

PINO BETHENCOURT | SOCIA DIRECTORA DE LA CONSULTORA BETHENCOURT

“Si eres visible por tus contactos, serás creíble y, de paso, rentable”

JUANMA ROCA

Madrid. Para Pino Bethencourt, experta en la gestión estratégica de contactos, “una de las principales excusas para no hacer actividades de gestión de contactos es la falta de tiempo. La presión de una agenda apretada hace que la gente se olvide de este apartado”. Pero, matiza Pino, socia directora de Bethencourt *executive development*, “la gestión de contactos interna está a la orden del día para cualquier directivo, pero muchas veces se les olvida o no tienen en cuenta la externa ni cómo esos contactos externos repercuten en su imagen”.

De puertas adentro de la empresa, una buena gestión de relaciones mejora los vínculos y el compromiso de los empleados.

El directivo que quiere llegar a líder, como líder identifica las oportunidades y problemas que los demás no ven, y, por tanto, no le sirven los mismos procedimientos y sistemas que al resto; de manera que tener una estrategia de gestión de contactos y construir una serie de vínculos es vital para que pueda hacer las cosas con rapidez. No es tanto, luego, para reforzar el compromiso del empleado con la empresa como para construir los atajos corporativos: que cuando necesites pasar algo con rapidez, tus contactos te faciliten el trabajo.

Desde luego, para construir vínculos, la habilidad social del ejecutivo debe ser óptima.

No necesariamente. La gestión estratégica de contactos es un arte, porque cada directivo debe controlar muy bien cuáles son sus puntos fuertes y débiles, y capitalizar los puntos fuertes. Por tanto, no necesitas ser el más sociable del mundo. La gente que es muy extrovertida puede conocer a mucha gente, pero con qué profundidad. Lo que sí debe ser determinante es qué tipo de intercambios necesitas generar, porque la confianza que necesitas para esos intercambios es proporcional. Tú puedes ser una persona introvertida, pero, cuando haces amigos, los haces de verdad y eres le confianza. La cuestión es que fabriques una estrategia de gestión de contactos que sea coherente y que otorgue tu propia estrategia personal.

Por, en ocasiones, el di-



Pino Bethencourt considera que una persona que sabe gestionar de forma óptima sus contactos mejora la rentabilidad del negocio. ANNI VAN PARYS

“Es muy importante dejar la oportunidad a la otra persona de decir que no. No arrincones a la gente; deja que esa persona se sienta libre”

rectivo que está en la cúpula se encuentra aislado del resto y le resulta complejo hacer contactos. ¿Qué debe hacer en esas situaciones?

En ese caso, tener mentores que son mayores que tú o ser mentor de generaciones más jóvenes te permite mantener contacto con grupos de personas a los que, en realidad, no tienes mucho acceso. Para el directivo que asciende, esto es vital, porque, a medida que asciende, cada vez le cuentan menos la verdad. Sin embargo, es importante tener unos canales de comunicación directos sobre lo que está pasando abajo. Además, muchos directivos deben dedicar tiempo a estar con otros directivos que están en la misma situación que ellos, porque esto les permite reflexionar en foros, desayunos o debates, y, por tanto, reflexionar en un clima de mayor confianza, en donde puedes comentar temas que no puedes comentar dentro de la empresa.

La confianza, por tanto, es la clave.

La gestión estratégica de contactos, en el fondo, consiste en sembrar confianza, y para sembrar confianza tienes que empezar siendo

empático. Si no eres capaz de conectar con la gente, tu capacidad de generar vínculos es muy baja. Hay gente que tiene técnicas muy instrumentales que llegan casi al mercadeo. Pero eso en España no funciona, porque aquí somos mucho de hablar. Entonces, el factor personal es importante para que la otra persona se sienta cómoda.

¿Pero cómo se construye la confianza?

Primero, siendo uno mismo. Al final, hay una parte en la que tienes que ser muy proactivo y planificar, y otra en la que tienes que ser reactivo. No puedes obligar a nadie a que confíe en ti, porque cada uno tenemos nuestros propios criterios, por los que decidimos confiar o no en alguien. Pero sí puedes tomar iniciativas que den la oportunidad de desarrollar esa confianza: ser proactivo en cuanto llamar a esa persona, llevar la agenda, proponerle una comida. Es muy importante dejarle la oportunidad de decir que no, de manera que esa persona se sienta libre. Además, debes tener un nivel de escucha excelente para interpretar las señales que te envían.

“No necesitas ser el más sociable del mundo para crear relaciones. Puedes ser introvertido, pero hacer amigos de verdad y de confianza”

Los beneficios de la confianza son, por tanto, evidentes y crean redes.

El contacto humano es parte de nuestra experiencia vital y pretender conseguir algo tanto dentro de la empresa como en el mercado sin tener contacto con otras personas no es realista. De hecho, cualquier *grah leader* que ha triunfado ha sido un buen gestor de contactos. No se puede llegar a una posición de liderazgo y mantenerla si no se saben gestionar las relaciones interpersonales.

¿Con una buena gestión de contactos se consigue lo que denomina “dirección ampliadora”?

Si tus redes contienen diversidad, sí. En algunos casos, toda la gente de una red tiene una edad parecida, es del mismo partido político... Si sólo te juntas con gente que piensa igual que tú, no se te ocurre nada nuevo. Es una red muy cómoda, pero sin diversidad; y si no es diversa, ¿cómo vas a crear algo nuevo o más allá?

¿En qué medida una buena red de relaciones desarrolla el negocio?

Cuando entras en un sector donde tu marca no es conocida, la gente pide referencias. Cuanto más expansivo seas y estés conectado con diferentes grupos de personas, más probable es que el eco que vuelva a cualquier persona nueva se parezca a quien eres tú. La generación de negocio comienza por la visibilidad. Si eres visible, serás creíble, y, luego, rentable.