

# Liderazgo y saber escuchar



**Alfredo Gosálvez**  
Secretario general de FECE

Saber escuchar es un arte y, muchas veces, un arte difícil de dominar. Como casi cualquiera a determinada edad -y con esto no quiero decir ni poca ni mucha-, he conocido y he tratado con miles de personas, y este tiempo y este trato me ha permitido identificar que son pocas las personas que saben de verdad escuchar y los que lo hacen, compruebo que son o han sido líderes en lo suyo.

Me explico. Una persona de color, nacida en España, que al terminar la carrera se pone a buscar un trabajo. Cuando llega a hacer la entrevista y la ven los encargados de recursos humanos se quedan sorprendidos. No se lo imaginaban, porque hablando por teléfono no pensaban en su apariencia, porque no tenía ningún tipo de acento. Al margen de su fisonomía tenemos que pensar en si esa persona es valiosa y tiene la capacidad que busco.

Ésta es la historia real por la que pasó

Bisila Bokoko, de la que me he permitido tomar la idea para el artículo.

Qué importante es la empatía cuando queremos ser líderes inclusivos, es decir entender cómo se siente el otro, pero no solamente ponernos en sus zapatos, sino además pensar cómo andaría yo con esos zapatos, si me aprietan, si están grandes. Eso es el valor de la empatía y lo que significa la escucha activa.

La empatía es también un músculo, es algo que se ejercita; no es algo que tengamos todos de forma innata; se debe trabajar, educar y se educa cada día, haciendo ese esfuerzo personal.

Oímos hablar constantemente de la globalización, de cómo estamos todos interconectados y somos capaces de trabajar con otros países, con otras culturas, con personas que son totalmente diferentes. La diversidad no es solamente de hombres y mujeres, también hay diversidad de ideología, de edades, hay empresas donde hay hasta cuatro generaciones conviviendo y trabajando. Y ¿qué pasa con el talento *senior*, con el talento joven? Pueden convivir en esta era tecnológica y ahí es donde viene lo que se llama el *reverse mentoring*. Hay ya personas jóvenes dentro de muchas empresas tecnológicas que están enseñando a los *senior* para que no se queden rezagados. Esta es una de las claves también para que esa diversidad salga adelante.

Pongo un ejemplo. Cuando se finalizan los estudios, salir al mundo, al mundo laboral es un problema. Como dicen en Estados Unidos es un “dolor en el cuello”. Tenemos que ayudar a los jóvenes en esa tarea. Cuando gestionamos proyectos es muy importante tener personas que piensan de manera diferente, porque está claro que la diversidad trae consigo innovación, creatividad y eficiencia en la toma de decisiones.

Otro ejemplo: ¿qué ocurre con los equipos demasiado homogéneos? Pues que llegan arápidamente a una conclusión porque todos piensan igual. En cambio, cuando hay diversidad la toma de decisiones es más larga e incluso conflictiva, pero la gran ventaja es que vamos a llegar a productos más novedosos con los que abordaremos a nuevos clientes. Por eso es tan importante que creemos esos laboratorios de pensamiento con distintas formas de pensar cuando queramos sacar a delante nuevos proyectos. Hay que facilitar que las personas hablen y el líder inclusivo procurar escuchar.

Que la escucha activa esté en tus equipos y ayudar a los rezagados y a los que temen dar su opinión a que participen. Como líderes debemos procurar que no hablen siempre los mismos en las reuniones y dar juego a los más callados para que expresen libremente sus ideas sin prejuizar si van a ser valiosas o no. Quedaremos muchas veces sorprendidos gratamente de las aportaciones de los más retraídos.

Por último, cuando lideramos personas son importantes dos cosas: que tengamos el foco claro, qué dirección queremos tomar. Y, además, hay que liderar con el ejemplo, tenemos que crear un propósito tan excitante que la gente quiera seguirnos, porque si no, la gente no nos va a seguir y en el mundo en el que nos ha tocado vivir, no lo puedes hacer todo tú solo.

El líder inclusivo tiene que darse cuenta de que primero debe tener sus ideas claras, su enfoque; no podemos jugar al tenis con las personas y mucho menos cuando tenemos equipos diversos, porque entonces surgen problemas y se crean distorsiones. Es importante tener claro el foco; hacer preguntas, contestarlas y, cómo no, también ser sincero, ser honesto y ver hacia dónde vamos ■