

VIAJE AL FONDO DE UNA EMPRESA ALTAMENTE EXITOSA

AUTOR(A): Juan Carlos Díez Posada

Si bien el libro *Cómo organizar a la gente* no es de reciente publicación, como sucede con los estupendos y muy vigentes manuales del maestro de maestros Dale Carnegie, entre otros, a menudo utilizo algunos de sus valiosos aportes para sustentar mis conferencias sobre el desarrollo de habilidades de comunicación organizacional, cobijados bajo el mismo título de este artículo. Estos vistazos en retro son, paradójicamente, refrescantes, pues nos ayudan a tomar cierta distancia de la avalancha informativa y documental, a veces cargada de esnobismos, y nos acercan de nuevo a las fórmulas perennes del éxito y la prosperidad en el mundo empresarial y de negocios.

John Naisbitt, el autor de *Macrotendencias*, no ahorró elogios en su momento acerca de esta magnífica obra: “La juiciosa guía de Mary Kay para la nueva administración centrada en la gente es un antídoto maravilloso contra todos esos aburridos libros de texto sobre administración”.

Mary Kay Ash, fundadora de la Mary Kay Cosmetics, empresa líder en el mercado de los productos de belleza, con cientos de miles de entusiastas y exitosas consultoras alrededor del mundo a principios de los años ochenta, tuvo el acierto de referirse en profundidad al fascinante y no muy practicado talento de saber escuchar. Mi primera intención era escribir unas cuantas notas relacionadas con el rumor y los malentendidos en las organizaciones, pero al repasar los mencionados apuntes, extraídos del purísimo día a día de esta sobresaliente “mujer de negocios”, cambié de parecer.

Incluso hojeé de nuevo el libro y volví a deleitarme con ideas tan estimulantes como estas:

1. “Dedicado a todos aquellos que todavía creen que la gente y el orgullo son los dos activos principales para construir un negocio próspero”.
2. “Nuestro criterio de preocuparnos por la gente nunca ha entrado en conflicto con nuestras necesidades como empresa que produce utilidades. Sí, mantenemos la vista fija en las ganancias, pero eso no se nos ha vuelto una obsesión imperativa. Para mí, P&G no significan solamente ‘Pérdidas y Ganancias’... Significan también ‘Personas y Gratificaciones’

Asumo el compromiso, en próximos artículos, de extenderme en otras potentes y agudas apreciaciones de la señora Kay acerca de cómo organizar a la gente, pero por ahora les dejaré los anunciados apuntes sobre la subestimada aunque imprescindible habilidad de escuchar activa y efectivamente:

En el colegio nos enseñaron a leer, a escribir y (tal vez) a hablar... Pero nunca nos enseñaron a escuchar. Sin embargo, aunque la de escuchar puede ser la más menospreciada de todas las habilidades de comunicación, es un hecho que los buenos coach de los empleados escuchan más de lo que hablan.

Una gran corporación contrató a un administrador para ocupar el puesto de gerente de ventas, pero poco sabía de las particularidades del negocio. Cuando los vendedores de la empresa acudían a él para hacerle preguntas, no había mucho que pudiera contestarles... No obstante, el hombre realmente sabía escuchar...

... Sin importar qué le preguntaban, él les contestaba: ¿qué piensa usted que se debe hacer? Y ellos mismos salían con la solución. Él respondía que estaba de acuerdo y ellos se marchaban felices,

pensando que el nuevo gerente era algo fantástico. ESA ES UNA VERDADERA TÉCNICA DE ESCUCHAR.

Dice Mary Kay: “Muchos de los problemas que escucho no requieren que les ofrezca solución. Yo resuelvo la mayoría de ellos simplemente escuchándolos y dejando que la parte afligida se desahogue hablando. Si escucho lo suficiente, por lo general la persona saldrá con una solución adecuada.

Si estoy hablando con alguien en una sala atestada de gente, trato de hacer que esa persona se sienta como si fuéramos los únicos presentes y me cierro a todos los demás. Miro directamente a esa persona. Así entrara en la sala un gorila, probablemente no lo notaría”.

La gente puede distraerse debido a sus más pequeños prejuicios. Tal vez usted esté irritado por determinado acento. Conozco a sureños que no pueden soportar el acento de Nueva York, y a neoyorkinos que sienten lo mismo por el acento sureño. Como consecuencia, dejan que algo tan insignificante como eso los distraiga del valor de los pensamientos de otra persona.

Escuchar siempre será una de las prioridades más altas de nuestra organización.

Hoy en día, nuestra gran organización de ventas es un valiosísimo recurso al que recurrimos para obtener nuevas ideas. Continuamente nos ponemos en comunicación con nuestras consultoras de belleza para que nos informen, desde su punto de vista, qué está sucediendo en el campo.

Aunque muchas compañías tienen la oportunidad de escuchar a los integrantes de su fuerza de ventas, muchas fallan en cumplir con tal requerimiento. En una ocasión, un agente de seguros de vida que logró un gran éxito me confió que su compañía ignora totalmente lo que sus representantes les dicen a las personas de la oficina principal...

...”Yo ya no me molesto ni siquiera en hacer sugerencias”, me dijo, “porque no le prestan la menor atención a lo que yo o cualquier otro agente tenga que decirles...”

...Siempre que ofrecía alguna idea en pro de determinado cambio, los de nuestro departamento de ventas se limitaban a decir: tú sigue vendiendo y deja que nosotros nos preocupemos por los tipos de pólizas que ofrecemos... Tenemos todo tipo de expertos para elaborar las pólizas. Ni siquiera desperdicias tu tiempo pensando en eso. Haz tu trabajo y deja que nosotros hagamos el nuestro...”.

A esa compañía de seguros no sólo le faltaba visión, al no aprovechar algunas sugerencias potencialmente buenas, sino que en el proceso también estaba lesionando la moral de los integrantes de su fuerza de ventas.

Dice Mary Kay: “En nuestra organización escuchamos con todo cuidado lo que la gente tiene que decir, pero es más importante aún la acción que emprendamos en respuesta a lo que hemos escuchado. Este hecho de pasar a la acción consiste en:

- a. Analizar el aspecto técnico y la aplicabilidad de procedimientos de una posible solución.
- b. Poner a prueba la solución con grupos objetivos.
- c. Llevar los resultados al cuerpo general de los asociados.
- d. Conseguir el respaldo de todos.
- e. Llevar a cabo los cambios necesarios.

Dice Mary Kay: "He hablado por teléfono con personas que estaban al otro lado del mundo y he sentido el entusiasmo que generaban. Los vendedores que destacan vendiendo por teléfono son la mejor prueba de que el entusiasmo puede transmitirse con éxito simplemente con la voz".