es una calle de doble sentido. Es imperativo que los líderes proporcionen canales a través de los cuales sus seguidores puedan hacerles llegar su opinión e ideas adicionales, en otras palabras, que completen el ciclo de comunicación mediante la retroalimentación o feedback, que es parte de las comunicaciones pasivas y tiene lugar de forma espontánea (siempre y cuando se haya creado el ambiente propicio para ello). Para ello es necesario incluir un canal de retroalimentación al desarrollar el plan de comunicaciones. Sin embargo, para obtener el preciado feedback, un líder también puede organizar reuniones o salir de su despacho para pasear por la empresa con el fin de obtenerlo directamente de los empleados. Esto último también contrarresta las posibilidades de que el líder quede aislado en la cima y sea el último en enterarse de las "malas noticias", que siempre las hay y si no nos llegan es porque probablemente algo va mal.

Una vez obtenido el feedback, el líder debe reaccionar respondiendo a los comentarios de sus subordinados. Puede hacerlo de forma individual dirigiéndose directamente a la persona, lo cual resulta complicado de llevar a cabo en todos los casos, por lo que una solución alternativa es mantener una charla por Internet (chat) que consista en una rueda de preguntas y respuestas.

Shelly Lazarus, CEO de Ogilvy & Mather Worldwide y miembro de la Junta de Dirección de General Electric, ofrece un modelo clásico de comunicaciones de liderazgo. Lazarus otorga gran importancia a la reiteración, comprende el valor de diferentes formas de comunicación y piensa que "sobre todo, nunca se camina demasiado por los pasillos".

Dirigir mediante comunicaciones electrónicas

El correo electrónico (e-mail) facilita la comunicación dentro de la organización, por lo que en la actualidad casi todas las organizaciones lo utilizan. Los mensajes que los líderes envíen por vía electrónica deben mantenerse fieles a los valores organizativos y ser relevantes para los receptores. El e-mail potencia la comunicación bidireccional, puesto que invita a responder y puede servir como un medio de comunicación virtual entre el líder y los empleados. Por otra parte, aunque permite la comunicación a cualquier hora del día o de la noche, el intercambio de correo puede erosionar el tiempo libre si se invade la vida del empleado una vez terminada la jornada laboral. Para evitarlo, el líder debe respetar las vidas de sus empleados dejando claro que, si no desean hacerlo, no necesitan emularle ni responder a sus mensajes fuera de horas de trabajo.

Un sitio web dedicado a tópicos de liderazgo puede ser un recurso de incalculable valor para mantener fresco o extender el mensaje del líder. El secreto para construir con éxito una comunidad virtual (e-community) radica en proporcionar a la gente una razón para visitar la página web, lo cual conlleva una renovación periódica de la información que aparece en la misma. En otro orden de cosas, la transparencia reina en las comunidades virtuales y la información se comparte con libertad, aunque en determinados casos se pueden crear niveles de acceso.

Peter Drucker es conocido como el Sabio de Claremont, por referencia a la escuela universitaria del sur de California en la que vive, enseña y escribe. A sus noventa y pico años se conserva bastante bien y no sólo recibe visitas de gente procedente de los cuatro rincones del planeta, sino que también se dirige al mundo mediante conferencias retransmitidas vía satélite. Drucker, que es un comunicador de liderazgo por excelencia, se considera ante todo un escritor aunque también trabaja como consultor para grandes empresas estadounidenses. De su estilo de comunicación podemos destacar su tendencia a buscar analogías mediante el uso de metáforas y parábolas en sus textos, la alusión a referencias históricas, el deseo de compartir sus conocimientos, su humildad al reconocer sus errores y la consistencia de sus

mensajes a lo largo de los años.

Estructurar la presentación del liderazgo

Hoy en día, se ha convertido en una práctica bastante común en toda empresa realizar presentaciones para exponer un tema determinado. Crear una buena presentación del liderazgo es una labor que lleva tiempo si se quiere hacer bien. Seguir los seis pasos básicos que exponemos a continuación le permitirá realizar presentaciones mejor y más rápido.

En primer lugar, hay que investigar el tema a exponer recopilando material de varias fuentes (recortes de prensa, Internet, bases de datos como ProQuest o Lexis/Nexis que ofrecen miles de artículos) o hablando con un experto; también es importante recoger anécdotas. El paso siguiente es montar el material recogido de forma que se ajuste a lo que deseamos decir. En segundo lugar, debe hacer un bosquejo que presente el material de forma lógica. El bosquejo suele constar de tres partes esenciales: comienzo, desarrollo y fin. En tercer lugar, estructure el argumento haciendo que la organización de los datos respalde ese argumento y fluya a una conclusión lógica. Una buena presentación suele estar orientada a los resultados y se basa en los hechos. En cuarto lugar, debe persuadir a los receptores para que aprueben su punto de vista. En quinto lugar, hay que realizar un primer borrador por escrito, para lo que algunas personas prefieren escribir palabra por palabra lo que van a decir, mientras que otras prefieren realizar notas, lo cual consume menos tiempo y proporciona mayor libertad. La duración de la presentación depende del tiempo con el que contemos, pero en general 15 ó 20 minutos bastarán para un discurso preparado, mientras que las presentaciones técnicas o de ventas pueden durar desde una hora a una tarde completa. Toda presentación necesita una conclusión sólida, la cual puede consistir en una recapitulación y una llamada a la acción.

En sexto lugar, revise su bosquejo. Para ello resulta útil dejar pasar un día o dos y luego releerlo para ver cómo suena, practicando en voz alta. El paso siguiente es encomendar a algún colega una segunda revisión y tras oír sus comentarios, incorporar aquellos que en nuestra opinión lo merezcan.

Mientras desarrolla el mensaje, no olvide tomar en cuenta cómo y dónde va a realizar su presentación. Las presentaciones formales resultan efectivas para presentar conceptos, opiniones e información y en ellas el orador está en pie tras un podio mientras el público escucha sentado. Las informales se adaptan mejor a la presentación de un punto de vista o petición de respaldo para una idea y en ellas no hay podio, por lo que el orador puede moverse con libertad por la sala y el público puede estar de pie o sentado donde le apetezca (silla, mesa o el suelo). El lugar donde se va a celebrar y la disponibilidad de medios audiovisuales también son factores a tener en cuenta.

El Secretario de Estado estadounidense Colin Powell lleva sobre sus hombros el peso de la política exterior de Estados Unidos en tiempos de guerra. En el caso de Iraq, Powell defendió desde el primer momento su postura de favorecer la acción internacional para desbancar a Sadam Hussein, frente al Vicepresidente Dick Cheney quien abogaba por un ataque unilateral. Powell mostró su talento en la presentación que hizo ante el Consejo de Seguridad de la ONU a comienzos de 2003 y en la que salieron a la luz todas las dotes de comunicador que posee, las cuales están ancladas en su experiencia como oficial y estadista. Armado con una presentación repleta de apoyo visual, como hombre de estado Powell enfrentó las afirmaciones iraquíes de no ocultar armas de destrucción masiva y como militar aseguró que su país estaba dispuesto a luchar. Powell no sólo habla en frases completas, sino que también expresa pensamientos bien fundamentados. Su fuerza procede de su interior. Entre las lecciones que se pueden extraer del estilo de comunicaciones de liderazgo de Colin Powell destacan su firme convicción, su serenidad, su capacidad de tomar decisiones y actuar de forma consecuente, el ser visto por los demás como un líder y el mantenerse fiel a sus principios.

SEGUNDA PARTE: TRANSMITIR EL MENSAJE DE LIDERAZGO

Evaluar al público

Puesto que las comunicaciones de liderazgo van dirigidas a un público, es necesario tener un conocimiento del mismo tan preciso como sea posible

recopilando toda la información que podamos sobre él. Ante un público hostil, por ejemplo, uno puede dejar el discurso para otro día o encontrar un punto en común con el mismo de forma que se pongan a nuestro favor. Para averiguar qué es lo que el público desea, lo mejor es preguntar con antelación a alguien que formará parte del mismo. De esta forma lograremos responder a sus expectativas. En este sentido, un conferenciante es como un cantante al que sus seguidores pagan por actuar, puesto que la gente paga al orador si no en dinero, sí en tiempo.

“El público está acostumbrado a sentarse y escuchar, por eso deberíamos fijarnos el objetivo de romper la barrera invisible que separa al público del orador.”

John Baldoni

Con el fin de no defraudarles es importante comenzar y terminar la presentación dentro del tiempo establecido. La mayoría de los oradores suele empezar a tiempo, sin embargo su asignatura pendiente es terminar a tiempo. Si a usted le dicen que hable 15 ó 20 minutos, propóngase seriamente hablar 18 minutos. El público espera que el orador se haya preparado bien y que el discurso esté a tono con sus deseos y necesidades. La gente quiere que les cuenten, no que les digan. Si usted está llamando a la acción, invite a hacerlo en lugar de dar órdenes. La madre Teresa de Calcuta nunca hablaba de lo que estaba haciendo por la gente, sino que invitaba a quienes la escuchaban a compartir el trabajo que había que hacer por los necesitados. Entre los puntos que un orador debe preparar están las objeciones. Anticiparlas e incluirlas en la presentación forman parte de la labor del orador; para ello hay que identificar las posibles objeciones, reconocer su existencia, expresar preocupación al respec-

to, recordar a la audiencia experiencias en común, transmitir el mensaje y abrir una puerta al compromiso.

En otro orden de cosas, con la presentación se crea una relación que puede terminar una vez termine la presentación o extenderse más allá. Tanto el éxito de su presentación como su credibilidad personal dependen de la evaluación que usted haga de las expectativas de su público. Y usted sólo puede establecer una relación con su público si demuestra que lo conoce y entiende sus necesidades.

El estilo de liderazgo de Bill Veeck, propietario y directivo de varios equipos de baseball de Estados Unidos en los años 50, era una mezcla de espectáculo y calidad en el servicio al cliente. Veeck era un excelente comunicador al que le gustaba contar chistes e historias, y destacó como escritor por su autobiografía *Hustler's Handbook*, considerada la biblia de la promoción deportiva. Para mantenerse en sintonía con los seguidores, Veeck solía asistir a los partidos desde las gradas del público. La promoción del producto era su punto fuerte: se destacó por ser el primero en regalar bates de baseball y luego también vinieron los perritos calientes gratis, el helado gratis, la langosta gratis...; incluso llegó a regalar 50.000 tuercas y tornillos porque según él, un regalo así daría más que hablar a la gente que una radio o una televisión. Destacamos de Veeck su capacidad de escuchar a los seguidores, su utilización de los medios de comunicación basada en su conocimiento de los mismos, su accesibilidad, su empeño en regalar cosas, su entusiasmo por divertir y el mantenerse fiel a su propósito de entretener a generaciones y generaciones de seguidores del baseball.

Transmitir el mensaje

La credibilidad es fundamental para el liderazgo. El uso de la voz y del cuerpo confieren autenticidad al mensaje e influyen en la credibilidad del líder, por lo que muchos líderes confían en los consejos de sus asesores de imagen, quienes a menudo aconsejan que lo mejor es ser uno mismo. Sin embargo, todo ello no es suficiente, ya que también hay que hacerse eco del sentir del público, evitar copiar el estilo de otros, representar bien el papel de orador y tomarse el mensaje con seriedad dejándose la

libertad de no tomarse a uno mismo demasiado en serio.

Los buenos oradores varían el tono e inflexión de la voz para enfatizar la información que consideran importante. Para mejorar sus habilidades vocales, practique el uso de entonaciones ascendentes y descendentes tanto para hacer hincapié como para realizar preguntas. Grábese hablando y escúchese para analizar qué puntos debe mejorar. El lenguaje corporal también sirve para potenciar el mensaje, por ello le recomendamos que visualice qué estilo va a utilizar para dirigirse al público: por ejemplo, los presentadores avezados suelen romper con la rigidez de dirigirse al público desde el estrado y prefieren caminar de un lado a otro. También es aconsejable que se involucre físicamente estableciendo contacto con el público, cambiando periódicamente la mirada de un lado al otro de la sala y de la parte delantera a la trasera, mirando al frente en lugar de a las notas y evitando leer las palabras escritas en el material visual que estamos explicando. Por último, los gestos son cruciales para enfatizar la información: mover los hombros, detenerse un momento, exagerar los gestos momentáneamente o llamar la atención del público preguntado algo de vez en cuando, entre otros.

Ensayar es importante para encajar el contenido con el lenguaje corporal y verbal. Antes de comenzar el ensayo inspeccione la sala donde tendrá lugar la presentación, diríjase al fondo de la misma y observe cómo se ve la parte delantera antes de subirse al estrado. Si tiene tiempo, repase toda la presentación incluyendo el material visual. Algo crucial al transmitir el mensaje es venderlo, es decir, poner una parte importante de uno mismo en el mensaje para persuadir y convencer al público con nuestra promesa de compromiso. Para ello, hay que preguntar a la gente qué es lo que piensa, demostrarle los beneficios de lo que les ofrecemos, hacernos eco de los valores de la organización y, por último, pedirles su respaldo (pedirles que compren). En todo momento, hable con convicción y ponga pasión en sus palabras.

Dado que la comunicación no se limita a intercambios verbales entre el emisor y el receptor, hay que cuidar algunos otros aspectos externos como son la decoración de la sala, la ropa que nos pondre-

mos, la música de fondo que utilizaremos, el telón de fondo (por ejemplo, en los mítines políticos televisados suelen aparecer personas detrás del líder) y no olvidar respetar un momento de silencio cuando ha ocurrido una desgracia.

Jack Welch, presidente y CEO de General Electric de 1981 a 2001, no dudaría en atribuir su éxito a un par de detalles aparentemente insignificantes: el enfoque, la ejecución y las personas. Entre sus secretos comunicacionales se encuentran la sencillez, la repetición y el inspirar confianza al público. Welch consideraba que el mayor fracaso de un CEO estribaba en ser el último en enterarse, ya que según él, un líder que nunca recibe malas noticias vive fuera de la realidad, y para mantenerse al tanto de todo preguntaba incansablemente. Por otra parte, el desarrollo de las personas que le rodeaban fue crucial para su éxito, por lo que implementó varias iniciativas para la formación de sus directivos. De Welch podemos aprender varias lecciones, como son no temer al cambio, conceder importancia al desarrollo de las personas, realizar un incansable esfuerzo por comunicarse con claridad, actuar de forma consecuente con nuestras decisiones, ser percibido como líder y utilizar nuestras dotes de persuasión.

TERCERA PARTE: RESPALDAR EL MENSAJE DE LIDERAZGO

Conectar con la gente más allá de las palabras

Todos nosotros poseemos al menos siete tipos de inteligencia que abarcan la mente, el cuerpo y el espíritu. Sin embargo, con bastante frecuencia las presentaciones sólo apelan al intelecto olvidando nuestros lados físico, emocional y espiritual. Los buenos comunicadores se las ingenian para llegar tanto a la razón como al corazón. Son muchas las lecciones que los líderes pueden aprender de los vendedores, quienes saben cómo animar a sus clientes y cerrar la venta cuando estos están emocionados. Le recomendamos que estimule el intelecto de su público llamando su atención con un mensaje bien razonado que tenga una estructura firme ampliada mediante datos objetivos, que apele a sus emociones utilizando historias, fotografías o juegos y, por último, que

obtenga una respuesta física (por ejemplo, haciendo que se levanten y le sigan).

El público está acostumbrado a sentarse y escuchar, por eso deberíamos fijarnos el objetivo de romper la barrera invisible que separa al público del orador. Existen varios métodos: si el público ha estado sentado mucho tiempo, invíteles a levantarse y estirarse, se lo agradecerán; dirijales preguntas del tipo de "¿Cómo están ustedes?" (si responden bajito, repita la pregunta), "¿de dónde son?"; cree un diálogo continuado con el público haciendo preguntas retóricas o haciendo pausas para que la gente responda al unísono como hace Oprah Winfrey; y no olvide dar las gracias a su público antes de marcharse.

Otra forma de conectar con el público es utilizar herramientas interactivas como son romper el hielo realizando algún juego, poner música, cambiar la intensidad de la luz antes de que el orador suba al estrado, mostrar los beneficios de un producto haciendo una demostración, aprovechar las posibilidades que ofrece Internet o interactuar mediante la vestimenta (por ejemplo, quitándose la chaqueta y subiéndose las mangas para acercarse al público). Por otra parte, para romper con la monotonía es aconsejable utilizar diferentes formatos de presentación: se puede hacer una presentación seguida de una ronda de preguntas una vez, una breve presentación y solicitar las preguntas del público para desarrollar el tema en otra ocasión, etc. La Madre Teresa de Calcuta, junto a varias monjas, fundó su orden en 1948 sin prácticamente tener fondos; sin embargo, a su muerte 40 años más tarde la orden contaba con la colaboración de 4.000 monjas y 120.000 trabajadores en 450 misiones repartidas por todo el mundo. Aunque tenía un aura de santidad que atraía a la gente, se sentía incómoda con la etiqueta de "santa viviente". Era una gran contadora de historias, poseía un excelente sentido del humor y era buena conocedora del poder de las palabras. Si bien en un principio no buscaba publicidad, más tarde se dio cuenta de que para conseguir su objetivo debía hacer que su mensaje llegase a las gentes del mundo y por ello decidió utilizar los medios de comunicación para recabar el apoyo de otros. Su mayor legado como líder es que su obra continúe adelante.

Coaching: comunicaciones de persona a persona

"Coaching" es un término con el que aquí haremos referencia a la relación que se establece entre un entrenador y su equipo, que está formado por individuos, por lo que la relación persona a persona también desempeña un papel importante dentro del conjunto. El coaching es una conducta clave del liderazgo, de hecho los buenos líderes son entrenadores naturales. Como la comunicación, el buen coaching también es una calle de doble sentido, pues para lograr su objetivo necesita del compromiso del jugador individual o empleado que gracias al coaching puede desarrollar al máximo su potencial en beneficio propio, del equipo y de la empresa. Uno de los objetivos del coaching es lograr que la gente pase del cumplimiento (seguir la corriente sin hacer olas) al compromiso (marcando la diferencia haciendo olas si es necesario). El compromiso sólo llega cuando los objetivos de la organización y los del individuo están sincronizados.

Coaching puede ser un medio eficaz de alinear las aspiraciones individuales con las metas empresariales. Es responsabilidad del líder-entrenador extraer el talento de cada individuo y asegurarse de que se ponga al servicio de las necesidades organizativas. Las siguientes son ocho de las maneras en que usted puede comenzar a desarrollar una sólida técnica de coaching: crear confianza, establecer expectativas, enseñar en todo momento, resolver los problemas, servir para motivar, transmitir disciplina, reconocer los logros y ser un mentor.

Además, John Baldoni también ofrece un modelo de coaching de acción que consta de cinco fases. La primera es planear con antelación, identificando a los individuos que desea entrenar y programando una reunión personal de al menos treinta minutos con estos para evaluar su trabajo. La segunda consiste en averiguar qué es lo que motiva al individuo: un ascenso, más dinero, más tiempo, etc. La tercera fase se centra en ofrecer feedback al empleado en una reunión en la que podemos comenzar hablando de algo trivial (el tiempo, la familia, cine, deportes o algo por el estilo), para seguir con el reconocimiento de alguno de los puntos fuertes del empleado antes de pasar a mencionar los débiles. En todo momento es aconsejable mostrar nuestra buena disposi-

ción para ayudar y, por otra parte, no olvidarnos de preguntar al individuo si tiene sugerencias para mejorar. La cuarta fase consiste en encontrar soluciones a los problemas y solicitar el firme compromiso del empleado. La quinta y última es una fase de seguimiento, en la que se verifica periódicamente el estado del individuo. Mientras que las sesiones de coaching necesitan planearse con antelación, el coaching informal puede llevarse a cabo en cualquier momento y en cualquier parte.

Cuando Vince Lombardi tomó las riendas del equipo de fútbol americano Green Bay Packers en 1959, el equipo era una ruina, ya que el año anterior solamente habían ganado un partido. Había sido profesor y para este desastroso equipo "quería ser un profesor más que un entrenador". Había ensayado varias veces lo que quería decir a su equipo cuando se presentara ante ellos: comenzó hablando de las cuestiones prácticas (habría entrenamientos de 90 minutos dos veces al día) y continuó con su lección "quintaesencial" (les dijo que solo esperaba de ellos que se mantuvieran en forma, que él haría el resto: empujarles a mejorar, enseñarles, gritarles, etc.). Con ello, les quitó el peso de la responsabilidad de ganar asumiéndolo para sí mismo. Era ante todo un gran maestro que enseñaba, enseñaba y enseñaba. En 1959 terminaron terceros, en 1960 ganaron la liga y en 1969 el título NFL. Sus posteriores triunfos le atrajeron aún más fama y ofertas para pronunciar conferencias. Sus discursos versaban sobre siete temas, tres de los cuales le describían como líder: la disciplina, el liderazgo y la voluntad junto al carácter. De Lombardi podemos extraer varias lecciones, como son la importancia de enseñar continuamente, el tener convicciones firmes, el mostrar humanidad, el ser visto como un líder y su capacidad para potenciar lo mejor de cada individuo como tal y del equipo como conjunto.

Asegurarse de que el mensaje se mantiene

Los líderes realizan su labor con éxito cuando otras personas reciben la información que ellos transmiten y le dan un sentido, es decir, cuando transmiten un conocimiento que otros pueden utilizar. Un buen líder se asegura de que la gente entiende lo que está diciendo y que además una vez en sus manos saben qué es

lo que tienen que hacer con la información. El personal militar y médico cuenta con una larga tradición al respecto: los militares, por ejemplo, reportan las órdenes antes de cumplirlas, mientras que los médicos hacen preguntas y repiten la información que les proporcionan sus pacientes. El líder debe estar dispuesto a escuchar, escuchar y escuchar. Una manera de asegurarse de que el mensaje se mantiene es preparar algún material impreso que perdure: por ejemplo, la Madre Teresa recopiló sus pensamientos en libros de oraciones, mientras que Powell y Giuliani han escrito libros. Las apariciones en televisión o las grabaciones en vídeo son también formas de extender el mensaje; asimismo, las presentaciones se pueden poner en una página web. Por otra parte, el mensaje también puede aparecer de forma repetida en futuras comunicaciones; por ejemplo, si usted consigue posicionarse como experto y sus apariciones en medios de comunicación se realizan de forma periódica. Un ejemplo de ello es Shelly Lazarus, que logró destacarse como elocuente portavoz tanto de la industria publicitaria, como de las mujeres que ocupan puestos directivos. El mensaje también perdura cuando las comunicaciones se hacen con pasión; por ejemplo, Oprah Winfrey ofrece lecciones que cree que ayudarán a sus seguidores a vivir más satisfechos. Cuando el objetivo de nuestras comunicaciones es llevado a cabo tal y como esperábamos, podemos confiar en que el mensaje ha sido correctamente recibido. A veces es sencillo evaluar el correcto cumplimiento (por ejemplo, si la gente coge el teléfono antes de que suene tres veces como les hemos dicho que haga), otras la medición resulta más complicada. Al igual que con las llamadas a la acción, el líder debe asegurarse de que la gente cuenta con las herramientas y recursos que necesita para realizar lo que se requiere de ellos.

Por último, predicar con el ejemplo resulta cada vez más importante. Especialmente, tras los escándalos financieros y religiosos que se han producido en el mundo en los últimos tiempos. Como ejecutivo, usted debe velar siempre por los intereses de su empresa y tomar las decisiones correctas para los empleados, como profesional debe ser fiel reflejo de los principios de su profesión (abogacía, medicina, contabilidad),

como maestro o líder-entrenador debe poner las reglas y asegurarse de que todos las cumplen por igual, y como padre o madre debe vivir para sus hijos ayudándoles en su desarrollo físico, mental y espiritual. Si piensa con determinación, seguramente encontrará otras formas de liderar con su ejemplo.

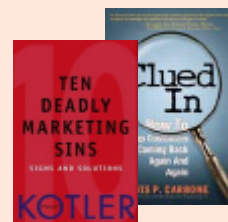
Rosabeth Moss Kanter, catedrática de la Harvard Business School, ha sido escritora, profesora y consultora en temas de cambio durante más de veinte años. Lejos de la seriedad que tan rancia institución pueda inspirar, Kanter ha sintetizado su mensaje en una canción de rap. Sus artículos, que forman una agenda para la dirección, en su conjunto repiten un mensaje intemporal: la importancia de proporcionar las herramientas y condiciones que otorguen libertad a la gente para utilizar su poder mental con el fin de responder a los retos y al cambio. Uno de dichos retos es la necesidad de e-volucionar en la sociedad actual. Según Kanter, los hombres y mujeres que no sólo se han adaptado a la e-cultura sino que también la están adaptando, poseen siete cualidades mentales, entre las que se encuentran curiosidad e imaginación, comunicación, sensibilidad al conjunto de necesidades humanas, comprensión de la complejidad o el ser cosmopolitas. Además, existen cuatro claves para asegurar la comprensión: "sencillez, consistencia, repetición y demostración".

Formulario de Suscripción



Sí, deseo suscribirme durante 1 año a Leader Summaries por sólo **149 Euros ó 195 Dólares USA**

Recibiré cada semana un nuevo libro resumido y tendré acceso gratuito a la Biblioteca de libros ya resumidos



Imprima y complete este formulario. Podrá enviarlo por fax o por email según se indica más abajo

DATOS PERSONALES

Tratamiento _____ Nombre _____ Apellidos _____

Empresa _____ Puesto / Cargo _____

Email _____ Fecha de nacimiento _____

Dirección _____ Colonia/Departamento _____

Población _____ Región/Estado _____

Código Postal _____ País _____ Teléfono _____

DATOS DE FACTURACIÓN (si desea recibir una factura complete estos datos)

Razón social _____ NIF / RFC / RUT / RUC / CUIT _____

Dirección _____ Colonia/Departamento _____

Población _____ Región/Estado _____

Código Postal _____ País _____ Teléfono _____

DATOS DE PAGO (seleccione un medio de pago)

_____ Tarjeta bancaria:

_____ Mastercard _____ Visa _____ AmericanExpress

Nombre del titular _____


Número de tarjeta _____


Fecha de caducidad _____


Firma y fecha:

Para suscribirse imprima este formulario y envíelo **por fax** a cualquiera de los números indicados abajo. También puede enviarnos sus datos **por e-mail**: suscripciones@leadersummaries.com


Faxes en Europa:


 España: (+34) 91 308 08 89

 Francia: (+33) 01 5301 0751


 Alemania: (+49) 0611 203 202


Faxes en América del Norte:


 USA: (+1) 646 219 8101


 Canadá: (+1) 416 760 8985

Faxes en América Latina:

 Argentina: (+54) 11 4032 1236

 Chile: (+56) 2 34 299 09

 Colombia: (+57) 1 62 855 12

 México: (+52) 55 1084 2841