

LAS COMPETENCIAS DE LIDERAZGO QUE TODOS NECESITAN, PERO EL 90% DE GERENTES CARECEN

Hay buenas razones por las que es fácil encontrar gerentes pésimos, virtualmente en cada industria y función. No es ninguna sorpresa que casi todas las personas que trabajan tienen una historia de un Mal Jefe lista para compartir, sino una colección de ellas. Los nuevos gerentes suelen recibir poco o ningún entrenamiento en "gestión de personas", aunque es el quid de su trabajo.

La gente de recursos humanos describe cómo se reducen sus presupuestos de capacitación cada año, y la capacitación de "habilidades blandas" es el primer ítem que debe ir cuando los presupuestos se aprietan.

No sólo los gerentes que son arrojados en el fondo de la piscina en un nuevo trabajo y esperaban nadar. Los líderes mayores no saben liderar más que a sus gerentes subordinados.

La mayoría de nosotros luchamos con habilidades de comunicación de alto nivel como resolución de conflictos, negociación, argumentación y comunicación persuasiva. Si dependiera de mí, cada niño aprendería y practicaría estas habilidades a partir del jardín de infantes. Por el momento las cosas no me corresponden, así que los jóvenes llegan al mundo laboral con una comprensión limitada de la comunicación interpersonal y el problema sólo empeora desde allí. Muchas personas echadas en posiciones de supervisión no reciben entrenamiento o apoyo para su nuevo rol.

Por supuesto, los gerentes arrojados al fondo de la piscina se convierten en jefes basados en el miedo. Tienen números que alcanzar, y ningún plan de liderazgo o filosofía para desplegar más allá de "Tenemos que alcanzar estos objetivos, no importa qué".

Algunos gerentes nunca han experimentado un liderazgo maduro basado en la confianza. No saben cómo es un equipo basado en la confianza, y mucho menos cómo cambiar su propio estilo de gestión del miedo a la confianza.

El primer paso en la construcción de sus músculos de liderazgo, ya sea que actualmente maneja a otras personas o no, es cultivar una habilidad que la mayoría de los gerentes - y de hecho, la mayoría de la gente - carece. La habilidad se llama **toma de perspectiva**.

Para ser un miembro efectivo del equipo, un comunicador, un vendedor o un gerente de cualquier nivel, usted debe ser un comprador en perspectiva competente.



Aquí hay tres maneras de empezar.

1. Durante una jornada de trabajo típica, usted participará en conversaciones - conversaciones cara a cara, llamadas telefónicas, intercambios de correos electrónicos, discusiones de texto. Cuando encuentre una conversación difícil o desconcertante, tome nota de ello. Al final del día, revise sus notas. Piense en las partes de sus conversaciones que le han frustrado. Trate de salir de su propia cabeza, y pregúntese:

¿Por qué mi compañero de trabajo, jefe, cliente o vendedor tomó la posición que ellos hicieron?

¿Cómo se sienten sobre este tema?

¿De dónde viene su punto de vista?

Cuando se toma la perspectiva de otra persona, los problemas confusos y frustrantes comienzan a aclararse.

2. Cuanto más a menudo salga conscientemente de su propia perspectiva para tomar la opinión de otra persona, más poderoso se convertirá. Se darás cuenta de que la gente llega a sus opiniones a través de muchas influencias. Alguien que no está de acuerdo con usted no es malo o estúpido porque no ven las cosas de la manera que lo hacen. Para mejorar en la toma de perspectiva, obtener un diario. Escriba sobre las conversaciones frustrantes que ha tenido con la gente en el trabajo - y sobre situaciones en las que tomó la perspectiva de otra persona y superó un obstáculo de comunicación.

3. Cuando usted no tiene conflicto con alguien, tome su perspectiva de todos modos. Acostúmbrese a mirar a la gente que lo rodea a través del lente "Me pregunto qué piensa esa persona sobre los temas A, B y C." La perspectiva a tomar es la base de una buena venta, buena comercialización y buen servicio al cliente, así como un liderazgo capaz. Cuando considera que somos todos los vendedores, la gente del servicio de atención al cliente, los vendedores y los líderes, usted realiza una perspectiva de la perspectiva de la habilidad del negocio. Los gurús de entrenamiento de ventas hablan de "Entrar en la cabeza del prospecto". Todos podemos aprender a hacer eso - si estamos vendiendo una idea grande al jefe o vendiendo a nuestro amor un destino de vacaciones.

Aquí está un ejemplo de un buscador de empleo que consigue estar dentro de la cabeza de un empleador, mientras que investigan a la compañía que emplea. Aquí está Charlie Tuna, el director de TI de Acme Explosives, Charlie es el tipo que me



contratará en Acme si termino trabajando allí ... Veamos aquí ... Charlie ha estado en el trabajo seis meses. Acme adquirió Toon Town Industries en octubre, eso es hace nueve meses, eso definitivamente creó mucho trabajo para Charlie y su equipo.

"Si el acuerdo se cerró en octubre pasado, es probable que sigan integrando los sistemas. Quizá sea un problema para Charlie - por lo general Acme también tiene revendedores que distribuyen los productos de Acme fuera de América del Norte. Me pregunto cómo sin problemas esos sistemas funcionan juntos - o no. Charlie tiene sus problemas con seguridad, como todos los gerentes, y parece que el CFO es nuevo en Acme, y él es el jefe de Charlie.

"Voy a hablar con Charlie - no hay razón para no hacerlo." Voy a mencionar en mi carta lo difícil que puede ser la integración después de la adquisición y sentir simpatía con Charlie con respecto a esa cuestión, así como la expansión global de Acme y la necesidad de una coordinación estrecha con los revendedores internacionales. Puedo ver el dolor de Charlie, o algo de eso, ¡él tiene mucho sobre sus hombros! "

Practique esta perspectiva y verá cómo se convierten en enormes sus músculos.

Liz Ryan is CEO/founder of Human Workplace and author of [Reinvention Roadmap](#). Follow her on [Twitter](#) and read Forbes [columns](#). Liz's book Reinvention Roadmap [is here](#).

