

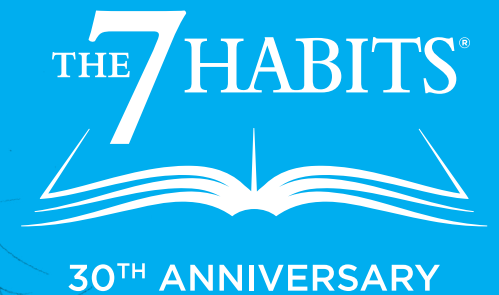


Escucha como un líder

**9 Consejos para Conducir
Conversaciones Poderosas**

By Todd Davis

Executive Vice President and Chief People Officer, FranklinCovey



Si eres un líder, ayuda ser un buen conversador. Pero una gran comunicación es en realidad más acerca de escuchar y entender a los demás se trata de ser escuchado a sí mismo. Cuando escuches bien en persona o en videoconferencias, podrás conectarte más profundamente con los miembros, colegas y clientes de tu equipo. Ayudarás a avanzar en su pensamiento, y ellos te ayudarán a avanzar en los tuyos con sus ideas.

Estos consejos llevarán tus habilidades de comunicación al siguiente nivel, ya sea que estés interactuando cara a cara o virtualmente.
¿Cuál te ayudará más?



“¿Son los 7 Hábitos® tan relevantes hoy como lo eran cuando se crearon por primera vez? Absolutamente, son más relevantes que nunca.

Cuanto mayor sea el cambio más difíciles son los desafíos, más relevantes serán los 7 Hábitos. ¿por qué? Porque se basan en principios de efectividad que perduran”.

— Stephen R. Covey

1. Para conversaciones planificadas, sea intencional sobre el tiempo planeado y la ubicación



Si el tema es sensible, reserve una habitación tranquila, diríjase a un lugar tenue, o cree una reunión privada de vídeo.

El medio ambiente es importante para iniciar buenas conversaciones. Para establecer el entorno adecuado, primero considere el tema y el momento de la discusión.

Por ejemplo:

- **El nivel de privacidad que desee.** Si el tema es lo suficientemente sensible o complejo como para requerir privacidad, reserve una sala tranquila con antelación, diríjase fuera del sitio a una ubicación tenue o cree una reunión de vídeo privada si no está en el sitio. Si anticipas que la conversación podría volverse emocional, deberías tener una caja de pañuelos cerca.
- **Cómo se sentará (o se pondrá de pie, o caminará) en relación con el otro.** Para conversaciones más formales, podría sentarse frente a otras personas en un escritorio o en una mesa de conferencias. En situaciones 1-a-1, sentarse uno al lado del otro establece un tono más colaborativo "Estamos en esto juntos". O para estimular la creatividad, podrías ponerte de pie y dibujar en una pizarra o salir de tu entorno normal e ir para dar un paseo. Si estás en una situación de trabajo remoto, considera mantener la conversación por teléfono en lugar de vídeo.
- **Ya sea que usted u otros participantes estén ocupados, estresados o se apresuren a otra reunión.** Si tu calendario está apretado, podrías terminar tu reunión anterior temprano o retrasar esta por 15 minutos para que puedas despejar la cabeza y dejar espacio para lo que estás a punto de escuchar. Si hay una fecha límite importante, tal vez la conversación podría esperar.



“Has pasado años aprendiendo a leer y escribir. Pero, ¿qué pasa con escuchar?”

— Stephen R. Covey

2. Use su lenguaje corporal para mostrar que está poniendo atención



Nuestro lenguaje corporal representa el 60 por ciento de nuestra comunicación.

Si se reúne en persona, cierre su computadora portátil. Dale la vuelta a tu teléfono. Deja tu sándwich. Y si es necesario, quítese el reloj si está configurado para notificarle sobre mensajes de texto o correos electrónicos entrantes. Solo puede hacer una cosa esta vez: participar en la conversación. Ya sea en persona o por video, el contacto visual es una forma segura de demostrar respeto y atención, especialmente en un mundo donde la tecnología distrae constantemente a tanta gente.

¿Cuánto contacto visual es demasiado?

Eso depende de su situación y normas culturales. Si siente que está entrando en territorio de observación, lo cual es incómodo para todos, tome descansos cambiando periódicamente su mirada hacia las manos del hablante o en otra parte de la sala mientras procesa lo que está escuchando.

En cuanto al resto de su cuerpo, evite los movimientos inquietos y otras distracciones. En su lugar, envíe señales de que lo está siguiendo y participa plenamente al mirar al orador o incluso inclinarse hacia él, asentir y mostrar expresiones faciales apropiadas, como sonreír para mostrar aliento. Durante un momento difícil o emocionalmente cargado, mantenga una expresión neutral para evitar parecer impaciente o crítico.

Si está conversando de forma remota a través de un video, asiente y mire directamente a la cámara para que la otra persona sepa que está escuchando. Y si toma notas, explique por qué su atención está cambiando.

Por ejemplo, al principio, podría decir:

Estoy planeando tomar algunas notas, así que si estoy mirando mi computadora portátil (o lejos de la cámara), es solo porque quiero asegurarme de que estoy bajando puntos clave.



“La mayoría de la gente no escucha con la intención de entender. Escuchan con la intención de responder”

— Stephen R. Covey

3. No interrumpa con sus propios pensamientos y soluciones.



Tenemos dos orejas y una boca. Úselos en consecuencia.

Es fácil para gerentes bien intencionados ir por defecto al modo de resolución de problemas en un intento de ser útil y efectivo.

Cuando entras con respuestas, robas a otros la oportunidad de expresarse completamente y construir sus propias habilidades para resolver problemas. En lugar de apresurarse a juzgar o pensar en cómo va a responder cuando alguien habla, trate de concentrarse en las palabras reales de las personas y lo que realmente quieren decir.

La escucha continua es una invitación para que otros compartan.

A menudo, cuando las personas tienen la oportunidad de abrirse, desentrañar sus propios problemas y las soluciones se convierten mucho más claro para ellos en el proceso.



" Cuando realmente escuchas a otra persona y le reflejas esa comprensión, es como darle oxígeno emocional ".

— Stephen R. Covey

4. Anime al orador a terminar su pensamiento.



Si hay una pausa en su conversación, deténgase y cuente hasta 10. Resista el impulso de hablar.

Los pensamientos completos rara vez salen de la vida de alguien boca perfectamente formada, especialmente cuando el tema es complejo, difícil o emocional.

En lugar de apresurarse a llenar el vacío cuando alguien más se detiene hablar, usar el silencio, esperar hasta 10 segundos o un mensaje suave como "Mm-hmm" o "Dime más" para mantener a la persona hablando.

Por ejemplo:

Usted: ¿Cómo va su progreso en el proyecto de planificación de Columbia?

Informe directo : Bueno, ayer nos topamos con un inconveniente ...

Usted : Cuéntame más.

Informe directo: tengo problemas para llegar al cliente ...

Usted: Cómo eso?

Informe directo: Él no responde a los correos electrónicos.

Usted: (Asintiendo en silencio.)

Informe directo: Sin embargo, eso no es realmente tan raro para él. Y sé que está ocupado ahora con revisiones trimestrales. La última vez, terminé teniendo que levantar el teléfono y llamar.,



“ Los sentimientos no expresados nunca mueren. Están enterrados vivos y regresan más tarde de maneras más feas

– **Stephen R. Covey**

5. Parafrasea lo que has escuchado para asegurarte de que lo entiendes correctamente.

Si puede resumir con precisión lo que alguien ha dicho, le dará el regalo inestimable de sentirse escuchado y comprendido. Y si no lo hace bien, la otra persona tendrá la oportunidad de aclarar más. De cualquier manera, hacer un esfuerzo para parafrasear muestra que estás escuchando.

Comience con frases como:

Entonces, lo que escucho es ...

Si te entiendo correctamente, tú

Si te entiendo correctamente, tú

Y seguir con:

¿Tengo ese derecho?

entonces la otra persona tiene la oportunidad de responder:

¡Si eso es!

o:

En realidad, eso no es lo que quise decir.



Sus ideas son más creíbles cuando las expresa con claridad, en una comprensión profunda de las preocupaciones o el punto de vista de la otra persona.

6. Responder a mensajes no expresados transmitidos a través del tono y el lenguaje corporal.



Si es posible, asegúrese de que al menos el 65% de sus llamadas estén en video cuando se comunica con sus colaboradores remotos.

¿Tu compañero generalmente abierto y amigable está cruzando sus brazos? ¿Su miembro del equipo normalmente está hablando rápidamente? Cuando notas señales no verbales que se rompen con el patrón típico de alguien, es probable que sean señales significativas sobre la actitud de la persona hacia el tema que estás discutiendo. ¿O un empleado remoto que normalmente está comprometido ha apagado su cámara durante toda la reunión?

Use Utilice esta información vital para calibrar sus respuestas de maneras que muestren comprensión y fomenten aún más el intercambio.

Por ejemplo, si la persona ha cruzado los brazos o parece estar evitando el contacto visual, usted podría responder con:

Parece que es difícil hablar de esto. Te agradezco que me lo hayas aportado.

O si alguien está hablando rápidamente y compartiendo nuevas ideas:

Parece que estás muy entusiasmado con este proyecto. Cuéntame más sobre por qué.

O si algo que has dicho hace que alguien se calle, podrías narrar tu observación como una forma de provocar una respuesta:

Pareces más tranquilo desde que mencioné involucrar a Emily en este proyecto. ¿Cómo se sienta contigo lo que dije?



“La empatía es la forma más rápida de comunicación humana”.

— Stephen R. Covey

7. Valide los sentimientos de las personas de manera que demuestre que las comprende..



La escucha empática refleja en sus propias palabras lo que otra persona siente y dice.

Piensa en cómo te sientes en esos raros momentos en que alguien reconoce y articula tus verdaderos sentimientos, tal vez incluso mejor de lo que podrías ser tú mismo. ¿Por qué no aspirar a ser esa persona en conversaciones con los miembros y colegas de su equipo?

Por ejemplo, supongamos que un miembro del equipo concienzudo le dice que ha trabajado duro en un proyecto exitoso. Podrías demostrar que la entiendes y la respetas diciendo:

Sé lo importante que es para ti cumplir los plazos. Parece que su capacidad de priorizar realmente ayudó a conducir al éxito en este caso.

Ese tipo de respuesta tiene un impacto mucho mayor que un cumplido genérico como:

Sí, buen trabajo priorizando.

O para una respuesta empática cuando las cosas no salen según lo planeado:

Parece que has estado haciendo todo lo que puedes. A veces, hacer las cosas por primera vez solo lleva más tiempo. Sé que puede ser frustrante, especialmente para alguien como usted, que está acostumbrado a cumplir cada plazo.

“

**“Con las personas,
rápido es lento y
lento es rápido.”**

— Stephen R. Covey

8. Escuche con atención cómo las ideas y opiniones de las personas se superponen y divergen.



La escucha empática es poderosa porque le brinda datos precisos para trabajar.

En la mayoría de los intercambios, las personas simplemente reaccionan al último comentario. Pero los oyentes del siguiente nivel también tienen un don para relacionar lo que se acaba de decir con la información compartida anteriormente, ya sea en la conversación actual o en ocasiones anteriores.

Esta capacidad de hacer conexiones, y luego articularlas, puede tener un efecto mágico. Puede ayudar a las personas a poner sus pensamientos en contexto y decidir qué hacer a continuación.

Por ejemplo:

Lo que escucho es que la gente piensa que todavía tenemos trabajo por hacer en la propuesta. Vicky, pareces preocupada por el costo. Héctor todavía tiene preguntas sobre el mercado objetivo. Stefan, dijiste que tu último equipo hizo algo similar, pero usó un enfoque más integrado. ¿Qué tal si hablamos de las ideas de las personas para los próximos pasos?

O:

DeShawn, te escuché decir antes que este cliente es impaciente con las tácticas de ventas, pero parece que ahora estás sugiriendo ofrecerle un incentivo de funciones gratuitas. ¿Cómo ha cambiado tu pensamiento sobre esto?

Un consejo para ayudar a construir esta habilidad:

Toma buenas notas. No intentes escribir todo lo que la gente dice, solo captura las ideas principales. Luego, deje algo de espacio debajo de cada punto principal para agregar sub puntos con viñetas. Ver todos los puntos principales en un solo lugar puede ayudarlo a hacer conexiones.



"La necesidad más profunda del corazón humano debe ser entendida".

— Stephen R. Covey

9. Utilice preguntas abiertas para ampliar el pensamiento de las personas sobre un tema.

Las buenas habilidades de escucha pueden prepararlo para ser un entrenador, es decir, para ayudar a otros a explorar lo que está sucediendo y buscar soluciones. Intenta hacer preguntas abiertas y oportunas que no solo reflejen lo que acabas de escuchar, sino que inciten a las personas a profundizar.

Por ejemplo:

Su compañero: Mi equipo nunca ha perdido una meta trimestral antes. Espero que esto no mate la moral de todos.

Usted: Eso suena arduo. ¿Cuál ha sido el mayor revés del equipo hasta este momento?

Su compañero: Hmm ... supongo que tal vez fue cuando pasamos por la reorganización el año pasado. Eso arrojó a todos a un bucle, a pesar de que nuestro equipo no se vio afectado directamente.

Usted: ¿Qué tipo de cosas hiciste para guiarlos a través de eso?

Su compañero: Bueno, tuve algunos 1-a-1 adicionales, además de que hablamos mucho en las reuniones de equipo. Tuvimos que rehacer totalmente algunos de los procesos de nuestro equipo después de que el grupo de marketing con el que habíamos estado trabajando fuera eliminado.

Usted: ¿Y cómo respondieron?

Su compañero: Algunas personas realmente dieron un paso adelante, y la mayoría de ellos realmente lo manejaron bien. Ahora que pienso en este objetivo perdido, tal vez pueda volver a comunicarme y apoyarme en los miembros del equipo que fueron una piedra durante la reorganización. Serán un buen ejemplo para los demás.

Usted: Parece un buen plan. ¿Qué crees que tendrás que hacer de manera diferente?

Su compañero: Sí. Hmm. Definitivamente tendré que manejar las expectativas de mi jefe. Eso será complicado. ¿Te importa si bloqueo un almuerzo para poder probar un lenguaje de práctica contigo?



Use bien este tipo de preguntas, y la persona dejará su conversación con nuevas ideas y próximos pasos.



30TH ANNIVERSARY

El libro de Stephen R. Covey Los 7 Hábitos de las Personas Altamente Efectivas ha empoderado e inspirado a los lectores durante 30 años. Sigue siendo un éxito de ventas por la sencilla razón de que ignora las tendencias y la psicología popular y se centra en los principios eternos de empatía, colaboración, autogestión, resolución de problemas y comunicación.

El éxito de su organización depende de un fuerte desempeño individual.

No importa cuán competentes sean sus colaboradores, no generarán resultados sostenidos y duraderos a menos que sean capaces de liderarse de manera efectiva; influir, comprometerse y colaborar con otros; y continuamente mejorar y renovar sus capacidades.

Reconocido como la principal solución de desarrollo de liderazgo personal del mundo, Los 7 Hábitos de las Personas Altamente Efectivas® alinea los principios duraderos de efectividad con la tecnología y las prácticas actuales. Al hacer que estos principios formen parte de la cultura compartida de su organización, puede impulsar a todos sus empleados hacia su mejor desempeño.

Para comenzar, envíenos un correo electrónico a infocr@fcla.com o visite fcla.com.

O llame a :

4000-1031



