



LIDERAZGO

Los líderes deben liderar. Lo triste es que no todo líder puede hacerlo. De hecho, incluso los buenos líderes con un gran potencial de liderazgo, muchas veces descubren que las organizaciones donde trabajan minan su capacidad de liderar. ¿Cuántos ejecutivos superiores y de mando medio han descubierto que no tienen tiempo siquiera para pensar en un plan de cinco años, mucho menos ejecutarlo? El enfrentar los miles de detalles implicados en la administración de una organización grande es un trabajo fuerte y agotador.1) Para liderar, usted debe conocerse a sí mismo.- ¿Es usted un líder? Si tiene el potencial de liderar, ¿cómo lo sabe? La realidad es que no todo el mundo cuenta con las habilidades necesarias para ser un líder. El saber sus limitaciones es una de las cualidades de más importantes de un buen líder.

La mayoría de las personas heredan el trabajo de ser líder sin ninguna experiencia ni capacitación para el puesto. Piénselo. Todo lo importante que hacemos en la vida se basa en información insuficiente. El día que usted se casó, sabía todo lo que había que saber acerca del matrimonio y lo que podría hacer para que funcionara. El día que llegó el bebé, usted sabía todo lo que había que saber acerca de cómo criar a los niños. O, ¿no?

La verdad es que aprendemos «sobre la marcha» y a través de este proceso, nos desarrollamos como seres humanos. El soltar la noción que debemos «controlar» todo, es el primer paso para hacerse un líder eficaz. Los buenos líderes entienden que no tienen que saberlo todo. Está bien admitir que no sabe algo y pedir ayuda a las personas a su alrededor. Los líderes que hacen esto granjean la simpatía de sus subalternos porque les hacen sentirse cómodos e importantes. Mientras los líderes no tienen que saberlo todo, tienen que conocer bien a las personas que trabajan con ellos.

Los buenos líderes contribuyen con la dedicación, el enfoque y grandes cantidades de energía dondequiera que vayan. Esta energía es contagiosa. Si alguna vez ha estado cerca de un buen líder, se habrá notado que parece irradiar la energía. Puede sentirse energizado sólo estando cerca de estas personas. En combinación con la dedicación a una idea y un enfoque concentrado en una meta, grandes cosas pueden suceder.

Los líderes buenos tienen una conciencia. Los líderes que les hace falta una conciencia son peligrosos. Empiezan a creer en su propia infalibilidad y no hacen caso alguno de los demás. Este comportamiento puede manifestarse en una forma de tiranía corporativa o en actos criminales que reciben mucha atención en la prensa. Desde Enron hasta Arthur Andersen y las revelaciones de Oliver North o los conspiradores de Watergate... todo se trata de un ego fuera de control.



Los buenos líderes tienen integridad. Pero, ¿qué es eso? La integridad, como he explicado a mi hijo pequeño, es hacer lo correcto, a pesar de que nadie lo vea. La integridad no significa observar reglas por el miedo de ser descubierto. Se trata de hacer lo correcto porque usted sabe en su corazón que es lo correcto.

Los buenos líderes también son humildes. Comparten fácilmente los éxitos y son renuentes a aceptar todo el crédito. Entienden que el éxito es un esfuerzo en equipo y que el éxito continuo tiene más que ver con el apoyo al equipo que con la alimentación de su propio ego.2) Los líderes conocen a su público.- El enterarse de lo que pasa por la mente de su público es la actividad más importante de un líder. Esta tarea es enormemente compleja porque casi siempre nos enfrentamos con varios públicos.

El primer público, en términos de importancia, es siempre interno. Desafortunadamente, los líderes y corporaciones muchas veces no ponen suficiente énfasis en la satisfacción de las necesidades de este grupo interno. ¿Qué podría ser más importante que una comprensión de las necesidades, metas y aspiraciones de su propio equipo? La respuesta es «nada.» Lo que impide a muchos líderes que no prestan atención a estas necesidades, es la presión de producir resultados.

Los buenos líderes entienden que el liderazgo tiene que ver con la atracción, no el empuje. Los líderes crean una visión tan convincente del futuro que cada persona entiende su papel, lo puede colocar dentro de ese paisaje y se sienten atraídos hacia este papel.

En su orden de importancia, los públicos a los que los líderes deben prestar atención son: el equipo interno, los clientes externos, la competencia externa, el público en general y luego, y sólo después de éstos, los medios de comunicación. Cuando uno busca entender las necesidades de estos públicos, se practica una habilidad crítica de liderazgo: el escuchar. 3) Los buenos líderes saben cómo comunicarse.- Los buenos líderes saben cómo comunicarse, y de mayor importancia, entienden que la buena comunicación es un 70% el escuchar y un 30% el hablar. Ahora, la verdad es que uno puede tener cualidades de liderazgo sin poder comunicarse; pero no tendrá un buen liderazgo.

El 95% de la interacción entre seres humanos tiene lugar en grupos de menos de cinco personas. La ironía es que se gasta relativamente poco tiempo en la preparación para estas sesiones uno-a-uno o dos-a-dos. Los principales recursos se reservan para los encuentros cuando uno sabe que tendrá que presentar ante un público grande o será el foco de atención de la prensa. Mientras es bueno y apropiado prepararse para los eventos a gran escala, también es esencial prepararse para las reuniones más íntimas.



En la mayoría de los encuentros empresariales, pasamos mucho tiempo tratando de persuadir a nuestros colegas a tomar nuestro punto de vista o animar al personal a tomar cierto camino. La mayoría de nuestro tiempo se gasta en la comunicación con estos grupos pequeños, pero dedicamos poco tiempo a la preparación para estas reuniones. Los buenos líderes enfocan toda su atención en las personas con las que se reúnen. Entienden que uno aprende mucho más al escuchar que al hablar.4) Los líderes escuchan los comentarios y críticas.- Los líderes no sólo reciben comentarios y críticas... los buscan activamente. Lo que los buenos líderes saben es que tienen que fomentar un ambiente en el cual los comentarios y críticas honestos puedan surgir sin miedo de represalias.

Mientras más superior es el ejecutivo, más importante es este ambiente. Los líderes más superiores viven dentro de un «capullo» bien manejado. Los presidentes, primeros ministros, directores y gerentes generales no ven a ninguna persona que no quieren ver. Lo peor es que tampoco alcanzan ver a nadie que su personal no quiere que vean. Esta censura, a pesar de tener buenas intenciones, filtra a las personas reales y los comentarios y crítica reales y niega al líder acceso a reacciones reales y honestas. Si no se ponen un disfraz para andar entre la gente, los líderes políticos y corporativos nunca oirán comentarios que no hayan sido procesados, filtrados y manipulados para entregar lo que los «guardias del palacio» quieren que escuche el líder.

Es un proceso. La comunicación es un proceso, no un evento. ¿Cuántos de ustedes han participado en el lanzamiento de una nueva dirección, proceso o producto en que se elaboran videos, panfletos, sitios web y programas de presentación? Hay un frenesí de actividad y luego, nada. No nos debe sorprender que cuando se para la comunicación, también se impiden los resultados.

La comunicación eficaz se trata de la creación de un ambiente en que los comentarios y crítica sean bien recibidos. ¿Cómo se hace esto? No sólo se solicitan comentarios, hay que responder a los mismos de una forma directa y oportuna. La única manera de que las personas pueden saber que usted está escuchando es mediante su respuesta. Si no le toma en serio, la gente entenderá su mensaje y se desaparecerá. Para cerrar el circuito de comentarios y crítica, hay que reconocerlos y luego responder.

La buena comunicación se trata más del contenido que de la forma. Eso no quiere decir que la forma no tiene importancia, sino que hay que ponerla en su lugar. Hoy en día, vivimos en un universo multilingüe, y de 500 canales, y aun así, la mayoría de lo que vemos y escuchamos es repetida. Claramente, sabemos cómo hacer conexiones, sin embargo, el reto parece ser cómo nos comunicamos una vez que estemos conectados. Los buenos líderes pasan mucho tiempo escuchando los comentarios y crítica para asegurarse de que los mensajes entregados sean los que desean transmitir.5) Los líderes hacen que los demás se sientan importantes.- El sentirse importante y valioso... es importante. En algunos estudios recientes, se les pidieron que los empleados clasificaran los aspectos que consideran los más importantes de su trabajo.



Calificaron el sentirse valioso, la habilidad de contribuir y un sentido de control sobre el futuro, como las cualidades más importantes de sus trabajos. ¿El dinero no aparece entre los primeros tres? Nunca aparece allí, ni siquiera en Wall Street, donde el dinero es rey y la codicia, si no se considera buena, al menos se alienta calladamente.

Los líderes que ponen a las personas antes de los productos y ganancias entienden que la organización moderna corporativa y política no es más que un grupo de personas con esperanzas, sueños, aspiraciones y metas. Es un acto de equilibrio que pone a las personas, productos y ganancias en un plano de igual importancia. La ganancia a costa de todo lo demás produce la codicia, corrupción y decaimiento moral. Un método más equilibrado entrega resultados a largo plazo que sostienen la organización, a los individuos que trabajan allí y a los clientes servidos. Es una receta para el éxito.

Hay algunos que dirán que los líderes se nacen, no se crean. Prefiero sugerir que los buenos líderes tienen tendencias naturales que necesitan ser alimentadas, y como un buen jardín, deben ser bien cuidados para hacerles crecer. PRUEBA: ¿Qué tan buen líder es usted? Pruebe a sí mismo. ¿Está usted abierto a nuevas ideas? ¿Recibe o rechaza la crítica? ¿Considera el fracaso como una oportunidad de aprender? ¿Qué tan fácil es para usted admitir que no sabe algo? ¿Es usted un buen escuchador? ¿Comparte fácilmente el crédito? La honestidad con la que responde a estas preguntas dice mucho sobre usted como un líder. tim@timlaing.com



**¿Qué hace un buen líder? ¿Cuáles son sus mejores prácticas?
¿Cómo lleva adelante su visión, y hace crecer
organizaciones de todo tipo?**

**Condense en estas líneas los principios más importantes
que rigen el desempeño de los mejores.**

Encarna la visión del cambio

A diferencia de quien meramente gestiona una empresa u organización, un líder se encarga de promover el cambio dentro de ella. Lo concibe, lo proyecta, y se pone al frente para estimular a sus colaboradores en la dirección que su visión ha marcado. Gestores y líderes se precisan por igual. Unos (los gestores) llevarán con precisión y control a la práctica los nuevos rumbos marcados por los líderes (que no necesariamente están en la punta de la pirámide organizacional). Los otros (los líderes) estudian el horizonte interno y externo de la empresa, perciben las nuevas tendencias que ya emergen como puntas de un iceberg, recopilan multitud de información que proviene de innumerables fuentes, condensan claves y notas que empiezan a sonar con cierta fuerza, y cuando están convencidos de su urgencia, trazan el nuevo rumbo hacia la competitividad. Establecer esta orientación, guiada por una imperiosa necesidad de cambio y una poderosa creatividad para hacer frente a los desafíos existentes y por venir, forma parte del trabajo de todo líder moderno.

Promueve la creatividad

¿Cómo pueden empresas, organizaciones y profesionales, afrontar los constantes desafíos y un escenario de cambios permanentes? Sencillamente, siendo innovadores. Atrás quedaron las doradas épocas en que sólo contaba producir más, mucho más cada día. Hoy el escenario ha cambiado. Hay que recrear constantemente la forma de hacer negocios, mirando siempre hacia el cliente que, por lo general, nos observará muchas veces indiferente, como lo hace con el resto de los competidores. No debe extrañar que la empresa deba cambiar también. Es una entidad con vida propia y, por lo tanto, debe adecuarse a su entorno. El líder utiliza, para ello, una llave mágica: la creatividad.

Crear es generar algo nuevo, y las organizaciones modernas necesitan hacerlo a cada instante: nuevos productos y servicios, formas diferentes de llegar al cliente, estrategias novedosas de venta, diseños de vanguardia, organigramas mucho más planos y eficientes. Y mil cosas más. Pero para ello hay que contar con personal que, sin distinción de niveles:

- No tema afrontar desafíos con los riesgos controlados que ello implique.
- Posea iniciativa y capacidad de innovar y generar ideas.
- Pueda trabajar en equipos interdisciplinarios. >
- Esté actualizado en las últimas tendencias y se muestre partidario de la formación continua.

Visítanos en www.bss-ta.com y encuentra más contenido



La empresa u organización, a su vez, debe:

- Reconvertir su forma de trabajar, delegando en los colaboradores la toma de decisiones, cortando cadenas burocráticas, fusionando tareas y reduciendo aquellos controles que sólo se convierten en meros costes sin ninguna aportación adicional.
- Hacer mucho más en menos tiempo; tornarse ligera, adaptativa y siempre lista a satisfacer a sus clientes.
- Orientarse a resultados y recompensar muy bien a sus colaboradores por su concreción.
- Respetar, cultivar y acrecentar su Capital Intelectual.
- Fomentar el liderazgo antes que la mera jefatura.
- Destruir todo signo de rigidez, sea en sus estructuras o en la mentalidad subyacente.

En este contexto, los líderes deben estar dispuestos a tirar por la ventana sus viejos manuales de management y marketing, y animarme a reescribirlos con su propia experiencia, y con las propuestas creativas de sus grupos de trabajo. Porque los modelos establecidos, que en el pasado pudieron dar excelentes resultados (en otro escenario) ahora pueden demostrarse insuficientes.

Cinco paradigmas-ejemplo que un buen líder debe desechar por completo de su mente:

"Si hasta ahora funcionó ¿para qué cambiarlo?"

"¿Si cambiamos y no funciona?"

"Es costoso, no vale la pena."

"La competencia no lo emplea y no les va mal."

"Mejor esperemos un poco más."

Crea oportunidades

Un líder no espera que las oportunidades llamen a su puerta; él las genera, si es necesario. Está acostumbrado a luchar por las cosas que quiere, y sabe que del fruto de su esfuerzo y tesón surgirán logros que, tarde o temprano, se convertirán en realidad. Sabe que en el mundo hay dos tipos de personas: quienes reaccionan a los cambios (algunas veces, luego de cierto tiempo), y quienes los producen o se anticipan a ellos. Los primeros son reactivos, y los segundos proactivos. El líder se torna proactivo, porque el futuro lo construyen las personas dinámicas, que establecen las circunstancias para que éste ocurra de acuerdo a sus expectativas. Crear el futuro consiste en eso: crear los caminos para llegar a lo que se ansía. Nunca quedarse esperando a que la oportunidad llame a su puerta; hay que poner la puerta delante de la oportunidad que usted haya concebido. Si el camino ya está, muy bien,

Visítanos en www.bss-ta.com y encuentra más contenido



A seguirlo. Si no está, a construirlo. Haga que las cosas pasen, porque el que espera simplemente, es aventajado por el que construye sin cesar, día a día, hora a hora. Por ello, el líder se transforma en un generador de circunstancias, y hace de eso su llave maestra para lograr sus metas.

Sabe que nada es para siempre. Los conocimientos tampoco

Nada sirve para siempre, y mucho menos los conocimientos adquiridos hace décadas. Los títulos, que simbolizan niveles académicos alcanzados hace tiempo, no pueden sustituir, bajo su ala, la necesaria actualización profesional que a diario hay que llevar a cabo. Pero por otra parte, y en un escenario global cada vez más interdependiente, donde equipos de trabajo se arman y desarman para llevar a cabo proyectos con mayor nivel de complejidad y calidad, es preciso contar con una visión interdisciplinaria sumamente amplia, que servirá para moverse con soltura en distintos círculos. El líder concibe entonces su mente como un conjunto de piezas que pueden conformar distintas figuras, más que como un conjunto de figuras predefinidas. Su mente, entonces, es un conjunto de piezas, todas ellas intercambiables (algunas hasta desechables o reemplazables por otras), dignas de una nueva versión de sí mismo.

Busca constantemente mejorar sus resultados

Quien se queja porque no obtiene mejores resultados al encarar sus asuntos, debería pensar antes en las causas que en los efectos. Si no cambian las causas, tampoco cambiarán los efectos. Si cada vez los resultados obtenidos son más pobres, uno debería reformular (total o parcialmente) la manera en que intenta producirlos. Como sabemos, todo cambio empieza en la mente. Primero, modificando nuestra actitud hacia él. Para que algo cambie realmente, debemos comprender y asimilar en nuestro interior la necesidad de modificar nuestras actitudes. Luego, y sólo luego, podrá cambiar nuestro comportamiento. Los resultados cambiarán con él.

Promueve y encauza los cambios en la organización

Está pendiente de los indicadores del cambio, sea porque internamente algo debe ser modificado, o porque la situación externa propicia dicho cambio. Pero no sólo lo sugiere, ni lo bosqueja: se pone a la cabeza para llevarlo adelante con éxito. Realiza todas las tareas que van desde convencer al resto de la necesidad de cambiar, hasta instrumentarlo efectivamente y seguir con detenimiento su evolución.



Es carismático. Desarrolla la empatía

Sociable, buen comunicador y carismático, el líder se compenetra emocionalmente con los demás, adaptándose a sus interlocutores en el modo y en la forma en que prefieren ser tratados. Valora y respeta las opiniones y sentimientos ajenos, a la par de promover un diálogo abierto y sincero.

Construye excelentes relaciones

El liderazgo se basa en las relaciones, pero en las auténticas relaciones, que conllevan la empatía como su ingrediente fundamental. Ponerse en el lugar de los demás, comprenderlos y motivarlos, son características esenciales que todo líder debe fomentar y aplicar a diario. La comprensión pasa por entender el punto de vista de nuestro interlocutor, y saber (además de valorar) que lo que dice y cómo lo dice, se basa en sus experiencias y su forma de ver la vida. Y por qué no, en sus prejuicios. El líder, por ello, no impone; convence. No ordena; dialoga. No confronta; busca la cooperación. Para ello, debe escuchar mucho más que hablar. Debe actuar con generosidad para cosechar de los demás en idéntica moneda.

Sabe delegar responsabilidades

Estimula el crecimiento de sus colaboradores, y cuando los ve preparados, delega funciones en ellos sin temor ni falta de confianza en las decisiones que tomen. Les ayuda en temas menores, pero hasta cierto punto, de manera que no pierdan la capacidad de volar solos.

Evita compararse con otros

Compararse con otros implica pensar que nuestro nivel de autoestima deriva en forma directa de la mayor o menor similitud con ciertos "estándares" establecidos. Si somos distintos, si encaramos la vida o nuestra profesión de un modo más original y creativo que lo hace el común de los mortales a nuestro alrededor, de seguro no encajaremos en el molde mayoritario. Pero cabe preguntarse: ¿Qué hace avanzar las cosas? ¿El repetir siempre lo mismo, sin evolucionar, o el tornarse creativo, adaptable a los cambios; en una palabra: original? Si todos hacen siempre lo mismo, ¿cómo pensamos que lograrán un resultado distinto a la media que obtiene la mayoría? ¿Estamos dispuestos a correr el riesgo de crecer, evolucionar e influenciar positivamente a otros, gracias a nuestro propio (y muy personal) desarrollo interno?



Incentiva en sus colaboradores la confianza en sí mismos

Si alguien piensa que no puede lograr algo, de seguro no lo hará. Si un grupo carece de la suficiente confianza en su capacidad para alcanzar un determinado objetivo, toda formación, experiencia o destreza particular que ostente le servirá de muy poco, pues de seguro fracasará. Por ello, el líder estimula en su grupo el sentimiento de pisar firme, pero además hace partícipe a cada uno de sus miembros de la convicción de que serán ellos y sólo ellos quienes produzcan, con su trabajo cotidiano, el futuro posible.

Crea imágenes positivas y las utiliza como inspiración

Para liderar, nada mejor que estar motivado con imágenes positivas de lo que se espera conseguir. Veamos un ejemplo: usted está en una agencia de viajes, observando con detenimiento ese afiche que anuncia unas maravillosas vacaciones en el Caribe. Hay algo que ha llamado su atención, y ahora observa la imagen de una playa de suave arena, bañada por un mar cristalino. Usted ya se imagina allí, disfrutando del sol. Le agrada lo que imagina, y de hecho, ya está mirando con atención el resto de imágenes que componen el cuadro. Desea enterarse de los beneficios y condiciones porque sus vacaciones se acercan y usted considera que se merece esto. ¿Lo ve? Así actúan las imágenes positivas, trasladándole por anticipado, motivándole a lograr lo que desea. Y esto se aplica a todo en la vida.

Para sortear los momentos difíciles, muchos líderes evocan imágenes positivas de sus logros. Piensan: "Si llegué hasta aquí, ¿qué me impide continuar y lograr lo que deseo?" Crean, a su vez, otras imágenes en las que se ven logrando lo que quieren, disfrutando a pleno de sus beneficios. Ello les ayuda a motivarse a sí mismos, y a no desfallecer cuando los obstáculos (inevitables siempre) aparezcan en el camino.

Busca administrar correctamente el tiempo laboral

El tiempo es el capital más valioso que podemos disponer. No puede regenerarse ni acumularse y, volátil como es, sólo nos permite usarlo o dejarlo escapar. Entonces, hay que usarlo provechosamente. Desde el punto de vista laboral, el tiempo es oportunidad de producir cosas. Muchas, si sabemos emplearlo; pocas, si lo dejamos correr en tareas improductivas. He aquí algunas ideas para que líderes y colaboradores puedan gestionarlo eficientemente:



- Nunca hace falta más tiempo, sino aprovecharlo mejor.
- Dedique una buena parte del mismo a actividades de planificación. Considere la planificación, y el incremento o desarrollo de nuevos negocios, como una tarea vital para su empresa.
- Durante cada mes existen días considerados "clave", en los que hay que cumplir sí o sí con ciertas tareas impostergables. En esas fechas, desconéctese del resto de los temas pendientes y evite concertar reuniones. Dedique toda su energía a cumplir las metas que esos días le requieran.
- Aprenda a delegar. Y esto no sólo se aplica al uso del tiempo, sino a toda gestión como tal. Nadie puede (ni debe) abarcarlo todo. No se convierta en un hombre o mujer-orquesta.
- Si debe ausentarse de la oficina por un viaje de negocios, reparta entre sus colaboradores aquellas tareas que pueden instrumentarse durante su ausencia. Evite volver y asumir un enorme volúmen de trabajo pendiente.
- Recurra a métodos y software de control de proyectos.
- Determine debidamente qué es **urgente**, qué es **importante** y qué es **relegable** en el tiempo. Obre en consecuencia, pero tampoco desplace siempre lo importante en aras de resolver un mar de urgencias.
- Cuente con un lugar en la oficina, y un momento en el día, destinados a trabajar sin interrupción de ninguna clase, donde pueda concentrarse al máximo sobre ciertos temas.
- Enfoque su esfuerzo en una tarea, y termine con ella antes de pasar a la siguiente. Evite dejar temas pendientes o resueltos a medias. Uno de los problemas que aqueja a los líderes es justamente éste: el tratar multitud de temas al día, de forma muy rápida y casi sin interiorizarse debidamente de los mismos. Cuidado con esto.

En las reuniones de trabajo

- Elabore una minuta precisa y detallada de los puntos a tratar, y envíela por anticipado a todos los participantes.



- Establezca coordinadamente horarios de inicio y cierre de cada reunión, y exija su cumplimiento estricto.
- Solicite a las secretarias o colaboradores que mientras dure la reunión, y salvo casos muy excepcionales, no se produzcan interrupciones de ningún tipo. Pida a todos que apaguen los teléfonos móviles.
- Establezca un clima propicio para la generación de ideas y la comunicación fluida, pero enfocando cada tema sobre los puntos a tratar, evitando desviaciones innecesarias.
- Si se ha de tratar un tema que requiera alta concentración, no prolongue la reunión por intervalos mayores de 60 minutos; recuerde que el nivel de atención cae bruscamente a medida que pasa el tiempo. Establezca descansos de al menos 15 minutos.
- Asigne tiempo para que todos los asistentes puedan participar, dar su opinión o analizar los hechos, y resérvese un período para establecer sus conclusiones. Para ello, modere las exposiciones que tiendan a prolongarse más de la cuenta.
- Las conclusiones, ideas, nuevos conceptos y todo lo relevante, deben anotarse para elaborar posteriormente un informe sobre los resultados de la reunión, que se distribuirá a cada miembro de la misma, con copia también a todo el personal implicado en las decisiones y los procesos que de allí se desprendan. Estas conclusiones deben resolver cada uno de los puntos establecidos de antemano, y si esto no fuera posible en la primer reunión, comprometer a todos los miembros participantes a establecer otra reunión con fecha y hora.

Sabe negociar

Todo buen líder debe ser también un buen negociador. Tal como hicimos con referencia a la gestión del tiempo, enumeraremos a continuación algunos puntos a tener en cuenta, a la hora de sentarse a negociar:

- Sepa de antemano con quién va a negociar y cuáles son sus estrategias usuales de negociación. Cuento con un detalle de los antecedentes de acuerdos similares que la otra parte ya haya desarrollado, similares al que usted propone. Conozca las necesidades de su interlocutor, sus puntos fuertes y débiles, qué le motiva a negociar con usted, y lo que desea lograr del acuerdo. Escuche con toda atención, sin interrumpirle. No cometa el error de encerrarse exclusivamente en lo que usted quiere.



- Pregunte de forma abierta ("¿Cómo ve usted este asunto?") para conseguir que su interlocutor se exprese con amplitud sobre determinados temas y, al hacerlo, pueda usted conocer mejor sus razones o intuir otras que permanezcan ocultas. Estudie su lenguaje corporal (y tenga presente lo que usted dice con sus propios gestos; pueden contradecir sus palabras). Pregunte en forma cerrada (respuestas del tipo "sí o no") cuando necesite verificar si van por buen camino ("Hasta aquí, ¿estamos de acuerdo?")
- Esté preparado para posibles objeciones o preguntas que su interlocutor podría hacerle al escucharle, y ensaye de antemano respuestas satisfactorias. Disponga de varios argumentos, con sus correspondientes ventajas. Conciba permanentemente nuevas alternativas y opciones (siempre dentro de lo que está dispuesto a aceptar como marco mínimo de discusión), para no llegar a un punto muerto, y brindar a las partes cierta flexibilidad de acción. Recuerde que si bien toda negociación tiene un margen de improvisación sobre la marcha, hay que tratar de asistir lo mejor preparado posible.
- Si su interlocutor es un directivo o funcionario de alto nivel, recuerde que está acostumbrado a manejarse preferentemente con resúmenes de hechos y una visión global de los mismos. Evite por tanto aburrirle con detalles innecesarios; vaya al grano. Para ello, utilice gráficos y enunciados muy directos ("El incremento estimado será de un 20 %, como se observa en la gráfica").
- Promueva siempre un ambiente distendido y afable, donde primen la empatía y los buenos modales. Pero recuerde que su interlocutor puede utilizar ciertas tácticas para hacerle ver su poder, o bien para forzarle a realizar concesiones desmesuradas. Puede tornarse despectivo, e incluso agresivo, al referirse a su propuesta o a usted mismo. Tome la negociación como un juego, en el que nada es personal. Es simplemente un juego donde cada parte hace uso de sus mejores (y lamentablemente, a veces peores) tácticas. Evite ceder a la presión que el otro aplica sobre usted. Jamás pierda el buen temple. Desvíe las agresiones, haciéndole notar a la otra parte que así no llegarán a ningún lugar. Vuelva a enfocar la discusión sobre los puntos a tratar. Recuerde que usted es un profesional, y como tal está representando a su empresa. Debe lograr un acuerdo, y para ello está sentado allí. Si el acuerdo tarda varias reuniones en concretarse, no importa. Usted ya está preparado para ello y, además, sabe bien que eso puede suceder. En países de Oriente, de hecho, ralentizar el ritmo de las negociaciones, o hasta evitar llegar puntualmente a ciertos principios de acuerdo, forma parte de una estrategia de desgaste milenaria, cuyo objetivo consiste en desmoralizar y sacar ventaja de la otra parte. Encolerizarse o responder airadamente sólo serviría para cerrarse puertas.
- Cuando deba exponer su oferta, destaque claramente los resultados que la otra parte obtendrá, pero cuidando siempre de mencionarlos dentro de los términos que ella considera importantes para fundar su decisión de compra o venta (¿ve por qué es tan importante escuchar bien, al principio?)



– Si lo comparan con la competencia (para ver si cede ante un pedido de descuento, o de mejores condiciones, por ejemplo), nunca empiece a criticarla. Usted y sus competidores son distintos, recuerde esto. Ningún producto o servicio es igual a otro. Siempre hay ventajas diferenciales. Apóyese en ellas al contestar.

– Jamás intente forzar un cierre en una negociación. La otra parte (y usted mismo lo haría si fuese el otro quien tomara la iniciativa de forma abrupta) dará un paso al costado automáticamente, y esquivará el tema. Todo cierre debe llegar como una consecuencia natural, toda vez que las partes han discutido en profundidad y a plena satisfacción los temas a tratar y están convencidas de su conveniencia. Eso sí, llegado a este punto, no tenga reparos en proponerlo abiertamente.

Un líder puede, de hecho, liderar otras áreas

Por sus habilidades directivas, el líder puede perfectamente desempeñarse con éxito en áreas distintas a la suya. Si bien deberá aprender los pormenores de procesos y funciones que hasta ahora no conoce, su capacidad de gerenciar le brindará las herramientas esenciales para llevar adelante el nuevo sector.

Organiza eficientes equipos de trabajo

Instrumenta objetivos claros y expone los mecanismos de evaluación y control que se utilizarán. Compara con el grupo las desviaciones entre lo real y lo estimado, y juntos analizan e implementan las soluciones pertinentes. Hace que el trabajo sea estimulante para cada colaborador. Abre paso a toda iniciativa. Promueve el aporte de ideas que hagan crecer el proyecto manejado por el grupo. Brinda reconocimiento público a la labor, y alienta a cada integrante a que se supere, otorgándole la posibilidad de capacitarse y asumir mayores responsabilidades. A la hora de dar el ejemplo, está siempre a la cabeza.

Sabe destacar y recompensar los logros de sus colaboradores

Si es necesario, concibe nuevas formas para recompensar el aporte y desempeño de su grupo. No le pasa por alto que detrás de la concreción de un objetivo ambicioso hay muchas horas de sacrificio y entrega del grupo, y de ciertos miembros en particular. Por ello, y en la medida que puede, intenta que la gratificación sea significativa para el colaborador.

Es tolerante con los errores ajenos

Ha aprendido que lo importante es mejorar el desempeño, y que esta mejora se sustenta muchas veces en cometer errores y aprender de ellos. De hecho, da ejemplo de sus propios errores. Sabe que una crítica destructiva sólo hará que la persona tenga miedo a equivocarse, se paralice y pierda su confianza. Por ello, no critica, sino ayuda a mejorar. Estimula a todos a seguir avanzando con mejores herramientas.



Cambia las reglas de juego cuando considera que ya no son útiles

Si la situación no puede resolverse con el actual esquema de reglas (sean éstas mentales o de tradición empresarial, por ejemplo) no teme romperlas y cambiarlas para lograr hacer frente al nuevo escenario. Entiende que a veces hay que construir nuevos caminos, sobre todo cuando los existentes lo alejan demasiado de su destino.

Posee un esquema de pensamiento positivo, orientado a desarrollar cosas

Una de las tantas diferencias entre un líder y alguien que no lo es, es que en el primero existe una marcada tendencia a concebir y desarrollar proyectos e ideas, y no parar hasta llevarlos a la práctica. El líder nunca piensa de manera conformista, diciéndose a sí mismo: "Estoy cómodo y ya nada deseo". Para él (o ella) siempre restan cosas por hacer, por llevar adelante, por investigar e implementar. Su vida se convierte en un bote que navega por un río, a veces calmo, y otras veces torrentoso, pero siempre navegable (de alguna manera logrará el líder hacerlo).

Es flexible, adaptativo y cambiante, incluso con su forma de ver las cosas

Conservando sus principios, sustentados sobre bases éticas, no teme cuestionar su propia manera de encarar los negocios, de cambiarla si es necesario, y siempre está dispuesto a aprender, a desarrollar nuevas habilidades y a poseer una visión multidisciplinaria.

Colabora eficazmente con otros líderes

Gusta integrar un equipo directivo donde prime la capacidad e idoneidad para resolver problemas, y no el cargo y las ambiciones personales de cada uno. Entre todos buscan aprovechar las sinergias que se producen, porque saben que varias cabezas piensan más y mejor que una sola. Bajo un plan definido, brindan valiosas soluciones y mejoras a la organización.

Contrata excelentes profesionales

Sabe perfectamente que no puede ser el mejor en todo; de hecho, estimula a sus colaboradores a que le superen en formación. No busca destacar por sus títulos; busca ser el mejor gerente. Sus habilidades pasan por otro lado. Por eso contrata y se rodea de excelentes profesionales, capaces de asumir proyectos ambiciosos y brindar un alto valor agregado a la organización.

Visítanos en www.bss-ta.com y encuentra más contenido



Es seguido por su ejemplo, sus valores personales y la confianza que pone en sus objetivos

El líder no obliga a nadie a que lo siga, ni que lo tome como modelo. El líder hace, da el ejemplo, influye positivamente y es seguido por sus valores, tanto personales como profesionales. Pero no por ello corta las alas a sus colaboradores, o se rodea sólo de obsecuentes. Nada de eso. Estimula el disenso y la crítica productiva que conlleva una mejora de las cosas. Es humano y solidario, y por ello es preferido a cualquier jefe a la antigua. Brinda libertad y se limita a dirigir la mirada hacia el camino, hacia donde se debe llegar. Él irá primero, y acompañará activamente a su grupo.

Reduce todo a lo esencial

Sabe mirar la esencia de las cosas. Ataca el nudo del problema. No se distrae con los detalles o posibles dificultades para llegar a la meta, ni tampoco permite que lo desmoralicen y aparten de su objetivo. "La vida es simple, y son los hombres quienes la complican", sería su frase preferida.

Asume riesgos controlados y actúa

No se queda simplemente sugiriendo o esbozando proyectos; busca llevarlos a la práctica. Todo involucra cierto riesgo y él lo sabe. Pero cuando está mayormente seguro, luego de establecer las medidas para prevenir y acotar posibles contingencias, avanza directamente hacia el objetivo. ¿Que surgen otros problemas en el camino? Es lógico que así sea, pero él confía en su capacidad de trabajo y resolución, y en el profesionalismo de sus colaboradores. De seguro los resolverán. Sabe que el nivel de riesgo de cualquier innovación depende de su capacidad para acotarlo. ¿Cómo? Mediante la experiencia y una formación interdisciplinaria, una sólida actitud para enfrentar las cosas sin miedos injustificados (si algo falla, ya se corregirá sobre la marcha) y, por supuesto, el consejo de quienes pueden saber más sobre el tema, además de analizar toda la información disponible para tomar una decisión fundada en certezas.

Ayuda a que otros mejoren

La capacidad de entregar lo recibido, de compartir y generar mejores escenarios de trabajo, y por qué no, de vida en sociedad. Difunda estas reflexiones entre su grupo laboral y entre sus amigos. Analícnlas. Debatan sobre ellas. Agregue nuevas características que considere importantes. Mejore las prácticas existentes. Ayude a quienes lo rodean a mejorar, a crecer día a día. Este es, tal vez, el principio supremo: compartir lo que alguna vez se recibió.