

¡Hora de escuchar!

Durante mi reunión con un director general, me contaba su frustración por no poder encontrar y contratar gente con el perfil que quiere para su empresa. Mientras hablábamos, llegó a su oficina una gerente, cabeza de un área, para reportarle el avance de un tema pendiente.

Cuando se fue, el director me dijo: “ves a lo que me refiero, vino a decirme que ya tiene la información que le pedí, pero como viste, lo que trae está incompleto, y su análisis de la situación refleja una visión limitada y parcial”.

Lo que me decía y lo que vi en la conversación con la gerente aclaraba la situación: El director quiere que sus ejecutivos consideren lo que pasa en las otras áreas de la empresa y que decidan lo que mejor contribuya a cumplir los objetivos del negocio, en vez de hacerlo solo desde el enfoque de su área de responsabilidad o de sus puestos.

Para el director, obligado por su posición -y por su esencia-, lo natural es ver un asunto o problema desde sus diferentes ángulos, mientras que, para sus gerentes, cuando les piden ver "todo", significa "profundizar" desde la perspectiva de su área de especialidad, en vez de que signifique "ampliar" desde un enfoque de negocio.

Terminando mi reunión con el DG, busqué a la gerente para preguntarle su impresión de la conversación que había tenido horas antes con su jefe. Me respondió que la consideraba una buena reunión ya que había informado su avance sobre el tema, y, además, el DG le había dado un poco más de claridad sobre lo que estaba esperando como resultado. La respuesta me confirmó que su visión alcanza hasta los límites de su área. No incluye nada más allá de eso, ni se da cuenta de la necesidad de hacerlo.

Entonces le mencioné que yo pensaba que su jefe espera que sus acciones y decisiones contribuyan al logro de los objetivos de la empresa, y que la forma en que ella aborda y reporta los problemas, está resultando en que sea percibida como “desenfocada” y “alejada del negocio”.

Su reacción -entre sorpresa y decepción- terminó de confirmarme que no tiene claro el rol que debe jugar, y a ella, lo que le dije le permitió comprender por qué no se entiende con su jefe, y el origen de las diferencias entre ellos.

Pocos días después, durante una sesión con una directora de ventas, resultó que las diferencias con su jefe también tienen su origen en que entiende y hace su trabajo pensando sólo en ventas, y no en el negocio.

Y hace unos días, un joven empresario se dio cuenta de que sus dificultades con el personal de su empresa, se originan en la forma en que entienden y ejecutan sus respectivos trabajos.

En todos estos casos, los jefes le han dicho -repetidas veces- a sus colaboradores lo que esperan de ellos. En todos esos casos, los colaboradores

le han dicho -en repetidas ocasiones- a sus jefes cómo ven las cosas y por qué consideran que su enfoque es el correcto.

En todos los casos, nadie escucha; y en todos los casos, nada cambiará hasta que alguien lo haga. Es hora de escuchar.

Linkedin: Jaime Villagomez
Javillagomez55@yahoo.com
[@jaimev55](#)