

## Como la comunicación afecta al liderazgo

Por Walkyria Rivadeneira de Goode, profesora de Espae Graduate School of Management de la Espol.

Uno de los tópicos más estudiados en el área de gestión es el liderazgo. Autores -desde Machiavelli a Kotter- han tratado de definir liderazgo y determinar las características de un líder efectivo. Entre las numerosas teorías y definiciones, hay ciertas características que comparten líderes exitosos. Una de ellas es la habilidad de comunicar efectivamente su visión.

Una visión vincula el presente con el futuro, ayuda a los empleados a imaginarse como su organización puede y debe ser, y los anima a tomar los pasos necesarios para volver realidad dicha visión. Una visión debe ser representada en forma de un mensaje que pueda ser comunicado. Un mensaje efectivo debe ser preciso, relevante, sincero, creíble e inconfundible. También debe ser corto, simple y adaptado a las necesidades e intereses de los oyentes. Buenos líderes expresan propósitos y prioridades de negocios en un lenguaje que inspira.

El lenguaje empresarial se confina a usar enfoques racionales y lógicos. Existe una tendencia a usar presentaciones con estadísticas y gráficos para expresar ideas. Sin embargo, el clima actual demanda a sus líderes

que sepan venderse a sí mismos y a sus visiones. Mientras que el mensaje provee un sentido de dirección, el uso de metáforas, historias o simbolismo motiva y determina si la visión es lo suficientemente memorable para influir en el desarrollo cotidiano de actividades organizacionales.

Líderes que conocen el poder de la retórica para transmitir ideas pueden guiar más efectivamente. Martin Luther King Jr. no solamente tuvo un sueño. Lo pudo describir, utilizó historias y metáforas. Al hacerlo, pudo catalizar un movimiento social. Investigación en las áreas de lingüística, psicología cognitiva y neurociencia ha mostrado que un lenguaje, metáfora o historia cuidadosamente seleccionado puede formar el pensamiento, motivar al oyente, inspirar e iniciar un cambio.

Al describir la misión de la organización, el líder enmarca la realidad para que sus empleados la puedan interpretar. La enmarcación es un elemento de la comunicación que elige y destaca ciertos aspectos de una situación para que un concepto sea aceptado. El poder de las metáforas viene de su habilidad de capturar e ilustrar la realidad y simultáneamente cautivar los sentidos. Las historias son un medio muy rico pues conjugan imágenes cognitivas complejas y pueden apelar a las emociones e intuiciones. Las historias pueden transmitir los objetivos y la cultura deseada por la compañía en una manera que pueda ser fácilmente comprendida y recordada.

El giro que dio Steve Jobs a Apple muestra el impacto de la enmarcación y el uso de una narrativa simple, positiva y emocional. Al regresar a la compañía después de un exilio, cambió la imagen de Apple de una empresa relegada con una decreciente cuota de mercado a la de una empresa de élite: sus empleados son innovadores que "Piensan Diferente" y sus clientes son personas creativas y originales.

Estos mecanismos retóricos pueden ser más poderosos

para comunicar ideas que argumentos justificados por lógica y estadísticas. Al usar dichos mecanismos, al oyente se lo convierte en un receptor activo de la información – debe descifrar el significado de una metáfora o tratar de entender el sentido de una historia desde la perspectiva de su situación actual. Estudios de psicología social han mostrado que la mayoría de las personas consideran que los datos estadísticos son poco informativos. Este tipo de información tiene poco impacto por ser considerada abstracta. En cambio, las historias dan un elemento de viveza que impactan e influyen en la toma de decisiones.

El liderazgo exitoso se basa en el uso oportuno de habilidades comunicacionales para transmitir la visión e inspirar a la organización. ¿Cómo un líder puede contextualizar una historia para lograr transmitir su mensaje? Una historia del rabino Dubno Maggid alrededor del siglo XVII...*Un hombre caminando en el bosque ve a un muchacho no muy lejos de algunos árboles con flechas clavadas en el centro de varios blancos. Le pregunta al niño quién disparó las flechas. "Yo lo hice" respondió el muchacho. "Y ¿cómo un niño de tu edad pudo dar en el blanco tantas veces?" "Simple", dijo el muchacho, "en primer lugar dispararé las flechas y a continuación, pinté los blancos".*