



knowsquare .

CARLOS HERREROS DE LAS CUEVAS

25 DE FEBRERO DE 2015

# LIDERAR CON PREGUNTAS

---

RESEÑA DEL LIBRO DE MICHAEL J. MARQUARDT

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor Y  
Know Square S.L.

Es el título (*Leading with questions*) del libro publicado el año pasado por Michael J. Marquardt.

Cuenta el autor que cuando el “Center for Creative Leadership” estudió a 191 ejecutivos con un historial de éxito, descubrió que la clave del éxito ejecutivo era crear oportunidades para preguntar y, luego, hacer preguntas. Veamos por ejemplo la respuesta de Robert Hoffman director ejecutivo de desarrollo organizativo de Novartis: *“las preguntas me han cambiado totalmente; tengo mayor auto-confianza y una actitud más relajada. En las conversaciones, no siento que siempre tengo que tener respuestas ni en situaciones en las que necesito hablar como reacción a una cuestión surgida en el momento. Siento que esto ha incrementado mis habilidades de comunicación, especialmente las de escucha y de persuasión”*.

La historia está llena de relatos de las consecuencias funestas experimentadas por líderes que no hicieron preguntas. Cita el autor los desastres recientes de Lehman Brothers, Barclays, WorldCom, Enron, Arthur Andersen y sostiene que pueden atribuirse a la ausencia de líderes indagadores. Los historiadores que han revisado profundamente los acontecimientos que produjeron los desastres del Titanic, del Challenger y de la Bahía de Cochinos, encuentran un elemento común: la incapacidad o la ausencia de voluntad de los participantes y de los líderes para plantear preguntas sobre sus preocupaciones. Algunos miembros del grupo tuvieron miedo de ser los únicos en tener una preocupación concreta (cuando, de hecho, más tarde se descubrió que muchos otros miembros del grupo tenían preocupaciones parecidas). Otros sentían que su pregunta ya había sido respondida en las mentes de los otros miembros del grupo y que, si hacían la pregunta, se pensaría que era estúpida y que sería por eso ignorada, o que hacerla significaba no estar alineado con el grupo. Algunas personas no hicieron preguntas y otras perdieron su vida cuando el Titanic se hundió, cuando el Challenger se estrelló y cuando el presidente Kennedy autorizó el ataque encubierto a la Bahía de Cochinos.

La ausencia de preguntas nos permite operar con un sentido distorsionado de la realidad. De hecho, en *“Zombie Businesses. How to learn from their mistakes”*, Filkenstein llama *zombies* a las empresas incapaces de cuestionar su predominante visión de la realidad. Dice que una empresa *zombie* es un cadáver viviente que no sabe que está muerto porque esta compañía ha creado una cultura de aislamiento que excluye sistemáticamente cualquier información que pudiera contradecir su imagen prevalente de la realidad.

Peter Drucker, considerado por muchos como el gurú del liderazgo del siglo XX, dijo que el líder del pasado podía haber sido una persona que sabía qué decir y ordenar pero que el del futuro sería alguien que sabe cómo preguntar.

Marshall Goldsmith reconocido mundialmente como uno de los grandes del coaching de líderes dice: *“el líder eficaz del futuro preguntará para recibir consejos y para pedir ideas nuevas; preguntará a una variedad de “stakeholders” ideas, opiniones y sugerencias. Las fuentes de información esenciales serán los clientes actuales y potenciales, proveedores, miembros de los equipos y colegas de otras divisiones, dependientes directos, directivos, otros miembros de la organización, investigadores y pensadores destacados. El líder preguntará con un abanico de formas: por medio de inventarios de liderazgo, encuestas de satisfacción, llamadas telefónicas, correo de voz, correo electrónico, internet, conexiones vía satélite y diálogos personales”*.

Cuando aprendemos a preguntar y lo hacemos con eficacia, nuestras preguntas pueden transformar a las personas, grupos y organizaciones.

Termina el autor proponiendo reflexionar con las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo puedo utilizar las preguntas para ser un líder más eficaz?
2. ¿Qué problemas he creado por no preguntar?
3. ¿Cuáles son las grandes preguntas que he hecho a otros?
4. ¿Qué grandes preguntas me han hecho en mi vida?
5. ¿Puedo decir: “no sé”?
6. ¿A quién pregunto y por qué?
7. ¿Qué preguntas puedo hacer para ayudar a aprender a las personas que me rodean?
8. ¿Cómo las preguntas pueden desarrollar en mi organización una cultura de aprendizaje?
9. ¿Cómo estímulo a los de mi entorno para que hagan preguntas?
10. ¿Cómo puedo mejorar mis habilidades de hacer preguntas?

© Carlos Herreros de las Cuevas  
© Know Square S.L.