

TOMANOTA

Última hora en la gestión de personas
902 43 15 59 - www.sysoutsourcing.com

SYS
LOGISTICS

SYS
PROJECTS

 **receptel**

Por qué los jefes no escuchan

Si eres de los que sospecha que tus jefes no escuchan, parece que estás en lo cierto. Según un estudio reciente titulado “The Detrimental Effects of Power on Confidence, Advice Taking, and Accuracy” y publicado en el número de noviembre de *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, cuanto más poder tiene una persona, menos proclive es a escuchar las opiniones y los consejos de los demás. Y, en consecuencia, es mucho más probable que tome decisiones equivocadas.

“El poder tiende a generar confianza, lo cual es bueno, porque queremos que nuestros líderes tengan confianza, pero la confianza también tiene un lado oscuro” afirma Elizabeth Morrison, una de los autores del estudio y profesora de Management y Organizaciones de la Stern School of Business de la Universidad de Nueva York. “Un exceso de confianza te cierra a las opiniones de los otros”, añade.

Los investigadores –que, además de Morrison, son Kelly See y Naomi Rothman de la Lehigh University y Jack Soll de Duke University– han realizado un estudio entre más de 200 directivos y sus empleados, en total, 1.500 personas. Además, han hecho experimentos asignando diferentes niveles de poder a los participantes y pidiéndoles que tomaran decisiones. Los que tenían más poder tendían a tomar decisiones por su cuenta sin solicitar ni aceptar la opinión de los otros, tanto en ámbitos en los que

eran expertos como en otros en los que no tenían ningún tipo de experiencia previa. La razón, aseguran los autores del estudio, es que los jefes “interiorizan las expectativas de rol” que presuponen que los poderosos deben tener confianza en sus decisiones y que pedir la opinión de los demás es un signo de debilidad. Es decir, el poder “exacerba la tendencia ya fuerte de las personas a sobrevalorar sus propios juicios”.



Sin embargo, dice el estudio, los trabajadores se muestran convencidos de que los jefes que piden las opiniones de sus empleados y siguen sus consejos son mejores líderes. Además, los directivos que toman las decisiones por su cuenta tienen una percepción exagerada de su propio juicio, lo que a menudo los lleva a adoptar decisiones equivocadas y poco rentables, porque nadie tiene todas las respuestas. En definitiva, se concluye que los directivos y los trabajadores tienen valoraciones diferentes de la escucha y la toma compartida de decisiones.

En cuanto a género, también se detectan diferencias, ya que los experimentos han determinado que las mujeres son más propensas a tomar en cuenta las opiniones de los demás.

¿Cuál sería, por lo tanto, la moraleja del estudio? Que la toma de decisiones compartida conduce a mejores resultados, de la misma manera que el trabajo en equipo proporciona mejores soluciones que el individual. Las empresas deberían fomentar esta cultura, en lugar de premiar la independencia y el individualismo. Cuando los líderes de una organización están preparados para conectar más con los demás, escuchar y entablar un diálogo real, tienden a estar más abiertos a la innovación y la creatividad y ello generalmente conduce a tomar mejores decisiones que derivan en mejores resultados. También se da un efecto espejo, ya que los managers actúan como modelos de conducta y su comportamiento se replica en toda la compañía.

No escuchar es un fracaso

Este estudio, si bien es el más reciente realizado sobre este tema, no es el único. En 2006, otro estudio llevado a cabo por la consultora Ken Blanchard Group entre más de 1.400 directivos ya concluyó que el 41% de los trabajadores consideraba que la falta de comunicación y no escuchar eran los mayores errores que los líderes cometían. Más aún, para el 81% el hecho de no escuchar o no involucrar a los demás en los proyectos debía ser considerado un fracaso. No dar un feedback adecuado es otro de los princi-

pales fallos que los líderes y managers cometen cuando trabajan en equipo (82%).

Por el contrario, la habilidad más importante que debe tener todo líder es una buena capacidad de comunicación y de escucha (según el 43% de los encuestados), seguida de la capacidad de gestión efectiva, la inteligencia emocional y la empatía, los valores y la integridad, y la visión y el *empowerment*.

En muchas ocasiones creemos que un buen comunicador es aquel que habla con elocuencia y consigue transmitir su mensaje

La comunicación es un camino de doble vía: transmitir es tan importante como escuchar

a la audiencia. Pero olvidamos que la comunicación es un camino de doble vía y que la capacidad de transmitir es tan importante como la de escuchar (no sólo oír). En el caso de los líderes, la escucha activa (escuchar y entender la comunicación desde el punto de vista del que habla, con cierta capacidad de empatía) es una habilidad básica de liderazgo, porque ofrece la posibilidad de aprender de los demás.

Otro estudio de 2007 llevado a cabo por el Centro de Estudios Financieros y titulado "Los diez pecados capitales de los jefes" llegó a la conclusión que los defectos de liderazgo que más molestaban a los trabajadores españoles eran los problemas de comunicación: no comunicar con claridad los objetivos perseguidos, la falta de capacidad para motivar, la escasa información y no saber escuchar.

Otro defecto citado con frecuencia en el estudio fue confundir mandar con liderar. En el caso de los jefes que no escuchan definitivamente hablamos de mando, no de liderazgo.

