

GIORGIO NARDONE | EXPERTO EN GESTIÓN DEL CAMBIO Y COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

## “Si no comunicas de forma persuasiva, habrá comunicación pero no liderazgo”



Juanma Roca  
Madrid

Giorgio Nardone es un experto internacional en psicología y cambio organizacional a través del denominado diálogo estratégico, con el que el directivo se descubre a sí mismo. Nardone defiende la comunicación para promover el cambio y para solucionar conflictos dentro de la empresa a través del *problem solving* estratégico, que “busca soluciones sencillas para problemas complejos”.

¿A qué se refiere con el diálogo estratégico?

El diálogo estratégico es una técnica de comunicación que, a partir de las respuestas de los receptores ante nuestras preguntas, les permite a éstos descubrir nuevas formas de entender la realidad. Y a través de esa transformación en la forma de percibir la realidad, eliminamos esa resistencia al cambio. Es una técnica muy moderna y avanzada, pero procede de otras muy antiguas que proceden del diálogo del sofista Protágoras y que se basa en hacer que una persona descubra por sí misma cómo debe cambiar, en lugar de explicarle desde fuera cómo debe cambiar, porque, en el fondo, para cambiar ese directivo debe persuadirse a sí mismo de cambiar.

Es evidente que para cambiar un ejecutivo debe, previamente, conocerse a sí mismo. ¿Es ese autoconocimiento el primer paso?

No se trata tanto de autoconocer, que es una ilusión del mundo occidental, como de conseguir que esa persona vea la realidad desde una perspectiva diferente. Son las percepciones de la realidad las que cambian, no el conocimiento.

Edward de Bono se refiere a ese proceso con la expresión

“Para ser admirado y amado por tus empleados en la empresa, tienes que mostrarte gentil, disponible y generoso; accesible”



JESÚS MAQUEDA

de “mirar fuera de la caja”.

De Bono se ha ocupado, a través de su pensamiento lateral en creatividad, de mirar en otra dirección. Y de alguna forma, se parece a la resolución de problemas estratégicos que defiende yo y que propugna un cambio en la forma de percibir la realidad.

Dentro de esas percepciones, usted afirma que “es imposible no comunicar”.

Ése es el primer aserto de la comunicación y no es una afirmación, sino una observación empírica. Nadie puede no comunicar. Si estoy sentado, estoy comunicando que estoy sentado. Si estoy de pie, estoy comunicando que voy a estar de pie. Es imposible no comunicar y es, de paso, imposible no influir en otros. Porque, en el fondo, influencia y comunicación son siempre inevitables.

¿Cómo puede influir un directivo en sus empleados?

Depende siempre de cómo es la persona y el directivo. Pero a través del diálogo estratégico con sus empleados, ese directivo puede dar una perspectiva que ofrezca so-

“La mayoría de los directivos no sabe comunicar de forma efectiva a través de la comunicación no verbal, a través de sus actos, su ejemplo”

luciones para todos, que ofrezca una visión que entusiasme a todos.

Pero muchos directivos no son hábiles en el arte de comunicar.

Y ése es uno de los principales defectos de los directivos durante los últimos años. En los años 90, en varios estudios europeos se decía que el 95% de los directivos afirmaba que la competencia más importante para un directivo era la comunicación. Pero en los últimos años, como consecuencia del auge de la tecnología, con los ordenadores, el correo electrónico... se presta menos atención a la comunicación interpersonal y eso es una tragedia, porque el contacto humano es un elemento fundamental de la persuasión.

Y muchos consideran que el propio comportamiento personal es la mejor forma de comunicar.

Es cierto, pero no todos los directivos son buenos en sus actuaciones personales. ¿Cuántos son realmente buenos en su comportamiento? Pocos. Es fundamental dar una buena imagen e impresión, aunque la mayoría de los directivos no sabe comunicar de forma efectiva a través de la comunicación no verbal, a través de sus actos, a través de su ejemplo.

Pero ¿cómo debe dirigirse ese directivo en un cara a cara con un empleado?

Depende de los objetivos que busque el directivo, porque en ese caso no se trata de una comunicación en general, sino entre dos personas concretas. Por ello, debo adaptar toda mi estrategia de comunicación a esa comunicación cara a cara contigo. Pero hay algo evidente: como directivo, en la comunicación debo evitar por todos los medios crear una enorme distancia jerárquica. Es más, la comunicación más efectiva comienza cuando ese dirigente pasa todos los días por toda la empresa para tener un contacto directo con todos los empleados. Es esencial que haga sentir a su gente que es una persona que está siempre disponible. Un buen líder se distingue del resto porque es admirado y amado por su gente, no porque es temido. Y para ser amado y admirado tiene que haber previamente un buen intercambio de opiniones contigo como empleado. Tienes que mostrarte gentil, disponible, generoso...

Accesible.

En efecto. Accesible. Pero, lejos de eso, también me tengo que hacer respetar. Ésa es una regla básica.

Varios autores defienden el denominado ‘storytelling’, el arte de contar historias.

El *storytelling* se ha puesto muy de moda en los últimos tiempos, pero en realidad es una técnica muy antigua. Pero se trata de una técnica proyectiva que va bien sólo en determinados contextos. Sirve, por ejemplo, cuando tengo una reunión con un grupo amplio, a los que cuento una historia, una parábola, para acercar ciertos conceptos lógicos que de otro modo quizá no se entiendan. Pero es clave que

siempre estén presentes esos datos lógicos, porque una simple historia metafórica sin la presencia de esos datos lógicos no tendrá sentido. Por tanto, el *storytelling* va bien para un grupo, pero no para un encuentro cara a cara con un empleado concreto.

¿Cómo debe ser la comunicación en un proceso de cambio en una empresa?

Aunque no hay reglas generales, la comunicación debe tener en ese proceso de cambio muchas variantes, pero todas con un mismo fin: que los mensajes que parten desde la alta dirección lleguen hasta la base de la empresa y que pasen por todas las líneas jerárquicas. Es evidente que debe mantener cierta jerarquía, pero debe promover una comunicación abierta y mantener contacto, pero, sobre todo, debe comunicar de forma persuasiva. Si el líder no comunica de forma persuasiva, habrá comunicación pero no liderazgo. Por eso, la formación del propio líder es lo más importante y el líder debe tener una agenda comunicativa para todos. Es una idea democrática, ideológica. Pero lo más importante es formar a la referencia, al líder, como comunicador y solucionador de problemas.

Pero, aunque el líder impulse y desee el cambio, muchos empleados se resisten a cambiar. En ese caso, ¿cómo se les puede convencer y ganarse su confianza?

En primer lugar, si tienes una conversación cara a cara con un empleado, debes evitar imponer o anteponer tu posición u opinión a la suya. Es más, es preferible que primero le pidas a él su opinión antes de manifestar la tuya propia como líder. Tienes que pedir su opinión y escucharle, y luego debes sintonizar con él. Y sólo después debes proponer tus propias opiniones, sin que éstas contradigan totalmente o echen por tierra todo lo que ha dicho antes tu empleado. Puedes pensar algo diferente, pero, sea o no diferente, debes mostrar que respetas lo que él piensa. Cuando tienes que comunicar a un público más amplio en una presentación tienes que echar mano de ejemplos sugestivos e incluso divertidos o mediante un aforismo o una sentencia de efecto. Puedes explicar conceptos lógicos, pero no sólo con explicaciones lógicas, sino con una imagen o metáfora.

### Las mujeres directivas cobran un 10% menos que los hombres

Se recorta levemente la brecha salarial entre sexos. Eso sí, sube del 18% al 19% el porcentaje de féminas en puestos ejecutivos.

J. ROCA

Madrid. La brecha salarial en España entre hombres y mujeres que ocupan puestos directivos se ha reducido hasta el 10%, frente al 12,3% del año anterior, según el informe *La retribución de la mujer directiva en España*, elaborado por la consultora de recursos humanos IC-SA, con la colaboración del portal de empleo laboris.net y Esade. Eso sí, el recorte no se debe a que las mujeres hayan ganado más durante el último año, sino a que sus ingresos del periodo han retrocedido menos que los masculinos.

Durante los últimos 12 meses también ha aumentado el porcentaje de mujeres directivas, que ha pasado del 18% al 19%, por delante de países como Francia o Italia. Es en las direcciones de recursos humanos donde se produce una mayor presencia de mujeres (38%), seguida de dirección general (12%).

Sin embargo, en aquellas áreas donde las mujeres han logrado alcanzar un mayor número de puestos directivos es precisamente donde se produce la mayor diferencia salarial con respecto a los hombres que ocupan el mismo cargo. Así, en recursos humanos la diferencia se situó en un 18% y en las direcciones generales, en un 12%.

Un director general cobra 74.671 euros, frente a los 62.786 euros que recibe una mujer en ese puesto. Un director comercial percibe 61.305 euros, mientras que una directora comercial, 50.538. En el caso de la dirección financiera, un hombre que ocupe ese puesto cobra 56.167 euros, frente a los 50.417 que recibe su homóloga femenina. El director de producción masculino cobra 57.772 euros por los 54.646 de su homóloga femenina. Por último, el sueldo de un director de recursos humanos asciende a 57.614 euros, frente a los 47.381 euros que recibe una mujer en ese puesto.