

Del que habla al que **lidera**

Las habilidades de comunicación que convierten una buena idea en un equipo que la hace suya.

“No existe el liderazgo mudo. Todo lo que un líder consigue, lo consigue a través de una conversación.”

Y comunicar mejor empieza, casi siempre, por escuchar mejor.

La idea que se queda adentro

Conocí a muchos dueños con la razón de su lado. Veían el problema antes que nadie, tenían clara la solución, sabían exactamente hacia dónde había que ir. Y aun así, semana tras semana, el equipo se movía para otro lado. No por mala voluntad. Simplemente, nunca les había llegado del todo lo que el dueño tenía en la cabeza.

Podés tener toda la razón y aun así no lograr nada. Entre lo que vos pensás y lo que los demás hacen hay un solo puente: cómo lo comunicás.

Durante años acompañé a personas brillantes para dirigir y torpes para transmitir. No porque les faltara inteligencia, sino porque nadie les había dicho que comunicar era parte del trabajo. Habían aprendido a pensar bien. Nadie les había enseñado a hacer que ese pensamiento viajara hasta la cabeza de otro y volviera convertido en acción.

Y ese es, en el fondo, todo el oficio de liderar. Un líder no mueve cajas ni escribe cada correo ni cierra cada venta. Un líder mueve personas. Y a las personas no se las mueve con la fuerza: se las mueve con la palabra. Fijar un rumbo es comunicar una dirección. Motivar es comunicar sentido. Corregir es comunicar sin romper. Delegar es comunicar confianza. Hasta el silencio de quien manda comunica algo.

Por eso digo que la comunicación no es una habilidad más entre otras. Es la raíz de casi todas las demás. De ella salen la claridad que alinea, la escucha que genera confianza, el feedback que hace crecer. Y a la inversa:

la enorme mayoría de los conflictos, los malentendidos y los equipos que no arrancan tienen, si escarbás un poco, una falla de comunicación abajo.

No lidera el que más sabe.

Lidera el que logra que lo que sabe **llegue a otros.**

Este cuaderno es corto a propósito. No busca convertirte en orador ni enseñarte trucos para hablar en público. Busca algo más silencioso y más útil: mostrarte el cambio que separa a alguien que habla de alguien a quien la gente elige seguir. Son tres movimientos. Uno para aprender a escuchar, otro para hacerte entender, y otro para las conversaciones que de verdad definen a un líder. Mientras leas, no te pido que estés de acuerdo. Te pido que te preguntes, en cada escena, cuánto de eso te suena a vos.

Primero entender, después hablar

Lo escuché en cientos de reuniones. Uno habla, y el otro no está escuchando: está esperando su turno. Se le nota en la cara, en la ansiedad por interrumpir, en la respuesta que ya tenía armada antes de que el primero terminara la frase. Dos personas hablando y nadie escuchando. Así fracasan la mayoría de las conversaciones, mucho antes de tratar el tema.

Si tuviera que elegir una sola habilidad para que desarrolles primero, sería esta, y sin dudarla. Antes que hablar bien, escuchar bien. Porque no podés adaptar tu mensaje, ni convencer, ni negociar, ni acompañar a nadie si primero no entendiste de verdad qué tiene enfrente.

La mayoría de las personas no escucha para comprender. Escucha para responder. Y son dos cosas distintas.

Escuchar en serio no es quedarse callado mientras el otro habla. Es un trabajo activo, y tiene tres capas. Casi nadie pasa de la primera.

LAS PALABRAS

Qué dice. El contenido literal. Es la capa más obvia y la única que la mayoría registra. Necesaria, pero casi nunca suficiente.

LA EMOCIÓN

Cómo lo dice. El tono, la tensión, lo que se nota debajo de las palabras. Muchas veces el dato más importante no está en lo que se dice, sino en cómo se dice.

LA NECESIDAD

Qué busca en el fondo. Lo que la persona quiere resolver de verdad, aunque no lo diga. Ahí se juega casi todo, y ahí llega solo quien aprendió a escuchar entero.

Hay una herramienta simple que cambia la calidad de cualquier conversación, y es devolver con tus palabras lo que entendiste antes de dar tu opinión. *"Entonces, si te sigo, lo que te preocupa no es tanto el plazo, sino que no te consultaron antes de decidir. ¿Es así?"* Esa sola frase hace tres cosas a la vez: te confirma que entendiste, hace sentir al otro realmente escuchado, y le baja la temperatura a cualquier charla difícil. La aprendés en un minuto. Te sirve toda la vida.

Y aprendé, sobre todo, a bancarte el silencio. Cuando alguien termina de hablar, resistí las ganas de llenar el vacío enseguida. Una pausa de dos o tres segundos comunica que estás procesando lo que te dijeron, invita al otro a profundizar, y te da tiempo a vos para responder con criterio en vez de reaccionar de reflejo. Los líderes inseguros le tienen miedo al silencio. Los que tienen oficio lo usan.

**La atención plena es el regalo más escaso que podés dar.
Y el que la gente **más recuerda**.**

Hay algo más, y es lo más difícil de aceptar. Escuchar de verdad implica estar dispuesto a que el otro te cambie de opinión. Si entrás a la conversación con la respuesta ya cerrada, no estás escuchando: estás esperando para imponer. La gente lo huele enseguida. Por eso el líder que pregunta y después hace exactamente lo que iba a hacer igual enseña, sin

querer, que preguntar es una formalidad. Y la próxima vez nadie le dice nada que importe.

Hacerte entender

"Pero si yo lo dije." Lo escuché mil veces, casi siempre con fastidio, después de que algo saliera mal. Y casi siempre era cierto: lo habían dicho. El problema es que decirlo y lograr que se entienda no son la misma cosa. Y confundir las dos es una de las fuentes de conflicto más comunes que existen.

La responsabilidad de que un mensaje se entienda es siempre de quien lo emite. Siempre.

Es tentador pensar "yo ya avisé, si no entendieron es problema de ellos". Pero el que comunica con oficio asume lo contrario: si el mensaje no llegó, algo en la forma de mandarlo se puede mejorar. Ese cambio de actitud — hacerte cargo del resultado y no solo de la intención— es lo que separa a alguien que habla de alguien que lidera. No es humildad de más. Es eficacia.

Buena parte de la mala comunicación no es un problema de expresión, sino de orden. Hablamos confuso porque pensamos confuso. Por eso, antes de decir algo importante, hacete una sola pregunta: si la persona se llevara una sola frase de todo lo que voy a decir, ¿cuál querría que sea? Esa es tu idea central. Todo lo demás está para sostenerla, no para competir con ella. Los mensajes que quieren decir diez cosas a la vez no dicen ninguna.

Y para que esa idea viaje sin deformarse, alcanza con una estructura simple, que sirve para casi cualquier cosa importante que tengas que comunicar:

- 1 **Mensaje.** Enunciá tu idea central de entrada, clara. No la escondas al final esperando el efecto sorpresa.
- 2 **Razón.** Explicá por qué es así. El argumento o la evidencia que la sostiene.
- 3 **Ejemplo.** Ilustrá con un caso concreto. Lo abstracto se olvida; lo concreto se recuerda.
- 4 **Acción.** Cerrá con qué esperás que pase. Toda comunicación de liderazgo debería dejar claro el "¿y ahora qué?".

Hay algo que casi nunca se dice y pesa muchísimo: cuando hay contradicción entre lo que decís y cómo lo decís, la gente le cree al cómo. Podés tener las palabras perfectas, pero si el cuerpo, el tono y la mirada cuentan otra historia, gana la otra historia. Una postura abierta, mirar a los ojos sin intimidar, bajar la velocidad y modular el tono transmiten una seguridad que ninguna frase puede fabricar sola. La coherencia entre lo que decís y cómo lo decís es la base de que te crean.

**Cuando tus palabras dicen una cosa y tu cuerpo otra,
la gente le cree al cuerpo.**

Y un último salto, el que más madurez pide: dejá de comunicar como a vos te gustaría que te comuniquen, y empezá a comunicar como el otro necesita recibirlo. Hay quien necesita el dato y el detalle, y quien necesita

el panorama grande y el porqué. Hay quien va al grano y quien necesita construir primero el vínculo. Adaptar la forma no es manipular. Es reconocer que del otro lado hay una persona distinta a vos. El buen comunicador no exige que los demás hablen su idioma. Aprende a hablar el de ellos.

Las conversaciones que te definen

Hay conversaciones que venimos postergando hace semanas. El feedback que no damos para no incomodar. El reconocimiento que nunca llega porque "ya se sabe". El desacuerdo que dejamos crecer por evitar el mal rato. Y mientras las evitamos, se van volviendo más caras. Casi todo el crecimiento, el tuyo y el del equipo, vive del otro lado de esas charlas que esquivamos.

Hay unas pocas conversaciones donde un líder se juega su credibilidad. Vale la pena dominarlas, porque en ellas se decide la salud de todo lo demás.

La primera es **comunicar hacia dónde vamos**. No alcanza con repartir tareas: la gente no se moviliza por metas ajenas, se moviliza por un sentido que puede sentir suyo. Una buena visión responde tres cosas: hacia dónde vamos, por qué importa, y qué papel juega cada uno. Si tu equipo sabe qué hacer pero no por qué, tenés operarios. Si sabe el porqué, empezás a tener aliados.

La segunda, la más difícil y la más valiosa, es **el feedback**. Mal dado, hiere y genera resistencia. Bien dado, es uno de los mayores regalos que le podés hacer a alguien. La diferencia está en unos pocos cuidados:

- 1 **Separá la conducta de la persona.** No es "sos desordenado", es "estos informes llegaron sin el orden que habíamos acordado". Se corrige lo que se hace, nunca lo que se es.
- 2 **Sé concreto y basate en hechos.** "Mejorá la actitud" no ayuda a nadie. Un hecho observable, sí.

- 3 **Cuidá el momento y el lugar.** El reconocimiento en público, la corrección en privado. Nunca al revés.
- 4 **Que sea diálogo, no sentencia.** Preguntá cómo lo ve el otro. El feedback que sirve es una conversación, no un veredicto.

Y hay una parte del feedback que casi nadie entrena: saber recibirlo. Un líder que se pone a la defensiva cada vez que le marcan algo le enseña a su equipo a callarse. Uno que agradece la crítica, la escucha sin justificarse en el acto y hace algo con ella, construye un lugar donde la verdad puede circular. Cómo recibís una crítica le enseña a todos, sin que digas una palabra, qué tan seguro es decirte la verdad.

**Cómo recibís una crítica le enseña a tu equipo
qué tan seguro es decirte la verdad.**

La tercera es la que revela el temple: **comunicar en la dificultad**. Cuando hay que dar una mala noticia, admitir un error, sostener una decisión impopular o hablar en medio de la incertidumbre. Ahí la gente no espera perfección. Espera honestidad, calma y presencia. Decir "no tengo todas las respuestas, pero vamos a atravesar esto juntos, y así lo vamos a hacer" comunica más liderazgo que cualquier discurso triunfalista. Los equipos no se rompen por las malas noticias. Se rompen por el silencio y por sentir que les mienten.

Comunicar es cuidar

Al final, después de las técnicas y las estructuras, queda algo más simple. Las personas que mejor comunican no son las que hablan más lindo. Son las que hacen sentir a los demás que importan. Que fueron escuchados, entendidos, tenidos en cuenta. Y eso no es una técnica. Es una forma de tratar a la gente.

Si algo de lo que leíste te movió algo, quiero dejarte el principio que sostiene todo este cuaderno. Comunicar bien es, en el fondo, un acto de respeto. Cuando te esforzás por ser claro, le ahorrás al otro el trabajo de descifrarte. Cuando escuchás de verdad, le estás diciendo que vale. Cuando das feedback con cuidado, lo ayudás a crecer sin lastimarlo. Cuando hablás con autenticidad, le das la tranquilidad de que puede confiar en vos.

Y esto no se desarrolla leyendo. Se desarrolla practicando, de a poco, con incomodidad. Elegí una sola cosa de este cuaderno y llevála a tu próxima conversación importante. Tal vez sea escuchar sin preparar la respuesta. Tal vez sea decir tu idea central en una frase antes de arrancar. Tal vez sea, por fin, tener esa charla que venís postergando. Una sola. El resto viene después.

El liderazgo no es que la gente te siga a vos.

Es que, gracias a cómo te comunicás, descubra lo mejor de sí misma.

Porque un equipo no da lo mejor cuando tiene el jefe más brillante. Lo da cuando tiene a alguien que lo escucha, que le explica el porqué, que le dice la verdad con cuidado y que lo hace sentir parte de algo que vale la pena. Ese alguien no nace. Se hace, una conversación a la vez. Y podés empezar hoy.



Fran Ferrieres

MENTOR • FUNDADOR DE ROOTUP

Acompaño a dueñas y dueños de PyMEs a pasar del esfuerzo a la estrategia: a medir, comprender y dirigir su negocio con criterio, para que la empresa crezca sin depender de que ellos hagan todo.

Si algo de esto te sonó a tu empresa, así trabajo.

@fran.ferrieres • rootup.com.ar



Lo que se puede medir,
se puede **corregir**.

CRECÉ DESDE LA RAÍZ.

