

# DIRIGIR escuchando

Todos aquellos que nos dedicamos a la gestión en el ámbito del deporte estamos continuamente pendientes de las decisiones y comportamiento de nuestros clientes y como no, de nuestros trabajadores. Los primeros son la razón de ser de nuestros servicios, pero los segundos son la clave para que el negocio funcione. Todos conocemos las dificultades que encontramos para poder gestionar el capital humano con eficacia y eficiencia. Pese a la orientación para y por las personas, los problemas no desaparecen.

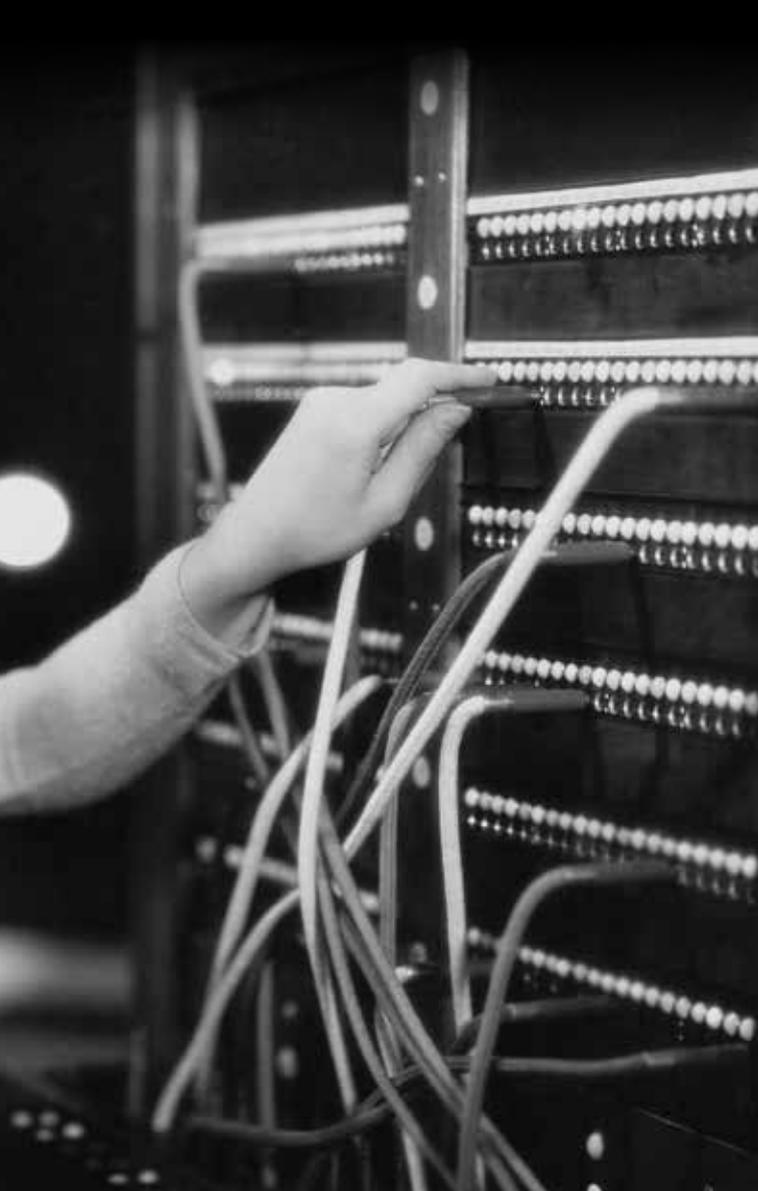


**Aunque** la diferencia entre gastar e invertir es clara, muchas veces caemos en el error de confundirlas, y al pensar de forma cortoplacista, descartamos acciones que muy probablemente nos aportaría resultados muy beneficiosos a medio y largo plazo, simplemente porque inicialmente suponen un gasto. Benjamin Franklin dejó escrito que para ser ricos no solamente debemos aprender a saber cómo se gana, sino también cómo se invierte. En este artículo voy a apostar por una estrategia que requiere invertir, pero no se trata básicamente de dinero, sino de un bien todavía más preciado, tu tiempo. La propuesta consiste en invertir tiempo para poder implementar en tu organización un "liderazgo de contacto". Un liderazgo que gira entorno a la persona, y que te ayudará a generar un ambiente de trabajo y unos nexos de unión que provocarán algo tan importante como es que tus trabajadores sean capaces de automotivarse. Y un trabajador motivado vale por mil.

¿Cómo lo vamos a hacer? Para mí, la hipótesis de partida es ésta: gestionamos personas y las personas necesitan atención y cariño, necesitan sentirse protagonistas, necesitan ser felices. La felicidad del trabajador se traduce en una mayor implicación y compromiso con su trabajo y con la empresa, y por ende en el incremento de la productividad. ¿Compartes esta premisa? Pregúntate si tienes clara esta cuestión.

El siguiente paso requiere que inviertas tu tiempo. Las personas apreciamos que se nos escuche. Sólo con una escucha activa podremos conocer mejor a nuestros trabajadores, para a continuación tratarles de una manera personalizada. De ahí la importancia que tiene ser capaz de parar 30 minutos al día y poder tomar un café con alguno de tus trabajadores. Pero no por compromiso, sino por puro interés y con total convencimiento, ya que va a tener un retorno muy positivo. Hablar con otro es ante todo escuchar y saber escuchar es una manera saludable de contribuir a su felicidad.

Ya sé que cada día tenemos decenas de cosas urgentes que hacer. Pero el buen gestor sabe priorizar y distinguir lo verdaderamente importante de aquello que no lo es. Un buen gestor es capaz de "crear tiempo". Crear tiempo no conlleva trabajar más horas al día sino organizarse mejor con el objetivo de poder ganar ese preciado tiempo que podremos dedicar a "dirigir escuchando". Sirva como ejemplo la siguiente recomendación, algo tan simple como establecer, no sólo la hora de inicio de una reunión, sino también la de su finalización. Ya verás el tiempo que ganas en una semana. Yo en mi agenda semanal siempre tengo previsto tomar un café al menos con uno de mis colaboradores, aunque no haya nada concreto de qué hablar. Agendar ese tiempo para y por los demás, es



una inversión que me aporta más valor si cabe que cualquier reunión de trabajo.

Pero no es suficiente con crear tiempo e invertirlo periódicamente en compartir unos minutos con nuestros trabajadores. Una vez en situación, hay que escuchar no sólo para atender a lo que cada uno dice, sino a lo que siente y al motivo porque lo siente. De nada sirve sentarnos si la conversación es superficial y no conseguimos conectar y llegar hasta las verdaderas preocupaciones y necesidades. Nos movemos en un mercado de emociones y por lo tanto nuestra gestión tiene que ser humana. Cada persona es un mundo, ya que sus valores, necesidades, objetivos, inquietudes y problemas son totalmente diferentes a los de sus otros compañeros. Si realmente esto es así, parece adecuado aplicar un trato diferenciado a cada uno de nuestros trabajadores. ¿Lo hacemos así habitualmente? ¿Obtenemos resultados positivos?

Para conocer si estamos actuando correctamente y los retornos son los esperados, va a adquirir suma importancia poner en juego la otra cara de la moneda. Porque, amigos gestores, también hay que "dirigir hablando". La transparencia, el flujo de información, el dejar desde el primer momento las cosas claras, el transmitir y reforzar la confianza, nos van a ayudar a evitar conflictos. Nuestros trabajadores deben conocer por qué aplicamos una discriminación positiva y por

que cada persona requiere un trato diferencial. El motivo ha de ser única y exclusivamente por el bien común y el de toda la organización. Si somos capaces de explicar las fortalezas de nuestra estrategia de dirigir escuchando y su finalidad en pro de todo el equipo y a su vez del negocio, nuestros empleados lo entenderán, porque ellos directa o indirectamente se verán beneficiados.

Para mí la discriminación positiva no es más que una de las facetas de la expresión "Hoy por ti y mañana por mí". Tratar de forma diferente no conlleva que tratemos a unos bien y a otros no. Esto sería gestionar desde el favoritismo. El escuchar de forma activa, "con la cabeza", es decir, de forma inteligente, nos va a permitir estar atentos a los pequeños detalles y tomar decisiones que cuiden a la persona que hay dentro de cada trabajador. Para ello es recomendable implementar el salario emocional. Por ejemplo, entregar un pequeño regalo para el hijo de un trabajador porque nos hemos enterado que es su cumpleaños; o aplicar horarios conciliadores, siendo algo flexibles con las particulares circunstancias de cada uno. El salario emocional se va a traducir en un aumento de la motivación y el rendimiento de nuestros trabajadores. Algunos ya han acuñado el término "family friendly", para catalogar las empresas que facilitan al 100% la conciliación familia-empresa.

Tenlo claro, la suma de la acción de escuchar más la acción de hablar, nos permite alcanzar el auténtico diálogo, tan necesario para que nuestra organización funcione con la precisión de un reloj suizo. El paisaje social actual está conformado por personas que buscan expresarse, ser tenidas en cuenta para poder disfrutar con lo que hacen. Las vivencias compartidas construyen lazos de afecto y fidelidad perdurables. Fácil, ¿verdad?

Los gestores deportivos debemos evaluar qué podemos hacer para que nuestros empleados sean más felices, pues con ello se gana efectividad y de ello se va a beneficiar todo el equipo. La decisión de parar y tomar un café es tan sencilla que no te arrepentirás y acabará haciéndote más feliz a ti mismo y mucho más comprometidos a tus empleados. Esta apuesta por el liderazgo de contacto también la puedes aplicar con tus clientes/usuarios. Ellos también necesitan que compartas algunos minutos de tu tiempo.

Acabo esta reflexión en voz alto, que es una apuesta sin condiciones por la dirección a través de la escucha activa e inteligente, con una frase del filósofo grecolatino Epicteto de Frigia, "Así como hay un arte de bien hablar, existe un arte de bien escuchar". ¿Me escuchas?



Vicente Javaloyes  
Profesor titular INEFC  
GISEAFE - Grupo de Investigación Social y  
Educativa de la Actividad Física y el Deporte