



## Domando leones

Trabajando exitosamente con líderes, jefes y otros clientes difíciles

por Steven L. Katz

### RESUMEN EJECUTIVO

¿A veces siente que necesita un látigo y una silla para poder trabajar con su jefe o cliente, entre otros? Ya usted conoce el resultado de siempre: gruñidos y zarpazos por cualquier cosa y en cualquier situación. De hecho, usted está trabajando con leones.

Los leones son las personas que tienen poder e influencia en la organización. Se comportan de un modo peculiar porque son diferentes al resto de las personas. Pero esto no quiere decir que no sea posible trabajar con leones. Sólo debemos aprender a domarlos.

Steven L. Katz ha lidiado con muchos leones (incluyendo cuatro senadores estadounidenses) en las diversas instituciones (públicas y privadas) en las que ha trabajado, y conoce bien la mentalidad de los mismos. El siguiente texto contiene sus secretos para domar leones.

### Los leones nunca son domésticos

Los leones en el lugar de trabajo son aquellas personas que detentan poder, responsabilidad y autoridad. Son los CEO, directores, altos ejecutivos, propietarios, socios; pero también los gerentes, colegas y clientes.

Los leones vagan libremente por todas las profesiones y negocios, así como en nuestras vidas personales. Cualquiera que trabaje en una organización puede considerarse dentro de la jaula en la que se desempeñará el domador. Aprender a distinguir quiénes son los leones, a reconocer sus debilidades y fortalezas, y a entender sus características y comportamientos puede significar la diferencia entre el éxito personal y profesional, o el fracaso.

Los leones son necesarios en cualquier organización o compañía. Estos poseen lo necesario para encarar retos, explorar nuevas direcciones, volverse grandes líderes, aprovechar nuevas oportunidades y... atacar repentinamente.

### Reconociendo a los leones

Reconocer leones es normalmente fácil. Son las personas que están en la cima de la cadena alimenticia organizacional.

El primer paso para trabajar con leones, tanto los verdaderos como los que están en la oficina, es reconocer que constituyen una especie muy particular. Según un verdadero domador de

leones: “Cuando voy a entrar a una jaula llena de leones, lo pienso muy bien. Pero la gente en los negocios no suele hacer esto. Esta es la razón por la que caen entre la garras de los leones cuando estos acechan”. Trabajar exitosamente con los leones del mundo humano significa, ante todo, reconocer que son diferentes al resto de nosotros, y que son muy enigmáticos. Algunas de las características obviamente incoherentes de los leones en la oficina son:

1. Proyectan dominancia pero siempre necesitan saber dónde están.
2. Proyectan una imagen dura pero siempre se toman las cosas personalmente.
3. Son criaturas que siguen sus hábitos, pero que reaccionan rápidamente hacia nuevos desarrollos.
4. Prefieren actuar instintivamente incluso cuando esto supone prepararse de antemano.
5. Son afables y accesibles con cada persona por separado, pero distantes cuando se trata de un grupo.

Los buenos domadores de leones reconocen que estas son características propias de la especie, y que su éxito al trabajar con leones depende de aceptar estas diferencias en vez de luchar contra las mismas.

Las reglas para trabajar con leones son siempre las mismas:

1. Reconocer que pertenecen a una especie muy particular.
2. Respetar el poder de los leones.
3. Reconocer que siempre constituyen un peligro.
4. Prestar siempre atención.
5. Mantener siempre contacto visual.
6. Estar siempre pendiente del león.
7. Mantenerse siempre alerta.
8. Ser decidido.
9. Ser paciente.

Además, es muy importante tomar en cuenta las siguientes cuatro características de los leones corporativos:

1. Necesitan mantener su dominio y sentirse bien con el mismo.
2. Necesitan controlar su territorio y siempre están preparados para protegerlo y expandirlo.
3. Necesitan saber en qué nivel de la jerarquía social están.

4. Siempre están dispuestos a defenderse.

Otra lista de reglas para trabajar con los leones de la oficina es la siguiente:

1. Actuar rápida y decisivamente.
2. No se sienta impotente ni sumiso.
3. Demuestre la fuerza y la tenacidad necesarias para llevar a cabo su tarea.
4. Socialice con el león sin volverse enemigo de sus colegas.
5. Cree oportunidades que sean beneficiosas.
6. Establezca una base para trabajar juntos.
7. Procure que el león sea exitoso de modo que pueda alcanzar sus objetivos más rápidamente.
8. Ofrezcale retroalimentación sincera y constructiva.

Al igual que en el reino animal, hay leones buenos y leones malos, y es fundamental saber distinguirlos en la oficina. Los verdaderos domadores aprenden a hacer esta distinción desde muy temprano, y jamás se arriesgarían a trabajar con un león particularmente agresivo.

El naturalista George Schaller describe a los leones malos como “déspotas que toman lo que quieren y cuya vida carece de cualquier sutileza”. En el mundo de los negocios también existen este tipo de leones. Todos conocemos o hemos oído sobre un león malo en nuestra oficina. Algunas de las señales de que estamos frente a un león malo son:

1. Frecuentes demostraciones de furia.
2. No admiten sus errores.
3. No se rebajan ante los demás.

Para poder trabajar con líderes y jefes, es fundamental identificar los leones buenos, es decir, aquellos que reconocen que nuestras capacidades les permitirán triunfar. Por otra parte, los leones buenos pueden ser reconocidos por las siguientes características:

1. Lideran con el ejemplo.
2. Admiten y corrigen errores.
3. Asumen sus responsabilidades ante la organización y la gente.
4. Demuestran su interés.
5. Permiten que el personal experimente.
6. Establecen objetivos ambiciosos pero posibles.
7. Son respetuosos y comunicativos.
8. Se preocupan por cómo está siendo tratada la gente.
9. Ponen a los clientes y empleados en primer lugar.
10. Entrenan a los demás.
11. Promueven el cambio, el intercambio de información y premian el esfuerzo.

El domador de leones exitoso distingue estos dos tipos de leo-

nes y trata de trabajar con el bueno y evitar al malo. Por otra parte, los domadores deben explorar el modo de trabajar proactivamente con los leones, distinguiendo entre los comportamientos que son típicos de un león efectivo (carisma, pasión, etc.) y aquellos que son destructivos.

### El arte de domar leones

Para convertirse en un buen domador primero es necesario entender a los leones. Lo más importante que hay que recordar sobre los leones, incluyendo los de la oficina, es que suelen tomar una simple e instintiva decisión apenas ven a un ser viviente, bien sea una presa (que se comerá), el enemigo (que matará) o alguien a quien ignoren (que será tratado con arrogancia). En el mundo salvaje, pertenecer a esta tercera categoría es lo más seguro; sin embargo, en la oficina puede ser una situación más desafiante, y puede llegar a ser mortal para el domador.

El número de accidentes que sufre un domador de leones depende de la atención que les ponga a los leones. Esto es igual en la oficina. Identificar los leones en la oficina y convertirse en un domador es muy importante para lograr la distancia emocional e intelectual necesarias para tener éxito.

Es importante recordar que los leones nunca son domésticos. A veces, pueden parecer dóciles, pero actúan por instinto, y pueden convertirse en máquinas asesinas en un instante y sin avisar.

Para domesticar leones es necesario ser muy disciplinado. Para controlar un león es necesario que primero seamos capaces de controlarnos a nosotros mismos y de reaccionar intuitivamente en una serie de situaciones. Los leones no son capaces de fijar su atención en algo durante mucho tiempo, así que hay poco espacio para el error.

Para ser un buen domador es preciso llamar la atención del león y luego decir rápidamente lo que tengamos que decir. Los leones son muy impacientes.

El domador siempre debe entender las motivaciones del león y, a la vez, respetarlo. Deben estudiar al león hasta llegar a pensar como uno. Algunos consejos para domar leones son:

1. Respete, estudie y entienda las características del león.
2. Reconozca las fortalezas, debilidades e idiosincrasias de cada león.
3. Acérquese al león con la intención de que este se acerque a usted.
4. Establezca su reputación, presencia y credibilidad.
5. Gánese la atención del león.
6. Procure que el león sea exitoso de muchas maneras.
7. Procure que el león parezca poderoso frente a otros leones.
8. Minimice o acabe con las características negativas.

En el ámbito corporativo, quizás lo más importante es procurar que el león se vea bien.

Es sencillo ver cómo esta lista puede mejorar su relación con los leones en el trabajo, pero, por ejemplo, ¿cómo lograr confianza mutua y respeto?:

1. No saque nada a relucir hasta que no conozca por completo al león.
2. Trate de crear una buena impresión conociendo primero al león: los verdaderos domadores comienzan por sentarse fuera de la jaula. Esto permite que los leones se acostumbren al domador sin amenazas, y que el domador comience a ver a cada león.
3. Descubra qué los enoja y qué es importante para ellos: ¿qué están tratando de hacer? Ayúdelos.
4. No se tire usted mismo al león: gánese su atención, involúcrese intelectual y emocionalmente y recuerde siempre que su tarea es presentar el león, no que el león lo presente a usted.

Ponerse en los zapatos de un domador no quiere decir que debamos convertirnos en gladiadores. Aunque se necesite mucho coraje para enfrentarse a un león, hasta el domador más experimentado siente temor cuando los leones entran a la jaula. Los domadores saben que una cierta dosis de temor los mantendrá con vida y evitará que cometan errores fatales. Pero el coraje es lo que permite que el domador no salga corriendo (lo que también sería un error fatal).

Por lo general, los implementos de un domador son el látigo y la silla. Estos implementos son de suma importancia porque:

1. Hacen que el domador se vea más grande de lo que es.
2. Permiten que el domador tenga mayor alcance, lo que le permite mantenerse a una distancia prudencial.
3. Funcionan a veces como un escudo.
4. Proyectan la presencia y personalidad del domador.

Gracias además a su voz, estos instrumentos le permiten al domador comunicarse con los leones desde una distancia que hace sentir cómodos a estos. El sonido del látigo llama la atención del león y dispara una respuesta. Como señala un domador profesional, el sonido del látigo quiere decir: “Sí, me refiero a ti”.

Continuando con la analogía del león y el domador en la oficina, considere el látigo y la silla instrumentos invisibles utilizados en contextos comerciales. Estos instrumentos pueden ser palabras, gestos, expresiones o ideas, que pueden ser utilizadas para que alguien se mueva en una cierta dirección. Es posible valerse, al igual que el domador, de señales verbales y no verbales para desconcertar al león, cambiar el tema o encaminar de nuevo las cosas. A veces, el látigo puede ser humor, silencio, una sonrisa o una ceja levantada. Clyde Beatty, uno de los mejores domadores del mundo dice que su voz irrita a los leones, así que él les susurra. De igual modo,

los domadores en la oficina deben ser conscientes de las señales que envían, y de cómo las perciben los leones.

Otro instrumento utilizado por el domador es el pedestal sobre el que se para el león. El pedestal es un lugar en el que el león se siente cómodo y seguro. Además, es elevado, así que el león siente que tiene el control. El domador necesita crear un pedestal en la oficina. Por ejemplo, sentarse de manera tal que el presidente se deba sentar en la silla a la cabeza de la mesa de juntas. De este modo, el domador está reconociendo que el león está en el pedestal, y ahora puede buscar su puesto y colocarse a una distancia cómoda para ambos.

### Hacer un equipo con el león

Una de las mayores ironías de domar leones es que tanto leones como domadores se necesitan para alcanzar algo que no pueden lograr por separado. La ilusión del hombre y la bestia no es más que eso, una ilusión. En realidad, los domadores se esfuerzan mucho por establecer una buena relación, confianza y respeto mutuo. Cada presentación es precedida por horas y horas de entrenamiento.

Hay tres trucos que se repiten en casi todas las presentaciones de domadores de leones:

1. Los leones se sientan en los pedestales con sus garras delanteras al aire.
2. Los leones saltan a través de un aro de fuego.
3. El domador mete la cabeza en la boca del león.

Cada uno de estos trucos supone mucha confianza y trabajo en equipo. Aunque los leones son dominantes por naturaleza, también son animales sociales, que cohabitan con otros leones en manadas. Los leones mantienen un balance entre ser un individuo y ser parte de la manada.

En el lugar de trabajo, esto quiere decir funcionar dentro de la jerarquía y estructura de poder de la organización. La dominancia social no tiene sentido sin un contexto social. Estos dos mundos no son meramente complementarios, sino que son necesarios para la sobrevivencia del león. Las jerarquías y el grupo funcionan como un catalizador para definir papeles y responsabilidades, incluyendo las del león. Aunque es el león el que se lleva todos los aplausos, cada presentación es el resultado de entrenamiento, preparación, y trabajo en equipo tras el escenario.

La dominancia del león es interpretada por lo general como distancia y superioridad, y es por esto que los empleados tienden a evitar cualquier contacto con el león. Al igual que los leones salvajes, los leones de la oficina caminan sobre una línea fina: por una parte, mantienen su dominio, mientras que, por la otra, están haciendo contactos, creando confianza y ganándose el respeto de sus empleados. Los domadores deben iniciar el contacto con los leones y, por tanto, deben dominar el arte de interpretar las señales verbales y no verbales que envía el león.

Clyde Beatty, domador de leones, era bajo y poco corpulento, y su acto involucraba a 40 leones, que pesaban en total 20.000 libras. Aunque Beatty parecía estar en desventaja, este no era el caso. Por una parte, la baja estatura de Beatty le permitía moverse con rapidez y agilidad; pero, por la otra, hacía que los leones se sintieran seguros. La estatura de Beatty servía para magnificar el tamaño de los leones. El poder del contraste funciona a favor tanto del domador como del león.

Los leones necesitan que en el lugar de trabajo haya personas que aumenten los contrastes para establecer así papeles y tareas. Los leones necesitan al menos un domador que los ayude a concentrarse y a mejorar su posición, fortalezas y desempeño, y a proyectar este último al público adecuado. Uno de los grandes trucos de cualquier domador es hacer que el león salte a través de un aro de fuego. Esto sólo es posible cuando ambos, domador y león, se sienten cómodos con sus papeles, y sienten confianza y respeto mutuos.

Este Resumido ha sido parcialmente patrocinado por:



La gerencia en Hispanoamérica



Lo mejor de las revistas de negocios



El portal del libro gerencial

**Título original:** Lion Taming

**Editorial:** Sourcebooks

**Publicado el:** junio de 2004

¿Le gustó el Resumido? Compre el libro en:  
<http://www.resumido.com/es/libro.php/410>

Resumido.com, respetando la propiedad intelectual y los respectivos derechos de autor de las diferentes publicaciones citadas, no pretende reproducir ni parcial ni totalmente el contenido de las mismas ni el modo en el que su contenido se presenta aquí. Por el contrario, ofrecemos la oportunidad de que dichas obras no sólo sean conocidas sino adquiridas en beneficio de sus respectivos creadores; motivo por el cual, Meltom Technologies se reserva el derecho de excluir cualquier título, cuando se presuma la vulneración de derechos subjetivos, particulares o directos del mismo.